



UNEP  
FINANCE  
INITIATIVE

# BANKING AND SUSTAINABILITY

## GUIDE TO

SEGUNDA EDICIÓN  
EN ESPAÑOL

## DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Los términos empleados en el presente trabajo no implican una opinión por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente relativas al Estado legal de ningún territorio, país, ciudad u otra área o de sus autoridades o concerniente a la delimitación de sus fronteras o límites. Además, los puntos de vista expresados en esta publicación son de los autores y no reflejan necesariamente los del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

## DERECHOS DE AUTOR

Copyright ©

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, octubre de 2016.

Está autorizada la reproducción total o parcial de la obra, por cualquier medio físico o electrónico con fines educativos o sin fines de lucro. No se requiere ningún otro permiso especial del titular de los derechos, a condición de que se indique la fuente. ONU Medio Ambiente, agradecerá que se le remita un ejemplar de cualquier texto cuya fuente haya sido la presente publicación.

No está autorizado el empleo de esta publicación para venta o para otros usos comerciales sin el permiso previo de ONU Medio Ambiente.



UNEP  
FINANCE  
INITIATIVE

# GUIA DE **BANCOS Y SOSTENIBILIDAD**

SEGUNDA EDICIÓN  
EN ESPAÑOL

# AGRADECIMIENTO

La Guía de Bancos y Sostenibilidad es una propuesta de la Comisión de Banca de la Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Su desarrollo ha implicado un gran compromiso del directorio, así como de los miembros de la Comisión Banca.

Nos gustaría agradecerles a todos por su valioso tiempo, orientación y contribuciones.

## Iniciativa Financiera de ONU Medio Ambiente Directorio de la Comisión de Banca

**Paul Blagbrough**  
Director of Environmental  
Stewardship,  
MUFG Americas, US

**Rosemary Bissett**  
Head of Sustainability  
Governance & Risk,  
National Australia Bank,  
Australia

**Christopher Bray**  
Head of Environmental Risk  
Management,  
Barclays plc, UK

**Denis Childs**  
Head of Positive Impact  
Finance and Environmental  
and Social Advisory, Société  
Générale CIB, France

**Guido Cordero**  
Corporate Executive  
Vice-president,  
Banco Pichincha, Ecuador

**Wendy Dobson**  
Head of Group Policy,  
Advocacy and Sustainability in  
Group Risk, Standard Bank,  
South Africa

**Denise Hills**  
Head of Sustainability and  
Inclusive Business,  
Itaú Unibanco, Brazil

**Leonie Schreve**  
Global Head Sustainable  
Lending,  
ING, Netherlands

**Madeleine Ronquest**  
Head of Environmental  
and Social Risk, FirstRand  
Limited, South Africa

**James Vaccaro**  
Head of Corporate  
Strategy, Triodos Bank NV,  
Netherlands

**Namita Vikas**  
Senior President and Country  
Head- Responsible Banking  
& Chief Sustainability Officer,  
YES BANK LTD, India

## Autores

**Careen Abb**  
Banking Programme Lead,  
UNEP FI

**Susan Miller**  
Independent Consultant

## Equipo de proyecto de UNEP FI

**Teresa Hartman**  
Consultant  
**Soomin Kim**  
Intern

**Elisa Vacherand**  
Consultant  
**Aki Tomoda**  
Intern

## Traducción al español

ASOBANCA, Banco  
Pichincha

## Edición

Fundación Vida  
Silvestre Argentina

## Coordinación de la versión en español

**Matías Gallardo**  
Coordinador de la red regional de UNEP FI  
América Latina y el Caribe

# PRÓLOGO

El año 2016 es oportuno para lanzar la segunda edición de la Guía de Bancos y Sostenibilidad de la Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI, por sus siglas en inglés).

Con el establecimiento del Grupo de Estudio de Finanzas Verdes del G20, por primera vez los formuladores de políticas financieras se han involucrado colectivamente en el vínculo de las finanzas y el Medio Ambiente, así como en temas más amplios de sostenibilidad.

Los supervisores y reguladores bancarios también han demostrado una mayor conciencia en la relevancia de los aspectos de sostenibilidad, como lo demuestra el establecimiento del Grupo de Trabajo sobre declaraciones financieras relacionadas con el clima de la Junta de Estabilidad Financiera (TCFD y FSB, por sus siglas en inglés respectivamente).

Al mismo tiempo, el compromiso del sector bancario en aspectos de sostenibilidad ha iniciado una nueva fase. El rápido crecimiento del mercado de bonos verdes ha atraído a los equipos comerciales de numerosos bancos, quienes se involucraron con más fuerza en la agenda.

Por lo tanto, es más oportuno que nunca encontrar respuestas a la pregunta: "¿Qué aspecto tiene un banco sostenible?". Ésta es precisamente la pregunta que esta guía trata de abordar. Optando por

un práctico formato orientado a los profesionales del sector, hemos buscado, una vez más, priorizar la acción sobre la teoría.

A través de estas páginas surgen tres mensajes clave que definen a un banco sostenible:

- Primero, abordar los problemas de sostenibilidad requiere adoptar responsabilidades y acciones en todos los niveles y en todas las funciones clave de los bancos.
- Segundo, un banco sostenible es uno que no sólo comprende y maneja los riesgos que surgen de la sostenibilidad, sino también percibe la dimensión estratégica de estos temas. Esto significa anticipar las implicaciones comerciales y las oportunidades generadas por los desafíos ambientales, sociales y de desarrollo de nuestro tiempo.
- Tercero, comunicar y vincular -dentro del banco, con pares y con grupos de interés- es fundamental para adoptar algo tan complejo y vital como los problemas de sostenibilidad.

En vísperas de su 25° aniversario, la Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente) se enorgullece en lanzar esta Guía de Bancos y Sostenibilidad. Esperamos que esta herramienta, desarrollada para las instituciones más avanzadas, así como las que recién se inician, sea una herramienta útil para comprender, cumplir y comunicar sus esfuerzos en hacer de este un mundo más sostenible.

**Abordar los problemas de sostenibilidad requiere adoptar responsabilidades y acciones en todos los niveles y en todas las funciones clave de los bancos**

**Eric Usher**  
Director de UNEP FI



**Christopher Bray**  
Director de la Comisión de Banca de UNEP FI  
Jefe de Gestión de Riesgos Ambientales,  
Barclays plc, RU



# ACERCA DE ESTA GUÍA Y CÓMO USARLA

## ¿Qué es la Guía de Bancos y Sostenibilidad?

La Guía de Bancos y Sostenibilidad (a continuación, "Guía"), es una descripción muy amplia y funcional de lo que es un banco sostenible, desde adentro y hacia afuera.

## ¿Para quién y para qué está destinada?

La Guía es, ante todo, un recurso para los profesionales de la banca. Fue concebida para ser una herramienta de sensibilización, integración y difusión para:

- Miembros de la alta gerencia y el directorio que buscan informarse y educar a sus empleados en temas de banca sostenibles.
- Equipos de sostenibilidad que buscan involucrar a los empleados del banco.
- Empleados que buscan comprender la relevancia de los aspectos de la sostenibilidad en su trabajo.
- Empleados que se vinculan con accionistas externos, interesados y con expectativas de sostenibilidad, riesgos, consultas y otros asuntos.

También es una herramienta útil para algunos actores interesados:

- Asociaciones bancarias que buscan comprender y promover la sostenibilidad entre sus miembros.
- Reguladores y supervisores bancarios interesados en comprender y promover el rol de los bancos en la preservación de la seguridad y solidez del sistema bancario, frente a los factores de riesgo ambiental y social.
- Cualquier persona, desde el ámbito de formulación de políticas hasta la sociedad civil, sector empresarial y público en general que está interesado en entender cómo los mundos de la banca y la sostenibilidad están conectados en la práctica.

## Definiciones de trabajo para fines de esta guía

**Sostenibilidad:** engloba el papel de las empresas en el equilibrio ambiental y social (Derechos Humanos y laborales) y a un menor grado para la Guía, aspectos económicos.

**Desarrollo sostenible:** aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus necesidades propias (Our Common Future, The Brundtland Commission, 1987).

## ¿Qué contiene en su interior?

La guía está organizada en nueve capítulos funcionales, que abarcan desde el liderazgo hasta los equipos de sostenibilidad, equipos de riesgo y equipos comerciales o "equipo de venta".









Cada capítulo contiene:

- Un caso de estudio: por qué comprometerse con la sostenibilidad.
- Guía - cómo hacerlo.
- Ejemplos prácticos y actuales tomados de instituciones miembros de UNEP FI de diferentes características y de todo el mundo.

Además, la Guía contiene características útiles tales como:

- Una extensa sección de recursos.
- Un glosario especializado.
- Una lista de abreviaturas comunes.

# CONTENIDO

i	Reconocimientos	53	Capítulo VI: Banca Comercial	
ii	Prólogo	63	Capítulo VII: Comunicaciones	
iii	Acerca de esta Guía y cómo usarla	73	Capítulo VIII: Recursos Humanos	
01	Capítulo I: Liderazgo	81	Capítulo IX: Servicios Generales	
II	Capítulo II: Sostenibilidad	91	Declaración de compromiso por parte de las instituciones financieras sobre desarrollo sostenible	
23	Capítulo III: Riesgo	93	Notas Finales y Abreviaciones	
35	Capítulo IV: Legal	97	Anexo: Recursos	
41	Capítulo V: Banca Corporativa	112	Anexo: Glosario	

# CAPÍTULO I: LIDERAZGO



# CAPITULO I: LIDERAZGO

*Esta sección está destinada a personas con un cargo de Alta Gerencia y liderazgo dentro del banco. Esto incluye el directorio, el Comité Ejecutivo, los ejecutivos principales, la Alta Gerencia y sus asesores, quienes brindan lineamientos y directrices en el día a día.*

**“Nos concentramos en los problemas clave que afectan a la mayoría de nuestros grupos de interés y a nosotros mismos, pero también a aquellos sobre los cuales tenemos una influencia directa y para lo cual existe un sólido caso de negocio.**

**La sostenibilidad es el mecanismo que nos ayuda a generar ingresos, reducir costos, atraer talento y proteger el futuro de nuestra empresa. También vemos a la sostenibilidad como una ventaja de competitividad. Podemos ayudar a facilitar la transición a una economía verde e inclusiva mediante la financiación de proyectos que aceleran la sostenibilidad de los clientes y apoyan a los que aportan con soluciones a los desafíos ambientales y sociales.”**

---

**Mr. Ralph Hamers,**  
Consejero Delegado, ING Group

**"Compromiso en favor de un desarrollo de sostenible**

- 1.1** Consideramos el desarrollo sostenible –definido como uno que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cumplir sus propias necesidades– como un aspecto fundamental de la buena gestión empresarial.
- 1.4** Reconocemos que el desarrollo sostenible es un compromiso institucional y una parte integral de nuestra buena ciudadanía corporativa y los fundamentos de las prácticas comerciales sólidas”.

**Declaración de compromiso por parte de las instituciones financieras sobre desarrollo sostenible**

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué es relevante la sostenibilidad para los niveles de liderazgo del banco?

En un mundo donde la población mundial se acerca a los nueve mil millones de personas, cuyas necesidades básicas deben satisfacerse, cuando los recursos naturales son cada vez más escasos y los fenómenos climáticos son cada vez más frecuentes, los mercados cambian rápidamente. La banca requiere un nuevo enfoque para adaptarse a las nuevas realidades y mantenerse al día con estos cambios. Los bancos enfrentan un punto de inflexión histórica: para continuar creciendo en su negocio, deben estar en estrecha interconexión con objetivos de desarrollo, sostenibilidad ambiental y social.

Cada vez más, las empresas en el mundo experimentan que el ahorro o ganar dinero y actuar de forma sostenible no son mutuamente excluyentes. Un informe de McKinsey (2014)<sup>1</sup> asegura que las compañías líderes adoptan un enfoque de sostenibilidad, ya que eso tiene un impacto financiero importante. Otros estudios, como el Reporte 3%, publicado por World Wildlife Fund<sup>2</sup> y Carbon Disclosure Project (CDP), demuestran que el beneficio económico de reducir las emisiones de carbono en la economía de los EE.UU. es de US\$190 mil millones por año para 2020. Por el contrario, no actuar tiene fuertes implicaciones, de acuerdo al estudio del Climate Vulnerability Monitor: A Guide to the Cold Calculus of a Hot Plane,<sup>3</sup> desarrollada por el grupo DARA, determinó que los cambios del clima ya están costando US\$1,2 billones anuales, reduciendo el PIB mundial en un 1,6%.

Mientras los bancos pueden posicionarse de diversas formas sobre este tema, no pueden permanecer ausentes. Así como hay oportunidades para financiar desarrollos y actividades sostenibles, la disminución de recursos y el fortalecimiento de las regulaciones de sostenibilidad cada vez más estrictas, están impactando a algunos de sus clientes y la capacidad de estos para pagar sus deudas. Los accionistas y el público en general presionan a los bancos para que evalúen, aborden y difundan los riesgos de los negocios que financian. Buscar un nivel básico de comprensión e integración de aspectos de sostenibilidad en la estrategia y procesos de planificación a largo plazo será esencial para establecer una línea base para los bancos.

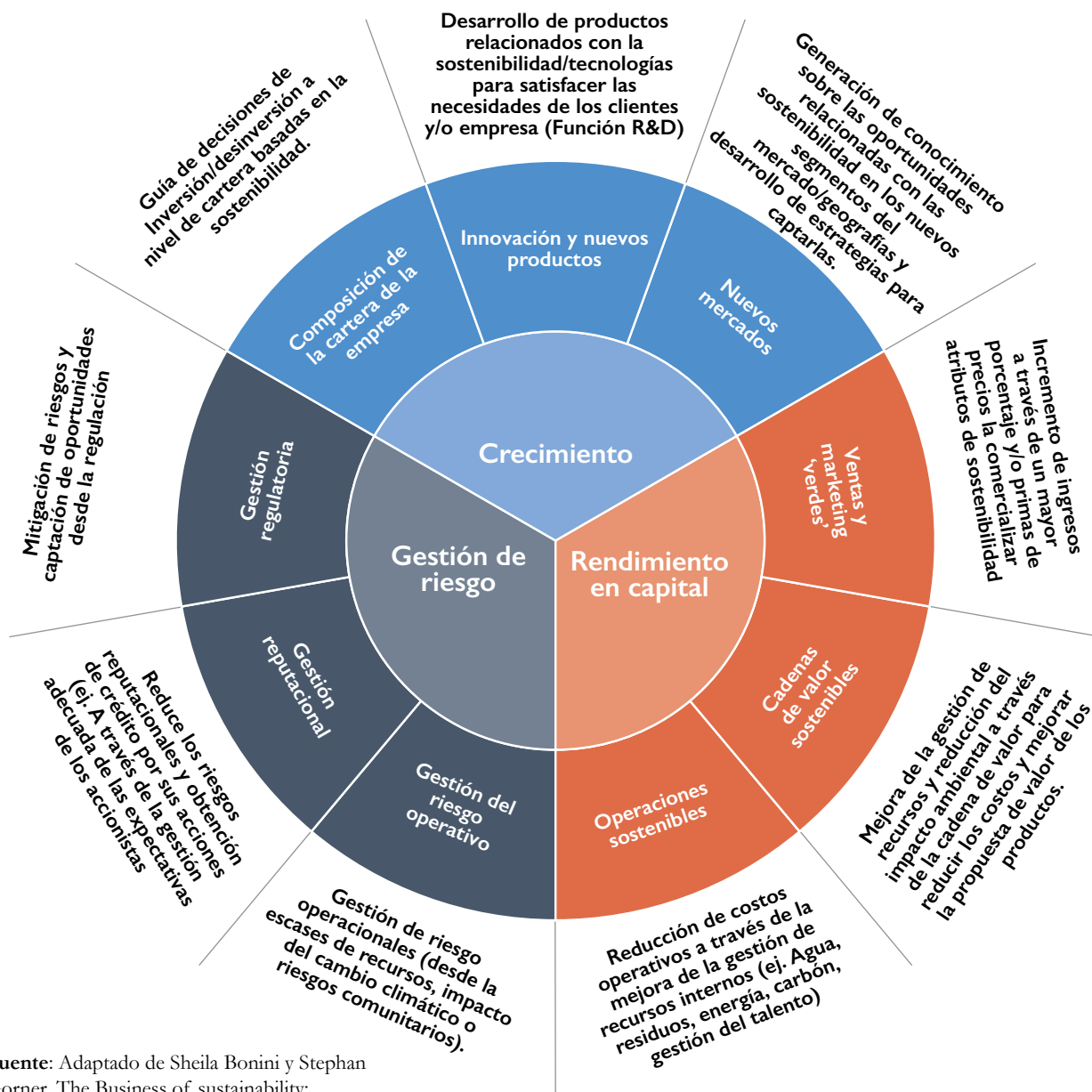
### Los riesgos de la inacción

- Pérdida de oportunidades de negocio y opciones de financiamiento al fallar en la adaptación a las nuevas demandas o requerimientos del mercado.
- Mayor exposición general al riesgo por falta de comprensión de la relevancia de los riesgos ambientales y sociales.
- Presión o potencial desvinculación de inversores, que priorizan opciones de inversión sostenibles.
- Falta de preparación para ajustes regulatorios y de políticas.
- Riesgos reputacionales, de credibilidad e imagen del banco, por falta de respuesta a las expectativas de los accionistas.

### Oportunidades

- Nuevas oportunidades comerciales y diversificación de opciones de financiación, que surgen de la comprensión del mercado y del cambio del contexto mundial, que a menudo permite una ventaja competitiva o alcanzar un nivel de igualdad con los principales bancos que tienen una estrategia integrada de sostenibilidad.
- Un Banco más sólido y resiliente gracias a una mejor comprensión y gestión de la temática de sostenibilidad, incluyendo las responsabilidades ambientales y sociales.
- Un banco mejor calificado y valorado.
- Mejor reputación, credibilidad y reconocimiento de la marca.
- Mayor motivación y retención de personal a medida que los empleados reaccionen positivamente a la oportunidad de incorporar dimensiones ambientales y sociales en su trabajo
- Eficiencia operativa y reducción de costos a través de la aplicación de procesos de sostenibilidad en la propia empresa (por ejemplo, reducción de costos a través de sucursales de energía eficiente).

**Diagrama 1:** Creación de Valor a través de la Sostenibilidad



**Fuente:** Adaptado de Sheila Bonini y Stephan Gorner, The Business of sustainability: McKinsey Global Survey results, Oct 2011, mckinsey.com

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

Esta sección está dirigida a los gerentes y directores que están definiendo la estrategia de sustentabilidad del banco. Los aspectos resaltados que se consideran incluyen:

- Demostrar que los aspectos de sostenibilidad están directamente integrados en la visión estratégica del banco.
- Establecer una estructura de gobernanza adecuada para garantizar la responsabilidad de la alta gerencia del banco en temas de sostenibilidad.
- Fomentar una nueva cultura corporativa demostrando activamente que: la alta gerencia está comprometida; que hay conciencia y capacidad por parte del personal y que existe la flexibilidad para responder a los nuevos requerimientos relacionados a la sostenibilidad.
- Promover la transparencia a través de comunicaciones y mensajes claros sobre el enfoque de sostenibilidad del banco a nivel interno, así como externo, con el fin de garantizar una visión armonizada.

## 1. ¿Cuánto entendemos de los temas de sostenibilidad y sus efectos en la empresa? ¿Qué visión estratégica debemos tener desde y para el banco?

Cuando se trata de aspectos de sostenibilidad, la información es clave. No escasean los datos sobre cómo la economía en su conjunto y su desarrollo futuro están inextricablemente vinculados con los aspectos de sostenibilidad ambiental y social. La clave para entender este vínculo reside en una firme comprensión de la conexión entre la sostenibilidad, las funciones comerciales fundamentales y los servicios de apoyo. Los riesgos y las recompensas deben ser claros, de forma tal que allanen el camino para una estrategia integrada de sostenibilidad que como resultado obtenga rendimientos a largo plazo, no sea superficial y discursiva, y resista el escrutinio interno y externo.

**El diagrama 1** muestra cómo la sostenibilidad crea valor en las áreas de crecimiento empresarial, gestión de riesgos, reputacionales y operacionales; es decir, en áreas fundamentales para la misión y la estrategia de un banco. Para ilustrar cómo la sostenibilidad se alinea inherentemente con la misión del banco y crea valor, el International Energy Outlook 2016 (IEO2016<sup>4\*</sup>) Reference Case, proyecta un crecimiento significativo en la demanda mundial de energía durante el período de 28 años de 2012 a 2040. Desde un enfoque de sostenibilidad, el sector energético debe actuar como una de las principales fuentes para contribuir a los esfuerzos de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. Los bancos pueden combinar el crecimiento

empresarial/innovación y sostenibilidad como respuesta al aumento de la demanda energética con soluciones de finanzas dirigidas a tecnologías bajas en carbono.

El objetivo de mejorar las utilidades en los bancos es otro ejemplo de interconexión entre la estrategia del banco para reducir o recortar costos y la sostenibilidad. La eficiencia energética y de consumo de agua, la reducción y clasificación de residuos y la sustitución de viajes a través de reuniones virtuales son sólo algunos programas de sostenibilidad que no requieren de una inversión sustancial, pero típicamente generan un retorno en el largo plazo. Los siguientes capítulos de esta guía demostrarán otras formas en que la sostenibilidad crea valor para su banco.

La estrategia de sostenibilidad puede incorporarse en la misión, visión y en las estrategias más amplias del banco a través de principios de sostenibilidad o el desarrollo de una estrategia de sustentabilidad que esté alineada. Más adelante en esta sección se presentan ejemplos de prácticas de algunos bancos.

## 2. ¿Qué políticas y estructuras de gobernanza deberían implementarse al adoptar esta visión?

Además de políticas y estructuras transversales dedicadas, promulgar una visión de sostenibilidad requiere integrar la sostenibilidad directamente dentro de las declaraciones de misión y visión existentes, así como en las definiciones de estrategias y políticas operativas y estructuras de gobierno. Esto incluye integrar consideraciones ambientales y sociales en la estrategia empresarial, adoptar políticas independientes (ej. cambio climático, escasez de agua), así como la asignación de funciones y responsabilidades específicas en todos los departamentos.

Encontrar estructuras de gobierno formales y flexibles que mantengan todas las áreas alineadas es fundamental. La rendición de cuentas sobre aspectos de sostenibilidad debería establecerse en los niveles más altos para garantizar el éxito. Algunos bancos han creado equipos dedicados de sostenibilidad, mientras que otros han incorporado responsabilidades de sostenibilidad directamente dentro de las funciones de las gerencias tradicionales. La experiencia demuestra que cada banco debe encontrar una configuración que le resulte funcional.

Los aspectos de sostenibilidad claves a considerar al momento de configurar o ajustar la estructura de gobierno incluyen:

- Establecer una estructura que sea fácil de entender y de implementar para garantizar la adopción en el banco.
- Establecer un comité de sostenibilidad en la estructura más alta del banco, dentro del comité ejecutivo, o en la junta directiva, de forma tal que garantice la transversalización de los criterios de sostenibilidad en todo el banco y pueda realizar una fiscalización de responsabilidades. Este grupo debe actuar como un abanderado de la sostenibilidad para integrarla en todos los equipos del banco, con el apoyo de la alta gerencia.
- Integrar responsabilidades de sostenibilidad y acción continua transversalmente en todos los departamentos del banco (ver Capítulos II - IX para mayor orientación).
- Examinar la necesidad de recursos adicionales, empleados especializados y entrenamiento específico.
- Identificar puestos clave para la implementación y la gestión de aspectos de sostenibilidad y garantizar la claridad de roles de empleados dedicados al tema. Estos equipos sirven como fuente centralizada de experiencias hacia el interior del banco, delimitan el alcance de la estrategia de sostenibilidad y proporcionan servicios de investigación y asesoramiento.
- Crear estructuras de incentivos para fomentar la inclusión de prácticas de sostenibilidad y desalentar la resistencia al cambio.
- Incluir índices de sostenibilidad en los reportes internos y externos.

### **3. ¿La cultura actual del banco es propicia para integrar consideraciones de sustentabilidad? ¿Cómo puedo fomentar la cultura correcta?**

En general, la percepción es que la sostenibilidad y la banca no están vinculados. Cambiar este tipo de percepciones dentro del banco es crítico y complejo. Varios enfoques y estrategias que han demostrado ser eficaces incluyen:

- Comunicación clara y continua sobre sostenibilidad desde los niveles más altos; por ejemplo, en discursos internos y externos y al hacerlo visible en esferas e iniciativas públicas relevantes.

- Demostrar esfuerzos personales por parte de las gerencias para “predicar con el ejemplo”.
- Comunicaciones informativas y transparentes sobre progresos cualitativos y cuantitativos, desempeño y desafíos.
- Esquemas de incentivos tales como concursos, reconocimiento e indemnización. (Ver el Capítulo VIII para orientación adicional), que incluyen recompensar ideas innovadoras sobre cómo abordar internamente problemas de sustentabilidad.

### **4. ¿Qué necesitan saber nuestros accionistas sobre nuestra visión y operaciones? ¿Son verificables y cómo pueden contribuir a garantizar buenas relaciones con nuestros accionistas?**

Un número cada vez mayor de actores, desde inversores a organizaciones de la sociedad civil y desde agencias gubernamentales a reguladores del sistema financiero, están interesados en el rol de los bancos en apoyar una economía más sostenible. Las expectativas de los actores varían desde aquellos que exigen garantías en que sus inversiones de capital económico, social y natural están protegidas, a aquellos que tienen intereses no económicos y demandan conocer cómo el banco se hace responsable de su impactos ambientales y sociales. Promover interna y externamente comunicaciones claras y transparentes sobre el enfoque de sostenibilidad de su banco puede garantizar una visión armonizada e informar a los accionistas sobre aspectos y objetivos clave.

Las comunicaciones deben ser claras y transparentes; la credibilidad es la clave para una percepción positiva del público. Reconocer que aún hay un camino que recorrer y desafíos que enfrentar es tan importante como destacar los éxitos y logros ya alcanzados.

Consulte los Capítulos II y III para obtener más información sobre la comunicación y la vinculación con los accionistas.

# CASOS PRACTICOS Y EJEMPLOS

Los siguientes ejemplos fueron elegidos para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. La selección es una representación de nuestra membresía seleccionada en base a un equilibrio regional. Los ejemplos no son una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## FIRSTRAND LIMITED

FirstRand Limited (en lo sucesivo referido como 'FirstRand', 'FSR' o el 'Grupo') es una de las instituciones financieras más grandes en Sudáfrica y representa una propuesta muy diferente a sus pares, al ser el único grupo financiero sudafricano que opera en la banca minorista, comercial y de inversión y que aplica un modelo comercial "administrado por el propietario". FirstRand provee productos y servicios de banca, inversión y de seguros a clientes del sector de ventas minoristas, comercial, corporativo y sector público en Sudáfrica y varios países africanos. Al 30 de junio 2016, el banco tenía 41.746 empleados.

La filosofía de FirstRand y su propuesta de valor social está fundamentada en su convicción de respetar y empoderar individuos, la responsabilidad colectiva e individual, integridad, su preocupación por los negocios, ser un buen ciudadano corporativo al considerar el desarrollo sostenible y el crecimiento sustentable de los beneficios como complementarios y ayudando a crear un mejor mundo que sea viable social y ambientalmente a largo plazo.

FirstRand tiene como objetivo ser un financiador responsable y respaldar políticas y el desarrollo económico sostenible. Por ende, se compromete a apoyar a los Objetivos de desarrollo sostenible (2015) de la ONU y el Plan de desarrollo nacional sudafricano. Al hacerlo, FirstRand reconoce las mejores prácticas y se compromete al desarrollo de productos y servicios orientados a abordar los principales desafíos identificados

por estas iniciativas con el apoyo de sus depositantes, inversores y clientes, quienes buscan promocionar negocios socialmente responsables y una sociedad sostenible.

En las próximas décadas, FirstRand se verá expuesto a un número cada vez mayor de cambios sociales y ambientales, planteando tanto riesgos como oportunidades para la organización. FirstRand entiende que estos riesgos y oportunidades pueden ser de naturaleza regulatoria, física o financiera; y tienen el potencial para impactar significativamente en su capacidad de generar y mantener el valor en el corto, mediano y largo plazo. Como una de las instituciones financieras más importantes en Sudáfrica, FirstRand se compromete a ayudar en la transición a una economía baja en carbono; y para apoyar el Acuerdo de París para mantener el incremento de temperatura bajo los dos grados centígrados. Para poder contribuir de manera significativa a esta transición, es importante que FirstRand entienda el impacto del cambio climático en su negocio y las actividades que financia para contribuir a la transición.

En el corto plazo, FirstRand tiene un fuerte enfoque en una mayor eficiencia operativa y contención de costos, mientras el negocio va creciendo. De cara al futuro, FirstRand incrementará su participación en oportunidades relacionadas con el clima para adaptar su negocio y desarrollar productos financieros relevantes y soluciones para un mundo con bajas emisiones de carbono.

FirstRand desarrolló un programa durante el año fiscal 2015/2016 con el objetivo de alcanzar impactos ambientales, sociales y de sostenibilidad positivos y aspira a generar un ingreso mixto y sostenible que consista tanto de rentabilidad social y financiera. Este nuevo programa ha sido nombrado como el Programa de Banca de Impacto Positivo.

FirstRand define la Banca de Impacto Positivo (BIP), como cualquier instrumento financiero, solución de extremo a extremo, o servicio que sirva para financiar una actividad, proyecto, transacción o programa que constituye y/o genera una contribución positiva a uno o varios de los tres pilares del desarrollo sostenible (económico, ambiental y social), al tiempo que se han identificado, gestionado y mitigado debidamente los impactos negativos en cualquiera de los pilares.

FirstRand ha desarrollado una sólida Política de Sostenibilidad Ambiental, fundamentada en un marco de sostenibilidad medioambiental. El propósito del marco de sostenibilidad ambiental es garantizar que las políticas comerciales, los procesos y las prácticas del Grupo sean consistentes con las leyes aplicables, las mejores prácticas internacionales y los códigos voluntarios a los que se suscribe FSR y que los riesgos ambientales se identifican y gestionan proactivamente en todo el Grupo.

FirstRand tiene procesos formales de gobernanza corporativa para gestionar los riesgos ambientales y sociales que afectan la capacidad del Grupo para implementar

exitosamente la estrategia comercial. Estos procesos implican la integración de la información ambiental y social en las secciones relevantes de los informes de riesgos a nivel

## ING

ING es una institución financiera global con una sólida base en Europa. Los más de 52.000 empleados de ING ofrecen servicios bancarios minoristas y mayoristas a clientes en más de 40 países. El propósito de ING es empoderar a las personas para que se mantengan un paso adelante en la vida y en los negocios, impulsando el progreso sostenible.

En la experiencia de ING, los servicios financieros tienen un papel importante en la creación de un mundo saludable y sostenible, no sólo tratando de ser más sostenible al reducir su huella directa, sino también en las decisiones de préstamos, inversiones y servicios ofrecidos a los clientes. La sostenibilidad se integra directamente en el núcleo de la estrategia comercial de ING.

El cambio climático es un desafío sin precedentes y la necesidad de utilizar de manera más eficiente los recursos naturales nunca ha sido tan grande. ING cree que estos son desafíos en los que los bancos deben involucrarse. ING lo hace de varias formas. La contribución de la empresa comenzó con pequeños pasos como la reducción de su propia huella ambiental, según lo establecido en su Enfoque Ambiental. ING ha sido neutral desde el punto de vista climático desde 2007, pero reconoce que su mayor impacto está en la financiación, utilizando su balance para la transición a una economía verde e inclusiva con una menor huella de carbono.

de Grupo y franquicias. La tolerancia y las acciones de mitigación se definen en forma interna y el progreso en cuanto a éstos se rastrea a través de la estructura de los reportes

ING quiere apoyar a la transición a una economía sostenible. Por un lado, esto significa que ING decidió terminar con la financiación de nuevas plantas y minas de carbón y continuar reduciendo su cartera de carbón y, por el otro, ING ha invertido miles de millones de euros en proyectos que crean un futuro verde, como los parques eólicos, la energía solar y la producción de energía geotérmica.

Todo comienza con tomar decisiones sobre cómo, dónde y con quién ING hace negocios y ser transparente sobre estas transacciones. Las políticas de financiamiento e inversión de ING, así como sus objetivos de expansión comercial, están estructuradas en torno a sólidos criterios de integración social, éticos y ambientales.

Por otra parte, la contribución sostenible de ING se centra en financiar proyectos que aceleren las transiciones sostenibles de los clientes y apoyen a los clientes que aportan soluciones a los desafíos ambientales y sociales. Ya sea que se trata de construir una flota de buques energéticamente eficientes, de apoyar instalaciones de biomasa o de financiar oficinas verdes, ING proactivamente identifica y aprovecha las oportunidades para financiar proyectos sostenibles y empresas que se desempeñan ambientalmente mejor en comparación con las empresas pares de su sector. ING denomina a estas Transiciones Sostenibles Financiadas y ha establecido el

de riesgo. Temas ambientales y sociales significativos son elevados a la junta directiva a través de los comités ejecutivos, quienes realizan una provisión previa para estos.

objetivo para alcanzar los 35 mil millones de Euros de transiciones sostenibles financiadas para el 2020, y está bien encaminado a alcanzar ese objetivo.

Los esfuerzos financieros sostenibles de ING que contribuyen a la transición en todos los sectores son la base de su exitosa emisión de un bono verde en noviembre de 2015. El gran interés de los inversores por este bono de 1,3 mil millones de euros demuestra la capacidad de ING para aumentar su cartera sostenible y seleccionar fuertes activos sostenibles.

ING ha integrado la sostenibilidad en todos sus equipos sectoriales y de productos a nivel mundial. Para atender las necesidades de sectores especializados, se han establecido varios equipos dedicados que buscan oportunidades de financiación con el objetivo de reducir las emisiones indirectas de CO<sub>2</sub>e, la generación de desechos y el uso y la gestión del agua. Al hacerlo, a su debido tiempo, la cartera de ING será cada vez más sostenible y la sostenibilidad del negocio de ING se consolidará.

Además de su enfoque amplio e integrado, ING está acelerando activamente el crecimiento de emprendimientos en desarrollo sostenible que plantean desafíos de financiamiento. Por lo tanto, ING desempeña un papel destacado en el trabajo de Impacto Positivo de UNPE FI.

ING tiene un fuerte compromiso con las

soluciones para los desafíos relacionados con el agua. El año pasado, ING publicó su primer informe sobre el agua: "Too Little, too much- The diverse sectoral challenges of water".

Finalmente, ING se ha comprometido a

## LANDESBANK BADEN-WÜRTTEMBERG

Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) es un banco minorista y comercial que opera en todo el mundo con sede en Stuttgart, Alemania. Al 31 de diciembre de 2015, contaba con un personal aproximado de 11,120 en el Grupo. Sus oficinas centrales se encuentran en Stuttgart, Karlsruhe, Mannheim y Mainz.

LBBW considera la sostenibilidad como una pieza fundamental de su negocio por más de dos décadas. En los últimos cinco años, nuestro compromiso con la sostenibilidad se ha anclado en la estructura de negocio a través de un sistema escalonado. La sostenibilidad está firmemente integrada en su estrategia y operaciones comerciales generales, a través de la misión, los objetivos de sostenibilidad, la estrategia climática, el comité de sostenibilidad, directrices concretas para las actividades de inversión y préstamo, política de recursos humanos y operaciones comerciales. Esto permite un gobierno corporativo sostenible en todos los niveles del grupo.

Con el fin de posicionar la política de sostenibilidad en términos concretos, LBBW ha definido siete objetivos generales de sostenibilidad. El marco para la implementación de los objetivos de sostenibilidad de LBBW lo proporcionan las Directrices para la sostenibilidad de LBBW. Estos marcan el camino dentro del cual LBBW buscará concretar sus objetivos de

apoyar a sus clientes que están liderando en el diseño de la economía del mañana, por ejemplo, organizaciones que desarrollan modelos comerciales circulares. Estos les permiten reducir la necesidad de materiales vírgenes, reducir la generación de residuos

sostenibilidad en las actividades de inversión y préstamos, en la política de recursos humanos y en la gestión de recursos y, de esta forma, construir la base del desarrollo sostenible.

LBBW garantiza el cumplimiento de la Política de Sostenibilidad a través de la aplicación coherente de un sistema de gestión de sostenibilidad, que cubre todas las divisiones y se implementa en un proceso de múltiples etapas a lo largo de LBBW. El presidente del Consejo de Administración de LBBW es responsable de la implementación. El mecanismo clave para liderazgos adicionales es el Comité de Sustentabilidad, que toma decisiones estratégicas sobre temas de sostenibilidad. El comité está compuesto por jefes de división responsables de temas de sostenibilidad y directores ejecutivos de las principales filiales, mientras que el comité es presidido por el presidente del consejo de administración. Este comité ofrece recomendaciones generales e información sobre temas de sostenibilidad estratégica al consejo de administración, actuando como un mecanismo de comunicación para el proceso de toma de decisiones. Posteriormente, la junta de directores brinda al consejo de supervisión de información regular y completa sobre desarrollos estratégicos en el banco.

y cerrar los procesos en el uso de recursos valiosos. Con este fin, ING emitió informes de impacto sobre la financiación de la economía circular y modelos para que los clientes avancen hacia él y se conviertan en empresas líderes de mañana.

## CAPÍTULO II: SOSTENIBILIDAD



# CAPITULO II: SOSTENIBILIDAD

*Esta sección está destinada a aquellos equipos y miembros del comité cuya responsabilidad específica es la de desarrollar, promover y comunicar la estrategia de sostenibilidad del banco.*

“La estrategia de Progreso Sostenible de Citi se centra en el cambio climático, las ciudades sostenibles, y las personas y las comunidades, y está arraigada en nuestro trabajo con clientes y otros socios. Nuestros tres pilares de actividades sostenibles son las Finanzas Ambientales, incluyendo nuestra Objetivo de Financiamiento Ambiental de US\$100 mil millones; la Gestión de riesgos ambientales y sociales; y nuestras cadenas de suministros y operaciones. Durante los próximos cinco años, continuaremos viendo una integración más profunda y un reconocimiento de que integrar la sostenibilidad impulsar el desempeño empresarial. También veremos cómo los temas ambientales y sociales de la sostenibilidad se combinan para que no sean considerados como temas aislados y de bajo impacto. Todo esto no sería posible sin un equipo dedicado de sostenibilidad que se enfoque en estos temas y construya conexiones transversales para todo el grupo.”

---

Valerie Smith  
Director and Head of Corporate Sustainability, Citi

"Gestión de la sostenibilidad

2.2 Nos comprometemos a cumplir todas las normativas y regulaciones locales, nacionales e internacionales aplicables en materia ambiental y social. Más allá del cumplimiento, trabajaremos para integrar consideraciones ambientales y sociales en nuestras operaciones y decisiones comerciales en todos los mercados."

Declaración de compromiso por parte de las instituciones financieras sobre desarrollo sostenible

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué son relevantes los equipos y comités de sostenibilidad y cuál es su función?

Los equipos y/o comités dedicados son una parte esencial de la estrategia de sostenibilidad. Hasta que esté realmente integrada en todas las áreas del banco, los equipos de sostenibilidad son necesarios como agentes de cambio, siendo ellos quienes identifican tendencias, riesgos y oportunidades en el corto, mediano y largo plazo. Son personas capaces de resolver problemas mediante la búsqueda de soluciones con beneficios financieros y de otro tipo. Son expertos que ponen la sostenibilidad en un contexto relevante para el banco y la marca, bajo enfoques coordinados y estrechamente alineados con la visión, el modelo de negocio y los objetivos estratégicos.

Los equipos de sostenibilidad influyen, formulan, impulsan, reportan, supervisan y mejoran la implementación de la estrategia global de sostenibilidad. Requieren conocimientos a profundidad y un enfoque multidisciplinario para balancear los impactos ambientales y sociales con la generación de ingresos, la reducción de costos, la equidad de marca y otros objetivos comerciales. Asesoran a al banco en las mejores prácticas y los riesgos emergentes y desempeñan un papel fundamental al servir como gestores de conocimiento de sostenibilidad en toda la empresa y como un nexo entre los distintos departamentos para lograr consistencia, colaboración e innovación. Esencial para el éxito de la estrategia de sostenibilidad y, por lo tanto, de los empleados, es su capacidad de cambiar la cultura de un banco desde el pensamiento a corto plazo hacia una perspectiva a largo plazo, basada en la generación sostenible de beneficios e ingresos.

Los comités de sostenibilidad idealmente están constituidos por líderes de diferentes departamentos. Sirven en forma independiente de los equipos de sostenibilidad (si están presentes), pero entre sus funciones está el apoyar a estos equipos al abogar y desarrollar capacidades para las estrategias de sostenibilidad. Otros roles de los comités de

sostenibilidad incluyen, por lo general, coordinar y comunicar los esfuerzos entre diferentes departamentos para garantizar la coherencia, asesorar y brindar perspectivas variadas sobre las estrategias propuestas para garantizar la solvencia y monitorear el desempeño. El número de comités puede depender del tamaño del banco. Los que tienen múltiples comités, suelen tener uno ‘paraguas’, como se describió anteriormente, con subcomités enfocados en temas específicos o funciones comerciales tales como finanzas sostenibles, riesgos y operaciones.

### Los riesgos de la inacción

- Visión descentralizada, desarrollo fragmentado e integración débil de la estrategia de sostenibilidad.
- Mala comunicación de cómo la sostenibilidad es relevante para el negocio, lo que resulta en oportunidades comerciales perdidas, ineficiencias operativas y metas débiles o nulas.
- Ausencia de promotores cuando se requiere lidiar con consultas y reclamos de clientes y socios y que resulta en la pérdida potencial de clientes y deterioro de la imagen del banco.
- Reportes de desempeño sobre sostenibilidad esporádicos y poco transparentes, inexactos y con sesgo hacia la medición selectiva

### Oportunidades

- Centralizar permite desarrollar la capacidad institucional en torno a la sostenibilidad, extraer y agregar para facilitar, implementar y monitorear estrategias y objetivos sustentables de forma cohesiva en todo el banco.
- Mantenimiento de una visión dedicada a la sostenibilidad que, como resultado, genera la capacidad de promover ideas y nuevas oportunidades para el crecimiento del negocio, mientras que influye estratégicamente e impulsa el programa de sostenibilidad en general.
- Ausencia de inercias organizacionales mediante la identificación y facilitación de sinergias de sostenibilidad que pueden existir entre distintas unidades del negocio.
- Mayor reputación y valor de marca a través de soluciones positiva y concretas para los clientes y socios.
- Conocimiento y capacidad para garantizar la solidez, la precisión y la transparencia de los informes de sostenibilidad y las comunicaciones.



**Diagrama 2:** Sinergias de la sostenibilidad en la banca

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

El conocimiento y experiencia en sostenibilidad debe influir en las estrategias comerciales, incluyendo el uso de los recursos, los procesos operativos y los servicios y productos ofrecidos. La sección a continuación explora varias consideraciones clave para equipos y/o comités de sostenibilidad:

- Los equipos y comités de sostenibilidad deben formar parte de todos los intercambios y ser capaces de llevar a cabo una amplia gama de responsabilidades para demostrar que: la sostenibilidad se fundamenta en oportunidades, asegurar e impulsar la adopción del compromiso del banco con la sostenibilidad.
- Empezar y/o promover investigaciones que faciliten la comprensión e identifiquen nuevas oportunidades de negocios.
- Identificar y considerar áreas temáticas que un banco puede explorar cuando se encuentra desarrollando sus políticas y programas de sostenibilidad.
- Desarrollar y planificar el desarrollo de capacidades para el establecimiento de políticas y programas con técnicas efectivas de comunicación para que la sostenibilidad se represente como parte integral de la estrategia comercial.

## 1. ¿Cuál es nuestro rol dentro del banco?

Se necesitan equipos y comités dedicados a la sostenibilidad porque, aunque los problemas de sostenibilidad se han convertido en una realidad ineludible en el mercado, algunos actores del sector financiero no asumen un compromiso con la sostenibilidad. Las distintas unidades individuales no necesariamente consideran la sostenibilidad como una oportunidad. Sin embargo, a través de la visión amplia de los equipos de sostenibilidad, la presentación práctica de casos de negocios que demuestran y traducen el impacto de la sostenibilidad con los objetivos comerciales y las ideas innovadoras, la estrategia de sostenibilidad puede lograr beneficios financieros, reconocimiento, mayor eficiencia en las operaciones y un impulso continuo. El diagrama 2 ilustra las sinergias clave y los beneficios que resultan de la interacción entre el equipo de sostenibilidad y otros equipos de la organización. Es responsabilidad de los equipos especializados: demostrar que la sostenibilidad se fundamenta en oportunidades, asegurar la asimilación e impulsar la comprensión y respuesta del banco a los problemas de sostenibilidad.

Los equipos de sostenibilidad cubren una amplia variedad de responsabilidades y funciones. Dependiendo de la estructura de la organización, las siguientes actividades no son necesariamente

llevadas a cabo por un equipo, pueden compartirse entre diferentes departamentos o unidades del banco.

### ■ Asesorar

Brindar asesoría e interpretación de aspectos de sostenibilidad al directorio, el CEO y los altos directivos/ejecutivos, guiar y orientar estratégicamente sobre el desarrollo y la gestión de los impactos y exposición del banco a la sostenibilidad, evaluar las tendencias a largo plazo, recomendar estrategias de mitigación de riesgos e identificar nuevas oportunidades.

### ■ Facilitar

Crear, liderar y facilitar el desarrollo de un concepto común y coherente de lo que significa la sostenibilidad para el banco, incluso a través del establecimiento de la estrategia, políticas, desempeño y compromisos de sostenibilidad del banco.

Compatibilizar los códigos, políticas corporativas, capacitación y comunicación para que la sostenibilidad esté integrada, uniforme y regularmente, en todos los documentos y acciones del banco.

### ■ Implementar

Balancear estrategias de sustentabilidad con objetivos centrales de negocio, reducción de costos, generación de ingresos y valor de marca. Apoyar a otras áreas en la implementación de sus responsabilidades de sostenibilidad, proporcionando conocimientos específicos sobre sostenibilidad.

Apoyar a los departamentos operacionales del banco a traducir e integrar el concepto general de riesgo de sostenibilidad y sostenibilidad en sus operaciones, para así tejer de manera efectiva la sostenibilidad dentro de la cultura organizacional del banco.

### ■ Monitorear

Definir indicadores, objetivos y mecanismos para monitorear y administrar el desempeño de estrategias y planes de acción, buscar mejoras continuas e informar de manera transparente periódicamente.

### ■ Promover y difundir

Articular cómo la sostenibilidad se traduce transversalmente en el banco. Promover la colaboración y la sinergia entre todos los departamentos, involucrando y asociándose con gerentes y empleados, para demostrar los beneficios de la integración de la sostenibilidad.

Fungir como promotor, vocero y campeón de temas de sostenibilidad, tanto dentro como fuera del banco. Establecer y

consolidar alianzas con socios externos a través de reuniones y redes del sector o industria, con el objetivo de mantenerse al tanto de la evolución de las mejores prácticas y los desafíos emergentes.

## 2. ¿Cuánto entendemos de la exposición y el impacto del banco en temas de sostenibilidad?

Los bancos deben examinar el contexto macroeconómico en el que operan. Las consideraciones de sostenibilidad son relevantes en los mercados hoy en día, puesto que estos se configuran tanto por el crecimiento de la población como por la escasez de recursos.

La exposición de cada banco a estos desarrollos depende de la composición de su cartera. Los factores cruciales son el nivel de dependencia de los recursos, la sensibilidad a las nuevas políticas y regulaciones, así como los potenciales activos bloqueados. Por otro lado, la resiliencia de las carteras está directamente relacionada con la respuesta a las necesidades de desarrollo sostenible de una población mundial en crecimiento y, por lo tanto, con los impactos positivos de los proyectos financiados. La identificación de oportunidades para productos y servicios financieros con beneficios sociales y medioambientales cambia la percepción sobre la sostenibilidad de una visión de un simple mitigador de riesgos, a la visión de la sostenibilidad como una oportunidad comercial.

Emprender y/o promover investigaciones que faciliten la comprensión de la sostenibilidad e identifiquen nuevas oportunidades comerciales, es la base de las responsabilidades de los equipos de sostenibilidad, así como lo es, traducir estas ideas al lenguaje de las distintas unidades del banco, desde la junta directiva, la alta gerencia hasta la base amplia de empleados.

## 3. ¿Cuáles son los mejores mecanismos para adoptar e incorporar los temas de sostenibilidad en las políticas del banco?

Estudios tales como The Innovation Bottom Line<sup>5</sup>, de MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group, muestran que las empresas que han integrado la sostenibilidad en sus sistemas de gestión han obtenido mayor rentabilidad y beneficios. Las políticas de sostenibilidad permiten a cada banco adoptar de manera particular y específica cómo se relaciona con los problemas de sostenibilidad y las acciones apropiadas que se deben tomar. Las políticas varían en sus enfoques y objetivos, algunas se centran en los riesgos ambientales y sociales en los préstamos, otras en la adquisición de bienes sostenibles, pudiendo existir muchas tonalidades y combinaciones intermedias. Pueden ser políticas independientes o salpicadas entre distintas políticas más amplias del banco. Pese a que cada política e institución es diferente, las áreas temáticas clave que contiene una política de

sostenibilidad típica son las siguientes.

### ■ Alcance

¿Qué nivel o volumen de operaciones del banco serán cubiertas por la política? ¿Se enfocará el desempeño socio-ambiental financiero o no financiero, o ambos? ¿Cómo se procederá con las subsidiarias, sucursales, holdings o intermediarios financieros en el caso de los bancos de segundo piso?

### ■ Compromisos

¿A qué se compromete el banco? ¿Se comprometerá a través de objetivos de reducción, como reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un X por ciento? ¿O se comprometerá a financiar X millones en proyectos sostenibles? En el proceso de desarrollo de la política deben establecerse objetivos y metas específicos, los mecanismos para lograrlos y una variedad de indicadores para monitorear e informar el progreso.

### ■ Desarrollo de capacidades

La formulación de la política debe asegurar de que el texto realmente respalde y este acorde con la visión y las aspiraciones de la alta gerencia mientras formula una propuesta con la que el banco en su conjunto pueda identificarse; es importante vincular y convencer a los empleados clave y empleados en general. Se debe demostrar que la política se puede implementar, que no se perciba como una amenaza, que no excluye a los clientes o a las cuentas antiguas y al mismo tiempo que brinda oportunidades para nuevos negocios y respalda políticas del banco más amplias.

### ■ Revisiones

Pensar en el futuro. ¿Cómo se supervisará la adopción e implementación de la política dentro del banco? ¿Cómo se mide el rendimiento y cuál es la estrategia para abordar los retrasos? ¿Cómo influye esto en el momento y el proceso de revisión de políticas? ¿Estas revisiones resultan en una mejora continua?

## 4. ¿Cómo podemos garantizar una comunicación efectiva de nuestro trabajo?

La sostenibilidad es importante; el desempeño real y percibido impactan la reputación y la competitividad global de un banco. Pero ese desempeño puede pasar desapercibido sin un plan de comunicaciones adecuado. Una planificación adecuada a través de técnicas de comunicación efectivas ayudará a desarrollar la capacidad requeridas para la implementación de la política, de modo que la sostenibilidad sea representada como parte integral de la estrategia comercial y no solo como un tema “aspiracional” o cumplimiento de un requerimiento.

Saber cuáles son los requisitos específicos de información de los distintos grupos de socios, con qué frecuencia se necesita comunicar y cuál es el mejor mecanismo para interactuar con estos grupos. Adaptar el tiempo, las comunicaciones, los informes y las reuniones para informar y cumplir las expectativas de los distintos públicos de la siguiente forma:

- La cúpula y alta gerencia del banco deben estar al tanto de la evolución de la política de sostenibilidad, el desempeño financiero y no financiero y las posibles implicaciones para las decisiones estratégicas y el desarrollo sostenible de productos.
- Los socios externos, como los inversores, las ONG, las autoridades reguladoras y de supervisión y el público en general, buscan cada vez más información sobre el desempeño de la sostenibilidad de los bancos (consulte el Capítulo VII para obtener más detalles).
- Los equipos comerciales comunican los requisitos de sostenibilidad del banco a los clientes e informan sobre las estrategias de sostenibilidad existentes de sus clientes.
- Los equipos de riesgo deben estar en constante intercambio con el equipo de sostenibilidad para garantizar que el riesgo se tenga en cuenta de manera adecuada en sus evaluaciones.
- Todos los empleados se benefician de involucrarse en los esfuerzos de sostenibilidad mediante la contribución al pensamiento, la gestión del cambio, las capacitaciones, los boletines informativos, las estructuras de incentivos y las competencias.

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Los siguientes ejemplos fueron elegidos para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. La selección es una representación de nuestra membresía seleccionada en base a un equilibrio regional. Los ejemplos no son una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## ANZ

ANZ tiene sus orígenes en el Banco de Australasia, el cual abrió su primera oficina en Sydney en 1835. ANZ opera en más de 34 mercados en Australia, Nueva Zelanda, Asia, Pacífico, Europa, América y Medio Oriente, incluido su centro de tecnología y operaciones en Bengaluru, India y emplea a más de 50,000 personas en todo el mundo.

El enfoque de ANZ para la sostenibilidad y la diversidad corporativa se centra en los problemas y oportunidades más relevantes para su negocio y experiencia, donde ANZ puede liderar cambios reales y positivos, al tiempo que crea una ventaja competitiva para su negocio. La agenda de ANZ se guía por su Marco de Sostenibilidad Corporativa y su política de Diversidad.

El Comité de Sustentabilidad y Diversidad Corporativa de ANZ (CSD, por sus siglas en inglés) es un cuerpo estratégico de liderazgo que realiza un rol de supervisión, asesoría y promoción para lograr la Agenda y prioridades del grupo. Su propósito es:

- Asesorar a la Junta de Administración y otros órganos de gobernanza en estrategias para abordar riesgos y oportunidades relacionadas con esta agenda a nivel grupo y división.
- Acordar estrategias, políticas y objetivos de sostenibilidad y diversidad empresarial.
- Monitorear el progreso en estrategias y objetivos, y elevar problemas, barreras, desafíos y oportunidades que pueden afectar los resultados deseados.

- Garantizar la aplicación de los últimos mecanismos de gestión y difusión de información corporativa en aspectos de diversidad y sostenibilidad, así como oportunidades, avances y resultados.
- Asegurar la coherencia y la alineación de las agendas y actividades de sostenibilidad y diversidad corporativa a nivel de grupo y divisiones.

El Comité de Sustentabilidad y Diversidad Empresarial de ANZ (CSD) es responsable de:

- Brindar liderazgo estratégico en el posicionamiento, las prioridades y los objetivos de sostenibilidad y diversidad corporativa de ANZ para todo el Grupo.
- Revisar y aprobar todos los programas y gastos significativos sobre los AU\$ 100,000.
- Impulsar la implementación de esta agenda, incluyendo liderar el logro de al menos uno de los objetivos públicamente declarados de ANZ y entregar los resultados relevantes para el negocio.
- Identificar, supervisar y monitorear empresas corporativas actuales y emergentes. Riesgos y oportunidades de responsabilidad.
- Representar a ANZ y abogar por la sostenibilidad y/o diversidad corporativa al más alto nivel, tanto interna como externamente.
- Asegurar el progreso en las excepciones de auditoría interna, así como garantizar recomendaciones relevantes.
- Informar el progreso en las estrategias,

para lograr los objetivos de sostenibilidad y diversidad corporativa del Grupo, al Consejo de Administración y el Consejo de ANZ.

Durante el desempeño de sus responsabilidades, deberes y deliberaciones, el Consejo buscará obtener resultados justos para los clientes y la integridad del mercado financiero.

Cada año, ANZ establece públicamente objetivos de sostenibilidad y un programa de trabajo correspondiente a todo el Grupo para respaldar la entrega de su estrategia comercial. Los avances de los objetivos de ANZ son revisados dos veces al año por el Consejo de Sustentabilidad y Diversidad y otras dos veces al año por el Consejo de Directivo, dirigido por el Presidente del directorio de ANZ. Varios de estos objetivos están directamente alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

ANZ lleva a cabo una revisión de relevancia anualmente y se compromete con sus socios para asegurar el marco, los compromisos y los informes de ANZ sigan reflejando los temas de mayor prioridad que enfrentan el enfoque de negocio de ANZ y las comunidades en las que opera.

- Los objetivos de sostenibilidad de ANZ para el 2016, cuyo rendimiento se informa en su Actualización de sostenibilidad corporativa de medio año de 2016, reflejan las acciones que ANZ está tomando, por

ejemplo, inclusión social, dificultades financieras y ciberseguridad. Los casos de estudio muestran cómo ANZ está apoyando a sus clientes a la transición a una economía baja en carbono, como:

- ANZ respaldó al Banco IDBI (antes conocido como Banco de Desarrollo Industrial de la India), como gestor principal sobre su primera emisión de

bono verde en noviembre de 2015, por un valor de US\$350 millones. La oferta forma parte de los esfuerzos de IDBI para financiar nuevos proyectos verdes existentes en la India en línea con el apoyo del gobierno para la energía limpia. Los recursos obtenidos con el Bono Verde se asignarán exclusivamente a proyectos que contribuyan a la reducción de emisiones

de gases de efecto invernadero, gestión y protección de recursos ambientales y transporte sostenible. Proyectos de energía fotovoltaica y eólica ya en etapa de implementación seguirán siendo financiados y nuevos proyectos incluirán: energía renovable, eficiencia energética, gestión sostenible del agua, gestión de residuos y proyectos de transporte.

## BMCE

Entre los principales grupos financieros panafricanos, BMCE Bank of Africa es un grupo bancario global con actividades comerciales diversificadas que incluyen banca comercial y de inversión, así como servicios financieros especializados como arrendamiento, factoring, crédito de consumo y cobro de deudas. BMCE Bank of Africa está presente en 31 países de África, Europa, Asia y América del Norte con más de 12,800 empleados.

Con la sostenibilidad como parte integral de la estrategia comercial del Grupo desde la privatización del BMCE Bank en 1995, se hicieron fuertes compromisos para avanzar en la protección ambiental y social. Las actividades de sostenibilidad del banco abarcan desde el análisis ambiental y social de los riesgos e impactos del proyecto hasta la provisión de soluciones innovadoras de financiamiento sostenible en asociación con instituciones financieras internacionales líderes.

Además, BMCE se ha comprometido proactivamente a promover las finanzas sostenibles a nivel institucional y hacer de las finanzas sostenibles una herramienta adicional para el crecimiento y el empleo dentro de las instituciones financieras en Marruecos y África. Un ejemplo reciente y continuo de la dedicación del BMCE Bank a las finanzas sostenibles es el Fondo de Financiamiento de Energía Sostenible de Marruecos (MorSEFF,

por sus siglas en inglés).

El Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (EBRD, por sus siglas en inglés), la Agencia Française de Développement (AFD), el Banco Europeo de Inversiones (EIB, por sus siglas en inglés) y Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) se asociaron para reforzar las medidas energéticas sostenibles en Marruecos, con el apoyo del Fondo Europeo de Inversiones para la Vecindad (EU NIF, por sus siglas en inglés). Estas cuatro instituciones financieras proporcionaron un fondo de financiamiento de 20 millones de euros a BMCE Bank y a su filial de arrendamiento Maghrebail, a la que seguirá próximamente una segunda infraestructura por US\$35 millones, el primero bajo el programa integral de financiación sostenible de energía a través de instituciones financieras del Fondo de Financiamiento de Energía Sostenible de Marruecos (MorSEFF).

Los ingresos de este servicio liderado por el EBRD están dedicados a financiar la eficiencia energética y las inversiones en energía renovable a pequeña escala. BMCE Bank prestó a pequeñas y medianas empresas y corporaciones en los sectores comercial e industrial, incluidas las empresas de construcción comercial y servicios de energía. BMCE Bank activo un programa de sensibilización a sus clientes, promoviendo tecnologías energéticamente eficientes y renovables y fortaleciendo la producción

local. Por otro lado, el BMCE Bank recibió asistencia técnica e incentivos de inversión globales, financiados por la EU-NIF y por el EBRD a través de su Fondo de múltiples donantes para el Mediterráneo meridional y oriental (SEMED). Esta asistencia técnica sirvió para apoyar a BMCE Bank en el diseño de herramientas de desarrollo empresarial y la implementación exitosa del servicio. También permitió a sus clientes recibir apoyo en la implementación de proyectos, así como incentivos de inversión, alentándolos a realizar inversiones sostenibles en energía.

Un ejemplo del apoyo provisto por el MorSEFF, es una de las compañías de té líderes y más antiguas de Marruecos, país famoso por sus tés. Sin embargo, la compañía ha experimentado un aumento de la competencia y los costos durante un período de liberalización del mercado de la energía. La firma ha respondido a este desafío, utilizando su capacidad y conocimiento de eficiencia combinadas para mantener su ventaja competitiva. El grupo ha intensificado sus inversiones en materiales energéticamente más eficientes para modernizar sus instalaciones y equipos de producción. Su objetivo es mejorar sustancialmente la eficiencia energética para aumentar su competitividad, así como posicionarse en el mercado como una marca ambientalmente amigable.

Las líneas de producción de la compañía eran de la década de 1970, consumiendo

cantidades significativas de energía y con frecuencia requerían reparación. Con el apoyo de un equipo de consultores de proyectos de MorSEFF, la empresa cambió sus líneas de producción por equipos nuevos y altamente

eficientes. Los consultores del MorSEFF también asesoraron a la compañía para invertir en el reemplazo sus lámparas convencionales por lámparas LED más eficientes. Esta inversión ha permitido reducir el consumo

de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero en un 42 por ciento y aumentar la capacidad de producción de 4,170 toneladas a 6,500 toneladas anuales

## CITI

Como empresa global que emplea a aproximadamente 230.000 personas, desarrolla negocios en más de 160 países y jurisdicciones y cuenta con más de 200 millones de cuentas de clientes, CITI es una parte integral de las comunidades donde trabaja y está bien posicionado para ayudar a enfrentar los desafíos de la sociedad. En sólido enfoque en ciudadanía, cultura y el desempeño ambiental, social y de gobernabilidad hacen que CITI sea más sólida y sostenible. En 2015, CITI lanzó su estrategia de progreso sostenible, que está alineada con la estrategia corporativa del banco y su objetivo de crear valor para su empresa y para las generaciones futuras. A través de una evaluación de materialidad enfocada específicamente a temas de sostenibilidad, CITI identificó el cambio climático, las ciudades sostenibles y las personas y comunidades como sus principales prioridades. CITI está abordando estos problemas con actividades en tres áreas:

1. Finanzas ambientales: asesoría y financiamiento de proyectos enfocados en soluciones ambientales y de cambio climático. Esta área incluye el compromiso de prestar, invertir y facilitar US\$100 mil millones en 10 años ha actividades que reducen los impactos del cambio climático y crean soluciones ambientales que benefician a las personas y comunidades.
2. Gestión del riesgo ambiental y social (ESRM, por sus siglas en inglés): ayuda a los clientes de CITI a comprender y gestionar los riesgos asociados con el impacto de sus negocios en el medio ambiente y las comunidades.
3. Operaciones y cadena de suministro: administrar las propias operaciones y cadenas de suministro de CITI para minimizar su impacto ambiental directo y reducir costos.

El equipo de Sostenibilidad Corporativa de CITI, que trabaja en unidades de negocio y regiones, es responsable de establecer la estrategia de sostenibilidad de CITI en asociación con las empresas, y de administrar y monitorear la implementación de estrategias e informar sobre el progreso del banco. La política ESRM de CITI está gestionada por la unidad ESRM, que trabaja en estrecha colaboración con especialistas de ESRM en el Banco Comercial de CITI y los campeones de ESRM regionales. El grupo Citi's Corporate Realty Services cuenta con un equipo de sostenibilidad especializado que maneja la huella ambiental del banco y los objetivos de construcción verde, y el equipo de Desarrollo, Inclusión y Sostenibilidad de la Cadena de Suministro Empresarial de CITI supervisa la sostenibilidad de la cadena de suministro. Estos equipos especializados están dentro de sus respectivas unidades comerciales, asegurando la apropiación de los objetivos de sostenibilidad en toda la empresa.

## FMO

FMO se fundó en 1970 y es una asociación público-privada, con un 51% de acciones en manos del Estado holandés y un 49% en manos de bancos comerciales, sindicatos y otros miembros del sector privado. A lo largo de 2015 FMO empleó un promedio de 372 personas a tiempo completo.

La misión de FMO es capacitar a los emprendedores en mercados emergentes para construir un mundo mejor a través de un firme compromiso con el desarrollo sostenible. FMO entiende que los beneficios y la viabilidad a largo plazo deben ir de la mano con el impacto económico y social duradero. FMO invierte bajo la visión de que ASG, los criterios ambientales, sociales y de gobernanza empresarial, son la solución en un mundo que enfrenta una población en auge y un mayor consumo.

FMO está convencido que la incorporación de

aspectos de ASG en los modelos de negocios es esencial tanto para mitigar los riesgos como para crear un impacto en el desarrollo. Para este fin, FMO trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para ayudarlos a alcanzar los objetivos de sostenibilidad y ASG mutuamente acordados. FMO ha incluido especialistas en ASG en sus equipos comerciales para garantizar un compromiso y cooperación estrecha con sus clientes durante todo el proceso de inversión. Esto también contribuye a una mayor conciencia y conocimiento sobre los criterios de ASG del personal comercial.

FMO optó por emplear mejores prácticas para guiar la implementación de sostenibilidad en los negocios de sus clientes y apoyar su progreso y provee fondos de asistencia técnica que ayudan a los clientes a desarrollar capacidad para gestionar el desempeño ASG.

Además de incorporar los estándares de

mejores prácticas ASG en sus inversiones, FMO estableció un objetivo ambicioso para el año 2020: duplicar su impacto y reducción a la mitad su huella. FMO logrará este objetivo buscando las oportunidades de la sostenibilidad y centrándose en las inversiones verdes e inclusivas en su cartera. FMO busca de manera proactiva oportunidades de inversión que contribuyan a una economía verde, más eficiente en recursos e inclusiva.

El desarrollo de la visión, estrategia y políticas de FMO se hacen en estrecha consulta con la comunidad y sus socios, que consiste, entre otros, del gobierno holandés, clientes, instituciones asociadas y organizaciones de la sociedad civil. La integración de las experiencias y opiniones de los socios en las decisiones de inversión y monitoreo contribuirá aún más a la calidad y al impacto positivo de las inversiones de FMO, así como al apoyo de la comunidad.



## CAPÍTULO III: **RIESGO**

# CAPÍTULO III: RIESGO

*Esta sección está destinada a aquellas personas y equipos que son responsables de evaluar y administrar la exposición al riesgo en todo el banco.*

“Como banco, financiamos varias actividades, algunas de las cuales presentan retos ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ASG) críticos. Debido a que BNP Paribas considera que los problemas ASG son parte integral del proceso de debida diligencia, hemos desarrollado herramientas específicas para ayudar tanto a los equipos de riesgo como a los equipos comerciales: para sectores altamente sensibles, hemos delineado políticas que tienen en cuenta los estándares ASG además de los criterios de desempeño económico, al tomar decisiones de financiamiento e inversión. Para otros sectores y empresas, hemos implementado una herramienta de selección de RSC para ayudar al personal a tener una discusión fructífera con sus clientes sobre los problemas de ASG. Además, incorporamos progresivamente criterios ASG en todas las políticas de financiamiento y calificación. A nivel corporativo, hemos integrado los riesgos ASG en nuestro Marco de Adopción de Riesgo, que define y cuantifica el tipo de riesgos que BNP PARIBAS está dispuesto a aceptar para respaldar su estrategia empresarial. Este marco es evaluado y revisado por el European Central Bank (ECB).”

## "Gestión de la sostenibilidad

- 2.3 Reconocemos que identificar y cuantificar los riesgos ambientales y sociales debe ser parte del proceso normal de evaluación y gestión de riesgos, tanto en operaciones nacionales como internacionales."

**Declaración de compromiso  
por parte de las instituciones  
financieras sobre  
desarrollo sostenible**

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué la sostenibilidad es importante para los equipos de riesgo?

Según Basilea III, la función de gestión de riesgos de un banco debe incluir "identificación de riesgos materiales individuales, agregados y emergentes [...], la evaluación de estos riesgos y la medición de la exposición del banco a ellos". Investigaciones como la realizada por KPMG y WWF el 2015 Ready o Not<sup>6</sup>, la evaluación de la integración de la sostenibilidad en el sector bancario europeo muestran que si bien la identificación y el control de los problemas ambientales y sociales en las prácticas bancarias fundamentales se está haciendo cada vez más común, la integración de criterios de sostenibilidad en préstamos y las actividades de banca de inversión todavía requieren una mejora significativa si los bancos buscan proteger el valor de sus activos a corto y largo plazo.

En virtud de su función de financiadores de la economía real, los bancos están expuestos de facto a los riesgos crediticios, reputacionales, legales, operativos y de mercado que son impulsados por temas ambientales y sociales (A & S) que afectan a sus clientes y usuarios (riesgos indirectos). Estos riesgos pueden derivarse del impacto que los clientes tienen sobre el medio ambiente y la sociedad, como la contaminación, el agotamiento de los recursos naturales y las preocupaciones de salud y seguridad para las comunidades y los empleados. También pueden provenir de los efectos físicos que los fenómenos ambientales como los eventos climáticos severos, el estrés hídrico y los servicios ecosistémicos fluctuantes pueden tener en el desempeño y el éxito del cliente.

Los bancos también pueden estar sujetos a riesgos directos como resultado del incumplimiento de la regulación ambiental y social, como las condiciones de la fuerza de trabajo o la inercia con respecto a las mejores prácticas, como la falta de implementación de estrategias de reducción de gases de efecto invernadero. Los equipos de riesgo desempeñan un papel clave en la identificación y gestión de los riesgos generados por los problemas ambientales y sociales, tanto a nivel de proveedores como de transacción y a nivel de global de la cartera.

### Los riesgos de la inacción

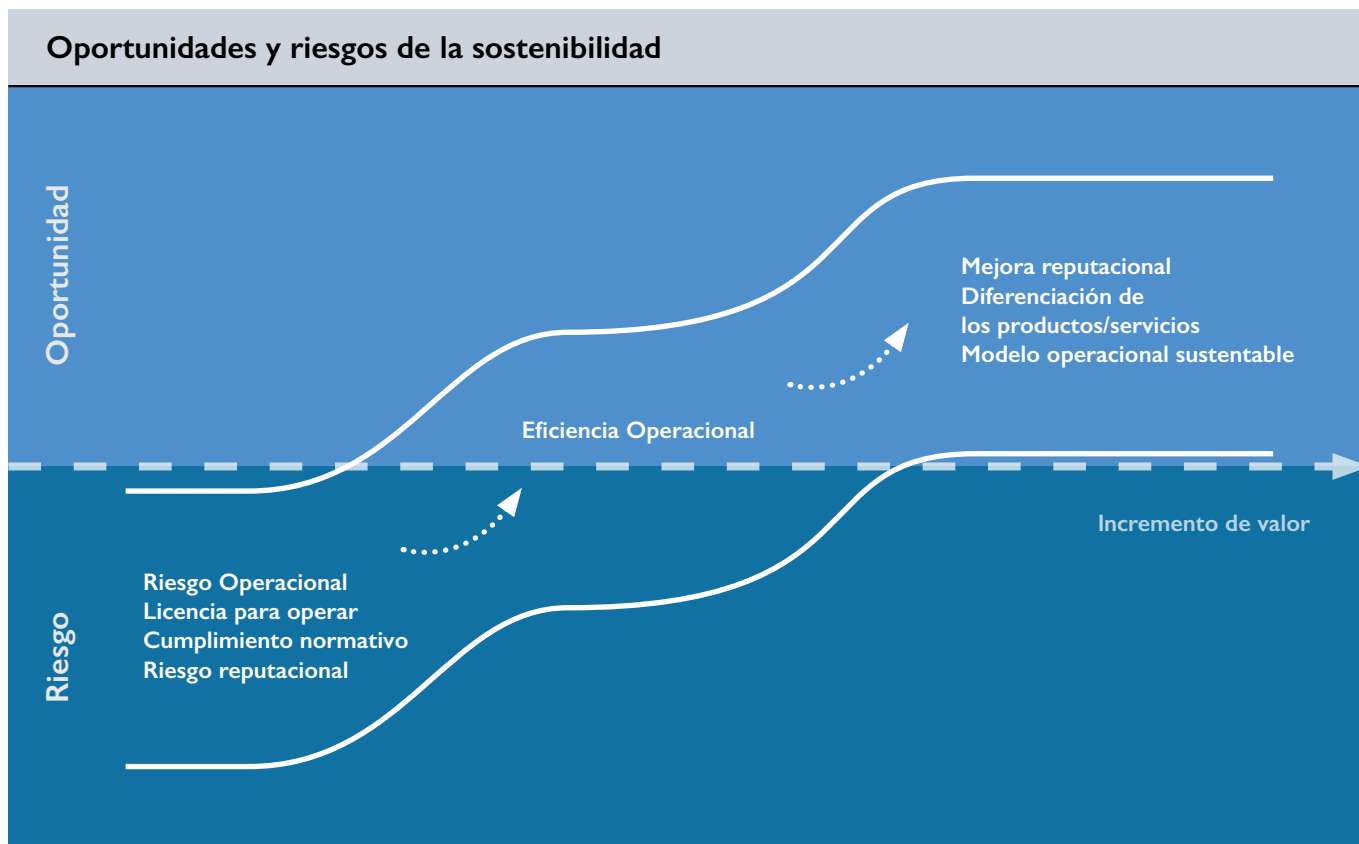
- Transferencia de pasivos al banco mediante ejecución de hipotecaria y otras formas de actividades bancarias.
- Pérdidas financieras debido a carteras de préstamos no productivos.
- Daño inmediato a la reputación del banco mediante la financiación o la inversión en un proyecto o desarrollo ambiental o socialmente perjudicial.
- Prolongación de los impactos adversos a la reputación, la credibilidad y el valor de la marca debido a la percepción negativa del desempeño de sostenibilidad de la cartera del banco.
- Sobreexposición a industrias sensibles o sujetas a presiones ambientales y sociales.
- Sobreexposición a industrias sensibles o sujetas a riesgos de transición a medida que se aplican nuevas políticas y regulaciones para adaptarse a los problemas de sostenibilidad global, como el cambio climático.
- Contribución a la acumulación de mayores riesgos ambientales y sociales debido a la falta de gestión de la exposición de la cartera y a las nuevas realidades del mercado.

### Oportunidades

- Carteras de préstamos más sólidas gracias a la adecuada identificación y gestión de riesgos ambientales y sociales.
- Mejor reputación, credibilidad y valor de marca gracias a la percepción de una adecuada comprensión y gestión de los riesgos ambientales y sociales.
- Mejora de las relaciones con distintos socios, incluyendo las ONG y los financiadores de segundo piso.
- Incremento de la resiliencia y competitividad en un mercado dinámico debido a la gestión de riesgos ambientales y sociales.
- Atraer y retener clientes con crecientes demandas sociales y ambientales. Comprender las posiciones de los clientes con respecto a la sostenibilidad da como resultado mejores relaciones con los clientes.

Además de lo anterior, el Diagrama 3 ilustra oportunidades y riesgos derivados de la sostenibilidad.

**Diagrama 3:** Oportunidades y riesgos clave de la sostenibilidad



Fuente: Adaptado de [www.pwc.lu/en/sustainability/docs/pwc-fsbanks.pdf](http://www.pwc.lu/en/sustainability/docs/pwc-fsbanks.pdf)

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

Cada vez más bancos están implementando sistemas de alerta temprana y gestión de riesgos de sostenibilidad para identificar vulnerabilidades y obtener resultados positivos. Esta sección ayudará a su banco comprender el traducir los riesgos de sostenibilidad más allá del cumplimiento hacia una ventaja estratégica. Para ello, se delinearán consideraciones clave que incluyen:

- Trabajar interna y externamente con expertos de sostenibilidad para identificar y comprender la exposición del banco a los riesgos ambientales y sociales.
- Trabajar con equipos comerciales y equipos legales para desarrollar e implementar un sistema integral de gestión de riesgos ambientales y sociales.
- Crear conciencia y comunicar sobre los esfuerzos de gestión del riesgo ambiental y social dentro y fuera del banco.
- Utilizar recursos y redes existentes para mantenerse al tanto de las tendencias sociales y ambientales en la banca.

## 1. ¿Tenemos un buen conocimiento de los riesgos ambientales y sociales a los que está expuesto el banco?

Los riesgos ambientales y sociales varían como se muestra en el Diagrama 4 y se discuten a continuación. Son inherentes a todas las actividades económicas, que a su vez afectan a los bancos a través de sus carteras de préstamos e inversiones. Identificar y abordar estos riesgos en consecuencia es una parte integral de una estrategia exitosa y genera confianza en los socios internos y externos por igual.

Un banco se ve afectado por el riesgo sistémico ambiental y social, pero al mismo tiempo contribuye a través de sus actividades crediticias y de inversión. Es esencial comprender mejor los diferentes tipos y niveles de riesgo a los que está expuesto el banco en función de sus operaciones, líneas de negocio y los contenidos de su cartera, para comenzar a identificar, mitigar y administrar estos riesgos. Las organizaciones, los principios y los documentos de referencia, como el IFC, los Principios de Ecuador y los Principios para la Inversión Responsable, proveen orientación y mejores prácticas para abordar los riesgos ambientales y sociales en el sector financiero.

- Los riesgos directos surgen de las operaciones y las políticas de todo el banco. Estos incluyen una amplia gama de riesgos, desde el cumplimiento de la regulación financiera y de reportes requeridos, hasta las disposiciones laborales y la gestión sostenible

de suministros y proveedores. Por ejemplo, en los EE.UU., la Ley Dodd-Frank, entre otros requisitos, exige que los bancos declaren si sus proveedores utilizan minerales de conflicto o ilegales, mientras que Francia requiere reportes con información de emisiones de carbono a las instituciones financieras.

- Los riesgos indirectos para el banco surgen de las actividades de los clientes y afectan al banco a través de sus carteras de préstamos e inversiones. La clave para saber de dónde pueden surgir estos riesgos está en mapear los sectores, los actores de la economía real y las actividades que financia un banco y a través de qué tipo de relación y producto lo hace (ej. préstamos corporativos, préstamos comerciales). Ciertos sectores tienen inherentemente mayores riesgos ambientales y sociales debido a su impacto en el medio ambiente o la mano de obra (ej. silvicultura, minería, generación de energía de combustibles fósiles) o son vulnerables a factores ambientales y sociales (ej. escasez de agua, deforestación y erosión del suelo para la agricultura). El riesgo de mercado puede derivarse de una reducción en el valor de la garantía, por ejemplo, si el suelo subyacente a un desarrollo inmobiliario financiado se contamina; el valor de la garantía se verá afectado negativamente.

Los riesgos pueden provenir de dos niveles, el transaccional o del agregado de cartera, si el banco presta o invierte en sectores predominantemente riesgosos, incluso cuando el nivel de riesgo transaccional individual es menos intenso (ej. atención médica).

- El riesgo de reputación resulta de los impactos directos e indirectos de las actividades del banco. Un escándalo de salud y seguridad en el banco puede causar tanto daño como financiar proyectos ambientalmente controvertidos como una la extracción de combustibles fósiles o proyectos mineros. El riesgo de reputación afecta el valor de la marca y la credibilidad y, a su vez, reduce las oportunidades de negocio con una clientela cada vez más sensible a la sostenibilidad.

## AREAS DE IMPACTO DE RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES

Financiero/de crédito	Mercado	Operacional	Reputacional	Conformidad/legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pérdida de garantía / valor del activo</li> <li>■ Incapacidad del prestatario para pagar los préstamos</li> <li>■ Acceso al capital.</li> <li>■ Liqueidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reducción de la competitividad</li> <li>■ Obsolescencia del producto</li> <li>■ Pérdida de cuota de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mayores costos</li> <li>■ Procesos ineficientes</li> <li>■ Administración irresponsable producto</li> <li>■ Finalización de la obligación o de la vida del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Daño a través de los clientes financiados</li> <li>■ Licencia de operación</li> <li>■ Adquisición y retención de talentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regulaciones y acciones regulatorias</li> <li>■ Acciones civiles de terceros</li> <li>■ Responsabilidad del prestamista is a separate bullet</li> </ul>

**Diagrama 4:** Riesgos ambientales y sociales relevantes para los bancos

### 2. ¿Cómo integramos los riesgos ambientales y sociales en nuestros sistemas de gestión de riesgos?

Con el fin de abordar adecuadamente los riesgos ambientales y sociales, el banco deberá elaborar un conjunto de políticas y procedimientos de gestión que reflejen su exposición indirecta (consultar la pregunta de la guía anterior). Cuando la gestión de riesgos ambientales y sociales se integra en los procedimientos de gestión de riesgos existentes en lugar de implementarse por separado suele ser más eficiente y efectiva.

Aunque cada banco debe encontrar un modelo de gestión de riesgos A&S que se ajuste a su configuración y estructura, la siguiente sección establece una guía general cuando se elabora el sistema de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales.

Las bases fundamentales de la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión de riesgos A&S son las políticas transversales y específicas desarrolladas en colaboración por el equipo de sostenibilidad y otros equipos relevantes en el banco. Estas políticas claramente articulan el enfoque del banco para la gestión de riesgos A&S y señalan los procedimientos de respaldo. A continuación, se presentan diferentes políticas y elementos generales a ser considerados al determinar y adoptar políticas.

- La política de Gestión de Riesgos A&S generalmente establece una línea base y un marco global de gestión de riesgos, definición de lo que constituye un riesgo material, aplicabilidad a las líneas comerciales, incluidos intermediarios financieros y subsidiarias y tenencias en el exterior para bancos internacionales, gobernabilidad y un amplio enfoque para administrar los riesgos. La política puede o no abordar ciertos sectores y temas específicos (ej. cambio

climático, derechos humanos) y puede ir tan lejos como para establecer exclusiones sectoriales y controvertidas (ej. armas, tabaco). Esta política general se vinculará a otras políticas específicas según corresponda.

- Las políticas de incorporación de clientes adoptan requisitos para evaluar los posibles riesgos A&S asociados con los negocios de sus clientes. Estas políticas pueden estar orientadas a todas las líneas comerciales y típicamente están integradas en políticas y procesos de “conoce a tu cliente”.
- Se pueden generar políticas de desarrollo de productos para evaluar la exposición y gestión de riesgos A&S para nuevos productos y servicios.
- Las políticas de nivel transaccional dirigidas a sectores específicos con el mayor potencial para impactos ambientales y sociales. Por lo general, están dirigidas a las líneas de negocio comerciales o corporativas y están diseñados para evaluar el enfoque de un cliente para la gestión de riesgos A&S a nivel corporativo, nivel de activos o ambos. Por ejemplo, se puede desarrollar una política de gestión de riesgo A&S específica para manufactura para banca corporativa y comercial. La política generalmente establece por qué el banco considera este como un sector riesgoso (ej. la industria manufacturera agota los recursos naturales y puede tener complicaciones laborales). Las políticas generalmente establecen los estándares y la debida diligencia que se aplicarán para identificar y gestionar los riesgos ambientales y sociales (ej. los Principios de Ecuador, las Directrices del sector industrial del IFC). Las políticas son flexibles para adaptarse a futuros riesgos emergentes.
- Las políticas en el nivel de cartera abordan los riesgos acumulativos de actividades y proyectos de financiación, incluidas las pequeñas y medianas empresas (Pymes), minoristas o incluso microfinanzas.

Estas políticas pueden ser estructuradas para considerar toda la exposición de riesgos ambientales y sociales del banco, o un cliente en un sector o actividad específica como soft commodities (ej. aceite de palma, madera) o la fracturación hidráulica. Los enfoques clave a través de los cuales examinar la cartera incluyen:

- Los servicios ecosistémicos y el capital natural son, por lo general, activos no cuantificados, que afectan la productividad debido a su escasez o insuficiencia. La valoración del capital natural busca integrar los riesgos de los recursos en el costo del capital al que están expuestas las instituciones financieras a través de sus clientes.
- La exposición al riesgo climático es una función del desempeño climático de un determinado portafolio, mercado y factores regionales. Las metodologías de huella de carbono y emisiones financiadas buscan medir las emisiones totales resultantes del financiamiento de un conjunto de actividades económicas.
- Las pruebas de estrés ambiental modelan la vulnerabilidad de las carteras de préstamos ante diferentes escenarios de impacto ambiental. Las perturbaciones ambientales pueden afectar a las empresas en la cartera de préstamos de un banco directamente a nivel operativo, indirectamente a través de cadenas de valor, cambios en el comportamiento del consumidor o a través de cambios macroeconómicos desencadenados por el impacto ambiental. Los factores de estrés relevantes para las operaciones del cliente, las cadenas de suministro y las oportunidades comerciales pueden incluir: la contaminación del aire, el cambio climático, desigualdad, amenazas naturales, nuevas tecnologías, erosión del suelo y estrés hídrico, disponibilidad de energía y recursos naturales.
- Las políticas de gestión de proveedores de suministros identifican la evaluación de riesgos A&S al seleccionar y administrar proveedores y servicios. Las políticas generalmente están orientadas a generar una mejor comprensión, por parte del banco, de cómo la cadena de suministro afecta el impacto A&S (ej. la gestión responsable de los desechos electrónicos desde la cuna hasta la tumba). Las políticas pueden establecer criterios A&S que se aplicarán durante los procesos de subcontratación y abastecimiento y están dirigidos a aquellos equipos responsables de adquisiciones. También pueden dirigirse a minoristas y otras líneas comerciales con clientes proveedores.

Los procedimientos que respaldan varias políticas de gestión de riesgos A&S suelen ser multifacéticos y requieren la participación de diferentes expertos en todo el banco, incluidos los equipos de sostenibilidad,

riesgos y atención al cliente. Esto también incluye el desarrollo e implementación de los sistemas, procesos y herramientas apropiados que se pueden usar en el proceso de incorporación y durante los procesos de aprobación y renovación de crédito. Los riesgos también pueden emerger o surgir después de un cierre financiero, nueva relación con el cliente, o posterior a la ejecución de un contrato con un proveedor, por ello, es prudente incluir medidas de monitoreo permanente en el proceso.

Existe una variedad de enfoques cuantitativos y cualitativos para las consideraciones de riesgo ambiental y social. A continuación, se presentan una orientación básica sobre el enfoque estándar, sin embargo, cada banco debe identificar las medidas que son más relevantes para su modelo de negocio y esfera de actividad.

## Pasos básicos para la gestión de riesgo ambiental y social

### Identificación de riesgo

La identificación de los riesgos de sostenibilidad relevantes a los que está expuesto el cliente, la transacción o el proveedor es crucial para evaluar los riesgos potenciales y el desempeño futuro. Los métodos para identificar los riesgos A&S incluyen:

- Filtro automático en base a los códigos de la industria (ej. NAICS, NACE) y categorías de industrias sensibles
- Cuestionarios a clientes o proveedores para recopilar información clave de aspectos A&S
- Verificar el cumplimiento y considerar aspectos legales adicionales (ej. revisión de multas ambientales o revisión de cualquier demanda relacionada con sostenibilidad)
- Recolectar información a través de visitas al cliente y los informes de sostenibilidad del cliente o sus proveedores
- Revisar los índices de sostenibilidad, las calificaciones y otros estudios en prensa.
- Recolectar más información consultando a las autoridades pertinentes y organizaciones de la sociedad civil.

## Clasificación de riesgos

Este paso sirve para asignar el nivel de riesgo ambiental y social adecuado a fin de aplicar los procedimientos de gestión de riesgos, monitoreo y control apropiados. Depende del banco desarrollar un modelo interno para sus necesidades, pero la categorización podría ser tan sencilla como niveles de riesgo bajo, moderado y alto, o seguir los estándares de la industria, como los Principios de Ecuador o el IFC.

Al establecer un proceso de evaluación se asegurará que los nuevos clientes, proveedores y proyectos sean evaluados para identificar cualquier actividad excluida y posibles riesgos A&S. Con el objetivo de mantener el proceso simple, la evaluación puede excluir transacciones, sectores o proveedores que generalmente son de bajo riesgo (ej. Pequeños préstamos, proyectos de vivienda en pequeña escala). Las listas de sectores industriales de alto riesgo y los sistemas de categorización desarrollados por instituciones financieras multilaterales o bilaterales también proporcionan una buena línea base.

## Análisis de riesgo

El nivel de análisis de riesgo adicional debe determinarse mediante la categorización del perfil de riesgo A&S. Generalmente, se requiere un análisis más extenso para las transacciones de mediano y alto riesgo que pueden requerir la experiencia de los expertos en sostenibilidad dentro del banco y/o la contratación de empleados de sostenibilidad adicionales, la realización de auditorías A&S, visitas al sitio o la contratación de consultores externos. El análisis de riesgos da como resultado recomendaciones sobre posibles procedimientos de mitigación, y aprobación del riesgo ambiental y social para los procesos de toma de decisiones o financiamiento (ej. proceder con o sin contingencias, no proceder).

## Mitigación de riesgos

Establecer un conjunto de medidas de mitigación de riesgos (ej. obtención de permisos reglamentarios, aceptación externa de partes interesadas) para los problemas que se han identificado en las etapas de selección y análisis. El cumplimiento de la regulación ambiental y social, así como las políticas internas de sostenibilidad del banco deben establecerse de forma contractual. Comunicar las medidas de mitigación necesarias al cliente o proveedor y/o definir las como condición previa para el desembolso o acuerdo contractual.

## Monitoreo

De ser necesario, los planes de acción predefinidos, los convenios de préstamos y los acuerdos contractuales sirven como puntos de referencia para monitorear, evaluar e informar sobre el desempeño del cliente, proyecto o proveedor. Los sistemas de monitoreo también deben cubrir informes relevantes de los medios de prensa, desarrollos de la industria y noticias de grupos de interés para garantizar la detección temprana de situaciones críticas, como campañas de ONG o resoluciones de accionistas.

## 3. ¿Hemos tomado las medidas adecuadas para la sensibilización interna y externa?

Para que la gestión del riesgo ambiental y social sea exitosa, los riesgos deben ser ampliamente reconocidos y entendidos en todo el banco y por sus socios. La identificación de las necesidades de capacitación, el desarrollo de las capacitaciones y los mecanismos de capacitación deben ser evaluados por los equipos pertinentes (ej. sostenibilidad, recursos humanos) para garantizar que los empleados obtengan conocimientos y capacitación de gestión de riesgos A&S adecuados a sus funciones.

Además de las ofertas internas, las asociaciones de bancos y las redes de sostenibilidad pueden ser fundamentales para desarrollar y proporcionar cursos y materiales de capacitación. Una amplia concienciación dentro del banco ayuda a superar cualquier resistencia que pueda haber a los conceptos desconocidos y las limitaciones percibidas asociadas a los procedimientos de gestión de riesgos A&S. A nivel externo, es importante promover una comprensión de cómo el banco trata el riesgo A&S de una manera que contribuya a la reducción general de los aspectos A&S.

Comunicar e informar abiertamente (ej. boletines de noticias, seminarios web) y de manera transparente (ej. CDP, GRI) sobre los esfuerzos y limitaciones de la gestión del riesgo ambiental y social, aumenta la confianza y la credibilidad dentro y fuera del banco.

#### 4. ¿Cómo nos mantenemos al tanto de las tendencias de riesgo ambiental y social?

Los problemas ambientales y sociales son complejos, evolucionan rápidamente y la presión de los socios para integrar las consideraciones ambientales y sociales en las operaciones bancarias está aumentando. Por lo tanto, existe una necesidad constante de información y aprendizaje.

Intercambiar con colegas a través de redes de pares nacionales e internacionales es un medio esencial para mantenerse al tanto de los diferentes enfoques profesionales sobre el tema. Existe también una variedad de redes de profesionales interesados y mesas redondas relacionadas con riesgos y/o líneas de negocio específicos en temas ambientales y sociales.

Diversas organizaciones internacionales ofrecen programas de desarrollo de capacidades para abordar las necesidades de gestión de riesgos de su banco. Seleccionar las fuentes adecuadas y especializadas ayudará a mantenerse informado sobre los desarrollos y resultados de política, regulación, mercado y academia. Se puede encontrar una lista de fuentes en la sección Recursos

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Los siguientes ejemplos fueron elegidos para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. La selección es una representación de nuestra membresía seleccionada en base a un equilibrio regional. Los ejemplos no son una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## THE EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT

El Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (EBRD, por sus siglas en inglés) se fundó en 1991. Es propiedad de 65 países de los cinco continentes, así como de la Unión Europea y el Banco Europeo de Inversiones. El EBRD está activo en más de 30 países, desde el sur y el este del Mediterráneo, ha Europa central y oriental, hasta Asia central. Al 31 de diciembre de 2015, el EBRD tenía 1.914 empleados. El EBRD se compromete a promover un desarrollo ambiental y socialmente sólido y sostenible en toda su gama de actividades. El EBRD cree que la sostenibilidad ambiental y social es un aspecto fundamental para lograr resultados consistentes con su mandato de transición, y reconoce que los proyectos que fomentan la sostenibilidad ambiental y social se encuentran entre sus prioridades más altas. El EBRD es miembro de UNEP FI desde enero de 2005.

Entre otros compromisos, el EBRD busca garantizar que los proyectos que financia sean sostenibles tanto social como ambientalmente, respetan los derechos de los trabajadores y las comunidades afectadas y están diseñados y operados de conformidad con los requisitos reglamentarios aplicables y las buenas prácticas internacionales. La Política Ambiental y Social (ESP, por sus siglas en

inglés) del EBRD describe cómo el banco abordará los impactos ambientales y sociales de sus proyectos estableciendo un objetivo estratégico para promover proyectos con altos beneficios ambientales y sociales e incorporar consideraciones de sostenibilidad ambiental y social en todas sus actividades. El EBRD ha adoptado un conjunto completo de Requisitos de Desempeño (RD) específicos que se espera que cumplan los proyectos. El EBRD espera que sus clientes gestionen proyectos asociados con problemas ambientales y sociales para cumplir con los RD en un período de tiempo razonable. Todos los proyectos se evalúan en función de los requisitos ESP y el rendimiento del banco. A lo largo del ciclo de inversión, se monitorea de cerca el desempeño ambiental y social de todos los proyectos del EBRD.

Los requisitos A&S del EBRD para los proyectos de Intermediación Financiera (IF) se establecen en el Requisito de Desempeño 9 del ESP. Se centran en garantizar que los bancos, los fondos de capital privado y otras instituciones financieras que reciben financiación del EBRD cuenten con sistemas apropiados de gestión de riesgos ambientales y sociales. El Manual de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales del EBRD para los IF (E-Manual) proporciona herramientas de

orientación y apoyo a los IF para ayudar a cumplir los requisitos de PR9. El conjunto de herramientas de gestión de riesgos de A&S ayuda a los IF a evaluar los riesgos ambientales y sociales de las transacciones, así como a evaluar la efectividad y adecuación de los sistemas de gestión de riesgos de A&S de sus clientes. Esto es para ayudar a juzgar el nivel adecuado de investigación A&S que debe llevarse a cabo. El E-Manual también contiene una clasificación de riesgo de A&S diseñada para proporcionar a los oficiales de crédito dentro de los IF una guía sobre los riesgos inherentes de A&S asociados con actividades comerciales particulares a través de una clasificación de riesgo basada en los códigos estadísticos de clasificación de la NACE Rev. 2. Además, el manual contiene la lista de actividades que normalmente están excluidas de la financiación con fondos del EBRD, así como una lista de proyectos de Categoría A que probablemente tengan un impacto social y/o ambiental significativo y que requieran un proceso de evaluación más formalizado como "desarrollo en tierra verde". El EBRD ha desarrollado más de 80 Directrices Subsectoriales de A&S diseñadas para ayudar a los IF a identificar los principales riesgos de la actividad medioambiental, las importantes acciones de gestión y los elementos esenciales

de la diligencia debida en materia de A&S que también figuran en el manual.

El EBRD ha estado proporcionando desarrollo de capacidades y capacitación a intermediarios financieros en gestión de riesgos sociales y ambientales durante muchos años. El programa de aprendizaje de gestión de riesgos A&S en línea para los IF forma parte del compromiso del EBRD

de promover un desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Este curso demuestra pasos sencillos que los IF deberían tomar para integrar los procedimientos de gestión de riesgos sociales y ambientales en las evaluaciones de transacciones y ayuda a los IF a administrar mejor los riesgos que surgen de los aspectos A&S en sus actividades comerciales. Una vez finalizado el curso, el

personal del IF involucrado en la gestión del riesgo crediticio puede comunicar clara y concretamente estos temas dentro de su organización. El EBRD ofrece sesiones web a los IF asociados para proporcionar orientación sobre el establecimiento e implementación de políticas A&S y sistemas de gestión A&S que se alinean con las mejores prácticas de la industria.

## INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA

En marzo de 2016, ICBC publicó una investigación que evaluaba el impacto de los factores ambientales en el riesgo de crédito de los bancos comerciales, presentando la primera prueba de estrés ambiental realizada por un banco chino. El documento establece un marco para los mecanismos de transmisión de riesgos ambientales, centrado en el impacto de los estándares ambientales y las políticas climáticas, la exposición del banco a la responsabilidad solidaria debido a la contaminación y los cambios reputacionales resultantes de la mala gestión de los riesgos ambientales.

Las pruebas de estrés de las empresas de energía térmica y cemento se realizan estimando el desempeño corporativo bajo escenarios de estrés, evaluando los impactos en los ingresos y los balances, traduciendo los indicadores financieros a las calificaciones crediticias de los clientes y los modelos de evaluación y finalmente evaluando los cambios en las calificaciones crediticias e impactos en la calidad de los préstamos. Se concluye que las normas de protección ambiental fortalecidas imponen mayores impactos estructurales a la presión de costos en la industria de la energía térmica, especialmente en las pequeñas y

medias empresas. Bajo diferentes escenarios de estrés, se espera que entre el 68% y el 81% de las empresas con calificación AA y superiores, experimenten una rebaja de la calificación crediticia para 2020. El bajo crecimiento y el exceso de capacidad esperados pueden imponer presión financiera a la industria del cemento, resultando que entre el 48% y el 81% de las empresas con calificación AA y superiores, experimenten una rebaja de la calificación crediticia en distintos escenarios.

## UBS

Con sede en Zurich, Suiza, UBS está presente en los centros financieros más importantes del mundo. Según su informe anual de 2015, UBS tiene oficinas en 54 países, con aproximadamente 34% de sus empleados trabajando en América, 35% en Suiza, 18% en el resto de Europa, Medio Oriente y África y 13% en Asia Pacífico. UBS Group AG emplea a aproximadamente 60,000 personas en todo el mundo.

UBS ha establecido un marco integral para prevenir o gestionar los riesgos ambientales y sociales (ESR, por sus siglas en inglés) para los clientes y la empresa. El marco se aplica a todas las transacciones, productos, servicios y actividades tales como préstamos, aumento de capital, servicios de asesoramiento o inversiones que involucran a una parte asociada con actividades social o ambientalmente sensibles.

El marco se publica, y regularmente se informa el progreso, de forma pública. Además, el marco está alineado con el programa UBS y la sociedad, una plataforma macro entre divisiones que cubre todas las actividades y capacidades de UBS en inversiones sostenibles y filantropía, políticas medioambientales y de derechos humanos que rigen las relaciones con clientes y proveedores, administrando su propia huella ambiental, como, así como la inversión comunitaria de su empresa.

A través del Marco de ESR, UBS revisa periódicamente los sectores sensibles y las actividades propensas a riesgos ambientales y sociales, a nivel de cartera. El banco evalúa la exposición y los ingresos de los clientes en dichos sectores e intenta comparar la calidad de la cartera con los promedios regionales y sectoriales. Sobre la base del resultado de estas revisiones, UBS puede explorar formas de mejorar el perfil futuro de la cartera a lo largo de un rango de parámetros de riesgo.

Además, un sistema de análisis de datos avanzado de las empresas asociadas con los riesgos ambientales y sociales se integran en la herramienta de cumplimiento basada en la web que utiliza el personal antes de que entren en una relación de cliente o proveedor, o en una transacción. La naturaleza sistemática de esta herramienta mejora significativamente la capacidad de identificar el riesgo potencial. En 2015, la unidad de riesgo ambiental y social evaluó 2192 referencias, de las cuales 73 fueron rechazadas o desestimadas, y 371 fueron aprobadas con calificaciones.

Como parte del marco, UBS ha identificado ciertas áreas de delicadas y actividades controvertidas en las que no participa o solo se compromete bajo estrictos criterios. En áreas de interés, UBS aplica pautas y criterios específicos a las transacciones con clientes corporativos. Estos incluyen “commodities” (aceite de palma, soya y madera), generación de energía (centrales eléctricas a carbón, grandes represas y energía nuclear) y extractivas (fracturación hidráulica, arenas bituminosas, perforación ártica, extracción de carbón, metales preciosos y diamantes). En actividades controvertidas, UBS no proporcionará de forma consiente servicios financieros o de asesoría a clientes corporativos cuya actividad comercial principal, o donde la transacción propuesta, esté asociada a severos daños ambientales o sociales a través del uso de: los sitios del patrimonio mundial clasificados por la UNESCO, humedales en la lista de Ramsar, especies en peligro de extinción de flora y fauna silvestres enumeradas en el Apéndice 1 de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas, bosques de alto valor de conservación definidos por las seis categorías del Forest Stewardship Council (FSC), incendios ilegales (es decir, no controlados y/ uso ilegal del fuego para desmonte de tierras), la tala ilegal incluyendo la compra de madera ilegal

cosechada (troncos o madera en rollo), trabajo infantil de acuerdo con los convenios 138 de la OIT (edad mínima) y 182 (peores formas), trabajo forzado de acuerdo con Convenio OIT 2 y derechos de los pueblos indígenas de acuerdo con la Norma de Desempeño 7 del IFC.

Cuando las funciones comerciales o de control, responsables de identificar y evaluar los riesgos ambientales y sociales como parte de los procesos de diligencia debida, determinan la existencia de posibles riesgos materiales, remiten al cliente, proveedor o transacción a una unidad especializada de riesgo ambiental y social para un análisis más detallado. Si se considera que los riesgos identificados plantean riesgos ambientales o sociales potencialmente significativos, estas solicitudes son elevadas de acuerdo con el proceso de evaluación del riesgo de reputación de la empresa. A través de este marco general de ESR, UBS es capaz de identificar y gestionar posibles impactos adversos para el medio ambiente y los derechos humanos, así como los riesgos asociados que le afectan a sí mismo y a sus clientes.



CAPÍTULO IV:  
**LEGAL**

# CAPÍTULO IV: LEGAL

*Esta sección está destinada a los equipos responsables de garantizar que el banco cumpla con la normativa y legislación aplicable, así como aquellos equipos que gestionan riesgos legales y asesoran en litigios y controversias que afecten las actividades o actividades comerciales.*

**“Nuestro compromiso con la sostenibilidad incluye adherirnos a los marcos regulatorios relevantes. Regulaciones con mayor énfasis en consideraciones de sostenibilidad son cada vez más frecuentes. Nuestro banco ha establecido un mecanismo que nos preparan para las regulaciones emergentes. Por ejemplo, verificamos el estado y apoyamos las prácticas de RSC de nuestros afiliados y proveedores para que puedan mejorar sus prácticas de sostenibilidad, aumentando la sostenibilidad general del grupo más allá de cumplir con los estándares globales, y regulaciones relacionadas.”**

---

Shinhan Bank  
Departamento de Planificación & Coordinación

## "Gestión de la sostenibilidad

2.2 Nos comprometemos a cumplir todas las normativas y regulaciones locales, nacionales e internacionales aplicables en materia ambiental y social. Más allá del cumplimiento, trabajaremos para integrar consideraciones ambientales y sociales en nuestras operaciones y decisiones comerciales en todos los mercados."

Declaración de compromiso  
por parte de las instituciones  
financieras sobre  
desarrollo sostenible

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué la sostenibilidad es importante para los equipos legales y de cumplimiento?

Los aspectos de sostenibilidad están enmarcados por una amplia gama de convenciones, normas y estándares a nivel internacional, nacional y local. Están cada vez más integrados en reglamentos y regulaciones dirigidas a empresas, inversores e instituciones financieras como los bancos (ver sección Recursos). El cumplimiento de tales normas y estándares por parte de los bancos y sus clientes es objeto de mayor escrutinio ya que el enfoque legal de los temas ambientales y sociales (A&S) tales como el trabajo forzado y la contaminación que surgen de las actividades de los clientes pueden afectar al banco en forma de riesgo de crédito, mercado y reputacional. En última instancia, un banco puede ser considerado responsable por las faltas cometidas por un cliente en caso de que el mismo incumpla sus pagos y el banco ejecute los activos.

Los equipos legales y de cumplimiento desempeñan un papel clave, no solo para ayudar a integrar las consideraciones de sostenibilidad en los procesos regulares de cumplimiento, como se explica en el Capítulo III, sino también para comprender y anticipar cómo evoluciona el panorama regulatorio en línea con necesidades y expectativas de los actores interesados.

### Los riesgos de la inacción

- Riesgo de crédito (incumplimiento, impagos, devaluación del colateral) derivado de actividades que no cumplen con la norma y/o tienen malas prácticas A&S por parte del cliente.
- Riesgo legal, como la responsabilidad por la remediación de la propiedad contaminada a través de la ejecución hipotecaria.
- Riesgo operacional y legal debido a la falta de cumplimiento por parte del banco de la regulación ambiental y social (ej. medidas de seguridad negligentes para trabajadores, lo puede acarrear potenciales sanciones civiles o penales por negligencia).
- El riesgo de marca y reputación derivado de la percepción pública y de inversionistas sobre la falta de cumplimiento y el respeto de las normas A&S en las prácticas del cliente como del banco (ej. la financiación de un cliente en el sector del carbón).
- La percepción de negligencia en el cumplimiento de las normas A&S atrae a clientes y negocios de alto riesgo.
- Demanda pública de medidas legislativas y reglamentarias adicionales.

### Oportunidades

- Incremento de la resiliencia de la cartera debido a la consideración adecuada de la regulación y los estándares ambientales y sociales.
- Credibilidad y reputación mejoradas y mayor liderazgo en el mercado para clientes sensibles a los conceptos A&S.
- Ventaja competitiva de anticipar nuevas normas y preparar a los funcionarios de primera línea para cambios regulatorios.

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

Hacer frente de manera proactiva a los aspectos legales y de reporte de la sostenibilidad resguarda a la institución contra la responsabilidad del prestamista y otros riesgos, y mejora la resiliencia general de los bancos. Estas preguntas guía brindan consideraciones esenciales para los equipos legales y de cumplimiento que incluyen:

- Evaluar la relevancia y la conformidad con la regulación y los estándares de sostenibilidad para los esfuerzos del banco en cooperación con los equipos de riesgo y sostenibilidad.
- Integración de los requerimientos de sostenibilidad en los servicios de asesoría basados en transacciones, conformar una lista de bufetes de abogados especializados y asesores externos.
- Apoyar el desarrollo de políticas internas de sostenibilidad y garantizar la alineación con la regulación relevante.
- Apoyo a la creación de conciencia en todo el banco.

## 1. ¿Hemos identificado y evaluado la legislación ambiental y social relevante a nivel local e internacional?

Los equipos legales se encuentran en la primera línea de defensa cuando el banco enfrenta riesgos A&S, tales como los impactos de crédito o reputación de actividades controvertidas de los clientes. La clave para una defensa sólida es el conocimiento legal de las normas A&S relevantes y de la industria. Esto incluye la interpretación de marcos de sostenibilidad más importantes para analizar las implicaciones para el banco y la revisión de declaraciones públicas y potenciales compromisos de responsabilidad y/o conflictos regulatorios.

El cumplimiento de todas las normativas aplicables es la base de la gestión de la sostenibilidad, tanto para las propias actividades del banco como las de sus clientes y proveedores. La cobertura de los temas de sostenibilidad en los marcos legislativo y regulatorio es cada vez más extensa y compleja. Es de vital importancia mantener una sólida comprensión de las leyes, reglamentos y convenciones internacionales y nacionales de A&S (ej. COP21 Paris Accord), la regulación comercial (ej. los requisitos de difusión e requerimientos bursátiles) y la regulación financiera (ej. los Principios de Banca Sostenible de Nigeria). Aquellos bancos que operan en múltiples geografías deberán ser particularmente

observadores, debido a que, dependiendo de la jurisdicción en el país de operación, los requisitos legales pueden variar, al igual que los propios requisitos de cumplimiento.

La inclusión de legislación blanda (normas no vinculantes, ej. Reclamos ante la OCDE, los Principios de Ecuador) al mapear las leyes, reglamentos aplicables en el ámbito de la sostenibilidad no deben ignorarse. Las corporaciones (así como los bancos que las financian) que llevan adelante actividades controversiales son frecuentemente denunciadas por infracciones de legislación blanda por parte de ONG y otros denunciantes. Los acuerdos no vinculantes sobre temas como los Derechos Humanos o la política climática son un instrumento común en este ámbito, particularmente a nivel internacional, y se utilizan con una fuerza persuasiva en escalas similares a las leyes duras.

Además de la legislación financiera existente, se espera una nueva regulación y leyes blandas con un mayor énfasis en las consideraciones de sostenibilidad en los próximos años. Anticiparse a esto, al incluir el cumplimiento de la sostenibilidad hoy dará a los bancos una ventaja.

## 2. ¿Hemos integrado los aspectos de sostenibilidad en nuestros servicios de asesoramiento a los equipos comerciales?

Integrar consideraciones de sostenibilidad en los procedimientos de evaluación regulatoria y los sistemas de cumplimiento existentes es más eficiente desde los puntos de vista operativo como de costo, que tener sistemas legales de sustentabilidad independientes. Si bien cada banco encontrará su propio modelo para hacerlo, es beneficioso simplificar las evaluaciones reglamentarias para evitar una fragmentación del proceso mediante la adición de diferentes niveles de cumplimiento y monitoreo para problemas de sostenibilidad y para evitar responsabilidad.

Los equipos legales y de cumplimiento pueden respaldar los esfuerzos de los equipos de sostenibilidad proporcionando de forma proactiva listas de verificación y pautas para la evaluación de transacciones individuales en líneas comerciales como Finanzas de Proyectos, Banca Comercial, Banca Empresarial, Banca Corporativa y Sindicación. Un banco puede optar por desarrollar una matriz u otro marco que

identifique umbrales y factores críticos de lo que constituye un riesgo legal importante y cuándo deben participar los equipos legales (ej. Prestamos sobre ciertos montos, siempre que exista una demanda o reclamo o para nuevos productos en sectores riesgosos) Los clientes más pequeños pueden no ser inmunes al riesgo A&S, por lo que las decisiones comerciales deben llevarse a cabo con prudencia. El departamento legal puede mantener un repositorio de firmas abogados externos especializados en temas ambientales o sociales para acceder a sus servicios dependiendo del nivel de experiencia del banco y la gravedad potencial del riesgo legal. Depende del equipo legal evaluar cuándo esto es necesario e identificar expertos relevantes.

### **3. ¿Están nuestras políticas internas de sustentabilidad alineadas con la regulación vigente?**

Además de garantizar el cumplimiento de la regulación ambiental y social interna y externa, los equipos legales y de cumplimiento tienen un papel que desempeñar en el desarrollo y la integración de estrategias de sostenibilidad. Esto incluye asesorar sobre la elaboración de una estrategia de sostenibilidad interna para garantizar el cumplimiento de todos los marcos legales y regulaciones pertinentes. Además, es apropiado ayudar a alinear las políticas y procedimientos internos con la estrategia general de sostenibilidad y monitorear el cumplimiento interno.

La sección Recursos incluye una variedad de opciones para identificar, monitorear y rastrear los desarrollos regulatorios y el desempeño de cumplimiento.

### **4. ¿Cómo podemos contribuir a la creación de conciencia y la comunicación?**

Una estrategia exitosa de cumplimiento de sostenibilidad integrada requiere contribuciones de los equipos legales para ayudar a educar y comunicar a las partes interesadas. Proporcionar la perspectiva legal y colaborar con el equipo de sostenibilidad y otros equipos relevantes es un medio eficaz para garantizar la consistencia en el mensaje de sostenibilidad y su adaptación a públicos específicos, tanto interna como externamente. Los equipos comerciales, por ejemplo, deben ser especialmente versados en la comunicación de requisitos legales y normativos junto con los requisitos de sostenibilidad. El conocimiento generalizado de los problemas legales asociados con la sostenibilidad ayudará a incorporar el cumplimiento en todos los departamentos del banco y evitar riesgos.

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

El siguiente ejemplo fue elegido para ilustrar diferentes opciones presentadas y no es una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## PIRAEUS BANK GROUP

Con sede en Atenas, Grecia, con aproximadamente 19.000 empleados (a marzo del 2016) con presencia en ocho países desde Grecia a Europa sudoriental, Piraeus Bank Group ofrece una gama completa de productos y servicios financieros.

Piraeus Bank ha incorporado, de manera voluntaria e impulsada por principios de solidaridad, social y ambiental, acciones en sus decisiones comerciales y sus contactos con sus socios. Está continuamente adaptando los impactos financieros, sociales y ambientales de su operación a un enfoque equilibrado dentro de un enfoque de desarrollo económico, sostenibilidad ambiental y cohesión social.

Para evaluar la relevancia y asegurar la conformidad con la regulación y los estándares de sostenibilidad, Piraeus Bank Group ha desarrollado una Base de Datos

sobre legislación ambiental y jurisprudencia (DEL&CL por sus siglas en inglés).

El DEL&CL proporciona un marco sistemático para organizar el apoyo legal especializado para la implementación de la Política Ambiental del Grupo Piraeus Bank y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, a través de la información y documentación legal necesaria.

Los cuatro pilares de la base de datos son:

1. Obligaciones y tendencias generales para la protección ambiental y el desarrollo sostenible
2. Requerimientos para prevenir y reducir los impactos ambientales operacionales de Piraeus Bank, la Fundación Cultural Piraeus Bank y ETVA VIPE Parques Industriales y Empresariales (subsidiaria del Grupo Piraeus Bank).

3. Disposiciones relacionadas con algunas acciones emprendidas por el Banco para mitigar sus impactos ambientales comerciales.
4. Listas detalladas de contenido.

El DEL&CL cubre un amplio espectro de temas, que van desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU a las disposiciones específicas sobre licencias ambientales para edificios y museos. En el próximo período, se hará especial hincapié en explorar más a fondo la participación del sector empresarial en el proceso de implementación de los acuerdos ambientales internacionales.

La base de datos ha sido desarrollada y actualizada constantemente por un abogado, asesor legal en asuntos de derecho ambiental.



CAPÍTULO V:  
**BANCA  
CORPORATIVA**

# CAPÍTULO V: BANCA CORPORATIVA

*Este capítulo está destinado a todos los equipos comerciales encargados de desarrollar y vender productos y servicios bancarios a nivel comercial y corporativo, incluidos los equipos de financiación de proyectos y de banca de inversión.*

**“Existe una oportunidad de que los bancos ayuden a cerrar la brecha financiera para pasar a una economía baja en carbono, incluida la provisión de capital financiero para los clientes, entre ellos los gobiernos, las empresas y las instituciones supranacionales. En Barclays, esto nos permitirá explorar los mercados emergentes y el desarrollo de soluciones sociales y ambientales en alianza con nuestros clientes y socios. Continuaremos creando acceso a soluciones de financiamiento para áreas que incluyen financiamiento ambiental a través de los mercados de capital y préstamos para energía limpia, agua y tecnologías bajas en carbono; infraestructura social; instituciones de desarrollo nacionales y supranacionales; y financiación de pequeñas empresas. También seguiremos respaldando nuestra cartera de Tesoro de Bonos Verdes.”**

## **"Gestión de la sostenibilidad**

**2.7 Reconocemos la necesidad de que el sector de servicios financieros adapte y desarrolle productos y servicios que promuevan los principios del desarrollo sostenible."**

**Declaración de compromiso por parte de las instituciones financieras sobre desarrollo sostenible**

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué la sostenibilidad es importante para la banca corporativa y de inversión?

El cambio climático, la degradación de los recursos naturales y el crecimiento poblacional continúan emergiendo como una realidad empresarial. Los inversores, clientes y socios (ej. a diciembre de 2015, los compromisos de desinversión en combustibles fósiles de más de 500 instituciones superaron 3,4 billones de dólares en la COP21) son cada vez más exigentes para comprender y controlar los impactos ambientales y sociales (tanto positivos como negativos) de sus actividades. Al mismo tiempo, las políticas y los marcos regulatorios están evolucionando rápidamente para incorporar requisitos y restricciones relacionados con la sostenibilidad que afectan a los actores públicos y privados, incluidos los bancos. Por ejemplo, instituciones como el Banco de Inglaterra, la Junta de Estabilidad Financiera y la Junta Europea de Riesgo Sistémico están examinando cómo los bancos, las aseguradoras y los fondos de pensiones podrían hacer frente si las políticas diseñadas para reducir las emisiones de dióxido de carbono condujeran a una fuerte caída en el precio de las acciones de las compañías de petróleo, gas y carbón<sup>7</sup>. Además, en 2015, el Estado de California en los EE.UU. aprobó un proyecto de ley que exige que los dos mayores programas de pensiones

del estado desinvieran su participación en carbón como parte del empuje para abordar el cambio climático.

En resumen, el mercado está cambiando. Negocios que hoy son rentables pueden convertirse en un mal negocio en el futuro (ej. los activos carbonizados pueden enfrentar problemas adicionales, ya que las emisiones son aún más limitadas), mientras que modelos de negocios que hoy parecen no ser financiables constituyen las oportunidades de negocio del mañana (ej. infraestructura de energía renovable o alternativa a gran escala) para quienes puedan desbloquearla. Como ilustran los diagramas 5 y 6, los mercados actuales de productos y servicios financieros se han visto restringidos a raíz de la crisis financiera y económica, al mismo tiempo que se han vuelto más globales y diversos, con actores fuertes en las economías emergentes. Ha surgido competencia adicional de jugadores completamente nuevos que ofrecen alternativas innovadoras y de bajo costo a los modelos de financiamiento convencionales.

La responsabilidad de los equipos de banca corporativa y de inversión es desplegar las habilidades y creatividad necesaria para mantenerse a la par de las realidades cambiantes y mantener una ventaja competitiva dentro del espacio de sostenibilidad.

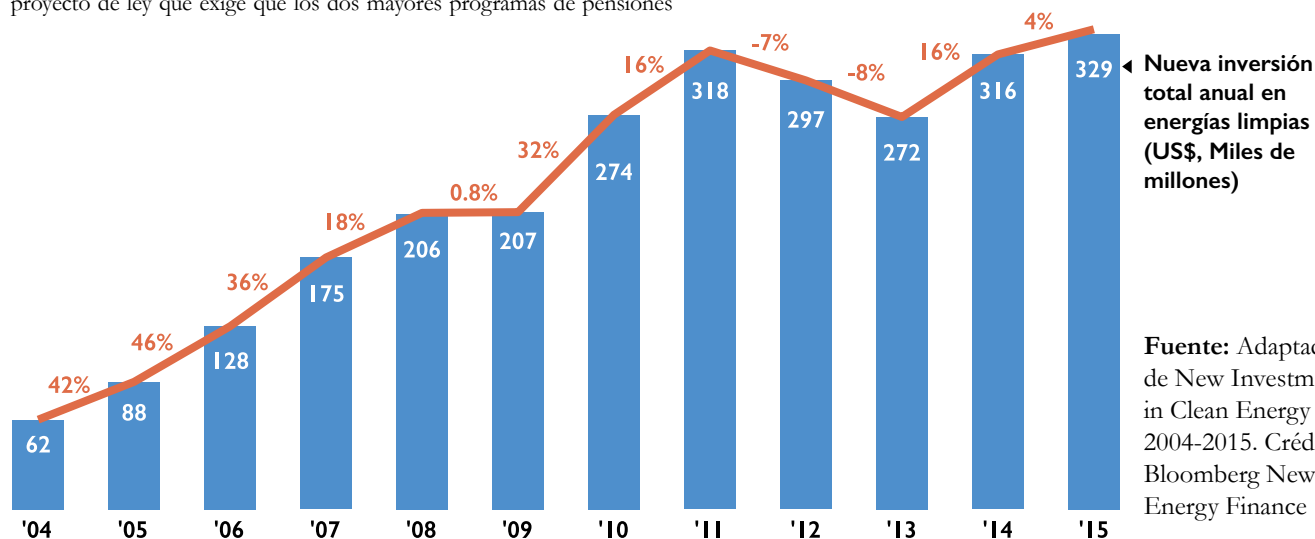
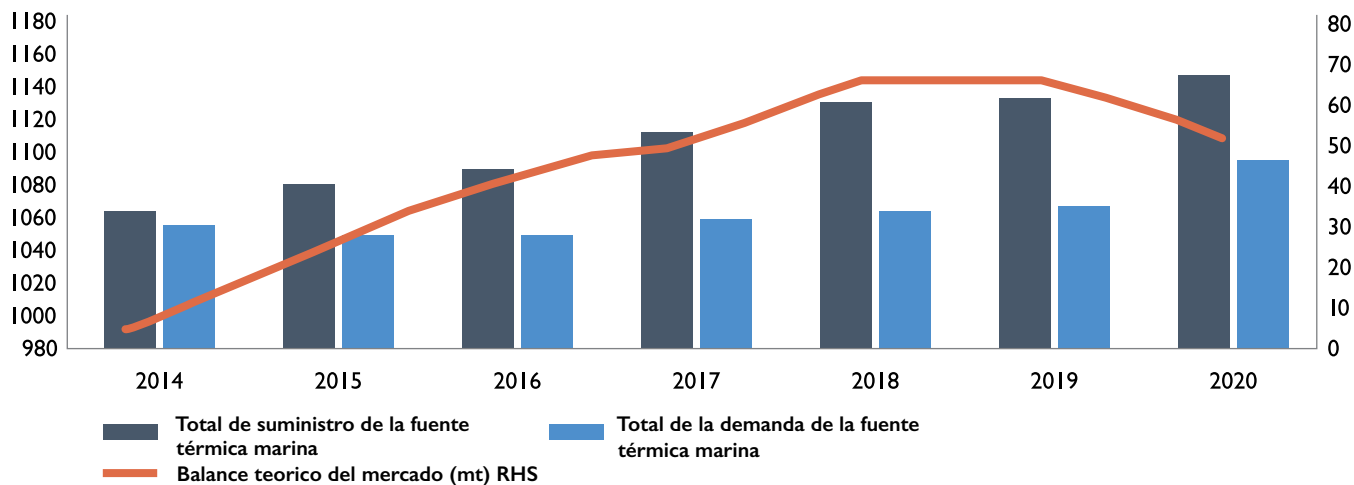


Diagrama 5: Tendencia de las nuevas inversiones para energías limpias.



**Diagrama 6:** Tendencia del mercado global de centrales térmicas en base a carbón.

**Source:** Modificado de Deutsche Bank Markets Research, 2015 outlook and 4Q preview. Industrial Metals, Energy & Precious, 11 de enero de 2015

### Los riesgos de la inacción

- Pérdida de oportunidades de negocios debido a la incapacidad de adaptarse a los mercados y la demanda cambiantes.
- Pérdida de competitividad y posicionamiento en el mercado con relación a actores financieros convencionales y no convencionales mejor adaptados a las nuevas realidades del mercado.
- Exposición a riesgos y responsabilidades impulsados desde el punto de vista ambiental y social, tanto a nivel de cartera como de transacción.
- Amenaza de reputación, credibilidad e imagen corporativa.

### Oportunidades

- Oportunidades de negocios a través de la adaptación a las nuevas realidades del mercado.
- Ventaja competitiva y posicionamiento por ser el pionero, se encuentran soluciones comerciales y de financieras agregadas y replicables.
- Atraer y retener a los clientes mejor alineados con las realidades cambiantes del mercado.
- Mejorar la capacidad a través de nuevas habilidades del personal; personal altamente motivado que ingresan y permanecen dentro de la fuerza laboral de la organización; reclutamiento de personal especializado.
- Mejor reputación, credibilidad e imagen de marca a través de una financiación de impacto positivo.
- Reducción de riesgos y pasivos ambientales y sociales, tanto a nivel de cartera como de transacción.

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

Minimizar los riesgos, maximizar los beneficios financieros y de otra índole al integrar la sostenibilidad en la banca corporativa requiere una combinación de experiencia y tácticas que no sean excesivamente complejas. Las principales estrategias y consideraciones para su banco incluyen:

- Trabajar con equipos de riesgo y sostenibilidad para integrar las políticas y procesos de gestión del riesgo ambiental y social en el proceso de integración y el riesgo de crédito y el análisis de inversión.
- Identificar activos sostenibles existentes y en proceso de inclusión en su cartera para estructurar productos de inversión sostenibles.
- Desarrollar y ofrecer productos bancarios orientados a la sostenibilidad e involucrarse con los clientes en temas de sostenibilidad para permitir un cambio hacia tecnologías sostenibles.
- Identificar necesidades de desarrollo sostenible insatisfechas y oportunidades de financiación que podrían convertirse en áreas estratégicas de desarrollo comercial para su banco.
- Incorporación de expertos en sostenibilidad en equipos comerciales.
- Apoyar al equipo de comunicaciones para transmitir información transparente sobre productos y servicios sostenibles dentro del banco y para los inversores.
- Proporcionar capacitaciones específicas para informar a los equipos comerciales y clientes acerca de los riesgos de sostenibilidad.

## 1. ¿Tenemos los medios y mecanismos para comprender los riesgos y las oportunidades relacionados con la sostenibilidad asociados a nuestras actividades comerciales?

Como primer paso, es crucial desarrollar la capacidad para identificar y evaluar los riesgos y las oportunidades relacionados con la sostenibilidad que estén integrados en la cartera existente y las nuevas operaciones. Además de lo establecido en el Capítulo III, los equipos comerciales deben trabajar con los equipos de sostenibilidad y riesgo para integrar el riesgo de sostenibilidad en sus procesos de incorporación y riesgo de crédito.

Los enfoques y herramientas características para este fin incluyen el uso de los Principios de Ecuador y los Estándares de Desempeño del IFC para Financiamiento de Proyectos y grandes negocios financieros, así como la aplicación de los criterios de selección ASG en el contexto de los préstamos corporativos generales, en la mayoría de los casos, a

través de la contratación de analistas y expertos externos. Sin embargo, estos enfoques tienden a centrarse en la mitigación de riesgos en el nivel de transacción y en obtener un sentido general de los perfiles corporativos. Revelan poco al nivel de cartera o sobre los impactos finales de lo que se financia: ingredientes que son clave para acceder a nuevas oportunidades, que están estrechamente vinculadas a los impactos.

Los análisis de cartera evalúan los riesgos ambientales y sociales acumulados de actividades y proyectos financiados en todo el banco. Están diseñados para analizar la exposición al riesgo de exploración y producción de todo el banco o para revisar clientes en un sector determinado o participar en ciertas actividades tales como soft commodities (ej. aceite de palma, madera). En el Capítulo III se incluye un análisis adicional de los análisis de riesgo a nivel de cartera.

Las oportunidades para nuevos negocios orientados a A&S surgen de diversas maneras: desde el análisis de nuevos mercados impulsados por políticas y regulaciones, enfoques sectoriales para llenar un vacío generado por el agotamiento de los recursos naturales y el apoyo a una economía circular, y para facilitar el financiamiento de impacto positivo. Por ejemplo, los mercados de energía renovable, almacenamiento y transmisión se crearán como resultado del acuerdo conjunto de 2016 con Estados Unidos, Canadá y México para generar el 50 por ciento de su electricidad a partir de fuentes renovables para 2025.<sup>8</sup> Las grandes corporaciones están probando modelos de negocios de economía circular basados en alquiler, reprocesamiento y bajo el enfoque de ciclo de vida extendido.<sup>9</sup>

Los equipos de sostenibilidad deben ser socios cercanos para ayudar a los equipos comerciales a comprender el riesgo y las oportunidades ambientales y sociales. También puede ser beneficioso incorporar experiencia especializada que tenga una combinación de habilidades de finanzas, riesgos y experiencia de sostenibilidad en los equipos comerciales.

## 2. ¿Cómo desbloqueamos el potencial comercial de la sostenibilidad a través de los productos y servicios que diseñamos y proveemos?

Comprender dónde se están formando o se pueden desarrollar nuevos mercados es una cosa, encontrar los medios para darles vida es otra. Desarrollar la capacidad de asesorar y trabajar con los clientes del banco sobre oportunidades es esencial para desarrollar nuevos y crecientes mercados. La clave es trabajar con los clientes del banco para desarrollar soluciones innovadoras de financiamiento e inversión para modelos de negocio que sean rentables, orientados a la sostenibilidad y que gestionen los riesgos al mismo tiempo. Los clientes deben estar involucrados de forma tal que la oferta de financiamiento e inversión sostenibles que su banco ofrece les resulte un incentivo para migrar hacia modelos y operaciones más amigables con el medio ambiente y socialmente que se integren sin problemas con sus modelos existentes.

En 2015, la ONU estableció 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el objetivo de crear un mundo más justo y próspero para 2030. Se invitó a los Estados miembros y actores de la sociedad civil -empresas, instituciones, individuos- a contribuir al logro de estos objetivos. La iniciativa financiera de ONU Medio Ambiente estableció una iniciativa en 2015 para identificar y aumentar el potencial comercial de las actividades que sirven para el logro de los ODS. La Iniciativa de Impacto Positivo define el Negocio de Impacto Positivo como aquel que brinda una contribución positiva a uno o más de los tres pilares del desarrollo sostenible (económico, ambiental y social), una vez que se hayan identificado y mitigado debidamente los posibles impactos negativos en alguno de los pilares. Todos los bancos son bienvenidos a participar en esta iniciativa.

Los productos y servicios financieros sostenibles son altamente variables según la región, el nivel de desarrollo, el mercado y la estructura de la industria, así como las preferencias del consumidor/cliente como lo demuestran los ejemplos del Diagrama 7.

LINEA DE NEGOCIOS	EJEMPLOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS SOSTENIBLES
<b>Préstamo Comercial y Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Líneas de crédito verdes, sociales o responsables (eficiencia energética, edificios comerciales, etc.).</li> <li>■ Alquiler verde.</li> <li>■ Financiamiento de la economía circular.</li> <li>■ Servicios de asesoría ambiental y social.</li> <li>■ Préstamos corporativos para financiar a las empresas en su transición de sostenibilidad.</li> <li>■ Organizaciones sin fines de lucro con un enfoque de sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Financiamiento de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Infraestructura energética sostenible (energías renovables, medidores inteligentes, eficiencia energética, etc.).</li> <li>■ Proyectos de transporte verde.</li> <li>■ Soluciones de telecomunicaciones social y ambientalmente compatibles.</li> <li>■ Actividades de la industria extractivas compatibles con los enfoques ambiental y de derechos humanos.</li> <li>■ Proyectos de agua y residuos.</li> <li>■ Grandes desarrollos comerciales verdes, centros comerciales, etc.</li> </ul>
<b>Banca de inversión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bonos de impacto verdes, sociales, sostenibles y/o positivos.</li> <li>■ Consideraciones ASG en el contexto de fusiones, adquisiciones y OPI.</li> </ul>
<b>Financiamiento del comercio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Certificaciones de sostenibilidad de soft commodities.</li> <li>■ Carta de crédito de transporte sostenible.</li> <li>■ Fondos comerciales sostenibles.</li> </ul>

**Diagrama 7:** Diversidad de productos y servicios bancarios sostenibles.

### 3. ¿Estamos comunicando nuestro trabajo de manera efectiva?

Como se explica con más detalle en el Capítulo VII, un amplio espectro de comunicación desempeña un papel clave para sacar partido de las tendencias emergentes y hacer que su desarrollo sea accesible y comprensible, como se muestra a continuación.

#### ■ Comunicación orientada al cliente

La comunicación de sus políticas y requisitos de sostenibilidad a los clientes garantiza una integración óptima desde el principio. Los equipos orientados a la atención al cliente también querrán promover los productos financieros sostenibles que ofrece el banco. Esto ayudará a crear conciencia sobre las oportunidades de financiamiento (y la experiencia en ellas) para garantizar la máxima aceptación por parte de la base de clientes.

Colaborar con los equipos de comunicación y sostenibilidad para desarrollar materiales y estrategias efectivas garantizará que esté bien informado cuando hable con su público objetivo. Actualice los planes de comunicación a medida que la historia de sustentabilidad del banco evolucione.

#### ■ Comunicación externa

Existe una creciente conciencia de consumidores e inversores por productos y servicios bancarios sostenibles. Por lo tanto, comunicar sus actividades y proyectos a los socios externos es vital para atraer y retener clientes, inversores y mejorar la reputación y la credibilidad de su banco. Resalte sus productos y políticas de sostenibilidad a los equipos de comunicación y sostenibilidad para garantizar que su trabajo se difunda y llegue a los potenciales clientes y un público más amplio. Las comunicaciones externas bien estructuradas pueden ayudar a calmar a las ONG y grupos de defensa que pueden estar escrutinando al banco por financiar actividades y negocios no sostenibles.

#### ■ Comunicación interna

Responder a nuevos desafíos puede significar una mayor cooperación entre distintas unidades de negocio y cambiar las operaciones diarias para acomodar la naturaleza transversal de los proyectos sostenibles. Identificar los requisitos de sostenibilidad y comunicarlos abiertamente a otras unidades y niveles de administración puede precipitar los ajustes necesarios. Las comunicaciones internas y la capacitación a todo el personal del banco facilitará la sensibilización del personal, lo que puede impactar en el desarrollo de nuevos productos y las oportunidades de venta bajo un enfoque más amplio e integrador dentro del banco.

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Los siguientes ejemplos fueron elegidos para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. La selección es una representación de nuestra membresía seleccionada en base a un equilibrio regional. Los ejemplos no son una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## MIZUHO

Mizuho Bank es un banco líder con una gran base de clientes en Japón y una red que abarca Japón y centros financieros y de negocios de todo el mundo. El banco tenía 27.355 empleados al 31 de marzo de 2016.

El Grupo Financiero Mizuho cree que las iniciativas ambientales son un elemento esencial para su subsistencia y actividades comerciales; un riesgo y una oportunidad. Como grupo financiero global, Mizuho contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad al emprender iniciativas ambientales de manera voluntaria y proactiva al tiempo que toma en perspectiva un enfoque de precaución. Estos incluyen abordar los problemas del cambio climático, construir una sociedad baja en carbono, promover una sociedad bajo un enfoque de ciclo de vida, preservar la biodiversidad y otros aspectos.

Con el telón de fondo de los esfuerzos cada vez más activos que se realizan en Japón y en el extranjero para proteger el medio ambiente a nivel global, las empresas están promoviendo proactivamente iniciativas amigables con el medio ambiente. Mizuho cree que parte de la misión social de la institución financiera es proveer apoyo financiero para estas iniciativas.

Por ejemplo, Mizuho Bank ofrece productos de financiación ambientalmente conscientes con tasas de interés por debajo del mercado para responder a las necesidades de capital de

trabajo y capital de inversión de las Pymes que están practicando una gestión ambientalmente consciente o abordando proactivamente problemas ambientales, y a las Pymes que invierten en instalaciones para mejorar el medio ambiente. También está involucrado en una diversidad de esfuerzos como financiación de proyectos relacionados con el medio ambiente para la generación de energías limpias.

Desde la perspectiva de la estructuración de un sistema, en cooperación con sus clientes, Mizuho Bank desempeña de manera proactiva un papel importante en proyectos ambientales para ciudades liderados por iniciativas de las empresas japonesas desde la etapa de desarrollo. El objetivo de Mizuho es apoyar las estrategias de crecimiento de las industrias japonesas y promover el desarrollo de una infraestructura sostenible de alta calidad desde el punto de vista financiero, utilizando su experiencia en gestión de proyectos de ciudades inteligentes con tecnología ambiental japonesa.

Mizuho Bank reconoce que los proyectos de desarrollo a gran escala pueden tener impactos adversos en el medio ambiente y las comunidades locales. Para minimizar y/o mitigar los riesgos ambientales y sociales asociados con estos desarrollos a gran escala, Mizuho Bank, en colaboración con los proponentes del proyecto (clientes), lleva a cabo una adecuada evaluación de riesgos ambientales/sociales como se requiere bajo

los Principios de Ecuador. Mizuho cree que la gestión del riesgo ambiental y social a través de los Principios de Ecuador crea valor para sus socios al reducir el riesgo de crédito y al garantizar el desarrollo responsable de los proyectos desde el punto de vista ambiental y social.

Por esta razón, Mizuho Bank lleva a cabo periódicamente sesiones de capacitación sobre evaluación de riesgos sociales y ambientales y los requisitos de los Principios de Ecuador para sus empleados involucrados en la financiación de proyectos a gran escala. Y ha estado promoviendo la comprensión de los Principios de Ecuador mediante la realización de varios eventos de difusión, tales como la realización de seminarios de forma proactiva, no solo para instituciones financieras privadas, sino también para otros socios interesados, incluidas organizaciones gubernamentales y empresas privadas, tanto en Japón como en el extranjero.

Mizuho está promoviendo la comprensión y la penetración de la RSE en el grupo mediante la utilización de programas de capacitación, herramientas de comunicación interna y sistemas de bonificación. Además, el departamento de RSC de Mizuho, que desarrolla políticas de RSE, promueve iniciativas y produce informes integrados, difunde los problemas de sostenibilidad en toda la empresa, los departamentos y las subsidiarias.

## SEB

En Suecia y los países bálticos, SEB ofrece banca minorista, asesoramiento financiero y una amplia gama de servicios financieros. En Dinamarca, Finlandia, Noruega y Alemania, las operaciones del banco tienen un fuerte enfoque en la banca corporativa y de inversión basada en una oferta de servicio completo para clientes corporativos e institucionales. El carácter internacional del negocio de SEB se refleja en su presencia en unos 20 países en todo el mundo. Al 30 de junio de 2016, SEB tenía alrededor de 15.500 empleados.

Para cumplir con las crecientes expectativas de transparencia con respecto a la sostenibilidad en la concesión de crédito, SEB está investigando alternativas para mejorar la transparencia en su cartera de crédito y su huella ambiental, así como en los estándares que el banco adhiere y en su forma de trabajar. Parte de este trabajo se realiza en colaboración con la Asociación de Bancos para facilitar la compatibilidad y las comparaciones sin limitar la competencia de ninguna manera. Las partes interesadas incluyen autoridades de supervisión, analistas profesionales y consumidores.

Una de las áreas de enfoque de SEB son las finanzas verdes. SEB tiene como objetivo

identificar las mejores formas de promover soluciones amigables con el clima y eficientes en el uso de los recursos. Sobre la base de la experiencia de SEB como pionera en los bonos verdes, tienen una perspectiva a largo plazo sobre cómo pueden contribuir. Dentro del contexto de un sistema financiero alineado con desarrollos sostenibles, SEB continuará desarrollando el concepto de bonos verdes y generará nuevos productos para los mercados de capitales.

En el 2007 y 2008, el mercado de bonos verdes fue desarrollado por el Banco Mundial y SEB con una serie de inversionistas suecos con visión de futuro. Desde entonces, el mercado ha crecido y ahora es una parte establecida del mercado de capitales global. Las empresas y organizaciones buscan financiación para inversiones ambientales específicas y los inversores están integrando cada vez más la sostenibilidad en su asignación diaria de cartera.

En 2015, la infraestructura del mercado de bonos verdes se fortaleció aún más. SEB lanzó un Fondo de Bonos Verdes dedicado a particulares para financiar inversiones ambientales y amigables con el clima y un futuro sostenible sin comprometer el

rendimiento.

Dentro del área de inversión de impacto, SEB también ha establecido tres fondos para microfinanzas que atienden a clientes institucionales. En menos de tres años, SEB se ha convertido en uno de los mayores actores de microfinanzas en Europa. El objetivo es ofrecer a los clientes una atractiva oportunidad de inversión con un claro carácter social, donde los fondos se utilizan para crear empleos y crecer en los países en desarrollo. SEB también ha fortalecido el papel de los aspectos de sostenibilidad en la gestión de las principales clases de activos. Además de los criterios de exclusión y las limitaciones relacionadas con, por ejemplo, carbono, SEB utiliza cada vez más la selección positiva en la gestión de fondos e incluye activamente a las empresas con un buen desempeño bien dentro del área ambiental.

## SOCIETE GENERALE

Societe Generale es uno de los mayores grupos de servicios financieros europeos. Con base en un modelo diversificado de banca universal, el Grupo combina solidez financiera con una estrategia de crecimiento sostenible, y busca ser la referencia para la banca de relaciones, reconocida en sus mercados, cercana a los clientes, elegida por la calidad y el compromiso de sus equipos.

Société Générale ha jugado un papel vital en la economía durante 150 años. Con más de 145.000 empleados, con sede en 66 países, Societe Generale acompaña diariamente a 31 millones de clientes en todo el mundo. Los equipos de Societe Generale ofrecen asesoría y servicios a clientes individuales, empresas e instituciones en tres aspectos principales:

- Banca minorista en Francia con la red de sucursales de Societe Generale, Credit du Nord y Boursorama, que ofrece una amplia gama de servicios financieros a la vanguardia de la innovación digital;
- Banca minorista internacional, seguros y servicios financieros a empresas con presencia en economías en desarrollo y empresas líderes especializadas;
- Banca corporativa y de inversión, banca privada, gestión de activos y valores, con experiencia reconocida, ranking internacional y soluciones integradas.

El papel proactivo de Societe Generale en el financiamiento de la economía real lo hace consciente de los problemas de convergencia ambiental, social y económica en juego dentro

de su esfera de influencia y para incorporarlos en su negocio. Durante los últimos 10 años más o menos, las políticas y procesos de gestión del riesgo de crédito y reputación han incorporado gradualmente la evaluación de los criterios ambientales y sociales (A&S). El Grupo adoptó muchos compromisos voluntarios y estándares internacionales que se establecen en sus guías generales ambientales y sociales públicas y las 12 políticas sectoriales e intersectoriales que se les adjuntan.

Este sólido estructura establece los procedimientos para la evaluación de riesgos y el impacto ambiental y social asociado con las transacciones o clientes a los que el banco presta servicios bancarios y financieros. Este proceso implica la implementación operativa de los Principios de Ecuador y sus estándares subyacentes. Para otros tipos de transacciones, se lleva a cabo una diligencia A&S debida, basada en un marco coherente con los estándares adoptados y adaptado a cada tipo de compromiso financiero.

Desde 2012, Societe Generale fue más allá y desarrolló la metodología de Positive Impact Finance, caracterizada por el financiamiento de cualquier actividad que de manera verificable produzca un impacto positivo en la economía, la sociedad o el medio ambiente a la vez que asegura que el potencial impacto negativo se haya identificado y administrado adecuadamente.

Como uno de los pioneros de este enfoque en la industria bancaria, el Grupo trajo ese tema a la Iniciativa Financiera de ONU Medio Ambiente (UNEP FI) para lanzar la Iniciativa de Impacto Positivo en 2015.

Dentro de la Banca de Inversión Corporativa, se ha puesto en marcha un equipo de Finanzas de Impacto Positivo, con la responsabilidad de evaluar los riesgos ambientales y sociales, impactos positivos y negativos tanto a nivel de cliente como de transacción y para desarrollar Positive Impact Business.

El compromiso de Societe Generale con una financiación responsable también se ilustra con los 2 bonos de Impacto Positivo emitidos en noviembre de 2015 y septiembre de 2016, respectivamente.

## BONOS DE IMPACTO POSITIVO DE SOCIETE GENERALE

Los problemas están respaldados por una metodología interna y combinan los mejores estándares ambientales y sociales. El proceso de evaluación y selección de activos elegibles se basa en:

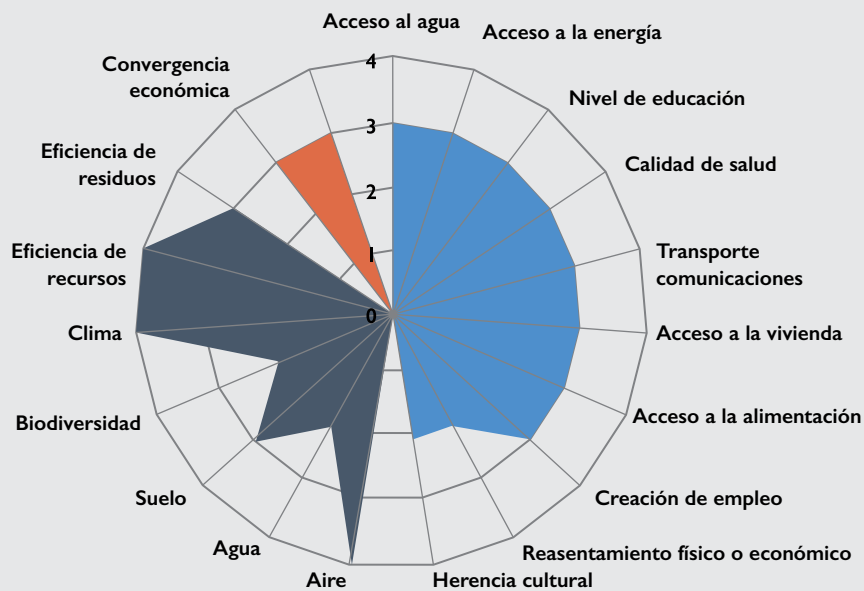
- Un marco de evaluación de ASG basado en estándares internacionales de A&S y cumpliendo con los Principios de Ecuador tales como la exclusión de transacciones vinculadas a actividades prohibidas por convenciones y acuerdos internacionales o una verificación de los riesgos y controversias de ASG.
- Un marco de evaluación de impacto positivo que evalúa los impactos positivos y negativos sobre la base de al menos 17 categorías de impactos, incluidas las sociales, ambientales y económicas.
- Esos marcos aseguran la evaluación de los impactos positivos y negativos, la gestión adecuada de los riesgos ambientales y sociales y su monitoreo continuo.

Para las dos primeras emisiones, los activos de impacto positivo seleccionados fueron aquellos que contribuyeron a la lucha contra el Cambio Climático y que caen dentro de las categorías de inversión de las energías renovables. Aumentan los estándares en términos de trazabilidad y transparencia, ya que están respaldados por una doble garantía. Por un lado, una opinión de un actor

externo proporcionada por Vigeo da fe de las credenciales de sostenibilidad de los bonos y su alineación con los Principios de Green Bond y, por otro lado, una garantía de terceros por parte de EY verifica las características de impacto positivo de cada activo seleccionado, el clima criterios de beneficio y la asignación de fondos. El marco teórico asociado a este enfoque también está alineado con el

Manifiesto de Impacto Positivo lanzado por UNEP FI.

Los Bonos de Impacto Positivo contribuyen a cambiar las actividades de Societe Generale hacia el Desarrollo Sostenible y son parte de una ambición más amplia para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por las Naciones Unidas.



0: impacto negativo; 1: impacto aceptable, posible mejora; 2: impacto bien remediado; 3: impacto neutro; 4: impacto positivo



CAPÍTULO VI:  
**BANCA COMERCIAL**

# CAPITULO VI: BANCA COMERCIAL

*Este capítulo está destinado a todas las unidades de negocio relacionadas con el desarrollo y la venta de productos y servicios bancarios a nivel de pequeñas y medianas empresas (Pymes).*

**“En Desjardins, creemos que el futuro de nuestras comunidades depende de prácticas y productos sostenibles que fomenten el consumo social y ambientalmente responsable. Es por eso que ofrecemos una gama de productos inspirados en principios de desarrollo sostenible, diseñados para satisfacer las expectativas de los miembros, clientes e inversores que comparten esta preocupación. Creemos que para que la prosperidad sea sostenible, debe compartirse equitativamente entre las generaciones. Por lo tanto, hemos desarrollado una gama de productos verdes y microfinancieros que promueven la integración de las dimensiones ambiental y económica para nuestros miembros y clientes comerciales.”**

---

**Pauline D’Amboise**  
Secretario General and Vicepresidente de Responsabilidad Social y Fundación, Desjardins

## **"Gestión de la sostenibilidad**

**2.7 Reconocemos la necesidad de que el sector de servicios financieros adapte y desarrolle productos y servicios que promuevan los principios del desarrollo sostenible."**

**Declaración de compromiso por parte de las instituciones financieras sobre desarrollo sostenible**

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué la sostenibilidad es importante para la banca comercial?

La banca minorista y de pequeñas o medianas empresas (Pymes) se caracteriza por sus amplias redes y sólidas relaciones con clientes individuales, comunidades y actores de la economía real. En términos de desarrollo de negocios, la banca minorista y Pyme tiene la ventaja de tener un amplio conocimiento sobre el estado de avance en temas de sostenibilidad por parte de los clientes. En la mayoría de las regiones, vemos un aumento de clientes minoristas que desean productos que sean fáciles de comprender y que se adapten a sus necesidades, sean fácilmente accesibles y mejoren sus vidas y el entorno de sus comunidades. Como tal, los equipos de banca comercial y Pymes pueden desempeñar un papel clave en la comprensión de los mercados cambiantes y en asegurar que el banco responda (y de forma visible al público que responde) adecuadamente a las necesidades y expectativas cambiantes y las oportunidades que éstas conllevan.

Según la Alianza para la Inclusión Financiera<sup>10</sup>, más de la mitad de la población adulta del mundo, 2.500 millones de personas, carecen de acceso a servicios financieros formales. Los mercados cambiantes y las preferencias de los consumidores giran cada vez más en torno a las crecientes poblaciones, los cambios hacia modos de consumo y producción más sostenibles y las expectativas de los consumidores y la percepción del comportamiento de los bancos con respecto a la administración de su dinero.

La banca comercial debería considerar esto como una oportunidad para ofrecer valor social y económico, promoviendo el acceso a las finanzas y la inclusión financiera a la creciente y cambiante población, al proporcionar una amplia gama de productos y servicios asequibles, confiables, accesibles y sostenibles. Los préstamos para eficiencia energética en hogares, Fondos de inversión o mecanismos de ahorro ambiental o social y la banca móvil son solo algunos ejemplos que permiten a los clientes individuales y Pymes satisfacer sus necesidades bancarias, al tiempo que contribuyen a la sostenibilidad frente a las necesidades de los clientes para reducir los pagos por servicios públicos y ahorrar para su jubilación y administrar sus cuentas de forma remota.

La Federación Internacional de Contadores informa<sup>11</sup> que las Pymes representan más del 95% de todas las empresas y la mayor porción del producto interno bruto (PIB) del sector privado, la mayor

creación de riqueza, empleo y los impactos sociales y ambientales más relevantes. La salud financiera de las Pymes es fundamental para la economía mundial y la banca comercial puede mejorar la rentabilidad a través de la sostenibilidad. La banca comercial puede proporcionar los servicios y productos que requieren sus clientes Pyme y ayudar a integrar la sostenibilidad en sus estrategias comerciales principales para beneficiarse de menores costos operativos, menores riesgos y nuevas oportunidades. La adopción de mejores prácticas de sostenibilidad por parte de las grandes empresas genera la expectativa de que estos requerimientos se extenderán a su cadena de suministro, a través de Pymes. Por ejemplo: cuando una gran empresa comprometida con reducir su consumo de combustibles fósiles puede requerir que su proveedor de servicios de mensajería utilice medidas de eficiencia de combustible en su flota vehicular. Las Pymes enfrentan en menor medida que las grandes empresas los problemas ambientales y sociales, como la seguridad de los trabajadores y la contaminación ambiental. La banca minorista tiene la oportunidad de ayudar a las Pymes a identificar y gestionar estos riesgos, además de ayudar con las necesidades de financiamiento para actividades y emprendimientos sostenible.

### Los riesgos de la inacción

- Pérdida de oportunidades comerciales ante competidores existentes y nuevos actores en el mercado.
- Pérdida de clientes existentes a bancos y otros proveedores de servicios que se han visto más alineados con sus expectativas e ideales y/o que ofrecen mejores soluciones para las necesidades de sus clientes.
- Pérdida de posición de mercado y competitividad, reputación, credibilidad e imagen de marca debilitadas.
- Aumento de las obligaciones sociales y ambientales para el banco, así como de la vulnerabilidad de la cartera de préstamos y depósitos.

### Oportunidades

- Mayor participación, penetración y oportunidades de negocio en el mercado.
- Atraer y retener clientes con crecientes demandas de sostenibilidad
- Lazos comunitarios más fuertes al ser el banco vecinal de elección y mediante esfuerzos no financieros como el voluntariado.
- Mejor reputación, credibilidad e imagen de marca.
- Mayor satisfacción y retención laboral entre empleados.

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

Como se describe en la sección Caso de negocio, la banca comercial se encuentra en una excelente posición para adoptar la sostenibilidad a gran escala. Adoptar la sostenibilidad de forma integral permitirá que su banco optimice y aproveche acciones que incluyan:

- Identificar las áreas de desarrollo sostenible en las que la banca comercial tiene necesidades de desarrollo que a su vez abren oportunidades estratégicas de desarrollo de negocios y productos para su banco.
- Identificar las prácticas comerciales sostenibles existentes en la cartera y desarrollar métodos de detección para clientes nuevos.
- Trabajar con equipos de gestión de riesgos y sostenibilidad para identificar preocupaciones ambientales, sociales y de gobernanza corporativa que pueden afectar negativamente el desempeño de los préstamos.
- Desarrollar cursos de capacitación y seminarios para ayudar a los representantes/especialistas/equipos de las Pymes de su banco a comprender los requisitos sostenibilidad que sus clientes pueden tener.
- Colaborar con los equipos de recursos humanos, sostenibilidad y comunicaciones para identificar las necesidades de capacitación de los equipos de atención al cliente para alentar y educar a los clientes a optar por productos y servicios financieros sostenibles.

## 1. ¿Podemos reconocer las oportunidades y los riesgos de sostenibilidad relacionados a nuestras actividades comerciales minoristas y Pymes?

Tener la visión de reconocer oportunidades y riesgos impulsados por la sostenibilidad requiere un buen conocimiento con el mercado en evolución, los planes de desarrollo empresarial y la estrategia de sostenibilidad del banco (ver No. 2 a continuación) y conceptos (ej. Beneficios de transacciones sin papel versus con papel, expansión urbana y emisiones de transporte).

Una vez que se obtiene el conocimiento, las oportunidades pueden identificarse a través de varias tácticas, tal como se establece en el Capítulo V, para determinar si la cartera de clientes existente puede ampliarse en función del análisis de mercado y el posicionamiento del banco en temas de sostenibilidad. Visto a través de un lente de sostenibilidad y una cartera combinada oportunidades como proporcionar acceso a la banca en áreas actualmente desatendidas,

respuesta de demanda para productos e inversiones especializados, ayudar a las Pymes a asegurar contratos con clientes con requisitos de sostenibilidad, y relaciones sólidas con clientes y Pymes en sus transiciones a la sostenibilidad, deben ser reveladas.

Es crucial comprender dónde actualmente no se satisface las necesidades de financiamiento de clientes individuales y empresas locales. La evaluación comparativa de la oferta que otros bancos en el mercado de banca minorista y Pyme es un medio eficaz para revelar el tipo de empresas sostenibles que hasta el momento se han financiado a través de productos convencionales (ej. hipotecas utilizadas para mejoras de eficiencia energética). La evaluación comparativa también es un medio eficaz para identificar las brechas (falta de préstamos para vehículos híbridos) y, por lo tanto, oportunidades de financiación sostenible para los clientes. Las Pymes, por ejemplo, desempeñan un papel cada vez más importante en las economías internacionales, nacionales y regionales, pero a menudo no pueden cumplir con los requisitos de financiamiento convencionales. Las Pymes generalmente consideran la sostenibilidad en términos de eficiencia de costos o un requisito contractual por parte de uno de sus clientes. Los equipos de Banca Pyme, junto con los equipos de sostenibilidad, pueden ayudar a desarrollar, educar y construir modelos de financiación y de negocios que demuestren que no debe haber una contraposición entre el retorno de la inversión y la sostenibilidad.

Los riesgos de sostenibilidad en la banca comercial pueden ser diferentes y similares a los de la banca corporativa. Aunque los riesgos pueden no aplicarse a algunas personas, existen excepciones, como cuando un CEO corporativo (que es un cliente de banca comercial) puede estar sujeto a responsabilidad por actividades tales como la organización de safaris de caza en África. El tamaño de la transacción, tampoco están exentos contra los riesgos de sostenibilidad, ya que incluso las transacciones pequeñas pueden tener problemas que compiten en magnitud mucho más allá del tamaño de transacción, tal es un caso en que una actividad (ej. minería) pasa el filtro legal, pero fracasa desde una perspectiva de riesgo de sostenibilidad. El análisis del sector para las transacciones de banca minorista es un medio eficaz para mejorar los riesgos de sostenibilidad.

Los riesgos se aplican a las Pymes, aunque en menor grado que un cliente corporativo, pero pueden ser significativas cuando se agregan a nivel de cartera de Pymes. Identificar cuáles son los riesgos (y los mitigantes relevantes) puede ser un desafío debido al tamaño y las necesidades de implementación de las Pymes, pero generalmente incluyen: salud y seguridad de los trabajadores, cambio climático y fenómenos ambientales extremos, impactos ambientales de las operaciones (ej. Manufactura de piezas), responsabilidad acarreadas por las Pymes de sus clientes corporativos más grandes y riesgos reputacionales a nivel de la comunidad. En el Capítulo III se proporciona orientación adicional para identificar y gestionar los riesgos.

Algunos estudios<sup>12</sup> demuestran cada vez más que las Pymes que integran la sostenibilidad en su estrategia empresarial pueden beneficiarse de menores costos, menores riesgos y nuevas oportunidades. Por ejemplo, dado que suelen tener una capacidad limitada para resistir los fenómenos meteorológicos extremos, pueden existir oportunidades para mejorar su infraestructura y aumentar su resistencia al cambio climático. Debido a su ubicación "en planta baja", los equipos comerciales suelen ser la primera línea de defensa cuando se trata de ayudar a sus clientes con la gestión de riesgos ambientales y sociales y desarrollar prácticas comerciales sólidas.

## **2. ¿Cómo pueden nuestros productos y servicios comerciales y para Pymes abordar mejor los riesgos y oportunidades impulsados por la sostenibilidad?**

Las consideraciones de sostenibilidad son relevantes para todos los productos y servicios, según el Diagrama 8. Sin embargo, la pertinencia

de las diferentes medidas es muy variable según la región, el nivel de desarrollo, el mercado y la industria, la estructura y las preferencias del consumidor/cliente. Por ejemplo, su banco puede encontrar una necesidad apremiante de trabajar en inclusión mientras que otro banco considera que su prioridad es proporcionar transparencia en el uso del dinero de las personas para inversiones sociales y de otro tipo, y otro banco ha puesto los productos y servicios innovadores de las Pyme como prioridad en sus listas. Estas diferencias ilustran la importancia de llevar a cabo el análisis previamente descrito en la pregunta guía.

Las diferentes medidas requieren diferentes enfoques; algunos pueden requerir el desarrollo de productos o cambios en los procesos (ej. financiamiento de eficiencia energética, banca móvil); algunos pueden requerir enfoques no tradicionales (ej. Internet, redes de redes) para generar vínculos entre economías, instituciones microfinancieras y otros actores, mientras que otros participan en el lado corporativo o de inversión del banco para desarrollar herramientas especiales para fondos de inversión de impacto positivo. Idealmente el marco para el desarrollo de productos de sostenibilidad de su banco implicará la comprensión del mercado para identificar y desarrollar financiamiento que produzca un impacto positivo en la sociedad y/o el medio ambiente.

Es posible que su banco ya tenga varias ofertas existentes que, en combinación con nuevas ofertas, brindan un sólido menú de opciones para sus clientes minoristas y para Pymes, como se detalla a continuación.

## Individuos

TIPO DE PRODUCTO/ SERVICIO	ASPECTOS SOSTENIBLES
<b>Cuentas bancarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Soluciones específicas para promover el acceso y la inclusión a servicios básicos, como cheques y cuentas ahorros a través de la banca móvil.</li> </ul>
<b>Facilidades de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Servicios específicos con beneficios ambientales y/o sociales tales como tarjetas de afinidad "verdes"</li> </ul>
<b>Préstamos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Productos específicos con beneficios ambientales y/o sociales tales como hipotecas verdes, vehículos híbrido o educación.</li> </ul>
<b>Líneas de ahorro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Cuentas y productos orientados (ej. Certificados de depósito, bonos, cuentas de inversión) que permiten al cliente elegir entre un menú de opciones de sostenibilidad para ahorrar o invertir de manera responsable.</li> </ul>

## Pymes

TIPO DE PRODUCTO/ SERVICIO	ASPECTOS SOSTENIBLES
<b>Cuentas bancarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Soluciones específicas para promover el acceso la inclusión a básicos, como cheques y cuentas de ahorros a través de la banca móvil</li> </ul>
<b>Facilidades de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Servicios específicos con beneficios ambientales y/o sociales tales como tarjetas de afinidad "verdes"</li> </ul>
<b>Préstamos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Productos específicos con beneficios ambientales y/o sociales tales como hipotecas verdes, vehículos híbridos o educación.</li> </ul>
<b>Líneas de ahorro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos y estados de cuenta en línea/ sin papel.</li> <li>■ Cuentas y productos orientados (ej. certificados de depósito, bonos, cuentas de inversión) que permiten al cliente elegir entre un menú de opciones de sostenibilidad para ahorrar o invertir de manera responsable.</li> </ul>
<b>Servicios de asesoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Servicios específicos para asistencia con gestión de riesgos ambientales y sociales.</li> <li>■ Servicios específicos para asistencia con la gestión empresarial, como marketing de aspectos sustentables de Pymes.</li> </ul>

**Diagrama 8:** Ofertas sostenibles para banca comercial y Pymes

### 3. ¿Qué necesidades y oportunidades de comunicación surgen de nuestro trabajo en temas de sostenibilidad?

Sus productos, servicios y otras ofertas relacionados con la sustentabilidad merecen ser exhibidos externa e internamente. Externamente, su banco querrá promover los componentes de sostenibilidad de productos y servicios (existentes y nuevos) para los clientes e inversores del banco. Los informes anuales, el sitio web principal, el marketing directo, los boletines informativos, los seminarios y otras herramientas son medios efectivos disponibles para publicidad, así como para demostrar el compromiso de su banco con la sostenibilidad. Las políticas y los requisitos de sostenibilidad relevantes también deben comunicarse a sus clientes para garantizar una integración e incorporación eficiente desde el principio.

Internamente, el fomento de la estrategia de sostenibilidad y las oportunidades comerciales del banco requieren que los equipos comerciales y Pyme estén bien versados en políticas y productos/servicios de sostenibilidad que están disponibles para sus mercados. Dado que el personal comercial y de Pymes suelen ser descentralizados geográficamente, la capacitación eficiente presenta desafíos. La tecnología y las herramientas, como los seminarios virtuales, eliminan estos desafíos y se pueden utilizar para educar e informar de manera coherente en todos los equipos.

Comunicar internamente es esencial para concientizar sobre las ofertas comerciales y de pymes y alentar la colaboración con otras unidades de negocio en potenciales negocios transversales. Un plan de comunicación diverso abarca desde comunicaciones escritas hasta sesiones informativas en persona para optimizar la sensibilización y la creación de capacidad. Actualice los planes de comunicación a medida que evolucione la adopción de la sostenibilidad como estrategia del banco y se desarrollen nuevas ofertas comerciales y de Pyme para ayudar a aumentar la conciencia y la aceptación de los clientes.

El diseño de los programas de comunicación y capacitación variará entre los bancos e incluso las unidades de negocios, pero debe incluir políticas y estrategias de sostenibilidad y riesgo relacionadas con sus operaciones cotidianas para obtener una mayor comprensión de los productos y servicios financieros sostenibles relevantes que están disponibles y cómo reconocer nuevas oportunidades. Trabaje con los equipos de comunicación y sostenibilidad para desarrollar materiales y estrategias eficaces que comuniquen a su público objetivo

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Los siguientes ejemplos fueron elegidos para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. La selección es una representación de nuestra membresía seleccionada en base a un equilibrio regional. Los ejemplos no son una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## ASN BANK

ASN Bank fue fundada el 1 de mayo de 1960 por la unión de la Federatie Nederlandse Vakbeweging (Federación Holandesa del Trabajo) (FNV) y la compañía de seguros Centrale (ahora Reaal Insurances).

La sostenibilidad es el principio rector en todas las actividades del ASN Bank. Además, su misión es: "Nuestra conducta económica está dirigida a promover la sostenibilidad en la sociedad. Ayudamos a asegurar los cambios que pretenden poner fin a los procesos cuyos efectos dañinos se trasladan a las generaciones futuras o se imponen al medio ambiente, la naturaleza y las comunidades vulnerables. Al hacerlo, no perdemos de vista la necesidad de generar rendimientos a largo plazo que es la razón de existencia de nuestro banco. Administramos los fondos que nuestros clientes nos encomiendan de una manera que haga justicia a sus expectativas". Por lo tanto, todos los ahorros que los clientes confían al banco se invierten de manera sostenible.

La sostenibilidad es el principio que guía la misión y estrategia de ASN Bank. La sostenibilidad es clave en todos los aspectos del trabajo de ASN Bank, tanto en sus actividades bancarias y en sus esfuerzos por promover la sostenibilidad. ASN Bank no considera la sostenibilidad y el desarrollo sostenible simplemente como objetivos ambientales. El objetivo del ASN Bank para

el desarrollo sostenible está inspirado en el sentido de la justicia: el banco busca garantizar una distribución justa de la riqueza, ahora y en el futuro. Es por eso que la sostenibilidad tiene un aspecto social importante para ASN Bank.

ASN Bank elabora su política de sostenibilidad en tres pilares, que cubren todos los problemas significativos para sus clientes y al banco. Esos pilares son:

- Derechos humanos;
- Cambio climático;
- Biodiversidad.

De acuerdo con su misión, en septiembre de 2015, ASN Bank participó con los miembros de la Plataforma de Finanzas Inclusivas de NpM para en la elaboración de una Carta de Intención sobre el Sector de Finanzas Inclusivas al Ministerio de Relaciones Exteriores para alentar medidas que permitan a las personas desfavorecidas tener acceso a productos y servicios financieros, como microcréditos, cuentas de ahorro y seguros.

Además, ASN Bank quiere tomar la delantera al ser el banco que hace una elevada contribución a la reducción de emisiones. Por esta razón, el banco se ha fijado un objetivo a largo plazo: lograr una neutralidad de carbono neta total en todos sus préstamos e inversiones (actividades bancarias) para 2030.

ASN Bank reduce las emisiones de carbono de sus actividades bancarias de la siguiente manera:

- ASN Bank no invierte en la extracción, producción y refinación de materiales fósiles y su uso para generar electricidad.
- ASN Bank solo financia la energía obtenida de fuentes de energía renovables, como la energía eólica y solar.
- ASN Bank también financia medidas de ahorro de energía, edificios de baja energía y eficiencia energética.
- ASN Bank evita las inversiones en empresas con gran consumo de energía, prefiere las compañías que limitan su consumo de energía.

Un ejemplo de cómo el ASN Bank implementa su estrategia de reducción de carbono podemos mencionar que el banco cofinancia el National Energy Saving Fund, que ofrece préstamos enfocados al ahorro de energía por parte de los consumidores. Los Préstamos para Ahorro de Energía se obtienen de los 300 millones de euros del Fondo Nacional de Ahorro de Energía (Nationaal Energiebespaarfonds). Los propietarios y las asociaciones de propietarios de viviendas pueden utilizar los fondos para medidas de aislamiento e instalación de sistemas eficientes de calefacción y energía, incluidos los paneles solares. ASN Bank informa a las personas a través de su sitio web

y la revista de clientes Ideaal.

Además, la sostenibilidad no es solo lo que uno hace para promover una sociedad sostenible, sino también la forma en que se atiende a los clientes. La integridad, la transparencia, la experiencia y la confiabilidad son fundamentales para la interacción con los clientes del banco. ASN Bank ofrece productos bancarios fáciles de entender, un buen servicio y comunica claramente sobre estos temas. El banco recibe regularmente sugerencias y comentarios a través del

## DESJARDINS GROUP

Desjardins Group es el grupo financiero cooperativo integrado más grande de Canadá. Comprende una red de cajas, cooperativas de crédito y centros de negocios en Québec y Ontario y unas veinte compañías subsidiarias en seguros de vida y generales, gestión de valores, capital de riesgo y gestión de activos. Al 31 de diciembre de 2015, Desjardins empleaba a 47.654 personas.

Desjardins ha apoyado a muchos emprendedores recién iniciados y negocios medianos, con su gama completa de productos y servicios financieros diseñados específicamente para las necesidades de las PYMES, incluyendo Desjardins Microcredit to Businesses, el programa CRÉAVENIR, Capital croissance PME fund y el Desjardins Energy-Efficiency Loan.

- CRÉAVENIR es un programa de financiamiento lanzado en 2007 que apoya a jóvenes emprendedores que buscan iniciar un negocio. Los recursos del préstamo pueden utilizarse como capital de trabajo para el negocio y no se requieren ninguno de los pagos iniciales o depósitos de seguridad habituales. El programa

Departamento de Atención al Cliente y de redes sociales. ASN Bank toma en cuenta estas sugerencias y comentarios al elaborar su política de sostenibilidad y dar forma a sus servicios bancarios. Por ejemplo, el Banco ASN organizó dos sesiones interactivas de satisfacción del cliente para que los empleados compartan sus ideas sobre como el banco podría lograr su objetivo de largo plazo, 1 millón de clientes satisfechos. Las ideas se referían tanto a la sostenibilidad como a los servicios y productos.

también cuenta con un componente de educación financiera y la asesoría técnica la proveen socios locales con experiencia en la puesta en marcha de negocios como ser: centros de desarrollo local (CLD), cooperativas de desarrollo regional, agencias de desarrollo comunitario (SADC), etc. Un ejemplo es una empresa en Montreal, lanzada en el 2012 que ofrece servicios de iluminación LED. Como miembro de la Caisse Desjardins desde su llegada a Canadá en 2008, su fundador se benefició del programa Créavenir para poder acceder a financiamiento ajustado a su situación.

Uno de los productos y servicios más exitosos es el Fonds Capital croissance PME (Capital Growth Fund SMEs), un fondo cuya misión es apoyar el desarrollo y el crecimiento de las pymes en Quebec proporcionando capital adecuado para: la actualización de equipos y planes de expansión, adquisición y transferencia. Esto ha sido gestionado por Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD), que es la división de gestión de fondos de capital de riesgo de Desjardins Group, junto con Caisse de dépôt et

ASN Bank, junto con sus socios y aliados, quiere promover una sociedad sostenible. Una sociedad en la que las personas son libres de tomar sus propias decisiones sin dañar a los demás. Una sociedad sin pobreza, en la que todos puedan aprender, vivir y trabajar en un ambiente saludable. Una sociedad en la que nos respetamos unos a otros y a la naturaleza, cuidamos a los necesitados y prestamos la debida atención a las necesidades de las generaciones futuras. ASN Bank conjuntamente con sus socios está trabajando para lograr un mundo mejor.

placement du Québec.

Creado en 2010, el fondo ha proporcionado paquetes financieros, que van desde CA\$100,000 a CA\$5 millones como préstamo, inversión de capital o, en algunas circunstancias, una combinación de ambos. Además, ofrece servicios de asesoría con equipos regionales y especializados que tienen conocimiento y experiencia en el ámbito industrial y comercial. El fondo apoya el crecimiento de las pymes, pero también ayuda a mantener a las empresas locales que apoyan a otras empresas locales para que permanezcan en Quebec después de que los propietarios se jubilen, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades. Un ejemplo es una empresa especializada en el diseño, fabricación e integración de equipos de reciclaje personalizados.

La compañía ha recomprado acciones de interesados en los EE.UU., convirtiéndose así en una compañía 100% de Quebec con el respaldo del fondo. Hasta la fecha, se han invertido CA\$329 millones en 284 empresas con sede en Quebec, incluidos CA\$56 millones y 75 empresas en 2015.

■ El Préstamo de Eficiencia Energética de Desjardins está diseñado para ayudar a las empresas a mejorar sus equipos o renovar sus espacios con el fin de reducir el consumo de energía, ahorrar dinero y limitar sus emisiones de gases de efecto invernadero. A través de la asociación de

Desjardins con la Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie, la línea de productos de préstamo de eficiencia energética está en un proceso de mejora constante. Los clientes pueden usar estos préstamos para financiar mejoras de eficiencia energética para su negocio,

sin tocar su capital de trabajo. Se ha demostrado que es una idea popular: este año (2015), se invirtió un total de CA\$29 millones en mejoras de eficiencia energética.

## KCB

KCB Bank Group es el banco comercial más grande de África Oriental que se estableció en 1896 en Kenia. Con el paso de los años, el Banco ha crecido y se ha extendido en Tanzania, Sudán del Sur, Uganda, Ruanda, Burundi y Etiopía (Representación). A fines de 2015, el banco empleaba a más de 7.500 empleados en estos mercados. Con el paso de los años, el Banco ha sido testigo de un crecimiento estable y sostenible en su desempeño y ha estado en el epicentro del impulso en el espíritu empresarial y la expansión económica en toda la región de África oriental. El Grupo ha creado una transformación masiva y un patrimonio sólido mediante la profundización de la inclusión financiera para personas y empresas en la región.

Como proveedor líder de soluciones financieras del este de África con una influencia significativa en las perspectivas socioeconómicas de la región, KCB le debe a sus socios y accionistas, el considerar el impacto que tienen las operaciones del banco no solo en su rentabilidad, sino también en la sociedad y el medio ambiente en el cual el banco opera. En este sentido, KCB ve la sostenibilidad como un motor clave de su estrategia corporativa y un mecanismo para crear una ventaja competitiva para los socios y accionistas de KCB. La sostenibilidad tiene el poder de crear inmenso valor. KCB tiene personas que pueden tener un gran impacto

en el futuro de las próximas generaciones a través de la sostenibilidad.

KCB apuesta por equipar a las personas con las herramientas y los recursos que necesitan para prosperar. La economía está impulsada por pequeños empresarios que se enfrentan a importantes desafíos en el acceso a la financiación para que puedan manejar su negocio en el día a día. KCB actuó en esta brecha en el mercado y lanzó su producto KCB MicroBanking, dirigido específicamente a estas mentes innovadoras para ayudarlos a crecer. El producto permite préstamos de entre KShs de \$5,000 y KShs de \$1 millón, requisitos de garantía más flexibles, mayores plazos de amortización e intereses de préstamos más bajos, los que se pueden pagar por adelantado. Este nuevo producto se diseñó específicamente en función de las necesidades del cliente y ha sido una adición exitosa a la cartera de productos de KCB.

La iniciativa del Banco para expandir el acceso de productos y servicios ha sido enormemente exitosa en KCB a través de las distintas regiones. En 2011, KCB fue pionera en la Banca de Agentes "KCB Mtanni" y ha reclutado a más de 7.000 agentes que realizan en promedio 10.000 transacciones diarias y generan ingresos por más de \$45 millones de KSh. Estos agentes cuentan con el mandato total de KCB para ofrecer servicios bancarios en nombre del banco. Esto da a las personas

acceso a una amplia gama de servicios bancarios en su vecindario. En el 2013, KCB mejoró su plataforma de Banca de Agentes para ofrecer servicios en puntos de venta a través de una terminal POS. Esto a su vez, ha mejorado la capacidad y la confiabilidad y permite al banco ofrecer una amplia gama de servicios a los clientes.

Además, en 2006, KCB se convirtió en el primer banco en Kenia en lanzar una plataforma bancaria basada en telefonía móvil. En 2012, KCB desarrolló una nueva plataforma de banca móvil "KCB Mobi Bank" que está disponible para todas las redes de telefonía móvil. Se puede acceder a la plataforma a través de una llamada o el uso de la aplicación KCB en el teléfono. Para el 2013, KCB tenía más de 1 millón de clientes registrados. Además, KCB introdujo la banca por Internet "KCB i-Bank" a clientes individuales en 2011 y actualizó la plataforma para que sea accesible tanto para clientes individuales como corporativos en 2013. Para 2013, KCB tenía más de 5.500 clientes registrados en KCB i-Bank y quienes estaban utilizando activamente el servicio.



CAPITULO VII:  
**COMUNICACIONES**

# CAPITULO VII: COMUNICACIONES

*Esta sección está dirigida a los equipos que desarrollan la identidad corporativa del banco, incluidas las relaciones con los medios, relaciones institucionales, marketing, comunicación de marcas, relaciones con inversores, equipos de investigación de mercado y comunicaciones internas.*

**“Triodos Bank es uno de los bancos sostenibles más importantes del mundo. Nuestra misión es hacer que el dinero funcione para un cambio social, ambiental y cultural positivo. Para Triodos Bank, el punto de partida es una relación a largo plazo con nuestros depositantes y prestatarios. Como banco, somos responsables del dinero que prestamos. Si hay un problema, lo resolvemos juntos. Creemos que la banca sostenible depende de la confiabilidad, por lo que publicamos detalles de cada organización a la que prestamos; lo que significa que nuestros depositantes e inversores pueden ver exactamente cómo estamos usando su dinero. Para hacer que nuestra visión y el esfuerzo que estamos realizando sean tangibles, nos centramos en compartir historias que ilustran la imagen completa. Esto es esencial para compartir conocimientos, aprender y avanzar en el desarrollo sostenible.”**

---

**Christine van Waveren**

Directora de Comunicaciones Corporativas, Triodos Bank

## "Sensibilización pública y comunicación

- 3.1 Recomendamos que las instituciones financieras elaboren y publiquen sus políticas de sostenibilidad y que informen periódicamente a través de una declaración, las medidas que han adoptado para promover la integración en los aspectos ambientales y sociales en sus operaciones.
- 3.3 Fomentaremos la transparencia y el diálogo en materia de sostenibilidad con los interlocutores pertinentes, incluidos los accionistas, empleados, clientes, reguladores, formuladores de políticas y público en general."

Declaración de compromiso por parte de las instituciones financieras sobre desarrollo sostenible

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué la sostenibilidad es importante para los equipos de comunicaciones?

Los equipos de comunicaciones juegan un papel vital en la estrategia de sostenibilidad mediante la narración del proceso de adopción de sostenibilidad en el banco. Para maximizar los beneficios que la sostenibilidad puede aportar a su banco, los equipos deben entrelazar la sostenibilidad junto con la visión/estrategia más amplia del banco, así como el desempeño financiero en las comunicaciones corporativas para informar a los socios, tanto internos como externos. De acuerdo con la investigación realizada por los Principios de Inversión Responsable (PRI), “Investor Study: Insights from PRI Signatories”<sup>13</sup> las compañías no están comunicando de manera efectiva sobre la sostenibilidad. Sus equipos de comunicación pueden establecer de forma creativa y efectiva la historia más allá de los números para mostrar la sostenibilidad en el contexto de los valores y objetivos comerciales, con el objetivo que su banco destaque de la competencia.

Las diferentes audiencias tienen diferentes intereses, percepciones y expectativas de lo que se les comunica. Por lo tanto, es importante interactuar con audiencias específicas en base a mensajes puntuales y apropiados para ellos en comparación con una comunicación integrada.

La historia y narrativa que se utilice podría significar la diferencia entre beneficios o pérdidas, a medida que las expectativas de los consumidores y los inversionistas se vuelven más sofisticadas, con un constante incremento en el número de inversores que basa activamente su opciones y decisiones financieras en aspectos de sostenibilidad.

En un mundo en constante cambio, con mayores necesidades y escasos recursos naturales, las empresas y los emprendedores buscarán aquellos proveedores de servicios financieros que expresen comprendan y demuestren un claro interés en innovación para abordar los problemas de sostenibilidad, ya que éstos estarán mejores posicionados para ayudarlos a adaptar sus modelos de negocio a patrones de producción y consumo más sostenibles.

Comunicar de forma transparente y creíble el proceso de adopción de la sostenibilidad en el banco es un factor mitigante de riesgo, debido a que un número cada vez mayor de gobiernos en el mundo están incluyendo criterios de sostenibilidad en los requerimientos de declaraciones corporativas, políticas y la regulación financiera.

La comunicación con los empleados, ya sea para ayudar a atraer talento o para involucrar e informar a los empleados existentes, es un componente esencial de la estrategia de sostenibilidad con la que los equipos de comunicaciones deberían colaborar. Sensibilizar, cambiar actitudes y transformar comportamientos son todos resultados de un exitoso plan interno de comunicación de sostenibilidad.

### Los riesgos de la inacción

- Mayor exposición al riesgo reputacional resultante de la insuficiente claridad en responder a las necesidades y expectativas de sostenibilidad de los socios.
- Pérdida de oportunidades para mejorar la reputación, la credibilidad y la imagen de marca.
- Falencia para capitalizar las oportunidades de negocio debido a que los inversores y clientes no perciben el banco como contraparte creíble o sería en temas de sostenibilidad.
- Pérdida de participación y posicionamiento en el mercado debido a que la nueva generación de clientes es cada vez más sensible al desempeño de la sostenibilidad de los bancos.
- Tenue visibilidad regulatoria sobre cómo el banco se está desempeñando en el ámbito de la sostenibilidad.
- Falencia para atraer y retener a los mejores talentos y empleados.

### Oportunidades

- Mejora reputacional, credibilidad y reconocimiento de marca.
- Nuevas oportunidades comerciales debido a la creciente preferencia de los consumidores, clientes e inversores por productos y servicios sostenibles.
- Incremento de la lealtad de los clientes y los socios al participar en la formulación y el desempeño de sostenibilidad del banco
- Mayor atracción de talento y participación de los empleados a medida que aumentan la conciencia, el empoderamiento y la confianza en las credenciales de sostenibilidad del banco.
- Mejor comprensión del regulador sobre el desempeño de sustentabilidad del banco.

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

La comunicación tiene un rol clave que desempeñar para aprovechar las nuevas tendencias y hacerlas accesibles y comprensibles. Contar con personal informado, motivado y comprometido nos ayudara a alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad como banco. Determinar qué comunicar, cómo comunicarlo y para qué audiencia incluye:

- Mapear, facilitar y comprender los potenciales intereses y expectativas actuales de sostenibilidad de los socios del banco.
- Establecer canales de comunicación específicos para diversos socios y mostrar periódicamente las matrices de sostenibilidad del banco.
- Garantizar una comprensión interna de la estrategia de sostenibilidad y sus implicaciones para la estrategia del banco; transmitir comunicaciones externas sobre el desempeño de sostenibilidad del banco internamente para ayudar a los empleados a comprender el impacto y la relevancia comercial de los aspectos de sostenibilidad.

## 1. ¿Quiénes son los principales socios del banco y cuáles son sus necesidades y expectativas de sostenibilidad?

Para evitar que la estrategia de sostenibilidad de su banco se desarrolle en el vacío, se debe llevar en alguna medida (formal o informal) buscar la participación de socios en el mapeo y elaboración de la estrategia. El mapeo de actores es un proceso de definición claro de las áreas de interés de un banco (clientes, competidores, sociedad civil, empleados, etc.) y la relevancia de cada actor para su banco. A continuación, se presentan los socios o actores que suelen ser los más significativos para un banco.

### ■ Clientes

Los clientes buscarán aumentar su desempeño en sostenibilidad, mejorar su imagen y reducir riesgos y costos. Por otro lado, no son conscientes de los problemas de sostenibilidad representan potenciales riesgos para sus financiadores. La falta de gestión del riesgo de sostenibilidad en última instancia puede traducirse en un riesgo financiero y reputacional para el banco.

### ■ Inversores

Los inversores son cada vez más sensibles a la inclusión de activos de empresas con un desempeño de sostenibilidad débil y buscan activamente aumentar las inversiones en empresas con solidas credenciales de sostenibilidad. Los índices verdes se están volviendo más populares para las decisiones de inversión.

Varios estudios han demostrado la solidez de retornos y los impactos positivos a largo plazo de los fondos sostenibles, por lo que es una buena práctica incluir inversiones a largo plazo entre sus criterios de deber fiduciario.

### ■ Agencias de calificación financiera

Las agencias de calificación como Dow Jones Sustainability Indexes, FTSE4Good y Moody's provee clasificaciones de sostenibilidad para evaluar los valores, los riesgos y el desempeño económico, medioambiental y social de una empresa. Las calificaciones también pueden considerar los riesgos ASG con implicaciones crediticias importantes para emisores y sectores.

Las calificaciones de sostenibilidad son cada vez más valiosas para los socios incluidos los empleados, los clientes y los inversores a largo plazo, como se describe anteriormente, para dirigir el capital hacia empresas más sostenibles, incluidos los bancos.

### ■ Empleados

Es probable que los empleados esperen y estén motivados por la existencia de una cultura de sostenibilidad en el banco. Garantizar una comprensión interna de la estrategia y el desempeño de la sostenibilidad y sus implicaciones para la estrategia del banco facilita una mayor comprensión de los empleados sobre los impactos comerciales y cómo la sostenibilidad es relevante para su área de trabajo. Contar con empleados informados pueden servir como un "grupo de expertos de sostenibilidad" para presentar ideas innovadoras y ser excelentes embajadores para ayudar a difundir el trabajo. Las comunicaciones periódicas de sostenibilidad con los empleados minimizan el riesgo de que el banco no sea capaz de convertirse en un actor de alto rendimiento en aspectos de sostenibilidad como resultado de la falta de tal conciencia y compromiso.

- Organizaciones no gubernamentales (ONG)

Las ONG se dirigen cada vez más a los bancos como parte de campañas dirigidas a proyectos no sostenibles o derechos humanos. También hay una mayor interacción y cooperación con los bancos para identificar soluciones sostenibles.

- Comunidades locales, sociedad civil, académicos y formadores de opinión

Muchos bancos comerciales (Retail) tienen raíces profundas dentro de las comunidades, academia y la sociedad civil. La sociedad civil a menudo desconfía del sector financiero en su conjunto y busca que los bancos asuman un comportamiento más ético y mayor claridad para la conservación y uso responsable de los recursos. Comunicarse de manera transparente con estos socios puede mitigar la desconfianza y fomentar los lazos comunitarios.

- Gobiernos y reguladores gubernamentales

Los gobiernos (ej. Brasil, China y Perú) han comenzado a incluir requisitos de sostenibilidad en la regulación como una señal de que los riesgos sistémicos de sostenibilidad son relevantes para la estabilidad del sector bancario. Si bien es importante un régimen regulatorio bancario que sea consciente de los desafíos de la sostenibilidad y que, como consecuencia, ofrezca una orientación adecuada a los bancos, es aún más importante la existencia de un diálogo sólido y continuo entre los responsables de las políticas financieras y ambientales, como las de Grupo de Trabajo sobre Declaraciones Financieras Relacionadas con el Clima de la Junta de Estabilidad Financiera, para que las empresas las utilicen al proporcionar información a los inversionistas y socios.

- Otros bancos

Los bancos están adoptando y comunicando cada vez más sobre los temas de sostenibilidad, convirtiéndolos en una medida de competitividad. Firmas especializadas como Bloomberg a menudo usan informes de sostenibilidad externos para clasificar a los bancos entre sí en varias métricas de sostenibilidad.

Esto incrementa el riesgo reputacional para los bancos que aún no incluyen criterios de sostenibilidad en su trabajo. Los informes de sostenibilidad también proporcionan un punto de referencia para las prácticas replicables.

- Proveedores

No todos los proveedores tienen credenciales de sostenibilidad equivalentes. Establecer requisitos claros con respecto a las normas ambientales y sociales (ej. prácticas laborales, papel de fuentes certificadas) que el banco mantiene y cómo se transfieren a la cadena de suministro, garantizará una adquisición sostenible. Comunicar e interactuar con la cadena de suministro también permite una conversación bidireccional sobre perspectivas de riesgo de sostenibilidad, optimiza procesos, descubre innovaciones de productos y puede ahorrar costos.

- Medios

Las historias relacionadas con la sostenibilidad son constantemente noticia y pueden mejorar sustancialmente o dañar la percepción pública de un banco. La multiplicidad de canales de comunicación, especialmente el aumento del uso de las redes sociales implica que las historias no solo llegan a una comunidad más amplia y más joven, sino se distribuyen en tiempo real.

## 2. ¿Cuáles son los mejores mecanismos para relacionarse con sus socios y responder a sus necesidades y expectativas de sostenibilidad?

Establecer canales informales y formales para vincular y comunicar de forma transparente los objetivos de sostenibilidad, las acciones, las mejores prácticas, los datos y el rendimiento, y otras matrices de sostenibilidad de forma periódica aumenta la visibilidad y la credibilidad de los esfuerzos de sostenibilidad de su banco. Participar activamente en los distintos eventos de sostenibilidad también promueve oportunidades para un diálogo sustancial con sus socios e interesados para brindar respuestas sobre los problemas que pueden plantear.

Los canales de comunicación exitosos son numerosos y normalmente involucran:

- Informes

Los informes de sostenibilidad pueden ser informales o formales, abarcando una amplia gama de iniciativas (ej. GRI, CDP, PE), políticas, procesos internos y operaciones, así como aspectos de gobernanza corporativa.

Están dirigidos a las operaciones corporativas, subsidiarias y sociedades de inversiones y puede ser verificados a través de auditorías internas y externas, así como también revisiones y comentarios de los socios. Si bien existe una tendencia creciente hacia los informes integrados, los informes de sostenibilidad también pueden abordarse en formato independiente.

#### ■ Análisis de Materialidad

Los análisis de materialidad son un mecanismo para identificar y priorizar los aspectos materiales, los interesados y la información a su banco. Estos son aspectos que tienen un impacto o influencia significativa y, por lo tanto, deben incluirse en los procesos de toma de decisiones, desarrollo de estrategias, presentaciones a clientes/inversores e informes.

#### ■ Redes Sociales

Interactuar directamente con los clientes y socios de su banco a través de las redes sociales y las sesiones de preguntas y respuestas son un medio eficaz para proveer avances en temas de sostenibilidad en tiempo real o con una frecuencia constante, así como una oportunidad para promover las ofertas de financiación sostenible de su banco y nuevas líneas de productos.

#### ■ Consultas

Buscar retroalimentación y orientación sobre las potenciales políticas, procedimientos y actividades de sostenibilidad existentes y futuros promueve oportunidades para un diálogo sustancial con los socios y facilita la colaboración constructiva con estos para brindar respuestas sobre los problemas que pueden plantear. Los canales de consulta suelen incluir interfaces web o buzones dedicados, reuniones de diálogo y consulta, encuestas para empleados, clientes y proveedores.

#### ■ Información Pública

Proporcionar información sobre las políticas de sostenibilidad, los modelos operativos, las normas y los procedimientos de su banco, a través del sitio web corporativo, las publicaciones y los eventos, ayuda al público a comprender mejor el rol de los bancos en la sostenibilidad.

#### ■ Eventos Específicos

Las conferencias y eventos ofrecen una oportunidad para que su banco intercambie información y muestre los esfuerzos de sostenibilidad y sus productos financieros sostenibles. Estos espacios también pueden aprovecharse para explicar los modelos y principios operativos, la evaluación de riesgos y los procedimientos de adquisición a diversos interesados, especialmente a los proveedores.

#### ■ Promoción

Promover y facilitar la interacción con la comunidad y demostrar un compromiso social amplio (ej. a través de eventos especiales de difusión y/o sensibilización) pone de manifiesto localmente los esfuerzos de sostenibilidad de su banco mientras se promueve el “bienestar común” para las comunidades.

#### ■ Investigación

Promover la investigación y generar guías o manuales sobre sostenibilidad es un medio eficaz para demostrar un alto nivel de compromiso y experiencia sostenible que su banco tiene y genera credibilidad para su banco como una institución líder en esta temática.

#### ■ Colaboración

La participación en las iniciativas bancarias de sostenibilidad facilita el trabajo en red con sus colegas, sirve como una vía para difundir y compartir los logros y desafíos de su banco, y ayuda a mantenerse al día de los problemas emergentes y las mejores prácticas.

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Los siguientes ejemplos fueron elegidos para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. La selección es una representación de nuestra membresía seleccionada en base a un equilibrio regional. Los ejemplos no son una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## ITAÚ HOLDING UNIBANCO SA

La creación de Itaú Holding Unibanco SA, anunciada el 3 de noviembre de 2008, originó la institución financiera privada más grande de Brasil y una de las más grandes del mundo. A través de una estrategia empresarial específica, Itaú Unibanco actúa de manera destacada, en muchas áreas de negocios nacionales e internacionales, congrega a un equipo de aproximadamente 93.000 empleados y es reconocido por su historial, fortaleza financiera y desempeño.

Una parte importante de la estrategia de Itaú es establecer una relación continua y transparente con sus socios. Itaú cree que compartir prácticas, resultados, conocimiento y también al respaldar el diálogo con diferentes audiencias, puede inspirar iniciativas e impulsar transformaciones en la sociedad y en su negocio. Los socios estratégicos son empleados, clientes, proveedores, prensa, formadores de opinión y accionistas. Los procesos de contratación de Itaú se basan

en directrices y criterios de la norma internacional AA1000 y en una circular interna. La metodología de Itaú abarca la priorización de los socios y la identificación de problemas críticos, seleccionados de acuerdo con los impactos reales y potenciales en aspectos ambientales, sociales y económicos para la organización y los involucrados. El plan de acción de sostenibilidad de Itaú se basa en las siguientes etapas: definición del alcance, identificación de los actores, determinación del grado de participación, selección del método de participación, evaluación de los riesgos relacionados y realizar el proceso de contratación.

Este proceso ayuda a Itaú a aumentar la confianza de sus socios y fortalecer su reputación. Con el paso de los años, para lograr sus objetivos a largo plazo y evitar un impacto negativo en su imagen por parte de diferentes socios, Itaú implementó varios procesos e iniciativas internos. Incluyendo:

- Pautas éticas y prevención de la corrupción;
- Iniciativas de oficinas del Ombudsman;
- Procesos y pautas de las relaciones gubernamentales e institucionales;
- Proceso de comunicación corporativa;
- Procesos de gestión de marca;
- Diferentes canales de comunicación al mercado.

## RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG

Fundada en 1927, Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB AG) es la institución central y unidad de servicios del Raiffeisen Bank Group (RBG) austriaco, el grupo bancario más grande del país, responsable del Grupo RZB, que incluye a Raiffeisen Bank International AG (RBI). RZB Group emplea a alrededor de 53.000 personas.

RZB Group define a sus socios como aquellas personas o grupos de personas que tienen un interés justificado en la empresa a través de sus actividades comerciales directas o indirectas. Por lo tanto, los socios son empleados, clientes, propietarios, subsidiarias, proveedores y socios comerciales del Grupo RZB. También hay otros grupos diversos de socios con los cuales existen relaciones de forma regular.

La identificación de aspectos relevantes y sensibles se lleva a cabo mediante un diálogo regular y efectivo con los socios interesados. En particular, este es el papel del grupo de

gestión conflictos y análisis de materialidad del grupo RZB. Además de los diálogos regulares con los diferentes grupos de socios interesados, RZB Group regularmente analiza y evalúa temas con encuestas cada dos o tres años, en lo que respecta a su relevancia para los grupos de interés y el Grupo RZB. El Grupo RZB procesa los resultados y los temas controversiales, emergentes del diálogo con los socios, a través de sus comités de sostenibilidad y delega objetivos y medidas concretas correspondientes para su implementación y seguimiento en su gestión de sostenibilidad. La estrategia de sostenibilidad del Grupo RZB cuenta con nueve áreas centrales, que le permiten actuar en los roles de banquero responsable, un socio justo y un ciudadano comprometido, sirven de base para la gestión y la comunicación.

El 18 de noviembre de 2015, 70 personas de diversos grupos de interés (incluyendo clientes y socios comerciales, empleados y propietarios, actores financieros y agencias de calificación,

educación e investigación, agencias de intereses especiales, medios de comunicación, políticos y administradores, ONG y NPO) participaron en el sexto Consejo de socios del grupo RZB. Varios grupos discutieron diversos temas sobre sostenibilidad en talleres. Uno de los temas de discusión fue el requisito de la empresa en términos de sostenibilidad en el sector bancario y una posible forma de que el Grupo RZB aborde esta temática. La influencia del valor agregado del proceso de sostenibilidad de un banco, al igual que enfoques concretos para el Grupo RZB, también fueron aspectos destacados de ese intercambio. El compromiso del Grupo RZB con los aspectos de gobernanza (políticos) nacionales y europeos se abordó en una ronda de debate abierta. Debido a su actualidad, otro tema clave de discusión fue la integración de los objetivos globales de desarrollo sostenible (comenzando con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU) en la estrategia de negocio.

## UNICREDIT

UniCredit es un banco comercial europeo líder que opera en 16 países, con más de 144.000 empleados y más de 7.500 sucursales al 30 de junio de 2016 y una red internacional que abarca 50 mercados.

La unidad de sostenibilidad del grupo UniCredit es responsable de respaldar la gestión del Grupo en el desarrollo de estrategias que integren consideraciones de sostenibilidad en el proceso de creación de valor y generen beneficios a largo plazo para todos los socios. La unidad también se encarga de monitorear los indicadores clave de desempeño y comunicar las políticas de sostenibilidad de UniCredit a una audiencia externa.

La unidad es parte del departamento de Identidad y Comunicaciones del Grupo y reporta directamente al CEO. Esta línea de comunicación directa fortalece la capacidad de UniCredit para desarrollar y ajustar iniciativas que contribuyen significativamente a la viabilidad a largo plazo del negocio de UniCredit. La adopción desde 2014 de informes integrados ha demostrado ser valiosa en el fortalecimiento de la capacidad de monitorear el progreso de UniCredit hacia objetivos financieros, así como también objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza. También ha servido para promover una comprensión más amplia de los beneficios de la gobernanza integrada.

UniCredit comenzó a reportar sobre aspectos de sostenibilidad en el año 2000. Desde entonces, su objetivo era proporcionar una visión general de la conexión entre sus estrategias comerciales, la gestión de las relaciones con los socios y las principales actividades del Grupo durante el año.

Desde 2014, en línea con los desarrollos internacionales más recientes en reportes corporativos, el Grupo adoptó los Reportes Integrados. El Informe Integrado de UniCredit tiene el objetivo de ilustrar los elementos individuales, las interrelaciones y las dependencias que entran en juego en el enfoque de la organización para crear valor a través del tiempo. Por lo tanto, describe el desempeño financiero y de sostenibilidad del Grupo; su gobernanza corporativa; su negocio, los modelos de gestión de riesgos y su cumplimiento; y su estrategia y capitales. Además, establece el entorno competitivo en el que opera la Compañía.

El alcance de los informes incluye 15 países en los que el Grupo tiene importantes operaciones: Italia, Alemania, Austria, Polonia y varios países de Europa Centro-Oriental, como ser, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Hungría, Rumania, Rusia, Serbia, Eslovaquia, Eslovenia y Ucrania. El Informe se somete a auditorías externas de acuerdo con los criterios establecidos por el "International Standard on Assurance Engagements 3000 – Assurance Engagements

and other than Auditor Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000").

La participación y la colaboración de los socios son parte integral de las operaciones comerciales básicas de UniCredit. En 2002, UniCredit lanzó su primer programa para escuchar y evaluar la satisfacción de sus clientes y, desde ese momento, el banco ha desarrollado un sofisticado modelo de participación de socios. UniCredit dialoga regularmente con sus cinco grupos clave de socios a través de diversos canales que le permiten al banco identificar asuntos de interés para los socios y determinar dónde enfoca sus actividades.

Desde 2010, UniCredit ha utilizado un análisis de materialidad para identificar los temas que más importan a sus socios. Este proceso proporciona a la compañía una visión más clara sobre dónde debe concentrarse UniCredit para aprovechar nuevas oportunidades, mitigar riesgos y garantizar la creación de valor a largo plazo.

Las técnicas avanzadas de comunicación con los socios de UniCredit ayudan al Grupo a comprender sus prioridades y determinar las mejores prácticas de banca para crear valor a largo plazo. UniCredit se compromete activamente con sus socios en todos los territorios en los que opera, a través de programas dedicados administrados tanto a nivel local como central.

Audiencia objetivo	Canales
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación de la satisfacción del cliente</li> <li>■ Respuesta instantánea</li> <li>■ Grupos focales, talleres, seminarios</li> <li>■ Nuestro sitio web</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Medición del compromiso profesional de People Survey</li> <li>■ Portal de intranet del grupo</li> <li>■ Comunidades en línea de los distintos departamentos</li> </ul>
<b>Inversores/ accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Webcasts y llamadas de conferencia para presentar resultados trimestrales</li> <li>■ Reuniones y llamadas individuales y grupales</li> <li>■ Junta de Accionistas</li> <li>■ Informe Anual</li> <li>■ Reporte Integrado</li> <li>■ Nuestro sitio web</li> </ul>
<b>Comunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ redes sociales</li> <li>■ canales sociales</li> <li>■ Informe Anual</li> <li>■ Reporte Integrado</li> </ul>
<b>Grupos de incidencia/ONG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones y llamadas regulares</li> </ul>

UniCredit creó 14 equipos de redes sociales para apoyar a los colegas que interactúan con los socios a través de estos nuevos canales en los países en los que operamos. El objetivo es establecer un enfoque de comunicación en línea común en todos sus países en los que operamos, basado en una estrategia social integrada y lineamientos compartidos compatibles con los sistemas bancarios multicanal.

Sin embargo, UniCredit cree que es esencial prepararse para el futuro pronosticando cómo los bancos podrían seguir creciendo, reconociendo nuevos mercados y encontrando mejores formas de competir. UniCredit está trabajando constantemente para mejorar su análisis de materialidad para considerar problemas actuales como futuros. Con este fin, en 2015, el Grupo realizó una investigación en profundidad que identificó las tendencias sistémicas que probablemente brinden oportunidades o presenten riesgos para UniCredit en los próximos años.



CAPITULO VIII:  
**RECURSOS HUMANOS**

# CAPITULO VIII: RECURSOS HUMANOS

*Esta sección está destinada a los equipos cuyas responsabilidades se relacionan con el reclutamiento, la retención, el desarrollo de habilidades y la gestión del talento de los empleados del banco.*

**“Nuestro compromiso con el liderazgo ambiental es un gran orgullo para nuestros empleados. Es la pregunta de mayor puntuación en nuestra encuesta anual de empleados y es clave para atraer, desarrollar y retener empleados. Para la gerencia de TD es una prioridad el involucrar a los empleados como socios colaborativos en el avance de nuestros objetivos medioambientales, ya sea a través de la interacción con el cliente o las iniciativas en el lugar de trabajo o en la comunidad.”**

---

**Mike Pedersen**

Presidente y Consejero Delegado, TD Bank,  
El Banco más conveniente de América

**"Compromiso en favor de un desarrollo de sostenible**

**1.4 Reconocemos que el desarrollo sostenible es un compromiso institucional y una parte integral de nuestra buena ciudadanía corporativa y los fundamentos de las prácticas comerciales sólidas."**

**Declaración de compromiso por parte de las instituciones financieras sobre desarrollo sostenible**

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué la sostenibilidad es importante para los Recursos Humanos?

La sostenibilidad afecta la cultura de un banco y sus empleados. Entre otros objetivos, la estrategia de sostenibilidad de un banco está orientada a aumentar los ingresos, reducir los costos operativos, reducir los riesgos, aumentar la reputación y beneficiar al medio ambiente y a la sociedad. Los empleados son los impulsores que ponen en marcha la estrategia de sostenibilidad para lograr estos resultados. Construir las capacidades en temas de sostenibilidad en el ADN de la fuerza de trabajo requiere habilidades de Recursos Humanos (RR.HH.) para cambiar la cultura del banco. Dado su enfoque centrado en los empleados y el papel como guardián de los valores centrales de un banco, los equipos de RR.HH. están bien posicionados para ser un agente catalítico que asegure una integración exitosa de la estrategia de sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida de los empleados.

Numerosos informes y encuestas confirman que las prácticas sostenibles atraen y retienen el talento. De acuerdo con un informe EY de 2013<sup>14</sup>, empresas que están activas en el espacio de sostenibilidad pueden posicionarse como responsables, progresivas y dinámicas en el mercado de talentos. Además, de acuerdo con un estudio nacional 2012 realizado por la Universidad de Rutgers<sup>15</sup>, los empleados que sienten que pueden tener un impacto en los problemas socio-ambientales mientras trabajan, están dos veces más satisfechos con el trabajo que aquellos que no tienen este sentimiento. Las expectativas empresariales de la sociedad están cambiando con un número cada vez mayor de solicitantes que evalúan previamente el desempeño social y ambiental de las empresas antes de elegir un empleador.

La estrategia de sostenibilidad de un banco implica comunicar de muchas maneras, incluyendo el reclutamiento y la capacitación realizada por recursos humanos. La estrategia también se basa en la rendición de cuentas, la medición y la transparencia con un sólido vínculo de RR.HH. como marcos de informes de sostenibilidad, incluida la Global Reporting Initiative (GRI) que incorporan indicadores de rendimiento de RR.HH. (ej. género, diversidad y capacitación laboral).

Más allá de lo esencial para reclutar, contratar y ayudar a retener los niveles adecuados de experiencia en sostenibilidad para hacer crecer el negocio y desarrollar capital humano, la sostenibilidad es relevante para los equipos de RR.HH. en muchos roles fundamentales en la transformación, el cumplimiento, la eficacia organizativa y las prácticas laborales del banco.

### Los riesgos de la inacción

- Falta de empleados motivados y calificados capaces de apoyar al banco en su adopción de criterios de sostenibilidad.
- Pérdida de posicionamiento en el mercado y de oportunidades comerciales, así como una mayor exposición a los riesgos ambientales y sociales debido a la falta de gestión.
- Débil desempeño de los indicadores sociales si reporta bajo un marco como GRI o participa en rankings de sostenibilidad.
- Dificultad para reclutar y retener a los empleados con el espíritu y las habilidades apropiadas para la sostenibilidad.

### Oportunidades

- Reclutar y retener los mejores talentos de sostenibilidad para impulsar los objetivos de sostenibilidad del banco, incluidas las oportunidades comerciales sostenibles a largo plazo y una mayor participación en el mercado.
- Mayor productividad de los empleados y deseo de contribuir a la estrategia de sustentabilidad por parte de la base de empleados.
- Atraer y retener clientes con altas demandas sociales y ambientales.
- Fuerte desempeño en indicadores sociales si reporta bajo un marco como GRI o participa en rankings de sostenibilidad.

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

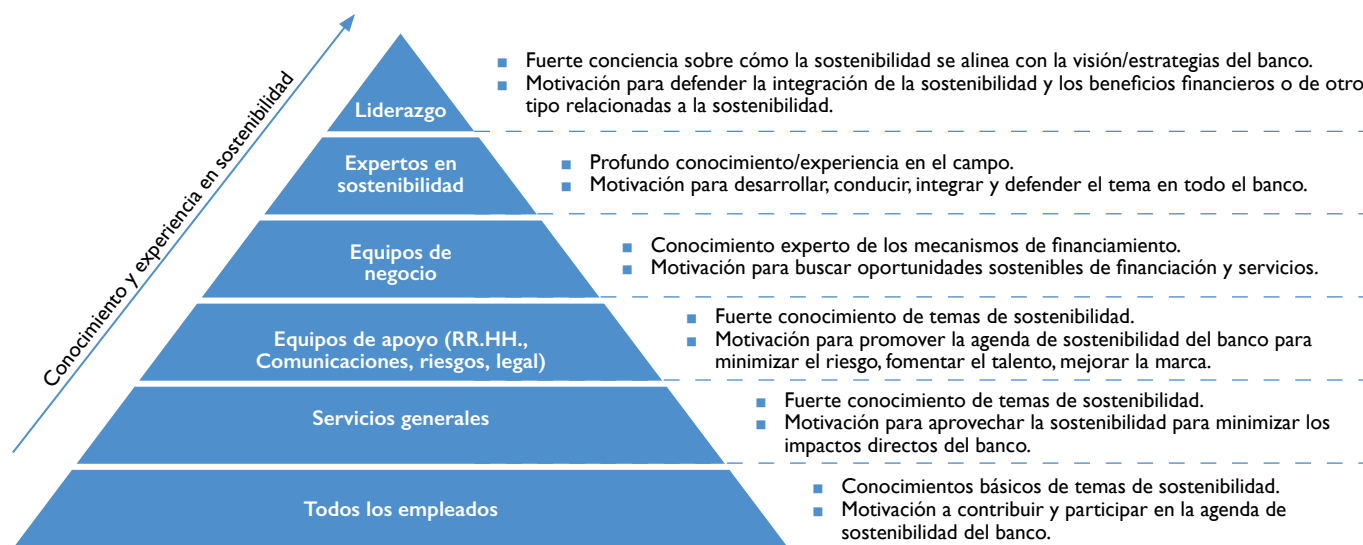
A medida que la sostenibilidad se integre en su banco, el elemento humano y, por lo tanto, los recursos humanos, desempeñan papeles críticos. Esta sección proporciona las siguientes consideraciones clave para sus equipos de RR.HH. mientras se orientan hacia la sostenibilidad:

- Incluir experiencia relevante según lo determinan los equipos de negocio y de sostenibilidad e integrando experiencia y responsabilidades en las descripciones de puestos.
- Incorporar criterios de sostenibilidad en las competencias básicas y las evaluaciones de desempeño.
- Aprovechar los criterios de sostenibilidad para reclutar y retener talento.
- Involucrar e inspirar el aprendizaje, a través del desarrollo de programas sobre temas de sostenibilidad en cooperación con el equipo de sostenibilidad y otros equipos, para ello se necesita identificar oportunidades de capacitación y los mecanismos para difundirla internamente.
- Estimular la participación de los empleados a través de incentivos y programas de reconocimiento de colegas.
- Asegurar que el equipo de RR.HH. está familiarizado con la estrategia y los objetivos de sostenibilidad de su banco.

## 1. ¿Qué tipo de empleados necesitamos para que nuestra estrategia de sostenibilidad sea un éxito?

Uno de los desafíos de impulsar la sostenibilidad es su naturaleza transversal y la necesidad de una amplia gama de habilidades, experiencias y personalidades que van desde la pasión por la sostenibilidad a aquellos estudiados y experimentados en sostenibilidad y finanzas sostenibles.

La clave para determinar el tipo de talento necesario para que la estrategia de sostenibilidad del banco sea un éxito es un esfuerzo de colaboración entre RR.HH. y los equipos de negocios y de sostenibilidad para identificar los conjuntos de habilidades necesarios. Se requerirá experiencia técnica y especializada específica dependiendo de dónde se ubicará un puesto, por ejemplo, si la demanda es del lado financiero requiere una combinación de visión empresarial y ambiental, o si es con gestión de riesgos, requerirá una combinación de experiencia regulatoria y de sostenibilidad. Los niveles de experiencia y conocimiento requeridos también variarán dependiendo de qué departamento los empleados se encontrarán como ilustra el Diagrama 9.



**Diagrama 9:** Experiencia y conocimiento de sostenibilidad por parte de los distintos departamentos del banco.

## 2. ¿Cómo cultivamos el tipo de empleados que necesitamos para nuestra agenda de sostenibilidad?

Los empleados buscan cada vez más un sano equilibrio entre la vida laboral y personal y la sostenibilidad en su banco es parte de esa ecuación. Si consideramos que para 2020, los Millennials representarán casi el 50 por ciento de la fuerza de trabajo y representarán el 30 por ciento de las ventas minoristas totales, esto es aún más representativo.<sup>16</sup> A diferencia de sus predecesores, los millennials son la primera generación que ha exigido que sus empleadores actúen como fuerzas positivas. Los RR.HH. puede ayudar a mostrar la sostenibilidad como parte del desarrollo profesional en su banco para atraer y retener talento.

La sostenibilidad probablemente tenga muchos significados para los empleados dentro de su banco; para algunos puede significar usar menos papel, para otros puede significar financiar un proyecto de energía renovable y para otros puede significar devolver a sus comunidades a través del voluntariado. Más allá de educar a los empleados sobre los requisitos de sostenibilidad técnica aplicables a sus funciones, es beneficioso para sus equipos de RR.HH. cultivar y fomentar el conocimiento de cómo el trabajo y los roles de los empleados se relacionan con la sostenibilidad y viceversa. La capacitación interdepartamental es un método eficaz para demostrar cómo interactúa la sostenibilidad entre los departamentos.

La sensibilización y la participación de la alta gerencia para liderar con el ejemplo es importante para lograr el compromiso de los empleados que aún no están familiarizados con los problemas de sostenibilidad. Crear un sentido de compromiso que engloba tanto las definiciones de sostenibilidad del banco como las de los empleados infundirá interés y motivación. Los cambios de comportamiento duraderos solo pueden llevarse a cabo al brindar a los empleados una manera de actuar en función de su interés en promover la sostenibilidad.

La naturaleza transversal de los proyectos de sostenibilidad requiere que todos los niveles del banco conozcan bien los riesgos y las recompensas de la sostenibilidad y cómo se combinan con las estrategias y políticas del banco. Mayor colaboración entre unidades de negocios en los temas de sostenibilidad también puede ser un medio eficaz para promover la agenda de sostenibilidad ya que facilita a los empleados ver cómo encajan las piezas.

La distribución de materiales didácticos y convincentes y ofertas de cursos sobre las estrategias de sostenibilidad del banco y la capacitación sobre cómo los empleados pueden contribuir a los esfuerzos de sostenibilidad, mejorarán el desempeño de sustentabilidad de su banco.

Involucrar a los empleados en el desarrollo e implementación de programas de sostenibilidad crea un sentido de apropiación de las iniciativas y mejora la participación de los empleados, especialmente cuando las actividades demuestran vínculos con las estrategias comerciales y de negocios. Incentivar la participación de los empleados en las iniciativas a través del reconocimiento, los concursos y los desafíos de sostenibilidad también puede aumentar la efectividad de los programas en general y el desempeño de sostenibilidad para el banco en general. Mecanismos de intercambio externos como la participación en redes de la industria o gremios y la organización de oportunidades de voluntariado en la comunidad facilitan las contribuciones individuales y el aprendizaje entre pares.

Cultivar una mentalidad de sostenibilidad en los empleados implica una amplia variedad de mecanismos y medios que incluyen la vinculación de la sostenibilidad con el desempeño empresarial a través de pagos y/o bonos como ilustra el Diagrama 11. Otro medio exitoso para cultivar la mentalidad correcta es proporcionar un espacio o un interlocutor para que los empleados expresen sus preocupaciones sobre el desempeño de la sostenibilidad, señalen mejoras a las estrategias de sostenibilidad existentes y sugieran innovación.



**Diagrama 10:** Vías para cultivar la sostenibilidad en la fuerza de trabajo

### 3. ¿Cómo podemos aprovechar la sostenibilidad en la contratación y retención de empleados?

Al utilizar la sostenibilidad como parte de la marca puede atraer a los mejores talentos, porque el “talento” quiere trabajar con el "empleador de elección" que se alinea con sus propios valores. La forma en que sus equipos de RR.HH. promueven la sostenibilidad del banco en el proceso de reclutamiento juega un papel clave en la forma en que el banco es percibido por los candidatos. Los equipos de RR.HH. pueden garantizar que los materiales de contratación y los otros mecanismos, como los sitios web de ofertas profesionales incluyan los puntos clave de la estrategia y los logros de sostenibilidad de su banco. Los aspectos sobresalientes y los éxitos de los empleados individuales de las áreas

centrales de su banco, como las finanzas sostenibles y los servicios generales, deberían incluirse en los materiales de reclutamiento.

Los programas de sostenibilidad efectivos pueden persuadir a los empleados competentes y talentosos para que se queden con el banco. Lugares de trabajo sostenible y seguros, que celebran eventos como el Día de la Tierra y actividades socialmente responsables como el voluntariado, generan respuestas positivas a los empleados a corto plazo. La participación frecuente, el reconocimiento y la utilización de las habilidades de los empleados, los mecanismos de retroalimentación y el conocimiento de que las aportaciones de los empleados mejoran la estrategia de sostenibilidad y desarrollan las principales ofertas comerciales en un sentido de propiedad y orgullo en el banco que da como resultado la retención de un empleado a largo plazo.

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

El siguiente ejemplo fue elegido para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. No es una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## BANK NEGARA

La sostenibilidad es un proceso, un viaje desafiante. Uno de los bancos más grandes de Indonesia, con 26.785 empleados al 31 de diciembre de 2015, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, conocido como BNI, ha optado por estar a la vanguardia de la sostenibilidad a través de la implementación de principios de finanzas sustentables para ayudar a Indonesia en su viaje. BNI declara explícitamente que su cuarta misión es mejorar la responsabilidad social y ambiental. Además, uno de los 14 Puntos del Código de Conducta de BNI está comprometido con el medio ambiente.

El crecimiento económico de Indonesia no solo es sano y fuerte en términos de cantidad y calidad; toma en cuenta la sostenibilidad ambiental y social. En 2016, el viaje de sostenibilidad emprendido por Indonesia y BNI, como parte de la sociedad, se caracterizó por una serie de desafíos, tanto en el mercado interno como en las presiones del mercado global. Además, Indonesia ya abrió sus puertas a una era de mercados globales con la Comunidad Económica de la ASEAN (AEC) a principios de 2016. Este año (2016) es uno en el que BNI evalúa y fortalece todos sus músculos operativos. Para construir un BNI más fuerte, el banco está preparado y es lo

suficientemente resistente como para seguir liderando y ayudando a los indonesios y al país en el camino hacia la realización de sus sueños y expectativas. Este espíritu es la esencia de la sostenibilidad, un compromiso con el desarrollo sostenible para todos los indonesios.

BNI cree que los empleados son uno de sus activos más valiosos. Para que BNI pueda brindar el mejor servicio a los clientes y lograr la sostenibilidad, el banco requiere recursos humanos que sean competentes, fuertes, profesionales, éticos y ecológicos. Los empleados del banco participan activamente en foros de sostenibilidad como talleres de financiación de energías renovables, de eficiencia energética y otras actividades relacionadas con finanzas sostenibles, incluida la inclusión financiera y la mitigación del cambio climático.

Por lo tanto, BNI continúa perfeccionando los talentos y mejorando la competencia de empleados a través de diversos programas de formación, desarrollo y educación de empleados. A través de diversos programas de desarrollo de recursos humanos realizados en 2015 y 2016, BNI se centró en el desarrollo de la productividad; especialmente considerando que en 2016 Indonesia entró en la era de la

AEC. Para crear excelentes recursos humanos, BNI desarrolla sus recursos humanos con énfasis en:

- Mejora de la capacidad;
- Desarrollo comercial;
- Mejora de aprendizaje digital;
- Ambiental, social y de gobernanza corporativa (ASG);
- Fortalecimiento de la gestión de riesgos.

Como un banco nacional que respalda el principio Triple Línea Base, BNI sigue siendo responsable de garantizar que la Compañía y el cliente continúen creciendo mientras prestan atención a los problemas ambientales y sociales.



CAPITULO IX:  
**SERVICIOS  
GENERALES**

# CAPITULO IX: SERVICIOS GENERALES

*Esta sección está destinada a los equipos responsables de la gestión de los impactos ambientales y sociales de las operaciones, incluidos los servicios de tecnología de la información, la gestión de activos e inmuebles del grupo, el aprovisionamiento y la adquisición de bienes y servicios..*

**“Tenemos sistemas establecidos para rastrear y administrar nuestro impacto directo sobre el medio ambiente en términos de energía, agua, emisiones de carbono y residuos, y existen procesos para reducir nuestra huella ambiental. Administrar y reducir nuestro consumo de energía reduce nuestro impacto ambiental directo y reduce los costos operativos. Gestionar activamente nuestro consumo de energía también mitiga el impacto del aumento de los costos de electricidad, pendientes de los costos del impuesto al carbono y las preocupaciones del suministro de energía.”**

---

**Wendy Dobson**

Directora: Grupo de política, promoción y sostenibilidad, Standard Bank

## "Gestión de la sostenibilidad

**2.4** Nos esforzaremos por implementar las mejores prácticas en gestión ambiental, incluidas la eficiencia energética, la gestión eficiente del agua, el reciclaje y la reducción de residuos. Buscaremos formar relaciones comerciales con clientes, socios, proveedores y subcontratistas que sigan estándares ambientales similares."

**Declaración de compromiso  
por parte de las instituciones  
financieras sobre  
desarrollo sostenible**

# CASO DE NEGOCIOS

## ¿Por qué la sostenibilidad es importante para los servicios generales?

La integración de la sostenibilidad en todas las áreas de negocio comienza directamente en las oficinas y edificios de un banco. El creciente escrutinio de los clientes, empleados, medios o terceros requiere un compromiso específico en la estrategia de sostenibilidad del banco, que incluye en la gestión de los activos, los inmuebles y los recursos físicos. La reducción de los insumos y productos resulta en beneficios ambientales y sociales, incrementa la eficiencia y produce considerables ahorros de costos que se alinean bien con los objetivos de la banca para aumentar la productividad y crear una línea base reducida para aumentar la rentabilidad. Al avanzar en la reducción de consumo de recursos mediante el establecimiento de objetivos (ej. gases de efecto invernadero) y medir e informar de manera transparente el desempeño, se mejora la visibilidad del banco en el ámbito de la sostenibilidad. Los objetivos de reducción pueden brindar una ventaja competitiva entre otros bancos que tienen pocas o ninguna meta.

Internamente, los equipos de Servicios Generales (SG) pueden aprovechar la estrategia de sostenibilidad de su banco como una herramienta de compromiso para involucrar activamente a los empleados al solicitar ideas para mejoras operativas formando equipos "verdes" para ser líderes de esfuerzos, etc. Pueden colaborar con sus equipos de sostenibilidad para desarrollar programas de capacitación transformacional, como carga de eficiencia y sugerencias para evitar viajes. Asegurar el cumplimiento de las leyes de seguridad laboral (ej. notificaciones de asbesto) garantiza aún más la sensación de bienestar de los empleados.

Alinear los esfuerzos de los SG con los valores centrales y la visión/ estrategia de sostenibilidad de su banco se requiere que SG comprenda bien cuáles son esas estrategias y las habilidades para conectar los puntos y reconocer las sinergias. Los equipos de sostenibilidad y de SG pueden trabajar juntos en el proceso de alineación y evitar la compartimentación. La alineación también ayuda a garantizar que los esfuerzos sean respaldados (y financiados cuando corresponda) y que generen valor para ellos mismos, para la alta gerencia y para los socios.

### Los riesgos de la inacción

- Mayores costos de operación.
- Amenaza a la reputación, la credibilidad y la imagen de marca.
- Incapacidad de ser comparado con pares que han establecido metas y programas de sostenibilidad.
- Disminución del valor de mercado de la propiedades e inmuebles.
- Responsabilidad indirecta de proveedores y cadenas de suministro irresponsables.

### Oportunidades

- Reducción de costos operativos y cobertura contra futuros incrementos de costos.
- Mayor valor para los accionistas.
- Mejora de la competitividad del mercado entre inquilinos y compradores potenciales de las propiedades e inmuebles del banco.
- Mejor reputación, competitividad, credibilidad e imagen de marca.
- Reducción del riesgo de la cadena de suministro y proveedores.

# ¿QUÉ PUEDE HACER SU BANCO?

La integración de la sostenibilidad en las operaciones de su banco es un pilar esencial de la estrategia de sostenibilidad. Esta sección proporciona consideraciones para consolidar este pilar a través de:

- Alinear la gestión y la reducción de los recursos físicos con la visión de su banco (incluida su visión de sostenibilidad) y estrategias.
- Considerar la implementación de un sistema de gestión ambiental para cuantificar y demostrar el desempeño.
- Contabilizar las entradas y salidas de recursos y definir objetivos de reducción.
- Favorecer y promover la construcción y adquisición de edificios ecoeficientes y la obtención de certificaciones (ej. LEED, Green Globes).
- Establecer una estrategia de aprovisionamiento y abastecimiento responsable.
- Considerar reconocer o recompensar a los empleados que presenten formas exitosas de contribuir con los esfuerzos de sustentabilidad de SG.
- Colaborar con los equipos de comunicación y sostenibilidad para incluir los impactos directos del banco en la presentación de informes.

## 1. ¿Entendemos nuestros impactos directos y qué podemos hacer para administrarlos?

Los edificios usan aproximadamente el 40% de la energía, el 25% del agua, el 40% de los recursos globales y emiten aproximadamente un tercio de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).<sup>17</sup> El uso de energía, la combustión de combustible y los viajes son los indicadores típicos que conforman un Perfil de emisiones de GEI del banco.

Si bien el sector bancario no es tan intensivo en recursos como otros sectores, como la manufactura o la generación de electricidad, hay múltiples impactos ambientales y sociales causados por nuestros edificios, tecnologías y procesos que contribuyen a las emisiones de GEI, agotamiento de recursos, seguridad laboral y más. El Diagrama 12 lo ilustra.

Las prácticas de sostenibilidad implementadas por un banco que reducen o conservan los recursos (ej. papel, agua, energía) son fácilmente cuantificables y medibles. Los objetivos de reducción se pueden construir alrededor de los objetivos para el desempeño, incluyendo la provisión de recursos y servicios (ej. rechazar el arrastre o la eliminación de equipos). Contar con sistemas de medición

de sostenibilidad transparentes y confiables, y el avance hacia el cumplimiento de las metas de reducción típicamente sirven como el núcleo de los informes de sostenibilidad de un banco que contribuyen a una imagen y marca positivas.

Los equipos de SG suelen ser maestros en el análisis de costo-beneficio. Extender esa experiencia a la estrategia de sostenibilidad debe ser un ajuste natural. Por ejemplo, los factores de sostenibilidad (ej. emisiones de GEI evitadas por el teletrabajo, los árboles ahorrados mediante la impresión de dúplex) pueden incluirse en el análisis financiero de SG.

No puede administrar lo que no mide. La mayoría de los bancos utilizan un sistema de gestión dedicado o incorporan indicadores de rendimiento de sostenibilidad en los sistemas existentes. Su equipo SG puede tener sistemas existentes que pueden modificarse para incorporar indicadores de sostenibilidad. Su banco también puede optar por un sistema que sea compartido a través de todo el banco, lo que permite una ventanilla única para la sostenibilidad para garantizar la coherencia y la transparencia entre todos los equipos que tienen responsabilidades de sostenibilidad. Existe una variedad de agencias internacionales y nacionales que proporcionan marcos (ej. el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, CDP) para tomar en cuenta los insumos y los productos de los recursos y convertir el consumo en impactos (ej. electricidad a las emisiones de GEI) y otras guías sobre sistemas corporativos ambientales y de gestión social. ("EMS", término acuñado para el propósito de esta Guía). Dado que es probable que el rendimiento de la sostenibilidad se informe interna y externamente, el EMS debería poder resistir la prueba de litmus de la auditoría, independientemente de si realmente se audita para garantizar la integridad del sistema/datos.

Cualquiera que sea el EMS que use su banco, la regla general es establecer una línea base de referencia sobre los indicadores de sostenibilidad (por ejemplo, consumo, accidentes en el lugar de trabajo, número de proveedores ecológicos, etc.), establecer objetivos de reducción/mejora y posteriormente medir regularmente el desempeño en el futuro. Los datos creíbles permiten establecer el escenario para desarrollar planes de acción y estrategias de mejora frente a la línea de base. El monitoreo frecuente sirve como un sistema de alerta temprana cuando la tendencia de rendimiento va mal.



**Diagrama 11:**

Caminos para cultivar la sostenibilidad en la fuerza de trabajo.

## 2. ¿Qué estrategias podemos usar para reducir los impactos y optimizar nuestra huella de sostenibilidad

Estrategias como la que se presenta a continuación son comunes a la industria, fáciles de medir, ayudan a reducir el impacto físico y financiero de las operaciones, aumentan la visibilidad y ayudan a involucrarse.

### ■ Emisiones de GEI

Si bien el sector bancario aún no cuenta con un mandato de regulación o política para cumplir con la reducción de emisiones, existen otras presiones (y beneficios) competitivos, financieros y sociales que hacen que la reducción de emisiones sea la norma en el sector. Una muestra de ejemplos se presenta a continuación:

- Elija un año de referencia y establezca un objetivo de reducción de emisiones de GEI con acciones en áreas tales como energía, combustible y viajes. Las reducciones pueden lograrse mediante tácticas como la reducción del consumo de energía (ej. Cambio del sistema de iluminación, sustitución de monitores antiguos

de CRT por monitores LCD, con entrenamiento de eficiencia energética de los empleados), teletrabajo o videoconferencia, desplazamientos ecológicos y reducción de viajes de negocios

- Considere compensar las emisiones remanentes e inevitables.
- Mida el desempeño ambiental y financiero. Reporte el desempeño hacia los objetivos de forma interna y externa.

### ■ Edificios

Los edificios representan aproximadamente un tercio del consumo mundial de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero y son un sector de gran impacto para la acción urgente de mitigación del cambio climático<sup>18</sup>. Las medidas de eficiencia energética son un llamado común a la acción para reducir las emisiones. Desde una perspectiva comercial, los edificios sostenibles generan menores costos operativos y son lugares de trabajo más saludables. Los créditos fiscales, reembolsos, subvenciones y otros incentivos también pueden estar disponibles para ciertas mejoras. Algunas ciudades y jurisdicciones están imponiendo cada vez más códigos y normas de eficiencia en el desarrollo que llevan el cumplimiento al caso comercial para edificios sostenibles. Los estudios<sup>19</sup> también muestran que los edificios sostenibles aumentan el valor de los activos y atraen inquilinos. Las estrategias para edificios bancarios actuales y futuros incluyen:

- Favorecer la construcción y adquisición de edificios sostenibles certificados (ej. LEED, BREEAM, Green Star), incluir el número de edificios certificados en los informes de sostenibilidad.
- Incorporación de criterios ambientales en la remodelación y adaptación retroactiva de propiedades. Donde sea posible, mida antes y después las tasas de consumo de servicios públicos.
- Establecer procesos para medir y establecer metas de mejora en torno a la huella ambiental de los centros de datos (ej. el consumo de energía, el ciclo de vida de los equipos desde la cuna a la tumba).

### ■ Operaciones

Programas ambiciosos de conservación de recursos pueden aumentar la eficiencia operativa, respaldar iniciativas de transformación más grandes y aumentar la lealtad de los clientes y empleados. Oportunidades para implementar estrategias de reducción, medir, establecer metas e informar el rendimiento incluyen:

- Estrategias de consumo de energía, como el uso optimizado de luz natural, iluminación sensible al movimiento, tecnología de bajo consumo y otros equipos.
- Estrategias de consumo de agua como grifos de bajo flujo y sensores de lluvia en los sistemas de riego.

- Estrategias de consumo de papel como moverse hacia una oficina sin papel, impresión de doble cara y eliminación de las páginas de portada de fax.
  - Emplear métodos de impresión más respetuosos con el medio ambiente, como el uso de tintas vegetales y papel reciclado y sin cloro.
  - Estrategias de gestión de residuos como programas de reducción, reciclaje y recuperación.
  - Incidentes, notificaciones y entrenamientos de seguridad laboral.
- Cadena de suministro

La ampliación de los criterios de adquisición sostenible a la cadena de suministro de su banco maximiza el impacto positivo de los esfuerzos de sostenibilidad del banco y ayuda a proteger contra los riesgos regulatorios y de reputación. Muchos bancos incluyen la cadena de suministro en su desempeño de sustentabilidad. Una cadena de suministro sostenible tiene otros beneficios, entre los que se incluyen la incorporación de nuevas Pymes, la reducción de costos y el aumento de la eficiencia.

La sostenibilidad de la cadena de suministro es la gestión de los impactos ambientales, sociales y económicos y el fomento de las prácticas de buena gobernanza, a lo largo de los ciclos de vida de bienes y servicios. Al administrar y tratar de mejorar el desempeño ambiental, social y económico y el buen gobierno a lo largo de las cadenas de suministro, las empresas actúan en su propio interés, los intereses de sus socios y los intereses de la sociedad en general.

Las políticas sostenibles de la cadena de suministro normalmente requieren que el banco mapee los proveedores y productos clave de la cadena (ej. cuáles son los productos clave que estamos adquiriendo y de dónde, actualmente existen problemas de sostenibilidad negativos asociados con cualquiera de nuestros proveedores), evalúa dónde podría existir mayor riesgo (ej. problemas de papel y deforestación) y establece directrices para la compra de productos y equipos amigables con el medio ambiente (tales como materiales reciclados, papel de bosques gestionados por la sostenibilidad, etc.). También puede extenderse a los proveedores de servicios, incluidas las empresas de servicios públicos. Hay una serie de etiquetas de derechos ambientales, sociales y humanos (ej. FSC, MSC, Fair Trade) que certifican la procedencia y la cadena de suministro de productos.

### 3. ¿Cómo pueden aprovechar los empleados para maximizar los esfuerzos de sostenibilidad de SG?

La participación de los empleados en la estrategia de sostenibilidad de su banco tiene un efecto causal o correlativo y es fundamental para su éxito. Muchas oportunidades para la participación de los empleados se generan a partir de las operaciones del banco descritas anteriormente, por lo que el departamento de SG sirve como palanca esencial. Involucrar a los empleados en oportunidades para proporcionar ideas de base rutinaria y participar en los esfuerzos de sostenibilidad de SG crea apropiación y mayores tasas de éxito de transformación duradera para su banco.

Las tácticas de motivación efectiva varían, pero generalmente comienzan creando (y convocando reuniones regulares) un comité de sostenibilidad de SG compuesto por representantes de todo el banco para asegurar comunicaciones fluidas y liderazgos fuera de SG. Algunos bancos han pilotado exitosamente programas autofinanciados donde los empleados envían ideas (ej. ideas de eficiencia energética) y si la idea proporciona un retorno significativo de la inversión, los ahorros generados ayudan a financiar otros proyectos. Las herramientas y la tecnología también pueden usarse como tácticas de participación y responsabilidad para permitir el monitoreo en tiempo real por parte de los empleados sobre sus huellas de carbono y otros impactos. Por último, pero no menos importante, asegurar el reconocimiento y/o recompensa de sus empleados por su participación y contribuciones.

# CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Los siguientes ejemplos fueron elegidos para ilustrar diferentes opciones presentadas en el texto. La selección es una representación de nuestra membresía seleccionada en base a un equilibrio regional. Los ejemplos no son una selección exhaustiva ni universalmente aplicable.

## BBVA

BBVA es un grupo financiero minorista global centrado en el cliente, fundado en 1857, que ofrece a sus clientes en todo el mundo una amplia gama de productos y servicios financieros y no financieros. El banco emplea a 137.310 personas al 30 de junio de 2016.

Como entidad financiera, BBVA tiene una influencia significativa en el medio ambiente a través del consumo de recursos naturales y las emisiones generadas y, en particular, a través de los productos y servicios que ofrece, especialmente aquellos relacionados con su financiación, gestión de activos y actividades de la cadena de suministro.

El compromiso de BBVA con el medio ambiente se refleja en su política ambiental, que es de alcance mundial. BBVA también se ha adherido a los principales acuerdos internacionales en este ámbito, como la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI), los Principios de Ecuador, los Principios para la Inversión Responsable (PRI), el Pacto Global de las Naciones Unidas, los Principios del Bono Verde y el Carbon Disclosure Project. En 2015, BBVA también se unió al Grupo de crecimiento verde español.

En 2013 BBVA lanzó su segundo Plan global de ecoeficiencia (GEP), que establece los siguientes objetivos por empleado basado en los niveles de consumo verificados en 2012:

- Reducción del 6% en las emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Reducción del 3% en el consumo de papel.
- Reducción del 3% en el consumo de agua.
- Reducción del 3% en el uso de electricidad.
- Un 33% de las personas que trabajan en edificios y oficinas que han obtenido certificaciones medioambientales.

Además, el plan incluía controles sobre la generación de residuos como papel, tóner, electrodomésticos y otros residuos peligrosos.

En 2015, BBVA completó el Plan, superando con creces todos los objetivos establecidos. BBVA ha reducido el consumo de electricidad en un 14%, el consumo de agua en un 23%, el consumo de papel en un 43% y las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 16%, siempre con respecto a las cifras de 2012. Asimismo, se alcanzó el objetivo del 33% establecido para los empleados que trabajan en edificios que han obtenido la certificación ambiental.

En línea con los planes ya implementados y en ejecución, en 2016 BBVA lanzará un nuevo GEP que establecerá un nuevo compromiso de ecoeficiencia.

Desde hace algunos años, el Grupo ha pasado del mantenimiento tradicional a una gestión integrada y global de sus edificios, donde los aspectos ambientales y de eficiencia juegan un papel clave en el diseño de estos nuevos edificios. Un total de 16 edificios grupales en España, Estados Unidos y América Latina se han construido, de acuerdo con

los estándares de certificación LEED de Consejo de Construcción Sostenible de U.S. Estas incluyen la nueva sede en Ciudad BBVA y el centro de procesamiento de datos en Madrid. Asimismo, los edificios del Centro Operacional Torre Reforma y BBVA Bancomer en México están muy avanzados en el proceso de certificación. La aplicación de este estándar ha dado como resultado un ahorro promedio de energía del 33%.

En Ciudad BBVA, la nueva sede del Grupo en Madrid, el uso de las energías renovables ha reducido significativamente el consumo de electricidad. El Grupo ha instalado 1.945 m<sup>2</sup> de paneles fotovoltaicos, que producen 750 MWh al año; casi 600 m<sup>2</sup> de paneles solares térmicos capaces de producir 476 MWh al año; y un sistema geotérmico cerrado que captura la temperatura subterránea estable, con 20 pozos, cada uno de 100 metros de profundidad, y con una capacidad instalada de 100 kW.

Las nuevas sedes en Chile y Argentina, recientemente terminadas, también están bajo el estándar LEED. Lo que dará como resultado un ahorro de consumo de energía del 30% en comparación con un edificio que no toma en cuenta estos criterios.

También se están llevando a cabo obras de remodelación en otros edificios del Grupo para mejorar su eficiencia mediante el uso de ascensores inteligentes y luces LED, la implementación de equipos de

aire acondicionado de alta eficiencia y la instalación de paneles solares fotovoltaicos y térmicos en países como Colombia, Perú y Uruguay.

En línea con el compromiso de BBVA de reducir el impacto de los edificios en el medio ambiente, en 2015 se certificaron un total de 35 edificios y 60 sucursales bancarias de acuerdo con el Sistema de Gestión Ambiental

(ISO 14001) en seis países.

En lo que respecta a la certificación del sistema de gestión energética (ISO 50001), en 2015 se ha mantenido la certificación en el Campus BBVA de Madrid y la certificación ha sido galardonada por Ciudad BBVA, un proyecto donde las instalaciones ya eficientes han sido impulsadas por un sistema de control que mejora aún más la eficiencia de este gran

complejo.

Se firmó un acuerdo en España con la empresa de energía eléctrica por la cual toda la electricidad suministrada a la red de sucursales y edificios en España provendrá de fuentes renovables. Esto afectará a las 3.091 sucursales y 71 edificios de BBVA en España y evitará la emisión de 73.240 toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

## BRADESCO

Bradesco S.A., una de las instituciones financieras privadas más grandes de Brasil, se dedica a dos líneas principales de negocios: intermediación financiera y otros servicios bancarios y seguros. Al 31 de diciembre de 2015, Bradesco tenía aproximadamente 91.000 empleados.

Bradesco se esfuerza por incorporar las mejores prácticas de sostenibilidad en sus negocios, teniendo en cuenta el contexto y el potencial de cada región, mediante la integración de estos conceptos en su estrategia corporativa, utilizando los riesgos y oportunidades comerciales y la gestión organizativa como impulsores.

La responsabilidad social y ambiental es un aspecto fundamental en la definición de socios, que son vistos como elementos clave para mantener los estándares de calidad, innovación y eficiencia adoptados por Bradesco. Para sensibilizar a los proveedores sobre la importancia de estas preguntas, cada año el banco organiza el Encuentro de proveedores de Bradesco, así como talleres y cursos de capacitación. En 2016, Unbrand lanzará un programa TreiNet sobre la Cadena de Valor Sostenible, cuyo objetivo es aumentar la concienciación de los compradores y proveedores sobre la importancia de adoptar las mejores prácticas de gestión económica, financiera y social y ambiental.

En línea con la Política de Sostenibilidad Corporativa, la Organización da preferencia a las compras o servicios basados en las prácticas sociales y ambientales de los proveedores, así como también cuestiona continuamente las características de los productos y servicios y analiza sus impactos sociales y ambientales.

A través de su programa de participación de proveedores, Bradesco impulsa la conciencia al informar a la cadena de suministro sobre sus prácticas de sostenibilidad. La adhesión del proveedor a estos principios tiene un impacto importante en la reducción de residuos, la gestión de residuos y el ahorro de agua y energía.

## STANDARD CHARTERED

Standard Chartered es un grupo bancario internacional líder, con alrededor de 84.000 empleados (2015) y una historia de 150 años en algunos de los mercados más dinámicos del mundo.

Los problemas ambientales, particularmente la escasez de recursos, tienen una influencia creciente en los clientes de Standard Chartered y su negocio. El impacto se sentirá en todo el mundo, pero de forma más inmediata en las regiones donde Standard Chartered opera.

Responder a estos problemas requiere un esfuerzo consolidado de empresas, gobiernos e individuos. Standard Chartered tiene

objetivos a largo plazo para reducir su uso de energía, agua y consumo de papel. Standard Chartered reporta sobre todas sus propiedades de más de 10,000 pies cuadrados y una selección de sucursales y oficinas más pequeñas, que representan el 73% de la cartera del banco.

El edificio de oficinas de Standard Chartered en Tianjin, China, ejemplifica la eficiencia ambiental y está certificado por LEED Gold.

El edificio usa:

- 58.3% menos agua.
- 56% menos electricidad.
- 28% menos energía total que edificios similares.
- Más del 90% de los residuos de alimentos se compostan.

Materiales respetuosos con el medio ambiente se han utilizado en todo el edificio, hasta los muebles y las alfombras. También tiene amplio espacio para que los empleados almacenen sus bicicletas.

Los paneles solares proporcionan electricidad para el edificio, incluso las lámparas de la calle son solares y eólicas. Los sensores detectan la cantidad de luz natural en una habitación, ajustando automáticamente los niveles de luz durante la jornada laboral y disminuyendo la cantidad de electricidad utilizada. El vidrio en las ventanas elimina la luz ultravioleta y reduce la transmisión infrarroja. También aísla el edificio y reduce la pérdida de energía térmica. El exceso de calor se recupera de los sistemas de control del edificio y se usa para calentar el edificio en los meses de invierno.

El agua se ahorra a través de inodoros de doble descarga, cabezales de ducha de descarga baja, grifos de sensor y descarga de inodoros con un sistema de agua gris.

El papel se recicla y los desechos de alimentos se compostan y se usan como fertilizante para los jardines del edificio.

El edificio de oficinas construido en suit en Changi Business Park es otro ejemplo del compromiso de Standard Chartered con la sostenibilidad ya que el edificio integra características de eficiencia energética y en el uso de agua, y se espera que reduzca el consumo de energía hasta en un 36 por ciento en comparación con edificios convencionales en Singapur.

El edificio ha incorporado un jardín educativo para especies en peligro de extinción como parte de su amplia gama de características

Objetivo	Fecha objetivo	Aplicabilidad	
<b>Intensidad de uso de energía</b>	2008 - 2019	Reducir en un 35%	Propiedades en lugares tropicales
		Reducir en un 20%	Propiedades en ubicaciones templadas
<b>Intensidad del uso del agua</b>	2008 - 2019	Reducir en un 71%	Todas las propiedades donde Standard Chartered tiene control de las instalaciones de agua.
<b>Uso de papel de oficina</b>	2012 - 2020	Reducir a 10 kg por empleado a tiempo completo.	Todas las propiedades Standard Chartered posee

amigables con el ambiente. El jardín es el primero de su tipo en los edificios de oficinas y está diseñado para ser un espacio recreativo, así como para concienciar sobre la conservación ambiental entre los empleados y la comunidad. Situado en el nivel del suelo, el jardín contará con una variedad de plantas que están extinguidas o en peligro de extinción en estado silvestre debido a la recolección excesiva o la deforestación. Aproximadamente el 20 por ciento de las plantas en los 70,000 pies cuadrados del edificio serán de la variedad en peligro de extinción, con áreas educativas enfocadas en una variedad de plantas en peligro de extinción con usos cotidianos en medicina o alimentos. Esto forma parte de los esfuerzos de Standard Chartered para educar a la próxima generación sobre la importancia de proteger el medio ambiente. El Banco

colaborará con Botanic Gardens Conservation International (BGCI) y los Jardines Botánicos de Singapur para participar en programas de sensibilización en todo el mundo.

El edificio del Parque Empresarial Changi incluye funciones de ahorro de energía y ahorro de agua como:

- Paneles solares para generar energía adicional para complementar los requisitos de energía del edificio.
- Un sistema automático de riego por goteo que utiliza agua de lluvia y agua reciclada para un eficaz manejo del paisaje.
- El reciclaje de las aguas residuales, agua de condensación y la recolección de agua de lluvia dará como resultado un considerable ahorro de hasta 19,890 m<sup>3</sup> de agua por año, lo que es suficiente para llenar ocho piscinas olímpicas.



DECLARACIÓN  
DEL PNUMA

# DECLARACIÓN DE COMPROMISO POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS (IF) SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los miembros del sector de Servicios Financieros reconocemos que el desarrollo económico debe ser compatible con el bienestar humano y un entorno saludable. Ignorar esto es arriesgarse a aumentar los costos sociales, ambientales y financieros. Asimismo, reconocemos que el desarrollo sostenible es responsabilidad colectiva de los gobiernos, las empresas y las personas. Estamos comprometidos a trabajar colectivamente hacia objetivos de sostenibilidad comunes.

## 1. Compromiso con el desarrollo sostenible

- 1.1. Consideramos el desarrollo sostenible - definido como un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cumplir sus propias necesidades - como un aspecto fundamental de la buena gestión empresarial.
- 1.2. Consideramos que la mejor forma de avanzar hacia el desarrollo sostenible consiste en dejar que los mercados actúen dentro de un marco adecuado y costo eficiente de instrumentos económicos y reglamentos eficaces. Los gobiernos tienen el liderazgo en el establecimiento y aplicación de prioridades y valores comunes a largo plazo.
- 1.3. Consideramos que las instituciones financieras son importantes contribuyentes al desarrollo sostenible, a través de su interacción con otros sectores económicos y consumidores y mediante su propia financiación, inversión y actividades comerciales.
- 1.4. Reconocemos que el desarrollo sostenible es un compromiso institucional y una parte integral de nuestra buena ciudadanía corporativa y los fundamentos de las prácticas comerciales sólidas.
- 1.5. Reconocemos que la agenda de desarrollo sostenible se está interrelacionando cada vez más con los aspectos humanitarios y sociales a medida que se amplía la agenda medioambiental global y que el cambio climático conlleva mayores desafíos de desarrollo y seguridad.

## 2. Gestión de la sostenibilidad

- 2.1. Apoyamos un enfoque precautorio a los problemas ambientales y sociales, que se esfuerza por anticipar y prevenir posibles impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad.
- 2.2. Cumpliremos con todas las normativas locales, nacionales e internacionales aplicables en materia ambiental y social. Más allá del cumplimiento, trabajaremos para integrar consideraciones ambientales y sociales en nuestras operaciones y decisiones comerciales en todos los mercados.
- 2.3. Reconocemos que identificar y cuantificar los riesgos ambientales y sociales debe ser parte del proceso normal de evaluación y gestión de riesgos, tanto en operaciones nacionales como internacionales.
- 2.4. Nos esforzaremos por implementar las mejores prácticas en gestión ambiental, incluidas la eficiencia energética, la gestión eficiente del agua, el reciclaje y la reducción de residuos. Buscaremos formar relaciones comerciales con clientes, socios, proveedores y subcontratistas que sigan estándares ambientales similares.
- 2.5. Nos proponemos actualizar periódicamente todas nuestras prácticas con el fin de incorporar en ellas los avances pertinentes de la ordenación ambiental. Alentamos al sector a que emprenda investigaciones en esas esferas y otras conexas.
- 2.6. Reconocemos la necesidad de realizar revisiones internas periódicas y medir nuestro progreso para alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad.
- 2.7. Reconocemos la necesidad de que el sector de servicios financieros adapte y desarrolle productos y servicios que promuevan los principios del desarrollo sostenible.

## 3. Sensibilización pública y comunicación

- 3.1. Recomendamos que las instituciones financieras elaboren y publiquen sus políticas de sostenibilidad y que informen periódicamente a través de una declaración, las medidas que han adoptado para promover la integración en los aspectos ambientales y sociales en sus operaciones.
- 3.2. Nos comprometemos a compartir información relevante con los clientes, según corresponda, para que puedan fortalecer su propia capacidad de reducir los riesgos ambientales y sociales y promover el desarrollo sostenible.
- 3.3. Fomentaremos la transparencia y el diálogo en materia de sostenibilidad con los interlocutores pertinentes, incluidos los accionistas, empleados, clientes, reguladores, formuladores de políticas y público en general.
- 3.4. Trabajaremos con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente) para promover los principios y objetivos de esta Declaración, y buscaremos el apoyo activo de ONU Medio Ambiente para proporcionar información relevante relacionada con el desarrollo sostenible.
- 3.5. Alentaremos a otras instituciones financieras a respaldar esta Declaración. Estamos comprometidos a compartir con ellos nuestras experiencias y conocimientos para extender las mejores prácticas.
- 3.6. Reconocemos la importancia de otras iniciativas del sector de servicios financieros en el progreso y avance de los objetivos de las finanzas sostenibles y apoyaremos esas iniciativas de manera adecuada.
- 3.7. Trabajaremos con ONU Medio Ambiente periódicamente para revisar el éxito en la implementación de esta Declaración y esperamos que todos los Signatarios hagan un progreso real.

# NOTAS FINALES

1. [www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line](http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line)
2. [www.worldwildlife.org/projects/the-3-solution](http://www.worldwildlife.org/projects/the-3-solution)
3. [daraint.org/wp-content/uploads/2012/09/CVM2ndEd-FrontMatter.pdf](http://daraint.org/wp-content/uploads/2012/09/CVM2ndEd-FrontMatter.pdf)
4. [www.eia.gov/forecasts/ico/world.cfm](http://www.eia.gov/forecasts/ico/world.cfm)
5. [www.bcg.com/documents/file126806.pdf](http://www.bcg.com/documents/file126806.pdf)
6. [wwf.fi/mediabank/7413.pdf](http://wwf.fi/mediabank/7413.pdf)
7. [www.wsj.com/articles/regulators-examine-financial-stability-risks-to-climate-change-oil-exposure-1459444688](http://www.wsj.com/articles/regulators-examine-financial-stability-risks-to-climate-change-oil-exposure-1459444688)
8. [www.whitehouse.gov/the-press-office/2016/06/29/leaders-statement-north-american-climate-clean-energy-and-environment](http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2016/06/29/leaders-statement-north-american-climate-clean-energy-and-environment)
9. [www.theguardian.com/sustainable-business/10-things-need-to-know-circular-economy](http://www.theguardian.com/sustainable-business/10-things-need-to-know-circular-economy)
10. [www.afi-global.org/policy-areas/general-fi](http://www.afi-global.org/policy-areas/general-fi)
11. [www.ifac.org/global-knowledge-gateway/sustainability/discussion/sustainability-imperative-small-business](http://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/sustainability/discussion/sustainability-imperative-small-business)
12. [www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2012/november/sustainability-in-smes.htm](http://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2012/november/sustainability-in-smes.htm)
13. [www.accenture.com/t20150523T042350\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_15/Accenture-Investor-Study-Insights-PRI-Signatories.pdf](http://www.accenture.com/t20150523T042350__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_15/Accenture-Investor-Study-Insights-PRI-Signatories.pdf)
14. [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-role-of-hr-in-driving-sustainable-business-practices/\\$FILE/EY-Role-of-HR-in-driving-sustainable-business-practices.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-role-of-hr-in-driving-sustainable-business-practices/$FILE/EY-Role-of-HR-in-driving-sustainable-business-practices.pdf)
15. [www.netimpact.org/sites/default/files/documents/whatworkers-want-2012.pdf](http://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/whatworkers-want-2012.pdf)
16. [www.thecro.com/topics/corporate-responsibility/the-growing-influence-of-the-chief-sustainability-officer/#sthash.npny7Ch2.dpuf](http://www.thecro.com/topics/corporate-responsibility/the-growing-influence-of-the-chief-sustainability-officer/#sthash.npny7Ch2.dpuf)
17. [www.unep.org/sbci/AboutSBCI/Background.asp](http://www.unep.org/sbci/AboutSBCI/Background.asp)
18. [www.unepfi.org/fileadmin/publications/investment/Commercial\\_Real\\_Estate.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/publications/investment/Commercial_Real_Estate.pdf)
19. [www.corporate-engagement.com/files/publication/EKQ\\_RESTAT\\_2013.pdf](http://www.corporate-engagement.com/files/publication/EKQ_RESTAT_2013.pdf)

# ABREVIATURAS

<b>A&amp;S</b>	Ambiental y Social
<b>ASG</b>	Ambiental, Social y de Gobernanza corporativa
<b>BEI</b>	Iniciativa de Medio Ambiente y Banca*
<b>BREEAM</b>	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
<b>CDP</b>	Carbon Disclosure Project
<b>COP</b>	Conferencia de las Partes*
<b>CRT</b>	Tubo de Rayos Catódicos*
<b>ESM</b>	Gestión Ambiental y Social
<b>ESRM</b>	Sistema de Gestión de Riesgo Ambiental y Social*
<b>FSC</b>	Consejo de Manejo Forestal*
<b>GABV</b>	Alianza Global para Banca en Valores*
<b>GEI</b>	Gases de Efecto Invernadero
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IFC</b>	Corporación Financiera Internacional*
<b>ISO</b>	Organización Internacional de Normalización*
<b>LEED</b>	Leadership in Energy and Environment Design
<b>MSC</b>	Consejo de Vigilancia Marina*
<b>NACE</b>	Nomenclatura de Actividades Económicas
<b>NAICS</b>	North American Industry Classification System
<b>NCD</b>	Declaración de capital natural*
<b>OCDE</b>	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos del Desarrollo Sostenible
<b>PE</b>	Principios de Ecuador
<b>RSC</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>UNEP FI</b>	Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*

\*Por sus siglas en inglés

# CONTENIDO DE ANEXOS

---

96

Recursos

---

110

Glosario

---



# RECURSOS

Los recursos proporcionados en este documento ofrecen literatura, informes, organizaciones, etc. que son valiosos e informativos para los bancos que tienen o están elaborando una agenda de sostenibilidad. La recopilación de recursos no pretende abarcar todo, sino que presenta un amplio espectro de recursos que se han compilado en áreas clave para los profesionales de sostenibilidad en banca.

## UN MUNDO CAMBIANTE Y LAS IMPLICACIONES PARA EL NEGOCIO

Deloitte (2013) CFOs and Sustainability <[www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/cfos-and-sustainability-sharing-their-roles-in-an-evolving-environment.html](http://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/cfos-and-sustainability-sharing-their-roles-in-an-evolving-environment.html)>

Global Alliance for Banking on Values (2014). Real Economy – Real Returns: The Business Case for Sustainability Focused Banking. <[www.gabv.org/wp-content/uploads/Real-Economy-Real>Returns-GABV-Research-2014.pdf](http://www.gabv.org/wp-content/uploads/Real-Economy-Real>Returns-GABV-Research-2014.pdf)>

Harvard Business Review (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. <[hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/es](http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/es)>

IFC (2013). Money Moves Two: How Private Sector Finance Can Work for a Sustainable Future. <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/62792c80402314359565ff23ff966f85/ifc\\_moneymoves2-06072013.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/62792c80402314359565ff23ff966f85/ifc_moneymoves2-06072013.pdf?MOD=AJPERES)>

KPMG (2012). Expect the Unexpected <[www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/building-business-value.pdf](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/building-business-value.pdf)>

KPMG (2015) READY OR NOT? An assessment of sustainability integration in the European Banking Sector <[www.fii/media-bank/7413.pdf](http://www.fii/media-bank/7413.pdf)>

McKinsey & Company (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line <[www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line](http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line)>

MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group (2013). The Innovation Bottom Line <[www.bcg.com/documents/file126806.pdf](http://www.bcg.com/documents/file126806.pdf)>

Nicholas, S. (2006). Stern Review: The Economics of Climate Change. <[mudan-casclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview\\_report\\_complete.pdf](http://mudan-casclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf)>

PRI, UNCTAD, UN Global Compact and UNEP FI (2015). Private Sector Investment and Sustainable Development: The current and potential role of institutional investors, companies, banks and foundations in sustainable development. <[www.unglobalcompact.org/library/1181](http://www.unglobalcompact.org/library/1181)>

TEEB (2012), The Economics of Ecosystems and Biodiversity in Business and Enterprise. Edited by Joshua Bishop. Earthscan, London and New York <[www.teebweb.org/media/2012/01/TEEB-For-Business.pdf](http://www.teebweb.org/media/2012/01/TEEB-For-Business.pdf)>

UN Global Compact (UNGC) and Accenture (2013). CEO Study 2013: Sustainable business and the pace of change. <[www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_4/Accenture-CEO-Study-Sustainable-Business-Pace-Change-Podcast-Transcript.pdf](http://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_4/Accenture-CEO-Study-Sustainable-Business-Pace-Change-Podcast-Transcript.pdf)>

## ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD Y AGENCIAS DE CALIFICACIÓN EXTRAFINANCIERAS

### Proveedores del índice de sostenibilidad

Dow Jones Sustainability Index <[www.sustainability-indices.com/](http://www.sustainability-indices.com/)>

FTSE Russell. FTSE4GOOD Index Series. <[www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good](http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good)>

MSCI, MSCI ESG Ratings. <[www.msci.com/esg-integration](http://www.msci.com/esg-integration)>

Standard & Poor's ESG Indices <[www.spindices.com/index-family/sustainability/esg](http://www.spindices.com/index-family/sustainability/esg)>

See SSE Initiative for other indices, including country indices <[www.sseinitiative.org/2016rop/](http://www.sseinitiative.org/2016rop/)>

### incluyendo

BM&FBOVESPA and FGV-EAESP, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). <[www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-1.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-1.htm)>

Johannesburg Stock Exchange <[www.jse.co.za/](http://www.jse.co.za/)>

Thomson Reuters. Environmental, Social and Governance (ESG) Indices. <[financial.thomsonreuters.com/en/products/data-analytics/market-data/indices/esg-index.html](http://financial.thomsonreuters.com/en/products/data-analytics/market-data/indices/esg-index.html)>

### Agencias de Calificación Extrafinancieras

Oekom Research, Oekom Corporate Rating. <[www.oekom-research.com/index\\_en.php?content=corporate-rating](http://www.oekom-research.com/index_en.php?content=corporate-rating)>

RobecoSAM <[www.robecosam.com/](http://www.robecosam.com/)>

### Herramientas

Ceres. The Ceres Roadmap for Sustainability/Financial Services. <[www.ceres.org/roadmap-assessment/sector-analyses/financial-services](http://www.ceres.org/roadmap-assessment/sector-analyses/financial-services)>

IFC (2013). Guidance for the Directors of Banks. <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/99c6028040fca8cb8326ef25d54dfab3/Focus11\\_GoverningBanks.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/99c6028040fca8cb8326ef25d54dfab3/Focus11_GoverningBanks.pdf?MOD=AJPERES)>

UN Global Compact (2014) Guide to Corporate Sustainability <[www.unglobalcompact.org/library/1151](http://www.unglobalcompact.org/library/1151)>

WWF (2014). Environmental, Social and Governance Integration for Banks: A Guide to Starting Implementation. <[www.panda.org/wwf\\_news/?2226990#](http://www.panda.org/wwf_news/?2226990#)>

### Redes

Banking Environment Initiative <[www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative](http://www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative)>

Ceres. <[www.ceres.org/](http://www.ceres.org/)>

Global Alliance for Banking on Values <[www.gabv.org](http://www.gabv.org)>

Global Corporate Governance Forum (IFC) <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics/Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Corporate+Governance](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics/Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Corporate+Governance)>

UNEP Finance Initiative <[www.unepfi.org/](http://www.unepfi.org/)>

UN Global Compact <[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)>

World Business Council on Sustainable Development. <[www.wbcsd.org/home.aspx](http://www.wbcsd.org/home.aspx)>

## Capacitación

Colombia University School of Professional Studies, Sustainable Finance <[sps.columbia.edu/certificates/sustainable-finance-certificate](https://sps.columbia.edu/certificates/sustainable-finance-certificate)>

IFC (2010). Governing Banks - A Supplement to the Corporate Governance Board Leadership Training Resources. <[documents.worldbank.org/curated/en/106641468339267353/pdf/628920WP00Govern00Box0361495B0PUBLIC0.pdf](https://documents.worldbank.org/curated/en/106641468339267353/pdf/628920WP00Govern00Box0361495B0PUBLIC0.pdf)>

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership. <[www.cisl.cam.ac.uk/](http://www.cisl.cam.ac.uk/)>

## GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Boston Consulting Group (2009), The Business of Sustainability <[www.bcg.com/documents/file29480.pdf](https://www.bcg.com/documents/file29480.pdf)>

EY (2014), Let's talk Sustainability. A dialogue on building a better working world <[www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/EY-let-talk-sustainability/\\$FILE/EY-lets-talk-sustainability.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/EY-let-talk-sustainability/$FILE/EY-lets-talk-sustainability.pdf)>

KPMG (2014). The Essentials of Materiality Assessment <[www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/materiality-assessment.pdf](https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/materiality-assessment.pdf)>

Oliver Wyman (2014), FROM GREEN TO SUSTAINABLE <[www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/apr/From%20Green%20to%20Sustainable\\_web\\_new.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/apr/From%20Green%20to%20Sustainable_web_new.pdf)>

PwC (2014), Making it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals <[www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FINAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf)>

## Herramientas

Ceres. The Ceres Roadmap for Sustainability – P4.3: Design for Sustainability <[www.ceres.org/roadmap-assessment/progress-report/performance-by-expectation/products-and-services/design-for-sustainability](https://www.ceres.org/roadmap-assessment/progress-report/performance-by-expectation/products-and-services/design-for-sustainability)>

Earth Security Group (2015). The Earth Security Index 2015: Managing global resource risks and Resilience in the 21st century <[earthsecuritygroup.com/wp-content/uploads/2016/06/The-Earth-Security-Index-2015.pdf](https://earthsecuritygroup.com/wp-content/uploads/2016/06/The-Earth-Security-Index-2015.pdf)>

MIT Sloan Management Review and the Boston Consulting Group (2013), Sustainability's Next Frontier <[sloanreview.mit.edu/projects/sustainabilitys-next-frontier/?utm\\_source=BCG&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=sustdec13](https://sloanreview.mit.edu/projects/sustainabilitys-next-frontier/?utm_source=BCG&utm_medium=referral&utm_campaign=sustdec13)>

PRI/ UN Global Compact Lead, (2013): A Tool for Communicating the Business Value of Sustainability <[www.spainsif.es/sites/default/files/upload/publicaciones/VDM\\_Report.pdf](https://www.spainsif.es/sites/default/files/upload/publicaciones/VDM_Report.pdf)>

SDG Compass. The guide for business action on the SDGs (2015) <[sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104\\_SDGCompass\\_Guide\\_2015.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDGCompass_Guide_2015.pdf)>

UN Global Compact and KPMG International (2015). SDG Industry Matrix - Financial Services. <[www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/development/SDGMatrix\\_FinancialSvcs.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/SDGMatrix_FinancialSvcs.pdf)>

## Redes

Banking Environment Initiative <[www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative](http://www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative)>

Ceres. <[www.ceres.org/](http://www.ceres.org/)>

Global Alliance for Banking on Values <[www.gabv.org](http://www.gabv.org)>

Global Corporate Governance Forum (IFC) <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics/Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Corporate+Governance](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics/Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Corporate+Governance)>

UNEP Finance Initiative <[www.unepfi.org/](http://www.unepfi.org/)>

UN Global Compact <[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)>

World Business Council on Sustainable Development. <[www.wbcsd.org/home.aspx](http://www.wbcsd.org/home.aspx)>

## Capacitación

IFC. Sustainability Training and E-Learning Program (STEP) <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Learning+and+Adapting/Tools+for+Clients/#STEP](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Learning+and+Adapting/Tools+for+Clients/#STEP)>

The Economics of Ecosystems & Biodiversity (TEEB). Training Resource Material <[www.teebweb.org/resources/training-resource-material/](http://www.teebweb.org/resources/training-resource-material/)>

UNEP FI Climate Change Online Course <[www.unepfi.org/training/climate-change/](http://www.unepfi.org/training/climate-change/)>

World Bank Group Open Learning Campus <[olc.worldbank.org/](http://olc.worldbank.org/)>

## ONGS QUE DAN SEGUIMIENTO

BANKTRACK  
<[www.banktrack.org/](http://www.banktrack.org/)>

Finance Watch <[www.finance-watch.org/](http://www.finance-watch.org/)>

Global Witness Banks Campaign  
<[www.globalwitness.org/en/campaigns/corruption-and-money-laundering/banks](http://www.globalwitness.org/en/campaigns/corruption-and-money-laundering/banks)>

Greenpeace  
<[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)>

Amnesty international <[www.amnesty.org/en/](http://www.amnesty.org/en/)>

OXFAM  
<[www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)>

## EN LAS NOTICIAS

Bloomberg Brief: Sustainable Finance <[www.bloombergbriefs.com/sustainable-finance/](http://www.bloombergbriefs.com/sustainable-finance/)>

Corporate Knights, Global 100 Most Sustainable Corporations in the World. <[www.corporateknights.com/reports/global-100/](http://www.corporateknights.com/reports/global-100/)>

Environmental Finance <[www.environmental-finance.com/](http://www.environmental-finance.com/)>

ESG Magazine <[www.esg-magazine.com/](http://www.esg-magazine.com/)>

Responsible Investor <[www.responsible-investor.com/](http://www.responsible-investor.com/)>

## MARCOS LEGALES Y VOLUNTARIOS

### Acuedos y Convenciones Internacionales

Convention on Biological Diversity (CBD) <[www.cbd.int/](http://www.cbd.int/)>

FIRST for Sustainability (IFC) International Conventions and Agreements <[firstforsustainability.org/resources/international-conventions-and-standards/international-conventions-and-agreements/](http://firstforsustainability.org/resources/international-conventions-and-standards/international-conventions-and-agreements/)>

Rio Declaration on the Environment and Development <[www.unep.org/Documents/Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163](http://www.unep.org/Documents/Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163)>

UN Framework Convention on Climate Change, Paris Agreement (2016) <[unfccc.int/paris\\_agreement/items/9485.php](http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php)>

UN Sustainable Development Knowledge Platform: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development <[sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld](http://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld)>

## Normas no vinculantes

OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011) <[www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm](http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm)>

UN Guiding Principles on Business and Human Rights <[business-humanrights.org/en/un-guiding-principles-on-business-and-human-rights-1](http://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles-on-business-and-human-rights-1)>

## Políticas y Regulación en Banca y Sostenibilidad

Mark Carney (2015), Breaking the tragedy of the horizon - climate change and financial stability <[www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/speeches/2015/844.aspx](http://www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/speeches/2015/844.aspx)>

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2014). Commercial Banks: Research Brief <[www.sasb.org/wp-content/uploads/2014/05/SASB\\_Commercial\\_Banks\\_Brief.pdf](http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2014/05/SASB_Commercial_Banks_Brief.pdf)>

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership and UNEP FI (2014). Stability and Sustainability in Banking Reform: Are environmental risks missing from Basel III? <[www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm](http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm)>

UN Inquiry, University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership and UNEP FI (2015). Banking and Sustainability, A Time for Convergence: A Policy Briefing on the links between Financial Stability and Environmental Sustainability <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/BankingSustainability\\_TimeForConvergence.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/BankingSustainability_TimeForConvergence.pdf)>

UNEP Inquiry Report (2015) The Financial System We Need: Aligning the Financial System with Sustainable Development <[unepinquiry.org/publication/inquiry-global-report-the-financial-system-we-need/](http://unepinquiry.org/publication/inquiry-global-report-the-financial-system-we-need/)>

UNEP Inquiry, Institute for Human Rights and Business (2016): Human Rights and Sustainable Finance – Exploring the Relationship <[www.ihrb.org/uploads/reports/IHRB\\_UNEP\\_Human\\_Rights\\_Sustainable\\_Finance\\_Feb2016.pdf](http://www.ihrb.org/uploads/reports/IHRB_UNEP_Human_Rights_Sustainable_Finance_Feb2016.pdf)>

## Marcos Voluntarios para una Banca Sostenible

Banking Environment Initiative (BEI) and the Consumer Goods Forum (CGF) (2016). ‘Soft Commodities’ Compact <[www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative/programme/soft-commodities/soft-commodities](http://www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative/programme/soft-commodities/soft-commodities)>

Carbon Principles <[www.carbonprinciples.org/](http://www.carbonprinciples.org/)>

Centre for International Governance Innovation (CIGI). Voluntary Sustainability Codes of Conduct in the Financial Sector <[www.cigionline.org/sites/default/files/cigi\\_paper\\_78.pdf](http://www.cigionline.org/sites/default/files/cigi_paper_78.pdf)>

Climate Bonds Initiative <[www.climatebonds.net/](http://www.climatebonds.net/)>

Equator Principles (2013). Equator Principles III <[www.equator-principles.com/index.php/ep3](http://www.equator-principles.com/index.php/ep3)>

Financial Institutions’ Declaration of Intent on Energy Efficiency <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/DeclarationIntentEnergyEfficiencyFinance\\_signatories.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/DeclarationIntentEnergyEfficiencyFinance_signatories.pdf)>

FSB Task Force on Climate Disclosures (2016), Phase I Report of the Task Force on Climate-Related Financial Disclosures <[www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2016/03/Phase\\_I\\_Report\\_v15.pdf](http://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2016/03/Phase_I_Report_v15.pdf)>

G20 Green Finance Synthesis Report <[unepinquiry.org/g20greenfinancerepositor-yeng/](http://unepinquiry.org/g20greenfinancerepositor-yeng/)>

Green Bond Principles <[www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/green-bonds/green-bond-principles/](http://www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/green-bonds/green-bond-principles/)>

Natural Capital Protocol <[naturalcapitalcoalition.org/protocol/](http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/)>

Paris Pledge for Action <[parispledgeforaction.org/](http://parispledgeforaction.org/)>

Principles to Mainstream Climate Action within Financial Institutions <[www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Climate/5Principles.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Climate/5Principles.pdf)>

## Herramientas

Centre for International Governance Innovation (2015), Development of Sustainability and Green Banking Regulations – Existing Codes and Practices <[www.cigionline.org/publications/development-of-sustainability-and-green-banking-regulations-existing-codes-and-practice](http://www.cigionline.org/publications/development-of-sustainability-and-green-banking-regulations-existing-codes-and-practice)>

OECD, Responsible Business Conduct in the Financial Sector <[mneguidelines.oecd.org/rbc-financial-sector.htm](http://mneguidelines.oecd.org/rbc-financial-sector.htm)>

OHCHR, Frequently Asked Questions about the Guiding Principles on Business and Human Rights (2014) <[www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ\\_Principles-BusinessHR.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ_Principles-BusinessHR.pdf)>

OHCHR, The Corporate Responsibility to Respect Human Rights, An Interpretative Guide (2012) <[www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf)>

European Commission: Corporate Social Responsibility in Practice <[ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/in-practice\\_fr](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/in-practice_fr)>

UNEP Inquiry Library <[unepinquiry.org/?s=&post\\_type=publication](http://unepinquiry.org/?s=&post_type=publication)>

SASB Implementation Guide for Companies <[using.sasb.org/implementation-guide-for-companies/](http://using.sasb.org/implementation-guide-for-companies/)>

Sustainable Development Law. An Online Research Tool on International Courts and Tribunals decisions referring to the principles of sustainable development (1992-2012) <[cisdl.org/tribunals/overview/project-description.html](http://cisdl.org/tribunals/overview/project-description.html)>

## Redes

Alliance for Financial Inclusion <[www.afi-global.org/](http://www.afi-global.org/)>

Network for Sustainable Financial Markets <[www.sustainablefinancialmarkets.net/about/](http://www.sustainablefinancialmarkets.net/about/)>

Sustainable Banking Network (IFC) <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Partnerships/Sustainable+Banking+Network/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Partnerships/Sustainable+Banking+Network/)>

## REGULACIONES NACIONALES

Banco Central do Brasil (2014). Banco Central do Brazil Responsibility Policy (PRSA) guidelines – Governance Structure and Management of Environmental Risks. Resolution N.4.327. <[www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48734/Res\\_4327\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48734/Res_4327_v1_O.pdf)>

China Banking Regulatory Commission (2012) Green Credit Guidelines <[pfbcb-cbfbp.org/docs/news/avril-mai-13/RDP12-Mars-2013/DCC-China%20Banking%20Regulation%20-%20Green%20Credit%20Guidelines.pdf](http://pfbcb-cbfbp.org/docs/news/avril-mai-13/RDP12-Mars-2013/DCC-China%20Banking%20Regulation%20-%20Green%20Credit%20Guidelines.pdf)>

State Bank of Vietnam (2015) Directive on Promoting Green Credit Growth and Environmental and Social Risks Management in Credit Granting Activities <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/8861c20047ede4e1bd50fd-299ede9589/Directive+on+Green+Credit+and+R%26S+Risk+management.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8861c20047ede4e1bd50fd-299ede9589/Directive+on+Green+Credit+and+R%26S+Risk+management.pdf?MOD=AJPERES)>

Superintendency of Banking, Insurance and Private Pension Funds Administrators of Peru (SBS) (2015). Regulations for Social and Environmental Risk Management <[www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_otros/20150521\\_Res\\_1928\\_2015\\_in-gles.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_otros/20150521_Res_1928_2015_in-gles.pdf)>

## REGULACIONES NACIONALES

Bangladesh Policy Guidelines for Green Banking (2011) <[www.bb.org.bd/mediaroom/circulars/brpd/feb272011brpd02e.pdf](http://www.bb.org.bd/mediaroom/circulars/brpd/feb272011brpd02e.pdf)>

Brazil Green Protocol (1995) <[www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_en/Hotsites/Annual\\_Report\\_2011/Capitulos/institutional\\_operations/the\\_bndes\\_and\\_the\\_green\\_protocol.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/Hotsites/Annual_Report_2011/Capitulos/institutional_operations/the_bndes_and_the_green_protocol.html)>

Cambodian Sustainable Finance Initiative <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/7dfdbe19-6ff4-40ea-938b-33cc42aab2c8/PressRelease+-+Cambodian+Banks+Commit+to+Developing+Sustainable+Finance+Principles+-+Sept+19.pdf?MOD=AJPERES&PressRelease%20-%20Cambodian%20Banks%20Commit%20to%20Developing%20Sustainable%20Finance%20Principles%20-%20Sept%202019.pdf](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7dfdbe19-6ff4-40ea-938b-33cc42aab2c8/PressRelease+-+Cambodian+Banks+Commit+to+Developing+Sustainable+Finance+Principles+-+Sept+19.pdf?MOD=AJPERES&PressRelease%20-%20Cambodian%20Banks%20Commit%20to%20Developing%20Sustainable%20Finance%20Principles%20-%20Sept%202019.pdf)>

Central Bank of Nigeria (2012). Nigeria Sustainable Banking Principles <[www.cenbank.org/out/2012/ccd/circular-nsbp.pdf](http://www.cenbank.org/out/2012/ccd/circular-nsbp.pdf)>

Colombia Green Protocol (2012) <[unfccc.int/files/cooperation\\_and\\_support/financial\\_mechanism/standing\\_committee/application/pdf/protocolo\\_verde\\_colombia\\_-\\_version\\_final\\_-\\_20120604\\_\(2\)%5b1%5d.pdf](http://unfccc.int/files/cooperation_and_support/financial_mechanism/standing_committee/application/pdf/protocolo_verde_colombia_-_version_final_-_20120604_(2)%5b1%5d.pdf)>

Indonesia Sustainable Finance Roadmap (2014) <[firstforsustainability.org//media/RoadmapOJK2015-2019.pdf](http://firstforsustainability.org//media/RoadmapOJK2015-2019.pdf)>

Japan's Principles for Financial Action towards a Sustainable Society (2010) <[www.env.go.jp/policy/keiei\\_portal/kinyu/gensoku-en.html](http://www.env.go.jp/policy/keiei_portal/kinyu/gensoku-en.html)>

Kenya Sustainable Finance Guiding Principles (2015) <[www.kba.co.ke/careers/306-banking-industry-adopts-sustainable-finance-guiding-principles-and-industrywide-standards-to-promote-inclusive-growth-agenda](http://www.kba.co.ke/careers/306-banking-industry-adopts-sustainable-finance-guiding-principles-and-industrywide-standards-to-promote-inclusive-growth-agenda)>

Mongolian Sustainable Finance Principles (2014) <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/2bbc1d80476d9cd185a8f5299ede9589/MBA\\_Principles-and-Guidance-Notes-Mongolia\\_Final.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2bbc1d80476d9cd185a8f5299ede9589/MBA_Principles-and-Guidance-Notes-Mongolia_Final.pdf?MOD=AJPERES)>

Nigerian Sustainable Banking Principles (2012) <[www.cbn.gov.ng/out/2012/ccd/circular-nsbp.pdf](http://www.cbn.gov.ng/out/2012/ccd/circular-nsbp.pdf)>

Turkey Sustainability Guidelines for the Banking Sector (2014) <[www.tbb.org.tr/en/Content/Upload/dokuman/137/Sustainability-Guidelines-for-The-Banking-Sector.pdf](http://www.tbb.org.tr/en/Content/Upload/dokuman/137/Sustainability-Guidelines-for-The-Banking-Sector.pdf)>

# GESTIÓN DEL RIESGOS

## A&S

### Riesgos A&S

BSR (2009) ESG in the Mainstream: The Role for Companies and Investors in Environmental, Social and Governance Integration <[www.bsr.org/reports/BSR\\_ESG\\_Integration\\_Report\\_Sept\\_2009\\_final.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_ESG_Integration_Report_Sept_2009_final.pdf)>

Global Risk Institute (2016), Why Financial Institutions should take note <[globalriskinstitute.org/publications/climate-change-why-financial-institutions-should-take-note/](http://globalriskinstitute.org/publications/climate-change-why-financial-institutions-should-take-note/)>

IDB (2014) Managing Environmental and Social Risks: A Roadmap for National Development Banks in Latin America and Caribbean <[publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6437/CMF%20MON%20Managing%20Environmental%20and%20Social%20Risks.pdf?sequence=1](http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6437/CMF%20MON%20Managing%20Environmental%20and%20Social%20Risks.pdf?sequence=1)>

HSBC (2015). Stranded Assets, What next? <[www.longfinance.net/programmes/london-accord/la-reports.html?view=report&id=517](http://www.longfinance.net/programmes/london-accord/la-reports.html?view=report&id=517)>

IFC (2014). Moving Forward with Environmental and Social Risk Management: Findings from IFC Country Baseline Surveys <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/3a1098804316ae-1fb602fe384c61d9f7/ESRM-Report-Final.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3a1098804316ae-1fb602fe384c61d9f7/ESRM-Report-Final.pdf?MOD=AJPERES)>

IPCC (2014). Climate Change 2014: Synthesis Report <[www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full\\_wcover.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf)>

PwC (2012), Managing Sustainability risks and opportunities in the financial services sector <[www.pwc.com/jg/en/publications/ncd-sustainability-presentation-may-2012.pdf](http://www.pwc.com/jg/en/publications/ncd-sustainability-presentation-may-2012.pdf)>

### Herramientas

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2008). Environmental and Social Exclusion and Referral Lists <[www.ebrd.com/downloads/about/sustainability/Environmental\\_and\\_Social\\_Exclusion\\_and\\_Referral\\_Lists\\_15092008.pdf](http://www.ebrd.com/downloads/about/sustainability/Environmental_and_Social_Exclusion_and_Referral_Lists_15092008.pdf)>

E and S Implementation tools for Financial Intermediaries (EBRD) <[www.ebrd.com/who-we-are/our-values/environmental-emanual-toolkit.html](http://www.ebrd.com/who-we-are/our-values/environmental-emanual-toolkit.html)>

FMO. Environmental and Social Risk Management Tools for microfinance institutions (MFIs) and Private Equity Funds <[www.fmo.nl/esg-tools](http://www.fmo.nl/esg-tools)>

German International Cooperation Agency (GIZ), ISEAL Alliance and UN International Trade Centre. Sustainability Standards Comparison Tool. <[www.isealliance.org/our-work/increasing-uptake/comparing-standards](http://www.isealliance.org/our-work/increasing-uptake/comparing-standards)>

IFC (2007). Environmental, Health, and Safety (EHS) Guidelines <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+sustainability/learning+and+adapting/knowledge+products/publications/publications\\_policy\\_ehs-general](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/learning+and+adapting/knowledge+products/publications/publications_policy_ehs-general)>

IFC (2012). IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73dacc09afdf998895a12/IFC\\_Performance\\_Standards.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73dacc09afdf998895a12/IFC_Performance_Standards.pdf?MOD=AJPERES)>

IFC. Environmental and Social Management System: Outline for Financial Institution <[www.unepfi.org/bankingguide/wp-content/uploads/2013/11/Template-ESMS-for-FIs.docx](http://www.unepfi.org/bankingguide/wp-content/uploads/2013/11/Template-ESMS-for-FIs.docx)>

RepRisk <[www.reprisk.com/](http://www.reprisk.com/)>

UNEP FI. Environmental and Social Risk Briefings. <[www.unepfi.org/signatories/toolkit](http://www.unepfi.org/signatories/toolkit)>

WWF (2014), Environmental, Social, and Governance Integration for Banks: A Guide to Starting Implementation <[d2ouvy59p-0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf\\_environmental\\_social\\_governance\\_banks\\_guide\\_report.pdf](http://d2ouvy59p-0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf_environmental_social_governance_banks_guide_report.pdf)>

### Redes

Equator Principles Association <[www.equator-principles.com/](http://www.equator-principles.com/)>

IFC Performance Standards Community of Learning <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+sustainability/learning+and+adapting/learning+events/performance+standards+community+of+learning](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/learning+and+adapting/learning+events/performance+standards+community+of+learning)>

Roundtable on Environmental and Social Risk Management <[ecofact.com/roundtable](http://ecofact.com/roundtable)>

## Capacitación

Designing Index Based Weather Risk Management Programs (IBRD) <[olc.worldbank.org/content/designing-index-based-weather-risk-management-programs-self-paced](http://olc.worldbank.org/content/designing-index-based-weather-risk-management-programs-self-paced)>

EBRD Online Environmental and social Risk Management Learning Programme for Financial Intermediaries <[www.ebrd.com/who-we-are/our-values/environmental-annual-education.html](http://www.ebrd.com/who-we-are/our-values/environmental-annual-education.html)>

IFC E-Learning Course on Managing Environmental and Social Performance <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Learning+and+Adapting/Tools+for+Clients/#clearing](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Learning+and+Adapting/Tools+for+Clients/#clearing)>

UNEP FI Environmental & Social Risk Analysis (ESRA) Training Programme <[www.unepfi.org/training/esra-training-programme/](http://www.unepfi.org/training/esra-training-programme/)>

## Cambio Climático

Boston Common Asset Management (2014). Financing Climate Change: Carbon Risk in the Banking Sector <[www.acclimatise.uk.com/login/uploaded/resources/FinancingClimateChange.pdf](http://www.acclimatise.uk.com/login/uploaded/resources/FinancingClimateChange.pdf)>

Carbon Tracker Initiative (2016). The end of the road for coal and gas <[www.carbontracker.org/report/the-end-of-the-road-for-coal-and-gas/](http://www.carbontracker.org/report/the-end-of-the-road-for-coal-and-gas/)>

Climate Vulnerable Forum, DARA (2012), A Guide to the Cold Calculus of Climate Change <[daraint.org/wp-content/uploads/2012/09/CVM2ndEd-FrontMatter.pdf](http://daraint.org/wp-content/uploads/2012/09/CVM2ndEd-FrontMatter.pdf)>

Nicholas, S. (2006). Stern Review: The Economics of Climate Change. <[mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview\\_report\\_complete.pdf](http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf)>

UNEP FI, Cambridge and IIGCC (2014), Climate Change: Implications for Investors and Financial Institutions <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/IPCC\\_AR5\\_Implications\\_for\\_Investors\\_Briefing\\_WEB\\_EN.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/IPCC_AR5_Implications_for_Investors_Briefing_WEB_EN.pdf)>

## Herramientas

UNEP FI, WRI (2015) Carbon Asset Risk Framework <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/carbon\\_asset\\_risk.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/carbon_asset_risk.pdf)>

UNEP FI, WRI, the 2° Investing Initiative (2015) Climate strategies and metrics <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/climate\\_strategies\\_metrics.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/climate_strategies_metrics.pdf)>

## Redes

Climate Action Network International <[www.climatenetwork.org/](http://www.climatenetwork.org/)>

Climate Bonds Initiative <[www.climatebonds.net/](http://www.climatebonds.net/)>

UNEP FI, Portfolio Decarbonization Coalition <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/PortfolioDecarbonizationCoalition.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/PortfolioDecarbonizationCoalition.pdf)>

## Capacitación

C2ES – the Center for Climate and Energy Solutions <[www.c2es.org/](http://www.c2es.org/)>

UN Climate Change Newsroom <[newsroom.unfccc.int/](http://newsroom.unfccc.int/)>

UNEP FI, Risks and Opportunities for the Finance Sector Online Course <[www.unepfi.org/fileadmin/training/climate/cc\\_course\\_brochure.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/training/climate/cc_course_brochure.pdf)>

UNEP FI, WRI, Webinar on Carbon Asset Risk <[www.unepfi.org/events/2015/webinar-carbonassetrisk/](http://www.unepfi.org/events/2015/webinar-carbonassetrisk/)>

## EJEMPLOS DE REGISTROS REGIONALES

Información útil sobre A&S proporcionada por los gobiernos, como permisos, multas, etc.

US Environmental Protection Agency. Facility registry Service: <[www.epa.gov/enviro/facility-registry-service-frs](http://www.epa.gov/enviro/facility-registry-service-frs)>

European Pollutant Release and Transfer Register: <[ec.europa.eu/environment/industry/stationary/eper/legislation.htm](http://ec.europa.eu/environment/industry/stationary/eper/legislation.htm)>

Secretaria de Estado de Meio Ambiente(SEMA),MT-SEMAMT(Secretary of Environment for the state of Mato Grosso)/ BRAZIL: <[monitoramento.sema.mt.gov.br/simlam/](http://monitoramento.sema.mt.gov.br/simlam/)>

## CAPITAL NATURAL / SERVICIOS DE ECOSISTEMA

BSR (2014) Private Sector Engagement with Ecosystem Services <[www.bsr.org/reports/BSR\\_Private\\_Engagement\\_With\\_Ecosystem\\_Services\\_2014.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Private_Engagement_With_Ecosystem_Services_2014.pdf)>

Caldecott, B. and McDaniels, J. (2014). Financial Dynamics of Natural Capital: Risks, impacts, and barriers to resilience. UNEP Inquiry Phase 1 Working Paper. <[www.smithschool.ox.ac.uk/research-programmes/stranded-assets/UNEP-SSEE%20Working%20Paper%20-%20Financial%20Dynamics%20of%20the%20Environment.pdf](http://www.smithschool.ox.ac.uk/research-programmes/stranded-assets/UNEP-SSEE%20Working%20Paper%20-%20Financial%20Dynamics%20of%20the%20Environment.pdf)>

HSBC (2013). Natural Capital: Identifying implications for economies. <[www.hsbc.com/~media/HSBC-com/about-hsbc/in-the-future/pdfs/0301214-natural-capital](http://www.hsbc.com/~media/HSBC-com/about-hsbc/in-the-future/pdfs/0301214-natural-capital)>

Natural Capital Coalition (2013). Natural Capital At Risk: The Top 100 Externalities of Business. <[naturalcapitalcoalition.org/wp-content/uploads/2016/07/Trucost-Nat-Cap-at-Risk-Final-Report-web.pdf](http://naturalcapitalcoalition.org/wp-content/uploads/2016/07/Trucost-Nat-Cap-at-Risk-Final-Report-web.pdf)>

Natural Capital Declaration (2015) Towards Including Natural Resource Risks in Cost of Capital <[naturalcapitaldeclaration.org/documents/wgi/NCD-NaturalResourceRisksScopingStudy.pdf](http://naturalcapitaldeclaration.org/documents/wgi/NCD-NaturalResourceRisksScopingStudy.pdf)>

TEEB (2012), The Economics of Ecosystems and Biodiversity in Business and Enterprise. Edited by Joshua Bishop. Earthscan, London and New York <[www.teebweb.org/media/2012/01/TEEB-For-Business.pdf](http://www.teebweb.org/media/2012/01/TEEB-For-Business.pdf)>

UNEP FI Chief Liquidity Series (2009) <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/chief\\_liquidity2\\_01.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/chief_liquidity2_01.pdf)>

(2010). Power Sector <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/chief\\_liquidity2\\_01.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/chief_liquidity2_01.pdf)>

(2012) Extractives Sector <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/CLS3.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/CLS3.pdf)>

### Herramientas

BBOP, Equator Principles Association and WWF. Biodiversity for Banks (B4B) Program. <[www.equator-principles.com/index.php/best-practice-resources/b4b](http://www.equator-principles.com/index.php/best-practice-resources/b4b)>

BSR. (2014). Analytical Tools for Assessing Business Impacts & Dependencies Upon Ecosystem Services. <[www.bsr.org/en/our-insights/report-view/making-the-invisible-visible-analytical-tools-for-assessing-business-impact](http://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/making-the-invisible-visible-analytical-tools-for-assessing-business-impact)>

Natural Capital Declaration, GIZ, VfU (2015). Corporate Bonds Water Risk Tool. <[www.naturalcapitaldeclaration.org/bonds-water-scarcity/](http://www.naturalcapitaldeclaration.org/bonds-water-scarcity/)>

Natural Capital Declaration, Bloomberg (2015). Water Risk Valuation Tool (for equities). <[www.naturalcapitaldeclaration.org/water-risk-valuation-tool/](http://www.naturalcapitaldeclaration.org/water-risk-valuation-tool/)>

Natural Capital Declaration, UN-REDD Programme (2015). Bank and Investor Risk Policies on Soft Commodities: A framework to evaluate deforestation and forest degradation risk in the agricultural value chain <[www.naturalcapitaldeclaration.org/softcommoditytool/](http://www.naturalcapitaldeclaration.org/softcommoditytool/)>

Natural Capital Finance Alliance (2017), allows financial institutions to see how incorporating drought scenarios changes the perception of risk in their own loan portfolios <[www.naturalcapitalfinancealliance.org/drought-stress-testing-tool/](http://www.naturalcapitalfinancealliance.org/drought-stress-testing-tool/)>

UNEP FI and Global Footprint Network (2016). ERISC Phase 2: How food prices link environmental constraints to sovereign credit risk <[www.unepfi.org/ecosystems/erisc/](http://www.unepfi.org/ecosystems/erisc/)>

ValuES <[www.aboutvalues.net/](http://www.aboutvalues.net/)>

Wealth Accounting and the Valuation of Ecosystem Services (WAVES) <[www.waves-partnership.org/](http://www.waves-partnership.org/)>

### Redes

BEI Soft Commodities Compact <[www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative/programme/soft-commodities](http://www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative/programme/soft-commodities)>

Natural Capital Coalition <[naturalcapitalcoalition.org/who/coalition-organizations/](http://naturalcapitalcoalition.org/who/coalition-organizations/)>

Natural Capital Declaration (NCD) <[www.naturalcapitaldeclaration.org/the-declaration/](http://www.naturalcapitaldeclaration.org/the-declaration/)>

TEEB community <[www.teebweb.org/about/partners/](http://www.teebweb.org/about/partners/)>

## OPTIMIZAR RECURSOS HUMANOS

BON SUCRO (Better Sugar Cane Initiative) <[www.bonsucro.com/](http://www.bonsucro.com/)>

Forest Stewardship Council <[us.fsc.org/en-us/](http://us.fsc.org/en-us/)>

Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB) <[www.grsbeef.org/](http://www.grsbeef.org/)>

Marine Stewardship Council <[www.msc.org/](http://www.msc.org/)>

Round Table on Responsible Soy (RTRS) <[www.responsiblesoy.org/](http://www.responsiblesoy.org/)>

Find more at ISEAL Alliance Codes of Good Practice <[www.isealalliance.org/our-work/defining-credibility/codes-of-good-practice](http://www.isealalliance.org/our-work/defining-credibility/codes-of-good-practice)>

Roundtable on Sustainable Biomaterials (RSB) <[rsb.org/](http://rsb.org/)>

Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) <[www.rspo.org/](http://www.rspo.org/)>

## DERECHOS HUMANOS

Foley Hoag LLP and UNEP FI (2015). Banks and Human Rights: A Legal Analysis. <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/BanksandHumanRights.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/BanksandHumanRights.pdf)>

Thun Group Discussion Paper on Banks and Human Rights (2013) <[www.menschenrechte.uzh.ch/dam/jcr:00000000-3175-0061-0000-00003311d3bb/thun-group-discussion-paper-final-2-oct-2013.pdf](http://www.menschenrechte.uzh.ch/dam/jcr:00000000-3175-0061-0000-00003311d3bb/thun-group-discussion-paper-final-2-oct-2013.pdf)>

### Herramientas

The Global Slavery Index <[www.globalslaveryindex.org/](http://www.globalslaveryindex.org/)>

UNEP FI Human Rights Guidance Tool for the Financial Sector <[www.unepfi.org/humanrightstoolkit/](http://www.unepfi.org/humanrightstoolkit/)>

UN-Global Compact Business and Human Rights Dilemmas Forum <[www.unglobalcompact.org/library/9](http://www.unglobalcompact.org/library/9)>

UNICEF Corporate Social Responsibilities: Advancing children's rights in business <[www.unicef.org/csr/88.htm](http://www.unicef.org/csr/88.htm)>

### Redes

Business for Human Rights <[www.business-humanrights.org/](http://www.business-humanrights.org/)>

## CAPTURANDO LA OPORTUNIDAD

Arthur D Little (1998), Sustainable Development: The Next Generation of Business Opportunity <[www.greenbiz.com/sites/default/files/document/O16F4954.pdf](http://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/O16F4954.pdf)>

DNV-GL, Monday Morning Global Institute and UN Global Compact (2015). Global Opportunity Report 2015 <[globalopportunitynetwork.org/the-2015-global-opportunity-report.pdf](http://globalopportunitynetwork.org/the-2015-global-opportunity-report.pdf)>

KPMG International (2015). Gearing up for Green Bonds, Key considerations for bond issuers <[www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/sustainable-insight/Documents/gearing-up-for-green-bonds-v2.pdf](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/sustainable-insight/Documents/gearing-up-for-green-bonds-v2.pdf)>

McKinsey & Company (2015). Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation <[www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/disrupting-beliefs-a-new-approach-to-business-model-innovation](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/disrupting-beliefs-a-new-approach-to-business-model-innovation)>

McKinsey & Company (2016). Financing change: How to mobilize private-sector financing for sustainable infrastructure. <[2015.newclimateeconomy.report/wp-content/uploads/2016/01/Financing\\_change\\_How\\_to\\_mobilize\\_private-sector\\_financing\\_for\\_sustainable-infrastructure.pdf](http://2015.newclimateeconomy.report/wp-content/uploads/2016/01/Financing_change_How_to_mobilize_private-sector_financing_for_sustainable-infrastructure.pdf)>

MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group (BCG) (2013). The Innovation Bottom Line <[aca3318ae75562500643-ca1b2d270cca3d-1f89a77092d5cd33a3.r63.cf2.rackcdn.com/ MITSMR-BCG-Sustainability-Report-2013.pdf](http://aca3318ae75562500643-ca1b2d270cca3d-1f89a77092d5cd33a3.r63.cf2.rackcdn.com/MITSMR-BCG-Sustainability-Report-2013.pdf)>

PWC (2015) Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals <[www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals/sdg-research-results.html](http://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals/sdg-research-results.html)>

UNEP FI (2015) Positive Impact Manifesto <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/PositiveImpactManifesto.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/PositiveImpactManifesto.pdf)>

World Bank (2014). Growing the Green Bond Market to Finance a Cleaner, Resilient World <[www.worldbank.org/en/news/feature/2014/03/04/growing-green-bonds-market-climate-resilience](http://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/03/04/growing-green-bonds-market-climate-resilience)>

World Economic Forum, The Green Investment Report (2013). <[www3.weforum.org/docs/WEF\\_GreenInvestment\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GreenInvestment_Report_2013.pdf)>

## Redes

ICMA (2015). Green Bond Principles Governance <[www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/green-bonds/governance-framework/](http://www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/green-bonds/governance-framework/)>

UNEP FI Positive Impact Initiative <[www.unepfi.org/work-streams/banking/positive-impact/](http://www.unepfi.org/work-streams/banking/positive-impact/)>

## Cambio climático

Boston Common Asset Management (2014). Financing Climate Change: Carbon Risk in the Banking Sector. <[www.acclimatise.uk.com/login/uploaded/resources/FinancingClimateChange.pdf](http://www.acclimatise.uk.com/login/uploaded/resources/FinancingClimateChange.pdf)>

IPCC (2014). Climate Change 2014: Synthesis Report <[www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full\\_wcover.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf)>

Nicholas, S. (2006). Stern Review: The Economics of Climate Change. <[mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmlima/pdfs/destaques/sternreview\\_report\\_complete.pdf](http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmlima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf)>

The 3% Solution (2013), Driving Profits Through Carbon Reduction <[c402277.ssl.cf1.rackcdn.com/publications/575/files/original/The\\_3\\_Percent\\_Solution\\_-\\_June\\_10.pdf?1371151781](http://c402277.ssl.cf1.rackcdn.com/publications/575/files/original/The_3_Percent_Solution_-_June_10.pdf?1371151781)>

## Redes

C2ES – the Center for Climate and Energy Solutions <[www.c2es.org/](http://www.c2es.org/)>

Climate Bonds Initiative <[www.climatebonds.net/](http://www.climatebonds.net/)>

## Capacitación

UNEP FI. Climate Change Online Course. <[www.unepfi.org/training/climate-change/](http://www.unepfi.org/training/climate-change/)>

World Bank Group Open Learning Campus. Fundamentals of Climate Change. <[olc.worldbank.org/content/fundamentals-climate-change-self-paced](http://olc.worldbank.org/content/fundamentals-climate-change-self-paced)>

World Bank Group Open Learning Campus. Climate Finance Essentials: Innovative Finance for the Climate Change Challenge. <[olc.worldbank.org/content/climate-finance-essentials-innovative-finance-climate-change-challenge-self-paced](http://olc.worldbank.org/content/climate-finance-essentials-innovative-finance-climate-change-challenge-self-paced)>

## Gestión de Ecosistemas

Credit Suisse and McKinsey (2015). Conservation finance: From niche to mainstream <[www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/responsibility/banking/conservation-finance-en.pdf](http://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/responsibility/banking/conservation-finance-en.pdf)>

CDC, CREDIT SUISSE, EMPEA, IFC and WWF (2015). Private Equity and Emerging Markets Agribusiness: Building Value Through Sustainability <[www.scribd.com/doc/266816582/Private-Equity-and-Emerging-Markets-Agribusiness-Building-Value-Through-Sustainability#fullscreen=1](http://www.scribd.com/doc/266816582/Private-Equity-and-Emerging-Markets-Agribusiness-Building-Value-Through-Sustainability#fullscreen=1)>

UNEP FI (2011). REDDY, Set, Grow Part 1- A briefing for financial institutions: Opportunities and roles for financial institutions in forest carbon markets <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/reddysetgrow.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/reddysetgrow.pdf)>

WWF, Credit Suisse and McKinsey & Company (2014). Conservation Finance: Moving beyond donor funding toward an investor-driven approach <[www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/responsibility/environment/conservation-finance-en.pdf](http://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/responsibility/environment/conservation-finance-en.pdf)>

## Herramientas

Ecosystem Valuation Toolkit <[esvaluation.org/](http://esvaluation.org/)>

FIRST for Sustainability. Environmental Business Opportunities - Environmental Business Opportunities by Type <[firstforsustainability.org/opportunities/environmental-business-opportunities-by-type/](http://firstforsustainability.org/opportunities/environmental-business-opportunities-by-type/)>

InVEST <[www.naturalcapitalproject.org/invest/](http://www.naturalcapitalproject.org/invest/)>

## Derechos Humanos

Barclays, Care International UK and Plan UK (2013). Banking on Change: Breaking the Barriers to Financial Inclusion <[www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/docs/Citizenship/banking-on-change.pdf](http://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/docs/Citizenship/banking-on-change.pdf)>

CARE (2015). Adding Value to Value Chains: How to unlock the poverty-fighting potential of value chains <[www.care.org/sites/default/files/documents/Adding-value-to-value-chains.pdf](http://www.care.org/sites/default/files/documents/Adding-value-to-value-chains.pdf)>

Care. Fighting poverty - Banking on Change <[www.careinternational.org.uk/fighting-poverty/working-way-out-poverty/banking-change](http://www.careinternational.org.uk/fighting-poverty/working-way-out-poverty/banking-change)>

WBCSD. The Inclusive Business Challenge <[www.wbcd.org/pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=12744&NoSearchContextKey=true](http://www.wbcd.org/pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=12744&NoSearchContextKey=true)>

## Herramientas

Guidance for Issuers of Social Bonds <[www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/green-bonds/guidance-for-issuers-of-social-bonds/](http://www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/green-bonds/guidance-for-issuers-of-social-bonds/)>

ILO Social Finance Programme <[www.ilo.org/employment/areas/social-finance/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/employment/areas/social-finance/lang-en/index.htm)>

## Redes

Alliance for Financial Inclusion (AFI) <[www.afi-global.org/](http://www.afi-global.org/)>

International Association of Investors in the Social Economy (INAISE) <[www.inaise.org/](http://www.inaise.org/)>

## OPTIMIZAR RECURSOS HUMANOS

Aurosoorya, BSR and the Society for Human Resource Management (2011). Advancing Sustainability: HR's Role. <[www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/documents/11-0066\\_advstainhr\\_fnl\\_full.pdf](http://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/documents/11-0066_advstainhr_fnl_full.pdf)>

Bain (2013), The big green talent machine <[www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_The\\_big\\_green\\_talent\\_machine.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_The_big_green_talent_machine.pdf)>

EY (2013), Role of HR in driving sustainable business practices <[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-role-of-hr-in-driving-sustainable-business-practices/\\$FILE/EY-Role-of-HR-in-driving-sustainable-business-practices.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-role-of-hr-in-driving-sustainable-business-practices/$FILE/EY-Role-of-HR-in-driving-sustainable-business-practices.pdf)>

HRH the Prince of Wales's Business and the Environment Programme, University of Cambridge and WBCSD (2005). Driving Success: Human resources and sustainable development. <[www.wbcd.org/web/publications/hr.pdf](http://www.wbcd.org/web/publications/hr.pdf)>

North American Human Resource Management Association (NAHRMA), World Federation of People Management Associations (WFPMA) and Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. <[www.shrm.org/about/foundation/products/documents/412%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf](http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/412%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf)>

PRI (2012). Integrating ESG Issues into Executive Pay. <[www.unpri.org/download/report/8534](http://www.unpri.org/download/report/8534)>

UNEP FI (2011). If You Ask Us... Making Environmental Employee Engagement Happen: Results of a Global Survey. <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/ifyouaskus\\_engagement\\_survey.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/ifyouaskus_engagement_survey.pdf)>

## Herramientas

Ceres. The Ceres Roadmap for Sustainability - Performance: Employees. <[www.ceres.org/roadmap-assessment/about/roadmap-expectations/performance-employees](http://www.ceres.org/roadmap-assessment/about/roadmap-expectations/performance-employees)>

First for Sustainability. Internal Communication and Training <[firstforsustainability.org/risk-management/managing-environmental-and-social-risk-2/implementing-an-esms/internal-communication-and-training/](http://firstforsustainability.org/risk-management/managing-environmental-and-social-risk-2/implementing-an-esms/internal-communication-and-training/)>

World Business Council for Sustainable Development (2005), Human resources and sustainable development <[wbcserver.org/wbcserver/publications/cd\\_files/datas/capacity\\_building/education/pdf/Driving-Success-HumanResources+SD.pdf](http://wbcserver.org/wbcserver/publications/cd_files/datas/capacity_building/education/pdf/Driving-Success-HumanResources+SD.pdf)>

## GESTION DE IMPACTO DIRECTO

Ecorys (2014), Resource efficiency in the building sector <[ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/Resource%20efficiency%20in%20the%20building%20sector.pdf](http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/Resource%20efficiency%20in%20the%20building%20sector.pdf)>

International Energy Agency (2013) Transition to Sustainable Buildings <[www.ica.org/publications/freepublications/publication/Building2013\\_free.pdf](http://www.ica.org/publications/freepublications/publication/Building2013_free.pdf)>

Piet Eichholtz, Nils Kok, and John M. Quigley (2013), The Economics of Green Building <[www.corporate-engagement.com/files/publication/EKQ\\_RESTAT\\_2013.pdf](http://www.corporate-engagement.com/files/publication/EKQ_RESTAT_2013.pdf)>

UNEP FI (2010), Green Buildings and the Finance Sector - An Overview of Financial Institution Involvement in Green Buildings in North America <[www.unepfi.org/fileadmin/documents/greenbuildings.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/greenbuildings.pdf)>

UNEP, Why Buildings <[www.unep.org/sbci/AboutSBICI/Background.asp](http://www.unep.org/sbci/AboutSBICI/Background.asp)>

World Business Council for Sustainable Development (2009) Transforming the Market: Energy Efficiency in Buildings <[www.wbcsl.org/transformingthemarketeeb.aspx](http://www.wbcsl.org/transformingthemarketeeb.aspx)>

World Green Building Council (2013) World Green Building Trends <[www.worldgbc.org/files/8613/6295/6420/World\\_Green\\_Building\\_Trends\\_SmartMarket\\_Report\\_2013.pdf](http://www.worldgbc.org/files/8613/6295/6420/World_Green_Building_Trends_SmartMarket_Report_2013.pdf)>

BSR & UNGC: supply chain sustainability <[www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_Supply\\_ChainReport.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_Supply_ChainReport.pdf)>

## Herramientas

EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) <[ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)>

Greenhouse Gas (GHG) Protocol <[www.ghgprotocol.org/](http://www.ghgprotocol.org/)>

International Finance Corporation (IFC), EDGE <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/edge](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/edge)>

## Redes

Building Owners and Managers Association International <[www.boma.org/Pages/default.aspx](http://www.boma.org/Pages/default.aspx)>

Energy Managers Society (EMS) <[www.aeccenter.org/i4a/pages/index.cfm?pageID=4381](http://www.aeccenter.org/i4a/pages/index.cfm?pageID=4381)>

World Green Building Council <[www.worldgbc.org/](http://www.worldgbc.org/)>

## Capacitación

WBCSD Eco-efficiency Learning Module  
<[www.wbcd.org/pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=13593](http://www.wbcd.org/pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=13593)>

World Bank Group Open Learning Campus.  
Saving Energy Through Energy Savings  
Performance Contracts <[olc.worldbank.org/content/saving-energy-through-energy-savings-performance-contracts-self-paced](http://olc.worldbank.org/content/saving-energy-through-energy-savings-performance-contracts-self-paced)>

## GREEN CERTIFICATIONS AND LABELS

BREEAM  
<[www.breem.com/](http://www.breem.com/)>

EU Ecolabel <[ec.europa.eu/environment/ecolabel/](http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/)>

ISO 14000: Environmental  
Management <[www.iso.org/iso/iso14000](http://www.iso.org/iso/iso14000)>

LEED Certification  
<[leed.usgbc.org/](http://leed.usgbc.org/)>

## COMUNICAR Y REPORTAR SOBRE SOSTENIBILIDAD

2° Investing Initiative (2013). From Financed Emissions to Long-Term Investing Metrics: State-of-the-art review of GHG emissions accounting for the financial sector <[2degrees-investing.org/IMG/pdf/2dii\\_financed\\_emissions\\_short\\_diff.pdf](http://2degrees-investing.org/IMG/pdf/2dii_financed_emissions_short_diff.pdf)>

BSR (2012). Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company <[www.bsr.org/reports/BSR\\_Five-Step\\_Guide\\_to\\_Stakeholder\\_Engagement.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf)>

Ceres Stakeholder Engagement <[www.ceres.org/roadmap-assessment/about/roadmap-expectations/stakeholder-engagement](http://www.ceres.org/roadmap-assessment/about/roadmap-expectations/stakeholder-engagement)>

FSB Task Force on Climate Disclosures (2016), Phase I Report of the Task Force on Climate-Related Financial Disclosures <[www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2016/03/Phase\\_I\\_Report\\_v15.pdf](http://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2016/03/Phase_I_Report_v15.pdf)>

KPMG et al (2013), Carrots and Sticks Sustainability reporting policies worldwide-today's best practices, tomorrow's trends <[www.globalreporting.org/resource/library/Carrots-and-Sticks.pdf](http://www.globalreporting.org/resource/library/Carrots-and-Sticks.pdf)>

Fundación Vida Silvestre Argentina (2017), Los bancos ven a la sustentabilidad como un aliado <[www.vidasilvestre.org.ar/sala\\_redaccion/?17400/Los-bancos-ven-a-la-sustentabilidad-como-un-aliado](http://www.vidasilvestre.org.ar/sala_redaccion/?17400/Los-bancos-ven-a-la-sustentabilidad-como-un-aliado)>

## Herramientas

CDP, CDSB Framework <[www.cdsb.net/sites/cdsbnet/files/cdsb\\_framework\\_for\\_reporting\\_environmental\\_information\\_natural\\_capital.pdf](http://www.cdsb.net/sites/cdsbnet/files/cdsb_framework_for_reporting_environmental_information_natural_capital.pdf)>

CDP, climate Change, Water, Forestry Reporting <[www.cdp.net/en](http://www.cdp.net/en)>

GRI: Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement <[www.globalreporting.org/resource/library/G3-English-Financial-Services-Sector-Supplement.pdf](http://www.globalreporting.org/resource/library/G3-English-Financial-Services-Sector-Supplement.pdf)>

Integrated Reporting <IR>. International Integrated Reporting Framework <[integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/](http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/)>

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) <[using.sasb.org/](http://using.sasb.org/)>

UN Guiding Principles Reporting Framework <[www.ungpreporting.org/](http://www.ungpreporting.org/)>

## Redes

Corporate Reporting Dialogue <[corporatereportingdialogue.com/](http://corporatereportingdialogue.com/)>

GRI Network Hub <[www.globalreporting.org/NETWORK/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/NETWORK/Pages/default.aspx)>

International Integrated Reporting Council <[integratedreporting.org](http://integratedreporting.org)>

SustainAbility, The Engaging Stakeholders Network <[www.sustainability.com/business-network](http://www.sustainability.com/business-network)>

# GLOSSARY

**Biodiversidad:** variabilidad entre organismos vivos de todos los orígenes comprendiendo, entre otros, los ecosistemas terrestres, marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que hacen parte; comprendiendo además la diversidad dentro de las especies, entre las especies y dentro de los ecosistemas (Fuente: Convenio sobre la Diversidad Biológica)

**CDP:** CDP proporciona un sistema global de reportes que recopila información de las grandes organizaciones sobre los riesgos, oportunidades, estrategias y desempeño de cambio climático, y la forma en que consumen y afectan los recursos naturales, incluidos el agua y los bosques.

**Cambio climático:** se refiere a un cambio significativo en las condiciones climáticas típicas.

**Servicios ecosistémicos:** los beneficios que las personas obtienen de los ecosistemas. Estos incluyen la provisión de servicios tales como alimentos, agua, madera y fibra; regulando los servicios que afectan el clima, las inundaciones, las enfermedades, los desechos y la calidad del agua; servicios culturales que brindan beneficios recreativos, estéticos y espirituales; y servicios de apoyo tales como la formación del suelo, la fotosíntesis y el ciclo de nutrientes. (Fuente: BBOP)

**Riesgo ambiental y social:** en el contexto de esta Guía, los bancos están expuestos a riesgos ambientales y sociales a través de las operaciones de sus clientes/prestatarios. Los impactos ambientales y sociales exactos de cada cliente/prestatario dependen del sector de la industria en el que se opere y puede clasificarse y evaluarse utilizando Sistemas de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales.

**Principios de Ecuador (PE):** un marco de gestión de riesgos, adoptado por las instituciones financieras, para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales en los proyectos. (Fuente: PE)

**Global Reporting Initiative (GRI):** una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar el impacto de los negocios en temas críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y muchos otros (Fuente: GRI).

**Protocolo de Gases de Efecto Invernadero:** una herramienta de contabilidad global para los líderes gubernamentales y empresariales para comprender, cuantificar y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero.

**Índices verdes:** un conjunto de criterios transparentes relacionados con los activos verdes que se financian.

**Bonos verdes y sociales:** estos bonos movilizan fondos de los mercados de capital para financiar proyectos ambiental o socialmente beneficiosos.

**Impacto de la inversión:** las inversiones que se realizan con el objetivo de generar un impacto ambiental o social positivo, así como los retornos financieros.

**Informes integrados:** un informe que se basa en el modelo de información financiera existente para incorporar información no financiera que puede ayudar a los socios interesados a comprender cómo una empresa crea y mantiene el valor a largo plazo. (Fuente: PWC)

**Organización Internacional de Normalización (ISO):** ISO es una organización internacional independiente no gubernamental con una membresía de 161 organismos nacionales de estándares. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar normas internacionales voluntarias, basadas en el consenso y relevantes para el mercado que respalden la innovación y brinden soluciones a los desafíos globales. (Fuente: ISO)

**Evaluación de la materialidad:** el proceso de identificar, refinar y evaluar diversos y potenciales problemas ambientales, sociales y de gobernanza que podrían afectar a las empresas y/o sus socios, y sintetizarlos en una lista corta de temas que informan la estrategia, los objetivos y la presentación de informes de la empresa. (Fuente: KPMG)

**Capital natural:** las reservas mundiales de activos naturales que incluyen la geología, el suelo, el aire, el agua y todos los seres vivos. Es de este Capital Natural que los humanos obtienen una amplia gama de servicios, a menudo llamados servicios ecosistémicos, que hacen posible la vida humana. (Fuente: Natural Capital)

**Nueva economía:** una economía basada en servicios que se caracteriza por una tecnología de vanguardia y que ha dejado de fabricar, impulsada por desarrollos tecnológicos como internet y computadoras cada vez más avanzadas.

**Directrices de la OCDE:** Las Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales, edición 2011, proporcionan principios y normas voluntarios para una conducta comercial responsable, consistente

con las leyes aplicables y las normas internacionalmente reconocidas. Sin embargo, los países que se adhieren a las Directrices de la OCDE establecen un compromiso vinculante para implementarlas. Contienen recomendaciones hechas a empresas multinacionales que operan en o desde países adheridos.

**Riesgo operacional:** el riesgo derivado de procesos, personas y sistemas internos inadecuados o fallidos, o de eventos externos (incluido el riesgo legal).

**Finanzas de impacto positivo:** se refiere a todo tipo de finanzas que de manera verificable producen un impacto positivo en la economía, la sociedad o el medio ambiente una vez que se hayan identificado y mitigado debidamente los posibles impactos negativos.

**Economía real:** la totalidad de las empresas que producen bienes y servicios (a diferencia de las empresas que únicamente compran y venden en los mercados financieros).

**Socios:** en el contexto de esta Guía, los socios (o grupos de interés) se definen en general como aquellos grupos o individuos que: (a) se puede esperar que razonablemente se vean significativamente afectados por las actividades, productos y/o servicios del banco; o (b) cuyas acciones pueden razonablemente esperarse que afecten la capacidad del banco para implementar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

**Pruebas de estrés ambiental:** un método para evaluar cómo ciertos factores o cambios (ej. la introducción de un impuesto al carbono o un cambio en los precios de los productos básicos) podrían afectar el desempeño financiero de un activo o empresa. En el contexto de esta Guía, modela la vulnerabilidad de las carteras de préstamos a los escenarios de impacto ambiental.

**Sostenibilidad:** El equilibrio de los factores ambientales, sociales y económicos.

**Comité de sostenibilidad:** en el contexto de esta guía, un organismo responsable de la estrategia y el desempeño de la sostenibilidad del banco. Está compuesto por representantes del nivel de toma de decisiones de todo el banco.

**Métricas/desempeño de sostenibilidad:** información cualitativa o cuantitativa sobre resultados asociados a la organización que es comparable y demuestra cambios a lo largo del tiempo. (Fuente: GRI)

**Política de sostenibilidad:** en el contexto de esta Guía, el compromiso de incorporar factores sociales, ambientales, económicos y de gobernanza corporativa en la toma de decisiones estratégicas de un banco. Se extiende a evaluar cómo estos factores afectan el negocio, incluidos sus socios, y evalúa los riesgos y oportunidades de estos

factores. La política generalmente adopta medidas y establece objetivos.

**Reportes de sostenibilidad:** término genérico para reportes corporativos extra financieros. Se refiere a la cuenta que da una organización para describir su desempeño en una serie de dimensiones de sostenibilidad, como actuaciones económicas, ambientales, sociales y de gobernanza corporativa. Los reportes pueden ser internos o externos.

**Equipo de sostenibilidad:** en el contexto de esta guía, expertos dedicados únicamente en promover la agenda de sostenibilidad de un banco.

**Desarrollo sostenible:** desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Fuente: Our Common Future, The Brundtland Commission, 1987).

**Objetivos de desarrollo sostenible:** un conjunto de 17 objetivos globales acordados por los estados miembros de la ONU, que van desde aspectos sociales, ambientales y económicas que se deben alcanzar para 2030.

**Finanzas sostenibles:** cualquier forma de servicio financiero que genere valor ambiental, social y de gobernanza corporativa y que sea sostenible en el tiempo.



---

CHANGING FINANCE, FINANCING CHANGE

## ACERCA DE UNEP FI

La Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI por sus siglas en inglés) es una alianza única entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente) y el sector financiero a escala mundial, creada en 1992 en el marco de la Cumbre de la Tierra, con la misión de promover las finanzas sostenibles. A través de la membresía de más de 200 instituciones financieras, entre bancos, aseguradoras y fondos de inversión trabajan con ONU Medio Ambiente para entender los desafíos ambientales de hoy: ¿Porque son importantes para las finanzas y como abordarlos de forma activa?

UNEP FI ha producido una amplia gama de documentación para entender la intersección entre las finanzas y el medio ambiente para los actores financieros y sus socios. También ha desarrollado herramientas prácticas para concienciar, capacitar, apoyar a la implementación y fomentar el diálogo con los actores relevantes.

---

 [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org)

 [info@unepfi.org](mailto:info@unepfi.org)

 /UNEPFinanceInitiative

 @UNEP\_FI