

NOTA DE ASESORÍA

# Evaluación de las Políticas y las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental y Políticas de Divulgación de Información de la Corporación Financiera Internacional (CFI)

Mayo 2010



Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman  
Corporación Financiera Internacional (CFI),  
Organismo Multilateral de Garantías de Inversiones (OMGI)

Miembros del Grupo del Banco Mundial



## **Acerca de la CAO**

La CAO (Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman) es un puesto independiente que reporta directamente al Presidente del Grupo del Banco Mundial. La CAO examina las reclamaciones de comunidades afectadas por proyectos de desarrollo emprendidos por el sector de financiamiento privado y de seguros miembros del Grupo del Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI). La CAO trabaja para responder rápida y eficazmente dichas reclamaciones a través de arreglos de mediación presididos por la Ombudsman de la CAO o por medio de auditorías sobre el cumplimiento que aseguran la adhesión a políticas pertinentes.

La CAO también ofrece asesoramiento y guía a la CFI y OMGI, y al Presidente del Grupo del Banco Mundial, sobre la manera de mejorar los resultados ambientales y sociales de los proyectos de la CFI y OMGI.

**La misión de la CAO es servir como un mecanismo de recursos justo, confiable, efectivo e independiente y mejorar la responsabilidad/rendición de cuentas social y ambiental de la CFI y OMGI.**

Para mayor información sobre la CAO, por favor visitar [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org)

## **Acerca del rol de Asesoría de la CAO y las Notas de Asesoría**

En su capacidad de asesor, la CAO provee asesoramiento al Presidente del Grupo del Banco Mundial y a la gerencia de la CFI y OMGI en cuanto a políticas más amplias ambientales y sociales, directrices, procedimientos, recursos y sistemas. Esta asesoría se basa a menudo en la experiencia y las introspectivas obtenidas de la investigación y auditorías en los roles de la CAO de cumplimiento y ombudsman. El objetivo en esta función de asesoría y en la preparación de esta Nota de Asesoría es identificar y ayudar a abordar tempranamente los temas sistémicos y potenciales problemas.

NOTA DE ASESORÍA

# Evaluación de las Políticas y las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental y Políticas de Divulgación de Información de la Corporación Financiera Internacional (CFI)

Mayo 2010

© 2010 Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO)  
2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington, DC 20433 USA  
Teléfono: 202 458 1973  
Internet: [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org)  
email: [cao-compliance@ifc.org](mailto:cao-compliance@ifc.org)

Todos los derechos reservados.  
Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO)  
2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington, DC 20433 USA

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de los Directores Ejecutivos del Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo / la Corporación Financiera Internacional o los Gobiernos que representan.

La CAO no garantiza la exactitud de los datos incluidos en el presente trabajo. Los límites, colores, denominaciones y otra información exhibida en cualquier mapa del presente trabajo no implican juicio alguno por parte de la CAO con respecto al estatus legal de cualquier territorio o el endorso o la aceptación de tales límites.

### **Derechos y Permisos**

El material en la presente publicación está protegido por los derechos de autor. Copiar y/o transmitir porciones o la totalidad de este trabajo sin autorización puede ser una violación de las leyes aplicables. La Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO) promueve la difusión de su trabajo y normalmente otorga prontamente permiso para reproducir parte del mismo.

Para solicitar permiso para fotocopiar o reimprimir cualquier parte de este trabajo, por favor enviar una solicitud con información completa a la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO), 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202 522 7400; email: [cao-compliance@ifc.org](mailto:cao-compliance@ifc.org)

Cualquier otra pregunta sobre derechos y licencias, incluyendo derechos subsidiarios, debe ser dirigida a la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO), 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202 522 7400; email: [cao-compliance@ifc.org](mailto:cao-compliance@ifc.org)

# Contenido

iv	Siglas
v	Prefacio
1	Resumen Ejecutivo
5	Sección I: Antecedentes
7	Sección II: Planteamiento
11	Sección III: Metodología
13	Sección IV: Hallazgos y Recomendaciones
29	Resumen de Recomendaciones
34	Pie de Nota
37	Glosario
39	Reconocimientos

## Tablas y Cuadros

1	Cuadro A: Actividades Esenciales de la Evaluación Realizada por la CAO
4	Tabla A: Recomendaciones Prioritarias
8	Tabla 1: Distribución del Personal de la CFI
11	Tabla 2: Muestra de Cartera por Región
11	Tabla 3: Muestra de Cartera por Industria
14	Tabla 4: Indicadores de Participación de la Comunidad Anfitriona en la Muestra de Cartera
29	Tabla 5: Recomendaciones a Nivel de Políticas
30	Tabla 6: Recomendaciones a Nivel de Implementación

## SIGLAS

AIF	Asociación Internacional de Fomento (International Development Association - IDA)
A&S	Ambiental y Social
BIRF	Banco Internacional para la Reconstrucción y Fomento (International Bank for Reconstruction and Development - IBRD)
CAO	Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (Office of the Compliance Advisor/Ombudsman)
CFI	Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation - IFC)
DOTS	Sistema de monitoreo de los resultados de desarrollo (Development Outcome Tracking System)
EPFI	Instituciones Financieras de los Principios Ecuador (Equator Principles Financial Institutions)
FPIC	Consentimiento anterior, libre e informado (Free, Prior, and Informed Consent)
IF	Intermediarios Financieros
IEG	Grupo de Evaluación Independiente (Independent Evaluation Group)
OMGI	Organismo Multilateral de Garantías de Inversiones (Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA)
OIT	Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization - ILO)
ONG	Organización No Gubernamental
PPS	Políticas y Normas de Desempeño de Sostenibilidad Social y Ambiental (Policy and Performance Standards on Social and Environmental Sustainability)
PS	Normas de Desempeño (Performance Standards)

# PREFACIO

---

La CFI y OMGI marcaron un cambio en la manera en la que abordaban los riesgos sociales y ambientales cuando adoptaron en el 2006, las Políticas y Normas de Desempeño sobre la Sostenibilidad Social y Ambiental y las Políticas de Divulgación de Información (“ Marco de Sostenibilidad “). La filosofía inherente en las nuevas políticas y estándares mostró un desplazamiento que va desde un enfoque de satisfacer un grupo de requisitos establecidos, hacia un enfoque “basado en los resultados”. Las Normas de Desempeño requieren que las compañías cliente se comprometan desde el inicio con las comunidades anfitrionas con el objetivo de desarrollar relaciones constructivas y mantenerlas a través del tiempo. Sin embargo, el nivel de compromiso varía dependiendo de la naturaleza de las operaciones de la compañía y sus riesgos e impactos asociados.

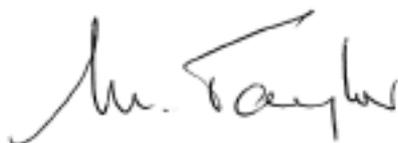
Cuatro años después de la adopción del nuevo Marco de Sostenibilidad, nos es posible evaluar los resultados generados a nivel de proyecto de la aplicación de las políticas y estándares. La evaluación realizada por la CAO se basa en nuestro previo trabajo como asesor en relación al marco de las políticas de la CFI, y tiene como objetivo hacer recomendaciones pragmáticas enfocadas a mejorar la implementación a nivel de proyecto e intensificar el impacto de la CFI en el desarrollo local.

La experiencia de la CAO demuestra que un compromiso acertado entre la compañía y la comunidad, crea previsibilidad para las comunidades anfitrionas alrededor de los impactos y medidas de mitigación, a nivel del proyecto y puede ayudar a prevenir conflictos relacionados con proyectos del sector privado. Esta introspección la hemos obtenido de nuestro grupo de casos de los últimos diez años, y se demuestra por la existente cantidad de trabajos de asesoría de la CAO. Por esta razón creemos que la implementación efectiva es un desafío clave para el Marco de Sostenibilidad y para el éxito de la misión de la CFI.

De acuerdo con el mandato de la CAO, esta revisión se centra en los compromisos de la CFI y los requisitos de las compañías cliente con impacto directo en las comunidades anfitrionas, y las relaciones compañía-comunidad. Hemos encontrado, tanto grupos de excelencia de los cuales se pueden sacar lecciones, como espacio para ser mejorado. Específicamente, encontramos carencias que requieren más atención en el compromiso de la compañía-comunidad a nivel de proyecto. Por ejemplo, el compromiso con las comunidades afectadas, relacionado a las actividades de mitigación del proyecto, podría ser mejorado a través de una mejor articulación de los impactos en el desarrollo local, y de una entrega de información actualizada sobre el proyecto a las comunidades anfitrionas. También encontramos diferencias substanciales entre la teoría y la práctica en la implementación de los requisitos de la CFI para los clientes de los Intermediarios Financieros (IF). Un aumento en los recursos dedicados a la supervisión y evaluación ambiental y social de la cartera IF de la CFI, podría ayudar a cerrar esta brecha.

Más aún, existen oportunidades para que la CFI refuerce sus propios sistemas de manejo para mejorar los resultados sociales y ambientales para las comunidades anfitrionas. Esto podría ser logrado quizás revisando los incentivos para que el personal de inversión integre mejor las consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones, y proveyendo mayor apoyo a los especialistas ambientales y sociales para apoyar a los clientes más pequeños y con menor capacidad.

Creo que las recomendaciones de la CAO van a ayudar a reforzar el manejo del riesgo ambiental y social de la CFI, alentando tanto al personal como a las compañías cliente para que estén más a la escucha de los intereses de las comunidades locales en los países en donde la CFI realiza sus negocios. Es solamente a través de una implementación efectiva de las políticas y los estándares que podemos estar seguros de lograr fuertes resultados en el desarrollo que beneficien a todas las partes interesadas, especialmente a aquellas comunidades que viven con los proyectos en el terreno.



Meg Taylor  
Vice Presidenta, Asesoría en Cumplimiento/Ombudsman  
Mayo 2010



# Resumen Ejecutivo

Esta Nota de Asesoría representa la contribución de la CAO a la revisión y actualización del Marco de Sostenibilidad de la CFI que consiste en Políticas y Normas de Desempeño sobre la Sostenibilidad Social y Ambiental (PPS) y Políticas sobre Divulgación de Información.

## Enfoque de la CAO

El Marco de Sostenibilidad fue adoptado en Abril de 2006, lo que significa que la implementación de las políticas y estándares se encuentra en una etapa inicial. Por lo tanto, la CAO se ha concentrado en la implementación de la CFI hasta la fecha, enfocándose específicamente en áreas de políticas que tengan un impacto directo en las comunidades locales y las relaciones comunidad-compañía. La CAO luego evaluó la adaptabilidad del Marco de Sostenibilidad del cambiante modelo de cómo hacer negocios de la CFI: la descentralización, y el acento en los mercados de vanguardia; la utilización cada vez mayor de productos de inversión tales como préstamos corporativos, de capital, e inversiones en intermediarios financieros; y el aumento de los Servicios de Asesoría. Al desarrollar este enfoque, la CAO aplicó la introspectiva de sus funciones de ombudsman y cumplimiento, y la retroalimentación de un grupo de evaluación de pares, del grupo estratégico de asesores de la CAO, de organizaciones no gubernamentales, y de la gerencia de la CFI.

## Preguntas Esenciales

El trabajo de asesoría de la CAO abordó las siguientes preguntas esenciales:

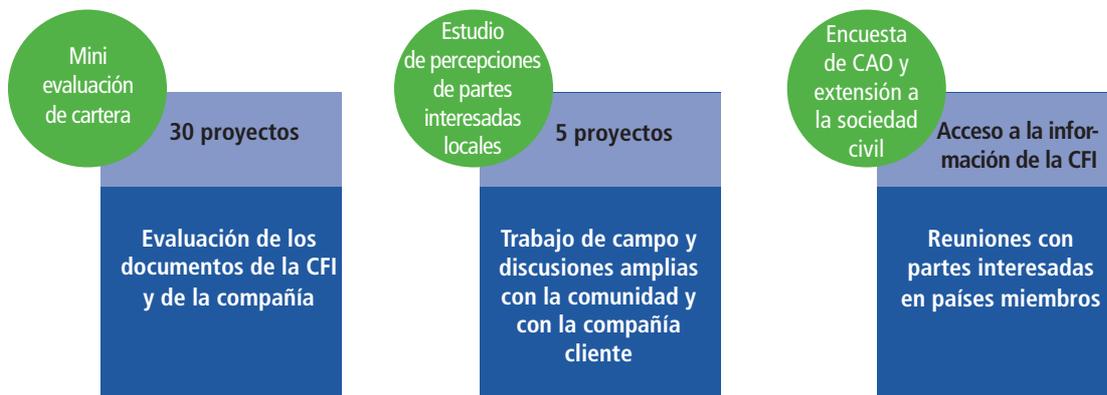
- ¿La aplicación de los PPS por parte de la CFI en su cartera, ha apoyado el establecimiento de requisitos de transparencia para las compañías cliente y claras expectativas y previsibilidad tanto para las compañías cliente como para las comunidades a nivel de proyecto?
- ¿El sistema de manejo social y ambiental de la CFI y su capacidad de supervisión, han sido adecuadamente reforzados para apoyar el cambio desde un estilo de cumplimiento de procesos hacia otro de responsabilidad/rendición de cuentas para los resultados, asegurando así la efectividad e impacto de los PPS?

## Revisión de las Actividades

Para abordar estas preguntas, la CAO llevó a cabo una pequeña revisión de la cartera de los proyectos del CFI procesados bajo los PPS y encargó un minucioso estudio en el terreno sobre las percepciones de las partes interesadas locales en relación a cinco proyectos de la CFI (ver Cuadro A). Luego de esto, la CAO se entrevistó con personal de inversión y especialistas sociales y ambientales (A&S), para verificar los hallazgos y someter a prueba las conclusiones para su relevancia sistémica.

Por último, el extensivo programa de alcance a la sociedad civil realizado por la CAO en los países miembros de la CFI, proporcionó un valioso aporte para evaluar la efectividad de las Políticas sobre Divulgación de Información de la CFI.

## Cuadro A: Actividades Esenciales de la Evaluación Realizada por la CAO



## Hallazgos

La Nota de Asesoría presenta los hallazgos y recomendaciones de la CAO dentro de tres amplios conceptos organizados alrededor de un grupo de ocho preguntas.

### A. Previsibilidad para las Comunidades Anfitrionas y las Compañías Cliente

1. *¿Las Normas de Desempeño crearon previsibilidad alrededor de los impactos y las medidas de mitigación para las comunidades anfitrionas y compañías cliente?*

La CAO concluyó que si bien es cierto que las Normas de Desempeño han alentado la consulta con las comunidades anfitrionas a lo largo de una gama de inversiones, existen todavía desfases en el compromiso relacionado a las actividades de mitigación de los impactos y los planes de acción, así como en la función informativa sobre el impacto en el desarrollo. Estos desfases minan los esfuerzos para establecer relaciones constructivas y asegurar el apoyo de la comunidad. Más aún, la claridad de los requisitos para la compañía cliente, establecidos en los planes de acción, varía a través de las inversiones.

2. *¿Cuál es el enfoque de la CFI en cuanto al Amplio Apoyo de la Comunidad?*

La implementación del compromiso de la CFI de Amplio Apoyo de la Comunidad ha sido altamente restrictiva y no transparente. Como resultado, la CFI perdió la oportunidad de tener un rol de líder para ayudar a avanzar la implementación de los procesos de aprobación local. La aplicación del compromiso de la CFI de Amplio Apoyo de la Comunidad ha cambiado a través del tiempo, sin embargo, estos cambios no han sido comunicados claramente.

### B. Las Normas de Desempeño en el Contexto del Cambiante Modelo de Hacer Negocios de la CFI

3. *¿Cuál ha sido la experiencia de la CFI al aplicar las Normas de Desempeño a las compañías cliente con menos capacidad?*

El trabajo de la CFI con compañías con menos capacidad tiene un fuerte potencial de impacto en el desarrollo, sin embargo, sería necesario armonizar mejor con este objetivo los incentivos tanto para el personal como para las compañías cliente. Mientras

que las compañías con menos capacidad necesitan ayuda para mejorar sus sistemas de manejo, los Servicios de Asesoría de la CFI no están inmediatamente disponibles para ayudarlas.

4. *¿Qué es lo que funciona bien y dónde se encuentran los desafíos en la aplicación de las Normas de Desempeño a las diferentes actividades de la CFI?*

La CFI ha implementado las Normas de Desempeño en el contexto de inversiones de capital y préstamos corporativos utilizando un enfoque en la calidad de los sistemas de manejo A&S de las compañías cliente. Delinear las fronteras de la diligencia debida representa todavía un desafío para este tipo de inversiones. Más aún, existe una falta de claridad y desfases en la infraestructura institucional en cuanto a la aplicación de las Normas de Desempeño a los Servicios de Asesoría.

5. *¿Cómo se ha asegurado la CFI de un manejo adecuado del riesgo ambiental y social para sus inversiones en intermediarios financieros (IF)?*

A pesar del progreso, existe todavía un desfase esencial entre los requisitos A&S teóricos y su aplicación práctica. Un débil apoyo por parte del personal de inversión y la gerencia, junto con substanciales limitaciones en los recursos, dificultan los esfuerzos de los especialistas A&S para mejorar el desempeño A&S de los clientes intermediarios financieros. Los incentivos proveen un mecanismo ideal para que la CFI asegure un acertado desempeño A&S.

Los requisitos A&S de la CFI representan estándares más rigurosos de lo que los reguladores y otros inversionistas generalmente esperan de un intermediario financiero. Con la adopción de los Principios Equator, la CFI se ha vuelto una pionera de estándares en los mercados financieros, y como tal, puede jugar un papel cada vez mayor en la difusión y aplicación de los estándares A&S en el sector.

### C. Sistemas de Manejo y Divulgación de Información de la CFI

6. *¿Cuán efectiva ha sido la CFI en establecer procesos y prácticas para apoyar una implementación efectiva de los PPS?*

El compromiso de una compañía, su capacidad, y la influencia y apalancamiento de la CFI son factores importantes para lograr un fuerte desempeño A&S. A

pesar de que la CFI aborda implícitamente estos factores de riesgo, no ha establecido guías e indicadores, tampoco ha establecido un sistema separado para evaluar y monitorear el riesgo en sus inversiones. Los informes anuales de monitoreo entregados por las compañías cliente no son consistentes en su calidad, esto crea vacíos en el conocimiento para la CFI. Para completar la integración de las preocupaciones A&S dentro del manejo de riesgo de la CFI, ésta debe considerar una posición organizacional más efectiva para su Departamento de Desarrollo Social y Ambiental.

*7. ¿Apoyan los incentivos y la cultura institucional de la CFI una integración efectiva de los temas ambientales y sociales?*

La efectividad de la diligencia debida A&S de la CFI se ve afectada por el apoyo del personal de inversión. La CAO encontró que es inconsistente el apoyo del personal de inversión para el manejo de los riesgos e impactos A&S. Existe un desfase entre las percepciones del valor de los aportes A&S de la CFI por parte del personal de inversión por un lado, y de la retroalimentación de la compañía cliente por el otro lado. El personal de inversión no parece adecuadamente incentivado para apoyar el manejo de impacto y riesgo A&S.

*8. ¿Cuán transparente y accesible es la CFI para sus partes interesadas en los países miembros?*

Las políticas de divulgación de la CFI suponen una presunción a favor de la divulgación. Sin embargo, las políticas socavan esta misma presunción al especificar cuál es la información que puede ser divulgada, en lugar de establecer una lista limitada de la información que no puede ser divulgada. La CAO encontró que es muy bajo el nivel de conocimiento acerca de la CFI en los países miembros. La puerta más importante para que las partes interesadas tengan acceso a la información de la CFI es su página web. Sin embargo, la CFI no mantiene al día la información pública disponible acerca de sus inversiones.

Más aún, el idioma es un obstáculo mayor para el acceso efectivo a la información para las partes interesadas que no hablan inglés en los países miembros de la CFI.

## **Recomendaciones**

La CAO ha preparado recomendaciones para abordar cada una de las 8 áreas de hallazgos. El conjunto completo de recomendaciones se presenta en las Tablas 5 y 6 (ver pag. 29 y pag. 30). Para ayudar a identificar dónde se pueden realizar los beneficios más significativos, la CAO ha presentado las siguientes recomendaciones prioritarias para la CFI, que se resumen en la Tabla A:

- Mejorar el compromiso a nivel de proyecto
- Abordar las carencias en el desempeño A&S de la cartera de intermediarios financieros de la CFI
- Mejorar la capacidad de la CFI para incorporar los factores de riesgo A&S en los procesos de toma de decisiones.

**Tabla A: Recomendaciones Prioritarias**

**A. Mejorar el compromiso a nivel de proyecto**

<p><b>Hallazgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de acción no son a menudo divulgados a las comunidades, y no se las pone al día en cuanto al progreso de la implementación.</li> <li>• No se está involucrando a las comunidades de manera consistente en las discusiones relacionadas a las actividades de mitigación de los impactos.</li> <li>• Carencias en la retroalimentación a las comunidades y en la función informativa sobre los beneficios para el desarrollo minan los esfuerzos para establecer relaciones constructivas y apoyo comunitario.</li> <li>• Las prioridades para las comunidades anfitrionas son los beneficios en el desarrollo local y el empleo.</li> <li>• La CFI no suministra información actualizada acerca de sus inversiones.</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglar los desfases en el compromiso de la compañía cliente en cuanto a las medidas de mitigación A&amp;S.</li> <li>• Asegurarse que las compañías cliente divulguen sus planes de acción y mantengan a las comunidades actualizadas sobre el avance de los trabajos por lo menos una vez al año.</li> <li>• Mejorar la función informativa a nivel de proyecto por parte de las compañías cliente y de la CFI.</li> <li>• Alentar a las compañías cliente a que involucren a las comunidades alrededor de los beneficios del proyecto.</li> <li>• Adaptar los incentivos para el personal de inversión para reflejar el valor del desempeño A&amp;S.</li> </ul>
--	--

**B. Abordar los desfases en el desempeño de los A&S en la cartera de intermediarios financieros de la CFI**

<p><b>Hallazgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe todavía un desfase considerable entre los requisitos A&amp;S en teoría y su aplicación práctica.</li> <li>• Las limitaciones internas inhiben los esfuerzos de la CFI para mejorar el desempeño A&amp;S de sus clientes IF:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- El débil apoyo por parte del personal de inversión obstaculiza la efectividad de la CFI para lograr un acertado desempeño A&amp;S.</li> <li>- Los especialistas A&amp;S que trabajan con los IF realizan su trabajo con limitaciones considerables de recursos.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el nivel del personal de evaluación y supervisión A&amp;S de la cartera IF de la CFI.</li> <li>• Defender las preocupaciones A&amp;S en el Departamento de Mercados Financieros Globales, a través de una sensibilización de la gerencia; y la responsabilidad/ rendición de cuentas, a través de incentivos para el personal de inversión y en los departamentos.</li> </ul>
--	--

**C. Mejorar la capacidad de la CFI para incorporar los factores de riesgo A&S en los procesos de toma de decisiones**

<p><b>Hallazgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr un fuerte desempeño A&amp;S, es importante escoger compañías cliente comprometidas.</li> <li>• Trabajar con compañías que empiezan con bajo niveles de capacidad exige recursos intensivos pero tiene un importante impacto potencial en el desarrollo.</li> <li>• La clasificación de los riesgos A&amp;S de la CFI todavía cumple importantes funciones internas.</li> <li>• La clasificación de riesgo A&amp;S de la CFI para préstamos corporativos mezcla riesgos reales con factores mitigantes / agravantes.</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar proyectos únicamente en base a su riesgo subyacente.</li> <li>• Además del riesgo de proyecto, separar y profesionalizar la evaluación de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- El compromiso de la compañía cliente;</li> <li>- La capacidad de la compañía cliente; y</li> <li>- El área de influencia/apalancamiento de la CFI</li> </ul> </li> <li>• Tomar decisiones sobre la inversión y la asignación de recursos basadas en una cuidadosa consideración de todos los factores de riesgo mencionados anteriormente.</li> </ul>
--	--

# Sección I:

## Antecedentes

---

### **ASESOR EN CUMPLIMIENTO / OMBUDSMAN (CAO): MISION Y MANDATO**

La Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO) es el mecanismo de recurso independiente para la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), que reporta directamente al Presidente del Grupo del Banco Mundial. El mandato de la CAO es abordar las reclamaciones de personas afectadas por proyectos, con la meta de mejorar los resultados sociales y ambientales en el terreno y de promover una mayor responsabilidad/rendición de cuentas de la CFI y OMGI. La CAO tiene tres roles. Como ombudsman, la CAO ayuda a las partes interesadas locales a resolver temas de preocupación a través de una negociación asistida. En su función de cumplimiento, la CAO realiza evaluaciones y auditorias de desempeño social y ambiental de la CFI/OMGI. En su rol de asesor, la CAO provee consejo al Presidente y a la gerencia de la CFI y de OMGI sobre temas más amplios ambientales y sociales relacionados a políticas, estándares, procedimientos, directrices, recursos y sistemas establecidos, para asegurar una evaluación y monitoreo adecuados de los proyectos del CFI/OMGI.

### **La Labor de Asesoría de la CAO en el Contexto de un Marco de Proceso Evolutivo de las Políticas de la CFI**

La CAO ha tenido una importante participación en el marco del proceso evolutivo de las políticas de la CFI. El desarrollo de las Políticas y Normas de Desempeño en la Sostenibilidad Social y Ambiental (PPS) de la CFI, resultó de una evaluación de la CAO sobre las Políticas de Salvaguardia de la CFI en 2003<sup>1</sup>. Más recientemente la CAO presentó sus comentarios sobre el Informe del Progreso de la CFI en los primeros 18 meses de la aplicación de los PPS. Estas contribuciones previas se encuentran disponibles en [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org).

Los PPS y las Políticas sobre Divulgación de Información entraron en vigor el 30 de abril 2006. Juntas constituyen el Marco de Sostenibilidad de la CFI. Cuando la Junta de Directores Ejecutivos de la CFI aprobó el Marco de Sostenibilidad, pidió que la CFI

evaluara su experiencia luego de los primeros tres años de la implementación<sup>2</sup>. Esta Nota de Asesoría representa la contribución de la CAO a la revisión y actualización del Marco de Sostenibilidad de la CFI. Ha sido terminada a tiempo para que sea considerada por la CFI y sus partes interesadas en el contexto del proceso de revisión y actualización.

### **Contribuciones Independientes de la CAO y del Grupo de Evaluación Independiente (IEG) al Proceso de Evaluación y Actualización de la CFI**

La CAO provee su contribución al proceso de evaluación y actualización de la CFI como una voz independiente junto con el Grupo de Evaluación Independiente del Grupo del Banco Mundial (IEG).

El IEG está realizando una evaluación del uso e implementación por parte del Grupo del Banco Mundial de sus Políticas de Salvaguardia en el Banco Internacional para la Reconstrucción y Fomento (BIRF) y en la Asociación Internacional de Fomento (AIF), tanto para las Políticas de Salvaguardia anteriores al 2006 como para las Normas de Desempeño después del 2006, en la CFI y OMGI<sup>3</sup>.

La CAO ha trabajado junto con el IEG para asegurar un enfoque complementario y evitar una duplicación de los esfuerzos. Al seleccionar los proyectos para la evaluación de cartera realizada por la CAO, se dio preferencia a proyectos que también estaban siendo analizados por el IEG. Al tomar en cuenta algunos de los mismos proyectos, el enfoque y evaluación del IEG son considerablemente más importantes en alcance y en amplitud que los temas y preguntas que cubre. En comparación, la evaluación realizada por la CAO fue diseñada para enfocarse en temas de consecuencia directa para las partes interesadas locales impactadas, en conformidad con el mandato de la CAO y su amplia experiencia como mecanismo de recurso independiente de la CFI y OMGI para comunidades afectadas por proyectos.



# Sección II:

## Planteamiento

---

### Enfoque de la Nota de Asesoría de la CAO

Tres años después de la adopción del Marco de Sostenibilidad de la CFI, la mayoría de los proyectos que han sido procesados bajo los PPS están recién empezando a generar resultados. Por esta razón la evaluación de la CAO se enfocó en la *implementación* por parte de la CFI de los PPS a la fecha, concentrándose específicamente en los compromisos de la CFI y los requisitos de la compañía cliente con un impacto directo en las comunidades anfitrionas, al igual que en la relación compañía-comunidad y en la efectividad del sistema de manejo subyacente de la CFI.

### Extrayendo Lecciones de la Experiencia de la CAO

Al desarrollar su enfoque, la CAO extrajo sus experiencias y lecciones tanto de las funciones de ombudsman como de cumplimiento, a través de una revisión interna de reclamaciones en el pasado y de la cantidad existente de trabajo de asesoría llevado a cabo por la oficina, todo esto fue complementado con entrevistas al personal de la CAO. Específicamente, la experiencia de la CAO demuestra que un acertado compromiso compañía-comunidad, crea previsibilidad en cuanto a los impactos y las medidas de mitigación a nivel de proyecto, y puede ayudar a prevenir conflictos alrededor de proyectos del sector privado<sup>4</sup>. Más aún, los esfuerzos de la CAO de extensión a la sociedad civil durante un periodo de 24 meses,<sup>5</sup> suministraron un aporte valioso para evaluar la efectividad de las Políticas de Divulgación de Información de la CFI.

### Incorporando Cambios en Contexto

Como parte de su evaluación, la CAO analizó los factores tanto internos como externos para la CFI, que podrían influir la efectividad de su marco de políticas. La CAO analizó específicamente si el actual marco de políticas de la CFI y sus prácticas de implementación continuaban siendo apropiados para una institución que está pasando por cambios considerables.

#### *i. Cambios de la CFI en la mezcla de productos y en el modelo de hacer negocios*

A lo largo de esta última década, el modelo de hacer negocios de la CFI ha cambiado significativamente; mientras que hasta la década de los 90 la CFI era primordialmente un inversionista para financiamiento de proyectos, hoy en día el

financiamiento a proyectos representa solamente una minoría de las inversiones. Esto puede ser atribuido a un crecimiento en el uso de otros tipos de productos tales como préstamos corporativos, inversiones de capital, garantía de riesgos, financiamiento para el intercambio y comercio e inversiones en intermediarios financieros (IF).

La CFI ha reforzado su enfoque en los mercados de vanguardia, incrementando sus actividades en AIF y países post conflicto<sup>6</sup>. Durante el último año fiscal de la CFI los proyectos en los países AIF representaron 42 por ciento de las inversiones de la CFI y más de 46 por ciento de los nuevos proyectos de asesoría<sup>7</sup>. Durante el mismo periodo de tiempo las inversiones en mercados financieros y proyectos de fondos representaron 48 por ciento de las nuevas inversiones. El reciente caos en los mercados financieros ha llevado a un importante crecimiento en el financiamiento para el intercambio y comercio, y la CFI posiblemente aumente más aún su parte en las inversiones de capital y en los préstamos a corto tiempo para responder a las necesidades mientras las compañías se adaptan al frágil ámbito económico.

#### *ii. Crecimiento en los Servicios de Asesoría*

Los Servicios de Asesoría han llegado a representar una importante proporción de las actividades de la CFI. Los riesgos e impactos A&S varían significativamente entre los diferentes tipos de productos de asesoría, encontrando que algunos producen riesgos A&S substanciales.

Las actuales Políticas de Sostenibilidad de la CFI estipulan que las Normas de Desempeño deben ser utilizados como referencia, además de la ley nacional, cuando la CFI provee Servicios de Asesoría para inversiones de gran escala.

#### *iii. Esfuerzos de descentralización de la CFI*

La CFI ha emprendido una estrategia de descentralización con el objetivo de construir relaciones más estrechas con las compañías cliente y gobiernos por medio de una presencia cada vez mayor del personal de la CFI en los países donde opera. Esta descentralización se lleva a cabo alrededor de las oficinas regionales por ejemplo en Hong Kong, Istambul, Johannesburgo y Sao Paulo (ver Tabla 1, pag. 8).

La CFI está descentralizando tanto al personal como la función de toma de decisiones sobre proyectos, desde su sede hacia oficinas regionales.

**Tabla 1: Distribución del Personal de la CFI**

	<b>Año Fiscal 2004</b>	<b>Año Fiscal 2009</b>
<b>Oficinas de Campo</b>	963 (43%)	1,827 (54%)
<b>Washington</b>	1,291 (57%)	1,575 (46%)
<b>Total</b>	<b>2,254</b>	<b>3,402</b>

*iv. Eventos externos*

Con el lanzamiento y adopción de los Principios Equator<sup>8</sup> y la adopción por parte de 77 instituciones financieras internacionales, las Normas de Desempeño de la CFI han evolucionado en estándares globales para el manejo de riesgo A&S en el financiamiento de proyectos en los mercados emergentes, esto ha extendido la influencia de la CFI más allá de su propia cartera.

En los últimos años las responsabilidades de derechos humanos del sector privado han sido ampliamente definidas en el trabajo del representante especial de Naciones Unidas para Empresas y Derechos Humanos, John Ruggie<sup>9</sup>. Esta tendencia presenta para la CFI una oportunidad de actualizar los PPS de acuerdo con este nuevo marco estratégico de políticas para empresas y derechos humanos.

**Características Claves de las Políticas y las Normas de Desempeño**

Para determinar el enfoque de esta evaluación, la CAO consideró varias características claves de los PPS al igual que el cambiante contexto externo en el cual opera la<sup>10</sup> CFI:

*i. Marco basado en los resultados*

Los PPS representan un marco basado en resultados. Este marco permite flexibilidad a la CFI y a sus compañías cliente para determinar las maneras de lograr los resultados deseados basados en riesgos específicos al proyecto, en lugar de trabajar con un conjunto de requisitos de procedimientos inflexibles adjuntos a proyectos de categoría de riesgo A&S.

En consecuencia, las Normas de Desempeño permiten que se tomen acciones adaptadas a los riesgos e impactos anticipados de un proyecto en particular. Se está llevando a cabo una evaluación de los desfases entre el actual diseño A&S de un proyecto o el desempeño, y las regulaciones aplicables y las Normas de Desempeño; y en los “planes de acción<sup>10”</sup> y se

establecen en un conjunto de acciones concretas para abordar estos desfases que después son integrados como parte del acuerdo legal entre la CFI y su compañía cliente. Subsecuentemente, la compañía cliente tiene la tarea de implementar estos requisitos utilizando, y a veces actualizando, su sistema de manejo social y ambiental.

*ii. La importancia de la participación comunitaria*

Las Normas de Desempeño especifican requisitos adicionales para un compromiso temprano y continuo de las compañías con sus comunidades anfitrionas. Las comunidades anfitrionas tienen que ser informadas sobre los proyectos y sus impactos y riesgos anticipados y se debe buscar su aporte con relación a las medidas de mitigación propuestas. Los niveles de consulta y participación comunitaria requeridos, aumentan de acuerdo con el nivel de impactos y riesgos anticipados.

*iii. Papel central de los sistemas de manejo de la compañía cliente*

Los PPS ponen un fuerte énfasis en la calidad y capacidad en los sistemas de manejo A&S de la compañía que implementa medidas diarias de mitigación A&S, al igual que en crear y mantener relaciones con las comunidades anfitrionas. Debido a que la CFI se ha encontrado cada vez más involucrada en inversiones corporativas, tales como préstamos corporativos e inversiones de capital, en lugar de préstamos para proyectos específicos, es aún más importante el énfasis en los sistemas de manejo de las compañías cliente.

**Preguntas Centrales para la Evaluación Realizada por la CAO**

Las preguntas centrales abordadas en la evaluación realizada por la CAO son:

- ¿La aplicación de los PPS a través de su cartera, ha ayudado a la CFI a establecer requisitos de

transparencia para la compañía cliente y expectativas claras y previsibilidad tanto para las compañías cliente como para las comunidades a nivel de proyecto?

- ¿Han sido adecuadamente reforzados el propio sistema de manejo social y ambiental de la CFI y su capacidad de supervisión para apoyar el cambio desde un cumplimiento de los procesos hacia responsabilidad/rendición de cuentas para los resultados, asegurando de esta manera la efectividad e impacto de los PPS?

Para mayor información, ver el trabajo sobre el enfoque de CAO en [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org).

## **Actividades Centrales de la Evaluación Realizada por la CAO**

### **Evaluación de Cartera**

La CAO evaluó documentos pertinentes de treinta proyectos de la CFI procesados bajo los PPS. La muestra de proyectos equilibraba la necesidad de representatividad de la cartera de la CFI con el objetivo de evaluar proyectos que pudieran ofrecer introspectivas relevantes a las preguntas hechas. La CAO reconoce que es difícil sacar conclusiones sistémicas de una muestra limitada de proyectos. Para verificar los hallazgos y poner a prueba las conclusiones de la revisión de cartera de proyectos y obtener una relevancia sistémica, la CAO llevó a cabo reuniones con los especialistas sociales y ambientales de los proyectos evaluados, con personal pertinente del Departamento de Desarrollo Ambiental y Social de la CFI, y con personal del departamento de inversiones con el objetivo de aprender más sobre sus experiencias al aplicar los PPS (ver sección sobre Metodología, pag. 11).

Para más información sobre la selección de proyectos, ver el papel de la CAO "Método de Selección de proyectos" en [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org).

## **Estudio de las Percepciones de las Partes Interesadas Locales**

La CAO encargó al Consensus Building Institute (CBI)<sup>11</sup> llevar a cabo un estudio de las percepciones de las partes interesadas locales. Se seleccionaron cinco proyectos para ser evaluados en profundidad a través del trabajo en el terreno. Las percepciones de las partes interesadas locales en cada proyecto fueron comprobadas a través de entrevistas confidenciales y conversaciones con una amplia gama de partes interesadas locales, incluyendo líderes de la comunidad, grupos civiles, y organizaciones sin fines de lucro locales. Se buscó igualmente los puntos de vista de las compañías cliente de la CFI con relación a su experiencia trabajando con la CFI y las Normas de Desempeño (ver sección sobre Metodología, pag. 11).

### **Otros Aportes**

Durante la realización de esta Nota de Asesoría se buscaron comentarios y otros aportes de varias partes interesadas y de pares incluyendo: el Grupo Estratégico de Asesores de la CAO; el Grupo de Evaluación de Pares que fue convocado para esta Nota de Asesoría; la gerencia de la CFI; IEG; y representantes de la sociedad civil en el contexto de las Reuniones Anuales del Grupo del Banco Mundial, Primavera del 2009, (ver sección sobre Metodología, pag. 11).



# Sección III: Metodología

## Evaluación de Cartera

Todos los proyectos seleccionados para la evaluación de cartera fueron procesados bajo las Políticas y Normas de Desempeño de la Sostenibilidad Social y Ambiental (PPS) de la CFI. Al seleccionar los proyectos para la evaluación, la CAO equilibró dos objetivos mayores al escoger la muestra de proyectos. Por un lado, la CAO seleccionó proyectos ampliamente representativos de la cartera de la CFI en términos de extensión regional y sectorial, al igual que en términos de categoría de riesgo social y ambiental. Por otro lado, la CAO seleccionó proyectos que tuvieran el potencial de generar introspectivas pertinentes en cuanto a la efectividad e impactos del nuevo marco sobre áreas de políticas de impacto directo en comunidades locales.

La muestra de proyectos se compone de 18 proyectos del sector real que fueron escogidos entre los sectores *sensibles*. Los sectores sensibles fueron definidos como aquellos sectores en los cuales los proyectos activaron Normas de Desempeño 4,5,7 u 8<sup>12</sup> en más de la mitad de los proyectos. Entre estos sectores, la CAO separó aquellos en los cuales la CFI ha invertido varias veces desde la adopción de los PPS, y seleccionó proyectos en miras a obtener un punto de

vista interregional (ver Tablas 2 y 3). La muestra de proyectos también incluye ocho proyectos de intermediarios financieros escogidos para lograr una amplia representación regional entre los proyectos del sector financiero que también puedan representar riesgos sociales y ambientales. En este caso, los proyectos seleccionados aplicaron las Normas de Desempeño o estaban relacionados con sectores sensibles identificados a través de nuestra selección del sector real. Por último, cuatro proyectos que eran sujeto de reclamaciones ante la CAO, fueron evaluados para poder obtener introspección específica adquirida de estos proyectos. La CAO reconoce que estos proyectos tal vez no sean representativos de la cartera de la CFI en su totalidad.

Posteriormente la CAO se reunió con personal de inversión y especialistas ambientales y sociales (A&S) de la CFI, para verificar los hallazgos y poner a prueba las conclusiones de la evaluación de cartera y del estudio de las percepciones de las partes interesadas locales por su relevancia sistémica.

La CAO realizó una evaluación de documentos internos de una muestra de treinta proyectos, esta evaluación involucró análisis de una variedad de documentos tanto de la CFI como de compañías

**Tabla 2: Muestra de cartera por Región**

Región	Número de proyectos
Medio Oriente y África del Norte	3
África Sub Sahariana	8
América Latina y el Caribe	4
Asia del Sur	
Asia del Este y el Pacífico	7
Europa y Asia Central	5
Mundial	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Tabla 3: Muestra de cartera por Industria**

Industria	Número de proyectos
Agro industria	7
Petróleo, Gas, Minas y Químicos	4
Infraestructura	4
Manufactura y Servicios	7
Mercados Financieros	8
<b>Total</b>	<b>30</b>

cliente. La evaluación de la documentación de la CFI incluía Informes del Directorio Ejecutivo; Compendios de Evaluaciones Sociales y Ambientales; Documentos de Evaluación Social y Ambiental; requisitos legales de la compañía cliente; indicadores de los resultados de desarrollo monitoreados por la CFI; Informes de Supervisión de Proyecto; documentación de la CFI sobre Amplio Apoyo de la Comunidad; y documentación de evaluaciones de pares CES. La evaluación de la documentación de la compañía cliente incluyó Evaluaciones del Impacto Social y Ambiental; planes de acción, (incluyendo según su relevancia: planes de acción de reubicación, planes de desarrollo de Pueblos Indígenas, etc); informes anuales de monitoreo; e informes de sostenibilidad.

### **Estudio de las Percepciones de las Partes Interesadas Locales**

Los proyectos seleccionados por la CAO para el Estudio de la Percepciones de las Partes Interesadas Locales, realizado por CBI, son muestras escogidas a propósito que representan las diferentes regiones y departamentos de industria de la CFI, e incluye proyectos que han activado los requisitos de la CFI para una Consulta Libre, Anterior e Informada que lleve a un Amplio Apoyo de la Comunidad<sup>13</sup>. En comparación con la cartera general de la CFI y de la cartera de muestras de la evaluación realizada por la CAO, esta muestra más pequeña analizada para este estudio de percepciones de las partes interesadas, tiene una mayor concentración de proyectos con impactos ambientales y sociales importantes.

CBI y sus asociados mundiales entrevistaron a las partes interesadas en cinco proyectos de inversión de la CFI ubicados en India, Perú, Filipinas y Mozambique. El estudio cubrió un proyecto en agroindustria, dos en infraestructura, uno en financiamiento subnacional y uno en industrias extractivas. El propósito de este estudio era evaluar si la aplicación de las Normas de Desempeño ha dado como resultado expectativas claras y previsibilidad para las compañías y comunidades en cuanto a impactos en el proyecto y medidas de mitigación.

El procedimiento de entrevistas tenía como objetivo abordar varios temas, incluyendo:

- La experiencia de las partes interesadas con la consulta y el proceso de evaluación anterior a la implementación del proyecto (¿qué pasó, fue percibida como adecuada, cómo se realizó la comunicación?);

- La previsibilidad de los impactos y eventos (¿se entendieron los impactos y fue claro el proceso?);
- Los resultados del involucramiento de las partes interesadas (¿algo cambió después del involucramiento, se abordaron las preocupaciones, se percibieron como adecuadas las medidas de mitigación, cómo se realizó/se realiza la comunicación?);
- La comparación con otras experiencias (¿cómo se compara esta experiencia con las interacciones de las partes interesadas en cuanto a otros proyectos de desarrollo?); y
- La relación CFI-compañía (¿claridad de los roles y responsabilidades, capacidad de la CFI para jugar un papel productivo?).

### **Retroalimentación de los Participantes del Programa de Alcance a la Sociedad Civil de la CAO**

Hasta la fecha, la CAO ha realizado el programa de alcance por medio de talleres y reuniones que han juntado más de 700 organizaciones de la sociedad civil de 30 países diferentes. Los participantes de la sociedad civil fueron "auto seleccionados", lo que significa que fueron convocados en el país, típicamente una organización no gubernamental (ONG) nacional con buena credibilidad y conocimiento local, seleccionó participantes de un grupo representativo de la sociedad civil para que asistieran a cada evento. La CAO verificó las listas de participantes para asegurarse que se incluyeran a individuos con un buen nivel de experiencia pertinente.

Con ayuda de CBI, la CAO recolectó información del programa de alcance para evaluar su efectividad y consolidar recomendaciones de los participantes de la sociedad civil. Esta evaluación utilizó tres fuentes principales de datos: 96 fichas de evaluación, llenadas por los participantes del programa de alcance al final de las reuniones; una encuesta enviada por CBI vía correo electrónico a 452 participantes de los talleres del programa de alcance de la CAO, todo esto resultó en 74 respuestas completas; 17 entrevistas realizadas por CBI, con un grupo de discusión con representantes de la sociedad civil, personal de la alta gerencia de la CAO, especialistas de la CFI y personal gerencial de los mecanismos independientes de responsabilidad/rendición de cuentas de 3 otras instituciones internacionales de desarrollo.

# Sección IV:

## Hallazgos Y Recomendaciones

### A. PREVISIBILIDAD PARA LAS COMUNIDADES ANFITRIONAS Y LAS COMPAÑÍAS CLIENTE

**Actual enfoque de la CFI:** En lugar de proveer un conjunto normativo de requisitos de procedimiento causados por una inversión de categoría de riesgo A&S, las Normas de Desempeño (PS) representan un marco basado en resultados que permite a la CFI y sus compañías cliente flexibilidad al determinar los medios para alcanzar los resultados deseados basados en riesgos específicos del proyecto, identificados en las evaluaciones A&S. Las acciones tomadas por la compañía, que requieren satisfacer el PS, son integradas en los planes de acción, y estipuladas como parte del acuerdo de inversión entre la CFI y la compañía cliente. El propio sistema de manejo A&S de la compañía juega un papel principal en la implementación de los requisitos del plan de acción.

El compromiso de la compañía con las comunidades anfitrionas es otro aspecto importante del Marco de las Normas de Desempeño. Se espera que las compañías cliente de la CFI se comprometan con las comunidades desde el inicio, para así establecer relaciones constructivas y mantenerlas a lo largo del tiempo. Dependiendo de la naturaleza de las operaciones de la compañía y sus impactos y riesgos asociados, el compromiso puede variar desde limitado hasta extenso, cubriendo desde la difusión de la información a la consulta, de la participación de la comunidad en la toma de decisiones a negociaciones de buena fe, que lleven a acuerdos mutuos. La CFI se compromete a asegurarse que exista un Amplio Apoyo de la Comunidad antes de presentar la inversión a la junta de directores, donde las inversiones puedan representar importantes impactos adversos en las comunidades afectadas.

*Las preguntas que hicimos:*

1. *¿Crearon las Normas de Desempeño previsibilidad alrededor de los impactos y medidas de mitigación para las comunidades anfitrionas y las compañías cliente?*
2. *¿Cuál es el enfoque de la CFI en cuanto al Amplio Apoyo de la Comunidad?*

### 1. ¿Crearon las Normas de Desempeño previsibilidad alrededor de los impactos y medidas de mitigación para las comunidades anfitrionas y las compañías cliente?

*Lo que constatamos:*

- **Las Normas de Desempeño han alentado el compromiso de las comunidades anfitrionas en una variedad de inversiones, incluyendo proyectos con un impacto anticipado de bajo nivel.**

La evaluación de la CAO encontró que los especialistas A&S de la CFI, abordan ahora temas sociales en proyectos con impactos relativamente bajos, los que anteriormente tal vez no se hubieran beneficiado de este tipo de atención. Existe ahora un cierto nivel de participación comunitaria, generalmente en la mayoría de los proyectos con categoría de riesgos B<sup>14</sup>.

Entrevistas con partes interesadas locales de cinco proyectos financiados por la CFI<sup>15</sup>, sugirieron que, generalmente las compañías cliente involucradas se comprometieron efectivamente con las comunidades anfitrionas alrededor de temas de preocupación subrayados como *prioritarios* por estas comunidades. Específicamente, las partes interesadas en esta muestra de proyectos expresaron un alto nivel de satisfacción con la manera en que las compañías cliente de la CFI manejaron la adquisición de tierras y los temas de reubicación.

Los resultados de una encuesta a clientes inversionistas de la CFI en 2009, sugieren que el foco en el participación comunitaria está generando resultados positivos desde la perspectiva de sus compañías cliente: 52 por ciento de las compañías cliente afirmaron que "mejores relaciones con las partes interesadas" era una área de cambio positivo que resultaba de los aportes sociales y ambientales de la CFI.<sup>16</sup>

- **Las comunidades no están siendo adecuadamente integradas en las discusiones alrededor de las actividades de mitigación de impactos.**

Muchas partes interesadas locales comunicaron sus preocupaciones<sup>17</sup> que el compromiso de las compañías que operan en sus comunidades no aborda

**Tabla 4: Indicadores de Compromiso con la Comunidad Anfitriona en la Evaluación de Muestra de Cartera**

	En los PPS	Evaluación de cartera de CAO
Planes de acción divulgados a las comunidades	PS1, párrafo 26 <sup>18</sup>	8 de 15 proyectos (53%) <sup>19</sup>
Comunidades actualizadas sobre la implementación del plan de acción	PS1, párrafo 26 <sup>20</sup>	0 de 15 proyectos (0%)
Proyectos estableciendo mecanismos de reclamación	PS1, párrafo 23 <sup>21</sup>	10 de 19 proyectos (53%) <sup>22</sup>
Planes de acción difundidos en la página web de la CFI	Políticas de Divulgación, párrafo 13 <sup>23</sup>	14 de 15 proyectos (93%)

suficientemente las medidas de mitigación de impactos. De hecho, las entrevistas con las partes interesadas revelaron que en muchos casos, los miembros de la comunidad no tenían conocimiento de las medidas de mitigación de la compañía. La evaluación de cartera realizada por la CAO encontró lagunas parecidas en cuanto al compromiso con la comunidad por parte de las compañías cliente de la CFI, en relación a las actividades de mitigación de impactos. Pruebas documentadas demuestran que solamente un poco más de la mitad de los proyectos evaluados, que desarrollaron planes de acción, fueron divulgados públicamente por las compañías cliente de la CFI (ver Tabla 4). Ninguno de estos proyectos demostró que se les puso al tanto a las comunidades afectadas, por lo menos una vez al año, sobre la implementación de los planes de acción, tal como requiere el Norma de Desempeño 1 .

Más aún, a pesar de que la CFI verifica habitualmente que las compañías cliente hayan establecido Mecanismos de Reclamación, donde estos fuesen un requisito, no existe suficiente evidencia de que se haya evaluado su utilización y calidad. La retroalimentación de las partes interesadas locales<sup>24</sup> sugiere que los entrevistados a veces no tenían conocimiento de la existencia de sistemas de reclamaciones, de cómo usarlo, a quién contactar, y cómo hacer un seguimiento. Algunos entrevistados en un proyecto expresaron que una variedad de reclamaciones estaban todavía pendientes. De acuerdo a la experiencia de la CAO, las comunidades anfitrionas a quienes se les informa de las medidas de mitigación A&S planificadas, pueden actuar como un sistema temprano de alerta, presentando sus preocupaciones a la compañía a medida que surgen. Esto permite a la compañía abordar las preocupaciones antes de que se transformen en una confrontación o en un conflicto potencial. Esta interacción local puede reforzar los esfuerzos de supervisión de la CFI al empoderar a las partes interesadas locales y al permitir que la CFI dependa menos de la información suministrada por las compañías cliente.

*“Los mecanismos de reclamación efectivos son una parte importante de la responsabilidad corporativa de respetar los derechos humanos. Un gran obstáculo para que las víctimas accedan a estos mecanismos disponibles, desde la compañía o industria hasta los niveles nacionales e internacionales, es la falta de información disponible sobre estos mecanismos”.*<sup>25</sup>

*Profesor John Ruggie, Representante Especial de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos*

Las Normas de Desempeño se beneficiarían de una mayor claridad a nivel de la participación comunitaria requerida de las compañías cliente, cuyas operaciones causan solamente impactos limitados. En la experiencia de la CAO, tal compromiso puede ser todavía positivo: por ejemplo para verificar las suposiciones de la compañía que las partes interesadas también perciben los impactos como mínimos; para proveer oportunidades para armonizar las expectativas de las compañías y de las comunidades y para identificar oportunidades de aumentar los beneficios en el desarrollo local.

- **Las carencias en la retroalimentación a las comunidades y en la información sobre los beneficios en el desarrollo minan los esfuerzos para establecer relaciones constructivas y apoyo comunitario**

Entrevistas con partes interesadas locales<sup>26</sup> revelan que en varios casos las preocupaciones de las partes interesadas habían sido abordadas, pero no les fueron comunicadas las medidas de mitigación. Por ejemplo, en un caso, la gente de la localidad había expresado su temor en cuanto a ruido y contaminación del aire. La compañía había respondido invirtiendo en tecnologías específicas para mitigar dichos impactos, sin embargo, no había comunicado estas medidas de mitigación a la comunidad.

Entrevistas con las partes interesadas también revelaron que en muchos casos, los miembros de la comunidad no estaban al tanto de las actividades de la compañía con impactos positivos para la comunidad, tal como la compañía que pagaba para bombear agua potable en las áreas residenciales como parte del suministro de agua a sus nuevas instalaciones. En otro proyecto, las entrevistas revelaron claramente que se reforzó el apoyo comunitario debido a la provisión por parte de la compañía de nueva Infraestructura local, esto resalta lo benéfico que puede ser para las compañías involucrarse proactivamente con las comunidades anfitrionas en cuanto a beneficios en el desarrollo.

Sin embargo, la evaluación de cartera realizada por la CAO reveló que existía poca evidencia de que las compañías cliente de la CFI hicieran un seguimiento y reportaran sus impactos en el desarrollo a las comunidades anfitrionas.

Más aún, la CFI no hace un seguimiento específico de los resultados de desarrollo para las partes locales afectadas, en su sistema de seguimiento de los resultados de desarrollo (DOTS).

- Los beneficios en el desarrollo local y el empleo son prioridades para las comunidades anfitrionas así como las preocupaciones sobre trabajadores migrantes

El desarrollo local, el empleo y las preocupaciones sobre trabajadores migrantes surgieron como temas de prioridad para las partes interesadas de la comunidad que fueron entrevistadas. Las partes interesadas en dos proyectos diferentes enunciaron preocupaciones similares acerca de los trabajadores migrantes.

Los trabajadores migrantes eran considerados como una amenaza para el empleo local, y en un proyecto, como portadores de riesgos de enfermedades y crimen. Organizaciones no gubernamentales locales en estos dos

proyectos enfatizaron el estatus de vulnerabilidad de los trabajadores migrantes.

*“ Ellos han traído trabajadores de otro lado. Dicen que son calificados pero nosotros miramos y vemos que trabajan con una pala y eso no representa una persona calificada, es solamente una excusa para no proveer trabajos para nuestros jóvenes”.<sup>27</sup>*

*Representante comunitario de un proyecto financiado por la CFI.*

Al momento las Normas de Desempeño no proveen orientación para las compañías cliente alrededor de estos temas. Sin embargo, la CFI ha puesto a disposición algún tipo de guía en cuanto a condiciones de vida adecuadas para los trabajadores<sup>28</sup> y de cómo manejar los impactos de la migración interna en los proyectos<sup>29</sup>.

- La claridad de los requisitos para la compañía cliente varía a lo largo de las inversiones

En el enfoque basado en los resultados de las Normas de Desempeño, los planes de acción establecen las medidas de mitigación que la compañía cliente necesita tomar para abordar cualquier desfase entre el desempeño actual y los requisitos de los estándares. La Divulgación de Información de los planes de acción ayuda a crear previsibilidad en cuanto a los requisitos de la compañía cliente. Una gran mayoría de planes de acción que la CAO evaluó<sup>30</sup> como parte de la evaluación de cartera se basaba en un análisis completo y abierto, y ofrecía una gama de acciones esenciales para ayudar a que las operaciones de la compañía cliente estén en línea con las Normas de Desempeño.

## Recomendaciones

- La CFI debe crear previsibilidad para las comunidades y las compañías cliente con las siguientes acciones:

- Asegurándose que las compañías cliente divulguen los planes de acción a las comunidades anfitrionas e informando, por lo menos anualmente, sobre el progreso en la implementación de los puntos del plan de acción, tal como lo determina PS1;
- Abordando regularmente la calidad y el uso de los mecanismos de reclamación con las compañías cliente;
- Proveyendo mayor claridad en cuanto a los niveles mínimos de compromiso con las partes interesadas para los proyectos con bajo impacto;
- Alentando a las compañías cliente a comprometerse con las comunidades alrededor de los beneficios de los proyectos, comunicando de forma clara y realística las expectativas en cuanto a las oportunidades de empleo local, y monitoreando y reportando datos clave sobre los beneficios en el desarrollo para las partes interesadas locales;
- Considerando cómo abordar los aspectos relacionados a los trabajadores migrantes en el Estándar de Desempeño 2;
- Definiendo claramente los requisitos del plan de acción, especificando fechas límites, e incluyendo indicadores para medir el logro.

La medida en la que los planes de acción crearon claridad alrededor de los requisitos exactos de la compañía, variaba a través de las inversiones revisadas por la CAO. Con la excepción de dos planes de acción, todos los otros proveían claros requisitos de acción para la compañía y los priorizaban, 20 por ciento no incluían fechas fijas para su implementación. La evaluación realizada por la CAO identificó varios ejemplos de planes de acción de alta calidad que se distinguían por su clara articulación sobre las acciones requeridas, la coordinación de las fechas límites con fechas concretas, y la entrega de indicadores que la CFI podría usar para medir la implementación.

Ya que los planes de acción constituyen el acuerdo principal entre la CFI y sus compañías cliente en cuanto a las acciones A&S requeridas, desde una perspectiva legal, es muy importante la claridad de lenguaje y las expectativas. Un lenguaje preciso ayuda a proveer apalancamiento para que la CFI se asegure del cumplimiento de los requisitos para la compañía cliente, en caso de que hubiera un pobre desempeño, particularmente si la CFI ya ha desembolsado una parte significativa de su inversión.

## 2. ¿Cuál es el enfoque de la CFI en cuanto al Amplio Apoyo de la Comunidad?

*Lo que constatamos:*

- **La CFI puede jugar un rol importante en el progreso de la implementación práctica de los procesos de aprobación local**

Hoy en día existe un extenso reconocimiento que los proyectos exitosos del sector privado no pueden realizarse en contra de una fuerte oposición de las partes interesadas locales. Las compañías líderes buscan regularmente procesos de participación con las comunidades anfitrionas, con el objetivo de lograr un entendimiento mutuo acerca de las modalidades de su co existencia y el apoyo comunitario para sus operaciones.

Si bien es cierto que los procesos de aprobación local son particularmente importantes, en términos de respeto de los Derechos de los Pueblos Indígenas<sup>31</sup>, el mismo tema se extiende igualmente a otras comunidades afectadas por proyectos. Esta es un área en donde los defensores de los derechos pueden chocar con los enfoques de las compañías, que tienden a ver los procesos de aprobación local con un lente de manejo de impactos y riesgos A&S. ¿Deben los procesos de aprobación local, acerca de los derechos de la comunidad, dar o retener su “consentimiento anterior, libre e informado”(FPIC) para los proyectos propuestos? ¿O se trata esencialmente de la búsqueda por parte de la compañía de obtener una

licencia social para operar” con el objetivo de lograr un ámbito operacional previsible?

En la práctica, estos diferentes enfoques sobre los procesos de aprobación local se enfrentan a los mismos desafíos de implementación: ¿De quién se necesita obtener el consentimiento, especialmente cuando un proyecto tal como un oleoducto, afecta a una gama de partes interesadas? ¿Cómo se puede obtener el consentimiento de comunidades con una multitud de puntos de vista y voces, a veces contradictorias, sobre un proyecto propuesto? ¿Cómo puede una compañía mantener el apoyo comunitario a través del tiempo?

Mientras continua el debate sobre qué deben incluir los procesos de aprobación local, los diferentes actores están tratando de aplicarlos en la práctica. Varios documentos de guía suministrados por diferentes actores en este contexto, tal como la guía de implementación para el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>32</sup> y guías FPIC realizadas por ONGs,<sup>33</sup> presentan muchos elementos en común con las guías de implementación preparadas por compañías vanguardistas,<sup>34</sup> para los procesos de aprobación comunitario. Estos documentos usualmente describen el proceso de relación en el cual las compañías dan a las partes interesadas un acceso oportuno a la información en el idioma local; un proceso de participación en las decisiones que afectan directamente a las comunidades; y, a veces, negociaciones directas sobre resultados específicos, y acuerdos de cómo compartir los beneficios. Estos documentos estipulan que los procesos de tomas de decisiones de las comunidades deben ser respetados, y se debe proveer cierto tipo de garantía para que los diferentes grupos dentro de la comunidad, incluyendo los grupos vulnerables, puedan participar. Más aún, las guías de las compañías usualmente ubican los procesos de aprobación local en el contexto del programa general de desempeño social de la compañía. Estas identifican factores de riesgo e impacto que activan diferentes niveles de participación comunitaria requerido, yendo del acceso a la información hasta arreglos negociados y asociaciones estratégicas con las partes interesadas locales.

Los procesos de aprobación local tienen como objetivo específico reforzar la voz de las partes interesadas, en lo que de otra manera sería una relación desigual. Ni el Convenio 169 de la OIT, ni los procesos de aprobación local presentados en otros tipos de guía, garantizan el poder de veto para individuos o subgrupos pequeños dentro de las comunidades. Aun así, las compañías que están nerviosas debido a los procesos de aprobación local, generalmente expresan una preocupación sobre el “derecho al veto”.

- **El enfoque de la CFI al Amplio Apoyo de la Comunidad no es transparente**

Las políticas de la CFI separan los requisitos de sus compañías cliente para comprometerse con las comunidades en un proceso de “consulta libre anterior e informada,<sup>35</sup>” del propio compromiso de la CFI de asegurarse que exista un Amplio Apoyo de la Comunidad para el proyecto. Al determinar el Amplio Apoyo de la Comunidad, la CFI toma en cuenta un número de diferentes factores.<sup>36</sup> El proceso usualmente involucra discusiones con las partes interesadas locales. Además, para proyectos con ciertos tipos de impactos en Poblaciones Indígenas, el Estándar de Desempeño 7 establece los requisitos de la compañía cliente para entrar en procesos de negociación de buena fe con las comunidades afectadas.<sup>37</sup>

Con las compañías y las partes interesadas de la comunidad, que tratan de hacer funcionar los desafíos de la implementación alrededor de los procesos de aprobación local, la CFI puede jugar un rol importante ayudando a sus compañías cliente a implementar procesos que lleven a aprobaciones locales, o al Amplio Apoyo de la Comunidad. Si la experiencia de la CFI de ayudar a sus compañías cliente a implementar este tipo de proceso fuese compartida públicamente, podría servir para poner al corriente prácticas emergentes.

En la práctica, la CAO encontró que la aplicación por parte de la CFI de su compromiso de Amplio Apoyo de la Comunidad ha sido esporádica y no transparente. La CFI no divulga cuáles proyectos han activado el compromiso, tampoco cómo ha determinado el Amplio Apoyo de la Comunidad. Entrevistas con representantes de comunidades locales<sup>38</sup> en dos proyectos que activaron el compromiso de Amplio Apoyo de la Comunidad de la CFI, indican que las comunidades impactadas no estaban al tanto del este compromiso, ni de sus esfuerzos para alcanzar apoyo para el proyecto.

Este enfoque de Amplio Apoyo de la Comunidad, tal como se establece en las Políticas de Sostenibilidad, le permite a la CFI mantener control completo sobre el proceso, sin embargo, corre el riesgo de quitar el resultado deseado del proceso de compromiso de las manos de las partes interesadas locales — tanto compañías como comunidades.

Otro resultado adicional de las políticas de la CFI y de su proceso hacia el interior, es que la determinación BCS se ha vuelto un evento recurrente, antes de la aprobación de la junta de directores de la CFI. Esto puede enviar una señal a las compañías cliente de la CFI, que el apoyo comunitario necesita ser logrado solamente una vez en el tiempo, en lugar de ser mantenido durante la vida de las operaciones. Aun si el Amplio Apoyo de la Comunidad es considerado puramente como un instrumento de

manejo de riesgo, este mensaje crea expectativas contrarias a un manejo efectivo del riesgo.

- **La CFI aplica Amplio Apoyo de la Comunidad solamente a algunos proyectos de alto riesgo**

La CAO evaluó el pedido por parte de la CFI de Amplio Apoyo de la Comunidad en tres de sus proyectos, y encontró que su enfoque involucraba una diligencia debida significativa, lo que apareció en dos de los tres casos. La guía de la CFI para la aplicación es muy compleja y parece haber contribuido a una aplicación altamente restrictiva del compromiso de Amplio Apoyo de la Comunidad. Esto se ilustra por el hecho de que la CFI no la aplica a menos que anticipe importantes impactos adversos, y no para proyectos en varios estados de implementación, tal como en su temprano estado de planificación, como más tarde en sus fases de operación.

En el caso de las industrias extractivas, por ejemplo, la CFI busca raramente asegurarse del Amplio Apoyo de la Comunidad para proyectos en su fase de exploración, a su juicio estos proyectos necesitan mayor definición en cuanto a su campo de aplicación, a las comunidades afectadas o a los impactos en la comunidad, como para necesitar la implementación de su compromiso de Amplio Apoyo de la Comunidad. Esto sigue siendo el caso, a pesar de que las compañías cliente de la CFI necesitarán obtener la aprobación local para el eventual desarrollo del proyecto y que las interacciones tempranas tienen una fuerte influencia en la calidad de las relaciones más tarde.

La CAO estima que el enfoque adoptado por la CFI, en cuanto a los procesos de aprobación local, resulta en una pérdida de oportunidad valiosa para la CFI de poder ayudar a sus compañías cliente a abordar uno de los aspectos más desafiantes de sus operaciones — lograr el apoyo local a través del tiempo- y a contribuir transparentemente a esta práctica en evolución.

- **La CFI ha cambiado su aplicación de Amplio Apoyo de la Comunidad a través del tiempo**

La implementación de Amplio Apoyo de la Comunidad por parte de la CFI ha evolucionado durante el tiempo. Inicialmente adoptada como parte de la Respuesta del Directorio del Grupo del Banco Mundial a la Revisión de las Industrias Extractivas, el Amplio Apoyo de la Comunidad tenía que ser aplicado a todos los nuevos proyectos en los sectores de petróleo, gas y minas. Con la adopción de las Normas de Desempeño, este compromiso se extendió para ser aplicado a proyectos de alto impacto en todo los sectores.

Con el tiempo, la CFI ha restringido su aplicación de Amplio Apoyo de la Comunidad en los sectores de

## Recomendaciones

- **La CFI debe hacer transparente su determinación de Amplio Apoyo de la Comunidad y ayudar a sus clientes a lograr aprobación local en diferentes circunstancias del proyecto con las siguientes acciones:**
  - Adoptando un marco de trabajo transparente, basado en principios, que establezca cómo determinar el nivel apropiado de compromiso que vaya desde la Divulgación de Información hasta negociaciones de buena fe, estableciendo alarmas e indicadores para cuando sea necesario que la compañías se involucren en procesos de aprobación local;
  - Informando qué proyectos de la CFI aplicaron el compromiso de Amplio Apoyo de la Comunidad, las bases para determinar esto, y documentando diferentes aspectos del compromiso que hayan llevado a la aprobación local: por ejemplo, ¿cómo ha incorporado la compañía en sus procesos de toma de decisiones, las normas culturales en su compromiso con las comunidades?;
  - Suministrando guías de Amplio Apoyo de la Comunidad más flexibles, que estén adaptadas a las diferentes circunstancias del proyecto, y expandiendo su aplicación pragmáticamente, más allá de las circunstancias de más alto riesgo.

petróleo, gas y minas, para solamente proyectos donde la CFI piensa que puede definir impactos anticipados y supone que van a ser significativos. Esto ocurrió en línea con la práctica en otros sectores, tal como se establece en las Normas de Desempeño.

Si bien es cierto que al inicio hubo un periodo de ambigüedad interno, esta práctica ha sido codificada en los Procedimientos de Revisión Social y Ambiental de la CFI.<sup>39</sup> Mientras que el cambio procedural ha sido de ayuda para los especialistas A&S, la CAO estima que el cambio de la CFI en su enfoque de las industrias extractivas, no ha sido comunicado claramente a una audiencia externa ni a la junta de directores de la CFI.

## B. LAS NORMAS DE DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO DEL CAMBIANTE MODELO DE CÓMO HACER NEGOCIOS DE LA CFI

**Actual enfoque de la CFI:** El modelo de hacer negocios y la cartera de la CFI están cambiando. La institución se ha descentralizado, ha aumentado su enfoque en mercados de vanguardia, ha crecido en los últimos años y continua haciéndolo. La descentralización y el enfoque en mercados de vanguardia, han traído consigo un número cada vez mayor de préstamos a compañías cliente con menor y pequeña capacidad. La mezcla de productos de la CFI también está cambiando: con 48 por ciento de nuevas inversiones el año pasado, las inversiones indirectas en intermediarios financieros representan ahora el sector más amplio que recibe financiamiento de la CFI, y un mayor porcentaje de las inversiones de la CFI tiene como meta apoyar las operaciones de las compañías en general por medio de inversiones corporativas tal como los préstamos corporativos o inversiones de capital.<sup>40</sup> Más aún, los Servicios de Asesoría de la CFI han crecido significativamente en los últimos años y en la actualidad 32 por ciento del personal de la CFI trabaja en los Servicios de Asesoría<sup>41</sup>.

La CFI utiliza el mismo conjunto de Normas de Desempeño en todas las regiones e industrias, para diferentes tipos de inversiones,<sup>42</sup> independientemente de la capacidad de las compañías cliente, al inicio. Mientras las Normas de Desempeño progresaron en base a una tradición de manejo de impacto A&S para proyectos de inversiones financieros relativamente bien definidos, estos se aplican ahora a una gama de tipos de producto que incluyen préstamos corporativos e inversiones de capital. La CFI aplica las Normas de Desempeño para seleccionar inversiones en los intermediarios financieros, y estos son utilizados como referencia, además de la ley nacional, en lugares donde la CFI provee Servicios de Asesoría para proyectos de inversión de gran escala<sup>43</sup>.

*Las preguntas que hicimos:*

3. *¿Cuál ha sido la experiencia de la CFI al aplicar las Normas de Desempeño a compañías cliente con menos capacidad?*
4. *¿Qué funciona bien y dónde están los desafíos al aplicar las Normas de Desempeño a los diferentes tipos de actividades de la CFI?*
5. *¿Cómo se ha asegurado la CFI de tener un manejo adecuado de los riesgos sociales y ambientales, para sus inversiones en intermediarios financieros?*

## 3. ¿Cuál ha sido la experiencia de la CFI al aplicar las Normas de Desempeño a compañías cliente con menos capacidad?

*Lo que constatamos:*

- **Trabajar con compañías que empiezan con un bajo nivel de capacidad exige muchos recursos pero tiene un impacto potencial significativo en el desarrollo.**

Cuando la CFI trabaja con compañías que empiezan con menos capacidad para manejar los riesgos A&S, puede

ser significativo el potencial para cambios positivos en las prácticas de la compañía. Existe un claro beneficio de desarrollo al extender la aplicación de los estándares internacionales del manejo de impacto y riesgo A&S, más allá de actores importantes y bien establecidos, a compañías de menor escala. Las comunidades y el medio ambiente impactados por el proyecto pueden obtener ganancias significativas gracias a prácticas mejoradas de las compañías; sin embargo, las mejoras pueden tomar tiempo y requieren apoyo significativo de la CFI para tener éxito.

La evaluación realizada por la CAO demostró que la evaluación de la CFI no registra sistemáticamente la capacidad de las compañías cliente, ni tampoco hace un seguimiento de los cambios logrados en la capacidad debido a la intervención de la CFI. De igual manera, la cantidad de tiempo y esfuerzo requeridos por parte del personal A&S para trabajar con compañías cliente con menos capacidad, no ha sido adecuadamente incentivado ni reconocido.

- **Las compañías cliente con menos capacidad necesitan apoyo para mejorar sus sistemas de manejo**

La calidad del sistema de manejo de las compañías es muy importante para lograr un mejor desempeño A&S y a su vez cumplir con las Normas de Desempeño de la CFI. Así, es aquí donde la ayuda de la CFI es más necesaria para trabajar con compañías con menos capacidad.

La evaluación de cartera realizada por la CAO, mostró instancias en donde las compañías cliente pedían específicamente mayor ayuda para cumplir con los

requisitos A&S, donde los especialistas A&S no parecían tener ni el tiempo ni los recursos para proveer esta ayuda. El Estudio de Percepciones de las Partes Interesadas Locales realizado por la CAO demuestra igualmente el deseo de las compañías cliente de ver un mayor involucramiento de la CFI en el refuerzo de las capacidades para poder implementar las Normas de Desempeño, en lugar de que operen como "proceso de sugerencia y auditoría", como lo dijo una de las compañías, haciendo por ejemplo recomendaciones sobre desempeño A&S al inicio, y realizando al final auditorías del cumplimiento con las Normas de Desempeño, con poca ayuda entre las dos partes.

- **Los Servicios de Asesoría de la CFI no están fácilmente disponibles para ayudar a las compañías cliente con menos capacidad**

Las entrevistas realizadas por la CAO revelaron que las inversiones de la CFI y el personal A&S, tienen dificultades para movilizar Servicios de Asesoría para ayudar a sus compañías cliente.

La CFI tiene cuidado de evitar ofrecer un subsidio indirecto a sus compañías cliente ofreciéndoles Servicios de Asesoría que ayuden a las compañías a satisfacer los requisitos de cumplimiento A&S. En este contexto, no es fácil hacer la diferenciación entre aspectos de cumplimiento de los Normas de Desempeño por un lado, y el trabajo de desarrollo o de valor añadido, por otro.

Se podría mantener que el trabajo de la CFI para ayudar a que las compañías con menos capacidad logren importantes avances en el desempeño amerita un apoyo de asesoría para su inherente valor de

## Recomendaciones

- **La CFI debe evaluar y calificar explícitamente la capacidad de sus compañías cliente, para:**
  - Monitorear a lo largo del tiempo las mejoras en la capacidad y el desempeño;
  - Utilizar la calificación de la capacidad de la compañía cliente, junto con el riesgo inherente del proyecto (categoría de riesgo A&S), para determinar la necesaria cantidad de personal y de esfuerzos de supervisión;
  - Recompensar al personal de la CFI (de inversiones y especialistas A&S) que trabajan exitosamente con compañías con menos capacidad.
- **La CFI debe encontrar maneras más efectivas de apoyar a compañías cliente más pequeñas y con menos capacidad, con las siguientes acciones:**
  - Calibrando cuidadosamente el compromiso de compañías con menos capacidad e invirtiendo solamente en compañías comprometidas a un patrón sostenible de mejoras en el rendimiento A&S;
  - Permitiendo a las compañías con más menos capacidad un marco de tiempo más largo, para que puedan satisfacer las Normas de Desempeño, siempre y cuando se tome acción inmediata para enfrentar riesgos altos;
  - Proveyendo incentivos positivos para las compañías cliente, tales como tasas de interés reducidas, para las compañías que mejoran significativamente su desempeño A&S;
  - Ofreciendo apoyo y refuerzo de las capacidades para mejorar los sistemas de manejo A&S, por medio de Servicios de Asesoría de la CFI o de arreglos comerciales con consultores calificados.

desarrollo. Por lo tanto, los Servicios de Asesoría para ayudar los sistemas de manejo y la capacidad A&S de las compañías, no deben ser considerados como un "subsidiario" sin considerar las especificidades de cada proyecto o las situaciones de la compañía cliente.

Dar apoyo a compañías cliente con menos capacidad, podría también ayudar a prevenir una situación en donde las Normas de Desempeño de la CFI se vuelvan tan prohibitivos como para que la CFI se involucre con muchas compañías más pequeñas y con menor capacidad, que estén comprometidas a mejorar el desempeño A&S, pero que todavía no han sido expuestas a las expectativas y estándares de los mercados internacionales.

#### **4. ¿Qué funciona bien y dónde están los desafíos al aplicar las Normas de Desempeño a los diferentes tipos de actividades de la CFI?**

*Lo que constatamos:*

- **La CFI implementa las Normas de Desempeño en préstamos corporativos a través de un enfoque en los sistemas de manejo.**

Las Políticas sobre Sostenibilidad Social y Ambiental establecen la aplicación de las Normas de Desempeño para todas las inversiones directas de la CFI, sin especificar cómo se deberían realizar. En la práctica, la CFI aplica las Normas de Desempeño a las inversiones corporativas a través de un enfoque en los sistemas de manejo A&S de las compañías cliente. La CFI evalúa si una compañía tiene disponible sistemas adecuados para manejar los riesgos inherentes A&S de sus operaciones, y requiere que este sistema sea actualizado, donde sea necesario, para asegurar que las futuras actividades satisfagan las Normas de Desempeño. Este enfoque está codificado en los Procedimientos de Revisión Social y Ambiental de la CFI.

- **La delimitación de los límites de la diligencia debida continúa presentando un desafío para las inversiones corporativas**

Es un desafío delimitar límites apropiados para la debida diligencia A&S de la CFI, en los casos en donde la CFI invierte a nivel corporativo en compañías complejas que llevan consigo riesgos diversos en varios lugares. Otras áreas donde una definición clara de los límites de la debida diligencia A&S puede presentar un desafío, son los riesgos en la cadena de oferta y problemas heredados.

No es realista esperar que los especialistas A&S de la CFI evalúen todos los subsidiarios de las compañías cliente en diferentes lugares. Sin embargo, enfocarse solamente en el sistema de la compañía en su sede, sin evaluar la capacidad de manejar los riesgos inherentes de las operaciones en las filiales o con los subcontratistas claves, puede llevar a que la CFI ignore riesgos importantes para las partes interesadas locales y para el medio ambiente, lo que a su vez puede presentar riesgos para su reputación.

La evaluación realizada por la CAO constató que el espacio resultante para un juicio profesional ha causado cierta inconsistencia en la aplicación de las Normas de Desempeño, en el contexto de préstamos corporativos e inversiones de capital. El asesoramiento disponible para las inversiones corporativas en general y/o de capital, indican que las evaluaciones A&S deben ser aplicadas a la totalidad de la gama de las operaciones realizadas por la compañía cliente de la CFI, lo que incluye cualquier subsidiario o compañía bajo control de manejo<sup>44</sup>. Mientras que algunos de los especialistas A&S de la CFI parecen evaluar únicamente el sistema y la calidad del manejo A&S de la compañía cliente en su sede, otros pasan a evaluar las actividades y los sistemas de manejo A&S de las filiales, cuando se considera que estas representan riesgos A&S.

Los actuales procedimientos y prácticas de la CFI la llevan, en algunas inversiones, a realizar la debida diligencia relacionada a decisiones basadas en el tipo de producto, las estructuras del financiamiento o los límites de su influencia o apalancamiento. La experiencia de la CAO demuestra que pueden presentarse dificultades específicamente donde la CFI determina los límites de su debida diligencia, basada en factores que no sean los de riesgos A&S inherentes en la inversión.

- **Existe una falta de claridad y desajustes en la infraestructura institucional en cuanto a la aplicación de las Normas de Desempeño a los Servicios de Asesoría**

Los Servicios de Asesoría han llegado a representar una importante proporción de las actividades de la CFI. Los impactos y riesgos A&S varían significativamente entre los diferentes tipos de productos de asesoría, algunos de ellos presentan riesgos A&S importantes. Las actuales Políticas sobre Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, establecen que las Normas de Desempeño deben ser usados como referencia, además de la ley nacional, cuando la CFI provee Servicios de Asesoría para inversiones de gran escala. Estos requisitos establecen la relevancia de las Normas de Desempeño basada en la escala del proyecto, más que en su riesgos A&S inherentes.

## Recomendaciones

- **La CFI debe utilizar la actualización de sus políticas para clarificar y reforzar la aplicación de las Normas de Desempeño a diferentes tipos de inversiones, con lo siguiente:**
  - Suministrando información accesible y transparente acerca de cómo aplica sus Normas de Desempeño a los diferentes tipos de productos, e incorporando los principios subyacentes en sus Políticas de Sostenibilidad Social y Ambiental;
  - Utilizando consistentemente un riesgo A&S subyacente de inversión para determinar los límites de la debida diligencia.
- **La CFI debe reforzar sus sistemas internos para aplicar las Normas de Desempeño a los Servicios de Asesoría con lo siguiente:**
  - Clarificando los requisitos en las Políticas de Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, basando su aplicabilidad en la pertinencia y en la substancia, más que en la escala del proyecto;
  - Poniendo a la disposición especialistas dedicados para los Servicios de Asesoría;
  - Poniendo el examen de los proyectos A&S en las manos de los especialistas A&S;
  - Instituyendo la función de aprobación para los especialistas A&S.

La Infraestructura Institucional para la aplicación de las Normas de Desempeño a los Servicios de Asesoría, está evolucionando. Recientemente se han adoptado guías más detalladas de la debida diligencia A&S para los Servicios de Asesoría como parte de procedimiento de Revisión Social y Ambiental de la CFI<sup>45</sup>. Sin embargo, la CAO ha encontrado que en la actualidad no está claro dentro de la CFI, ni el lenguaje de las Políticas de Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, ni las líneas de responsabilidad/rendición de cuentas para el desempeño A&S en su implementación práctica. A pesar de que la experiencia de especialistas A&S se obtiene del personal de asesoría, ellos no tienen una función de aprobación oficial para proyectos de asesoría, y los especialistas A&S no se encuentran disponibles para procesar los proyectos de asesoría.

## 5. ¿Cómo se ha asegurado la CFI de tener un manejo adecuado de los riesgos sociales y ambientales para sus inversiones en intermediarios financieros (IF)?

*Lo que constatamos:*

- **Los requisitos A&S de la CFI representan un estándar más riguroso de lo que los reguladores y otros inversionistas usualmente esperan de los intermediarios financieros (IFs)**

La CFI requiere que cada cliente IF establezca sistemas para verificar que las compañías a la que ellos prestan cumplan con las leyes y regulaciones nacionales. Cuando la cartera de los IFs está compuesta de industrias de alto riesgo, los clientes IF de la CFI exigen que las compañías en las que invierten implementen las Normas de Desempeño de la CFI — independientemente del tipo de préstamo o inversión.

En comparación, para adoptar los Principios del Ecuador, los IFs tienen que comprometerse a aplicar las Normas de Desempeño solamente para inversiones de financiamiento de proyectos.

Estos requisitos tienen un potencial impacto significativo en el desarrollo: pueden apoyar la implementación de la regulación A&S nacional y diseminar la aplicación de un manejo acertado A&S en diferentes países e industrias, lo que a su vez extiende el alcance de la CFI.

Los requisitos A&S de la CFI representan un estándar más riguroso de lo que los reguladores y otros inversionistas usualmente esperan de los IFs. Esto hace que tome mucho tiempo la efectiva implementación de dichos requisitos, ya que solamente algunos IFs empiezan con acertados sistemas de manejo A&S.

- **A pesar del progreso, todavía existen desfases significativos entre los requisitos A&S teóricos y su aplicación práctica**

Durante algunos años, la CFI ha mejorado su capacidad y debida diligencia A&S para los IFs. La CFI ha enfrentado desafíos que están bien documentados<sup>46</sup> para alcanzar un acertado desempeño A&S entre muchos de sus clientes IF. La revisión de cartera realizada por la CAO identificó ejemplos que confirmaron la existencia continua de importantes desafíos para la implementación en la cartera IF de la CFI, tales como los sistemas de manejo A&S que existen en papel pero que no son implementados adecuadamente, y los errores de categorización y de adopción de las Normas de Desempeño de clientes IF para subproyectos relevantes.

- **Las limitaciones internas de la CFI obstaculizan los esfuerzos para mejorar el desempeño A&S de los clientes IF**

La experiencia obtenida de las mejores prácticas en los departamentos de inversión de la CFI demuestra que el compromiso por parte de la gerencia departamental juega un papel fundamental al señalar la importancia de un acertado manejo de riesgos A&S, tanto para el personal de inversión como para las compañías cliente de la CFI. Dicho compromiso se manifiesta en un interés constante por las preocupaciones A&S, por ejemplo en las reuniones de tomas de decisiones, al igual que en el apoyo de la gerencia y del uso del apalancamiento de la CFI donde el desempeño de la compañía cliente es débil.

Mientras que el manejo mejorado de los riesgos A&S de los clientes IF aparece en prácticamente todos los Informes de la Junta Directiva de la CFI como una razón central y de beneficio para la inversión propuesta de la CFI, cierta cantidad de personal de inversión que trabaja con los IFs, parece considerar los requisitos A&S solamente como uno de los varios "extras" institucionales con los que tienen que lidiar los clientes IF de la CFI. Estos temas son a menudo relegados para ser discutidos solamente cuando el convenio ha avanzado y la relación con el cliente IF se ha establecido.

Cuando falta el apoyo del personal de inversión, se debilita la efectividad de la CFI para lograr una acertada implementación A&S, y como consecuencia de esto las preocupaciones A&S no se presentan como parte integral del trabajo de la CFI en las interacciones con los clientes IF.

En contraste, los recientes esfuerzos concertados para mejorar el desempeño A&S de la cartera IF de la CFI en la región de África, han mostrado éxitos iniciales. Las mejoras en el desempeño resultaron tanto de la disponibilidad de especialistas A&S dedicados en la región como del apoyo de la gerencia regional de la CFI. El apoyo de la gerencia se demostró en varias instancias cuando las decisiones de inversión fueron debidamente influenciadas por consideraciones A&S pertinentes.

En la práctica, para integrar totalmente las consideraciones A&S en los procesos de inversión de la CFI, ésta necesita evaluar el compromiso de sus clientes IF para manejar sus riesgos A&S como una importante pantalla de inversión. Más aún, la CFI necesita asegurarse de un temprano compromiso por parte de los especialistas durante la vida del proyecto, y continuamente en las discusiones con los clientes a través de relevantes inversiones IF.

En realidad, los especialistas A&S que trabajan con los departamentos de Fondos y Mercados Financieros Globales de la CFI realizan su trabajo bajo considerables limitaciones. Por ejemplo en el año fiscal 2009 de la CFI, cinco especialistas A&S (apoyados por consultores que equivalían a tres oficiales de tiempo completo) supervisaban una cartera de 432 proyectos de intermediarios financieros, 125 de los cuales fueron visitados. Otros 85 proyectos fueron evaluados para inversión.

Debido tanto a las limitaciones en los recursos, como a la falta de apoyo interno, no es posible, bajo el marco de trabajo actual, implementar sistemáticamente sugerencias de buenas prácticas tales como la participación sistemática en visitas de evaluación de inversiones, visitas seleccionadas a subproyectos financiados por clientes IFs de la CFI, y tiempo suficiente para apoyar a los IFs a establecer sistemas de manejo A&S

- **La CFI puede hacer más para proveer incentivos a los clientes IF para lograr un acertado desempeño A&S**

La CFI no parece incentivar a sus clientes IF hacia un desempeño A&S. No hay incentivos positivos para que los clientes IFs mejoren sus sistemas de manejo A&S. La CAO ha identificado un uso muy limitado de penalidades para clientes IF como resultado de un pobre desempeño A&S, y ninguna instancia en donde la CFI dejó de invertir en tales circunstancias.

Este poco uso del apalancamiento de la CFI significa que los clientes IFs pueden consentir a comprometerse en papel sin incentivos para su rendimiento, y los especialistas A&S enfrentan desafíos considerables si los clientes no se comprometieron totalmente con los objetivos A&S antes de la aprobación del proyecto.

- **La CFI puede jugar un papel más importante en la difusión y aplicación de los estándares A&S en el sector financiero**

La CFI ha empezado a acudir exitosamente a los reguladores bancarios y ambientales para ayudar a desarrollar marcos de trabajo regulatorios para el manejo de riesgo A&S, notablemente a través de un proyecto piloto trabajando con la Comisión Regulatoria Bancaria de China y el Ministerio de Protección Ambiental de China, para incluir las Normas de Desempeño en la regulación bancaria de China. La adopción de los Principios del Ecuador, que también incluyen las Normas de Desempeño, por parte de una

## Recomendaciones

- **La CFI debe mejorar aún más su manejo del desempeño A&S de su cartera de intermediarios financieros, con las siguientes acciones:**

- Integrando totalmente las preocupaciones A&S en las decisiones de inversión, de prioridades de la gerencia, calificaciones departamentales e incentivos para el personal de inversión;
- Invirtiendo solamente donde las IFs estén enteramente comprometidas a manejar los riesgos A&S de su cartera, en línea con los requisitos de la CFI;
- Involucrando tempranamente a los especialistas A&S en discusiones con clientes y en las visitas de evaluación, cuando las inversiones IF presentan riesgos A&S;
- Proveyendo incentivos a clientes para un desempeño A&S acertado, por ejemplo bajando las tasas de interés para los clientes que mejoran su desempeño A&S, y desinvirtiendo o utilizando las políticas de opciones de venta en inversiones de capital donde los clientes IFs no están dispuestos a mejorar un desempeño A&S inadecuado;
- Incrementando la cantidad de personal para la debida diligencia A&S para los IFs.

- **La CFI debería usar su experiencia y su papel como pionero de estándares para ayudar a difundir y aplicar los estándares A&S en el sector financiero, con las siguientes acciones:**

- Incrementando su trabajo con reguladores financieros nacionales para ayudar a incorporar los estándares A&S en los regímenes regulatorios para los IF;
- Asesorando a la red EPFI en asuntos tales cómo aplicar los Principios del Ecuador, más allá del financiamiento del proyecto, y de cómo reforzar su transparencia y responsabilidad/rendición de cuentas.

creciente red de Instituciones Financieras de los Principios del Ecuador (EPFI) representa hasta la fecha, el impacto más importante de la CFI en los estándares A&S en el sector financiero. Luego de un período de crecimiento en la membresía de la red, las EPFIs están enfrentando una creciente presión para mejorar la transparencia y la responsabilidad/rendición de cuentas. Se encuentran ahora en el proceso de aumentar su red, a través de la elaboración de reglas de buen gobierno y un aumento en los requisitos de su función informativa para los miembros. Esto representa una oportunidad para que la CFI use su relación especial con la red EPFI y ayudarles a reflexionar durante el proceso de refuerzo basado en la propia experiencia de la CFI, tanto en el área de aplicación de las Normas de Desempeño a otros tipos de inversiones como en la mejoría de su transparencia y responsabilidad/rendición de cuentas.

## C. LOS SISTEMAS DE MANEJO Y DE DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA CFI

**El enfoque actual de la CFI:** Las Políticas y Normas de Desempeño de la CFI fueron adoptados en el contexto de los esfuerzos institucionales para integrar totalmente las consideraciones ambientales y sociales (A&S) en los procesos de inversión, y por lo tanto colocar en la "corriente principal" estas consideraciones, en línea con las funciones modernas de manejo de riesgo. La completa integración de las consideraciones

A&S tiene implicaciones para la estructura organizacional y los incentivos; para los procedimientos y prácticas; para las decisiones sobre personal y presupuesto; al igual que para los atributos institucionales menos tangibles tales como la cultura institucional y las actitudes.

Paralelamente, la CFI adoptó su actual Política sobre Divulgación de Información y respondió al creciente interés público en la institución y sus actividades al adoptar "la presunción a favor de la divulgación". En realidad, las políticas pasan luego a definir exactamente qué tipo de información debe ser divulgada, quedando todo el resto confidencial. Existe una demanda para que la CFI sea más accesible y ponga a disposición más información sobre sí misma y sus actividades, particularmente la información de cómo procede con sus inversiones, después de obtener la aprobación de la junta directiva, y si se han materializado los beneficios en el desarrollo que se intentaban obtener en el nivel de aprobación de proyecto.

*Las preguntas que hicimos:*

6. *¿Cuán efectiva ha sido la CFI en establecer procesos y prácticas para apoyar la efectiva implementación de los PPS?*
7. *¿Apoyan los incentivos y la cultura institucional de la CFI, la efectiva integración de los temas sociales y ambientales?*

8. *¿Cuán transparente y accesible es la CFI para las partes interesadas, en sus países miembros?*

## 6. **¿Cuán efectiva ha sido la CFI en establecer procesos y prácticas para apoyar la efectiva implementación de los PPS?**

*Lo que constatamos:*

- **Escoger compañías cliente comprometidas es importante para alcanzar un fuerte desempeño A&S**

Como financista, la CFI depende de sus compañías cliente para implementar acertados manejos de impacto y riesgo A&S en sus proyectos de acuerdo con sus Normas de Desempeño. En instancias donde una inversión de la CFI no se dirige al financiamiento de un proyecto o actividad específica sino que apoya las actividades de la compañía en general, su habilidad para llevar a sus compañías cliente a un manejo A&S es relativamente limitada, lo que a su vez hace que el compromiso de la compañía sea aun más decisivo. Como resultado, es de mucha importancia la habilidad de la CFI de obtener adecuadamente el compromiso de la compañía cliente para un acertado manejo A&S.

- **La participación de los especialistas A&S durante las etapas previas y finales de los acuerdos de inversión es irregular**

Si bien es cierto que los acuerdos de inversión acertados no pueden reemplazar la importancia de trabajar con compañías comprometidas, la manera en la cual la CFI usa su apalancamiento con sus compañías cliente puede impactar en el desempeño A&S.

Hasta la fecha no existe una guía clara diseñada para los especialistas A&S sobre cuál es la mejor manera de abordar las preocupaciones A&S en los diferentes tipos de inversión.

La evaluación de cartera realizada por la CAO encontró que es inconsistente el grado en el cual la CFI usa su apalancamiento con compañías cliente para mejorar el desempeño A&S, también difiere de acuerdo al tipo de inversión. En el contexto de préstamos de inversión, los ejemplos de buenas prácticas muestran la directa incorporación de específicos temas prioritarios A&S en los acuerdos de inversión, además de una referencia estandarizada al plan de acción en su totalidad. Las acciones relacionadas a las preocupaciones de prioridad A&S son entonces vinculadas como condiciones específicas de desembolso. La CFI está también considerando mejorar sus apalancamiento en inversiones de capital al incluir opción de venta o derechos de reembolso, para poder abandonar las

inversiones de capital en donde las compañías cliente no están dispuestas a resolver su débil desempeño A&S.

Más aún, la CAO constató que ha habido un descenso en el uso del Memorandum de Aprobación Social y Ambiental de la CFI. Este proceso de aprobación A&S, que ha estado en vigor hace algún tiempo, debe ocurrir antes de que un proyecto sea presentado para su aprobación a la junta de directores de la CFI.

Sin embargo, en 25 por ciento de los proyectos evaluados por la CAO, dicho documento no fue preparado. Entrevistas con el personal de la CFI revelaron que el momento más crítico para la inclusión de los A&S y de la firma final, sería mejor en un estadio más tardío, cuando se negocia el acuerdo de inversión con la compañía cliente de la CFI. La CAO identificó ejemplos de buenas prácticas que ilustran la participación de especialistas A&S en este estadio, junto con oficiales de inversión y del abogado del proyecto.

- **Una insuficiente información en los informes anuales de monitoreo, crea vacíos en el conocimiento para la CFI en cuanto al desempeño de la compañía cliente**

La CFI confía en que sus compañías cliente implementen sus Normas de Desempeño de acuerdo con los requisitos establecidos. La CFI también se apoya mucho en la información suministrada por la compañía cliente, sobre el desempeño A&S de las inversiones, suplementando con visitas de supervisión de especialistas A&S. En los últimos años las visitas de supervisión de los especialistas A&S han aumentado significativamente, lo que ha contribuido a la reducción de "vacíos en el conocimiento" desde 12.5 % en el año fiscal 2008 a 6.4 % en año fiscal 2009<sup>47</sup>. Este esfuerzo coincidió con un aumento importante de la cartera de la CFI.

La revisión de cartera realizada por la CAO encontró que hay carencias reales en la calidad de los informes anuales de monitoreo preparados por las compañías cliente de la CFI. En cerca de un tercio de los proyectos que la CAO revisó, la CAO juzgó como no satisfactorios los informes de monitoreo anual de las compañías cliente, muchas veces debido a que no se suministró suficiente información para poder juzgar adecuadamente el desempeño de la compañía.

Las deficiencias en la información no indican necesariamente problemas de desempeño en el terreno, sin embargo, pueden resaltar debilidades en la calidad del monitoreo y la función informativa A&S de las compañías cliente, lo que puede ser abordado con la ayuda de la CFI para así beneficiar la calidad del manejo A&S general de las compañías. Más aún, las compañías

cliente que entregaron información insuficiente para poder juzgar su adecuado desempeño, no parecen haber sido contadas como parte de “el vacío en el conocimiento de la CFI”<sup>48</sup>, lo que actúa como indicador relevante del desempeño institucional.

- **Suministrar herramientas puede ser efectivo para mejorar la consistencia de la aplicación de las Normas de Desempeño**

Las Normas de Desempeño permiten una adaptación flexible de los requisitos A&S para riesgos de inversiones específicos y para los impactos anticipados. Un desafío natural para implementar este enfoque es asegurarse de la consistencia de la aplicación por parte de un equipo diverso de profesionales a lo largo de regiones e industrias. En consecuencia, la CFI ha reforzado la función de aseguramiento de la calidad. El equipo de aseguramiento de la calidad ha sido establecido, recientemente ha cambiado su posición y se reporta ahora directamente al Director del Departamento de Desarrollo Social y Ambiental de la CFI. Estos canales para reportar inyectan mayor independencia de la que existía dentro del grupo de apoyo de inversiones. Los equipos de líderes regionales han sido nombrados y tienen como tarea asegurar la consistencia de la aplicación de las políticas entre los especialistas A&S y a lo largo de las industrias. También se ha desarrollado un programa “de acogimiento”, específico para los nuevos especialistas.

Hasta el momento los esfuerzos se han enfocado en la implementación de sistemas de control y aseguramiento de la calidad, con menos énfasis en suministrar las herramientas para los especialistas. Las entrevistas han revelado que los especialistas A&S encuentran que se beneficiarían de tener más herramientas y orientación, entre las sugerencias están:

- Plantillas para listas de chequeo de evaluación por sector; y*
- Plantillas para informes anuales de monitoreo que sean actualizadas con los últimos requisitos de políticas y con pertinentes referencias técnicas de las nuevas Directrices Ambientales, de Salud y Seguridad.*

- **La categorización de riesgo A&S cumple todavía una función importante interna para la CFI**

Desde hace mucho tiempo la CFI ha evaluado y categorizado los riesgos A&S subyacentes de sus inversiones. En línea con el cambio hacia un marco de riesgo basado en los resultados, la CFI ha efectivamente desvinculado los requisitos específicos para la compañía cliente, de su decisión de categorización de riesgo A&S.

Sin embargo, la categoría de riesgo A&S de una inversión todavía influye cierto número de procesos y decisiones internas, tales como la frecuencia de visitas de supervisión de la CFI; la decisión de saber si se ha logrado un Amplio Apoyo de la Comunidad, y el nivel de supervisión realizado por la junta de directores de la CFI. Más aún, de acuerdo a la experiencia de la CAO, la categorización todavía juega una importante función directriz para las compañías cliente y otras partes interesadas.

- **La guía de categorización de la CFI para prestamos corporativos mezcla riesgos reales con factores de mitigación/exacerbación**

La CAO encontró que la actual guía de la CFI<sup>49</sup> sobre la categorización de riesgos A&S para inversiones corporativas, aconseja a los especialistas A&S considerar la propia esfera de influencia de la CFI en la decisión de categorización junto con el perfil de riesgo A&S inherente a la inversión. Mientras que los dos factores son pertinentes al determinar el riesgo general de la inversión, esta mezcla de combinación de riesgo A&S con el apalancamiento CFI, es problemática ya que podría conducir a que a un préstamo corporativo se le asigne una categoría de riesgo más baja en base a una limitada influencia de la CFI sobre la compañía, más que estrictamente en base a los riesgos subyacentes de la inversión. Como resultado, esto hace que los riesgos reales que acarrea la CFI sean menos visibles para la CFI.

- **La CFI podría evaluar los diferentes factores de riesgo A&S de forma más clara**

Una evaluación completa del perfil de riesgo A&S de una inversión debe considerar tanto los riesgos operacionales A&S subyacentes a la inversión, como los factores que pueden mitigar o exacerbar tales riesgos. Los ejemplos de estos factores incluyen el compromiso y capacidad de la compañía cliente de la CFI para abordar los riesgos A&S, y la propia influencia y apalancamiento de la CFI sobre la compañía. La CAO encontró que en la mayoría de los proyectos, el personal de la CFI evalúa el compromiso de la compañía cliente, sin embargo, no existen indicadores establecidos para formalizar esta evaluación y estos resultados no son monitoreados separadamente a lo largo del tiempo, ni utilizados explícita y sistemáticamente en las decisiones de la CFI relacionadas a la asignación de recursos y de personal, de incentivos, etc.

El análisis y el actual monitoreo del desempeño de la CFI necesitan separar claramente los factores de riesgo A&S subyacentes a una inversión; el compromiso de la compañía, su capacidad, y la influencia y el apalancamiento de la CFI. Para cada inversión, el riesgo operacional A&S subyacente debe ser evaluado en contraste al compromiso y capacidad evaluados de la

## Recomendaciones

- **La CFI debe mejorar sus propios procesos para apoyar un fuerte desempeño A&S a nivel de proyecto, con lo siguiente:**
  - Evaluando sistemáticamente el compromiso del cliente utilizando indicadores establecidos;
  - Invirtiendo solamente en compañías que estén totalmente comprometidas a manejar sus riesgos ambientales y sociales inherentes a sus negocios;
  - Proveyendo guía y capacitación para los especialistas A&S sobre cómo abordar aspectos A&S en los acuerdos de inversión, para los diferentes tipos de inversión;
  - Involucrando a los especialistas A&S en el diseño y finalización de los acuerdos de inversión, junto con la función de autorización para el acuerdo final;
  - Suministrando herramientas adicionales y plantillas para que los especialistas A&S estén al día con los actuales Normas de Desempeño y con las Directrices Ambientales de Salud y Seguridad;
  - Ayudando a las compañías cliente a mejorar su monitoreo A&S y su función informativa, a través de plantillas mejor diseñadas para el informe anual de monitoreo, y contactando a las compañías cliente antes de la emisión del primer informe para asegurarse de un entendimiento mutuo sobre los requisitos específicos de la función de información;
  - Reevaluando si la definición de “vacío en el conocimiento”, como indicador institucional de la CFI, capta adecuadamente el riesgo real de la falta de conocimiento sobre el desempeño A&S en su cartera;
  - Evaluando y monitoreando sistemática y separadamente una cantidad de factores de riesgo relevantes: Riesgos A&S inherentes a las inversiones (reflejados en su categoría de riesgos A&S); el compromiso de la compañía, la capacidad de la compañía; y el nivel de influencia y apalancamiento de la CFI sobre la compañía cliente;
  - Tomando decisiones sobre inversión y asignación de recursos, basadas en una cuidadosa consideración de todos los factores de riesgo relevantes;
  - Considerando cuál es la posición institucional más efectiva para el Departamento de Desarrollo Ambiental y Social de la CFI—por ejemplo, estableciendo canales de reporte al Vicepresidente, a la Gerencia de Riesgo o directamente al Vicepresidente Ejecutivo.

compañía cliente, al igual que contra el apalancamiento de la CFI para asegurarse que en la práctica se implemente adecuadamente la mitigación de riesgos. Los factores de compromiso de la compañía cliente y su capacidad, deben ser evaluados cuidadosamente cuando el apalancamiento de la CFI es limitado, como a menudo es el caso en las inversiones de capital o inversiones indirectas.

- **Las preocupaciones A&S están ahora mejor integradas en el manejo de riesgo de la CFI a nivel de gerencia, sin embargo, este proceso sigue incompleto**

La CFI ha tomado medidas para integrar aspectos A&S en sus procesos de toma de decisiones, especialmente a nivel de la alta gerencia. Por ejemplo, las reuniones trimestrales del Comité de Riesgo Corporativo de la CFI abordan ahora regularmente las preocupaciones A&S junto con otros aspectos de riesgo. Se aconseja a los equipos de inversión que tomen en cuenta la calificación de riesgo A&S al considerar inversiones repetidas. Las compañías con un débil desempeño A&S, que no aborden este problema, deben ser excluidas de beneficiarse de inversiones repetidas o Servicios de Asesoría de la CFI<sup>50</sup>, y se debe inducir la desinversión de proyectos que no demuestren mejoras que puedan ser medidas<sup>51</sup>.

Sin embargo, la integración de las consideraciones A&S en los modelos de negocios de la CFI continua incompleta. Una área que necesita mayor consideración es la posición institucional del Departamento de Desarrollo Ambiental y Social de la CFI. En la actualidad el departamento se reporta a la Vicepresidencia de Servicios de Asesoría de la CFI, que no tiene otras responsabilidades relacionadas con las inversiones de la CFI.

Otra área que requiere mayor atención para completar el proceso de integración, es la necesidad de incentivos adecuados para el personal de inversión, área que será examinada más detalladamente a continuación.

## 7. ¿Apoyan los incentivos y la cultura institucional de la CFI la efectiva integración de los temas sociales y ambientales?

*Lo que constatamos:*

- **La efectividad de la debida diligencia A&S se ve afectada por el apoyo del personal de inversión**

La CAO constató que los esfuerzos de la CFI de generar una “corriente principal” han ayudado en muchas instancias a integrar las preocupaciones A&S en la toma de decisiones de inversiones. La evaluación de cartera realizada por la CAO identificó numerosos ejemplos de

especialistas que recibieron un buen apoyo departamental para las inversiones, por ejemplo: un temprano involucramiento de los especialistas en la vida del proyecto; apoyo a los especialistas para abordar desafíos difíciles A&S en lugar de cuestionar la necesidad de abordarlos; permitiendo que los especialistas se involucren en el diseño de los acuerdos de inversión; facilitando el acceso de los especialistas al personal de la compañía cliente; y dando apoyo durante las discusiones con las compañías cliente.

- **Existe un desfase entre las percepciones de una cantidad de personal de inversión, y la retroalimentación de la compañía cliente, sobre el valor de los aportes de la CFI en aspectos A&S**

Si bien es cierto que el proceso de “corriente principal” todavía no está terminado, la CAO encontró diferencias significativas en el nivel del apoyo que reciben los especialistas en los diferentes departamentos de inversión.

Las entrevistas revelaron que varios oficiales de inversión cuestionaban la necesidad de implementar específicos requisitos A&S propuestos por los especialistas, o limitaban el acceso directo de los especialistas a las compañías cliente de la CFI, en lugar de encontrar formas de abordar estas preocupaciones de manera mutuamente aceptable.

Estos hallazgos coinciden con los resultados de una encuesta de personal realizada por IEG<sup>52</sup>, que revela que solamente el 43 por ciento de los oficiales de inversión encuestados pensaba que es positivo el impacto de las Normas de Desempeño en la relación de la CFI con sus compañías cliente, mientras que 39 por ciento de los oficiales de inversión pensaba que el impacto era más bien negativo.

Las percepciones del personal de inversión contrastan con las respuestas de las compañías cliente de la CFI registradas en una encuesta a clientes de la CFI en 2009, ésta reportó que 77 por ciento de los representantes de compañías cliente calificó el aporte A&S de la CFI como “esencialmente de ayuda”. Más aún, la habilidad A&S es una área de ventaja competitiva para la CFI: las

compañías cliente encontraron que el aporte A&S de la CFI era la mejor ventaja de trabajar con la CFI más que con un banco comercial<sup>53</sup>.

- **El personal de inversión no está adecuadamente incentivado para apoyar el manejo de riesgos e impactos A&S**

Los incentivos del personal de inversión están alineados con las fichas de calificación de los departamentos de inversión, que establecen indicadores frente a los cuales se juzgará el desempeño del departamento. En este nivel, la CFI monitorea su “vacío de conocimiento” A&S<sup>54</sup>, que es un indicador del desempeño que capta los desfases en la información de la CFI sobre el desempeño A&S en su cartera. Este indicador es actualmente específico solamente para el Departamento de Desarrollo Ambiental y Social de la CFI, y no se refleja en las fichas de calificación del departamento de inversión o en los incentivos para los gerentes de cartera, a pesar del rol que juegan los oficiales de inversión como relacionadores públicos con las compañías cliente. Más aún, el desempeño A&S se refleja indirectamente como el factor que determina la calificación de Monitoreo de los Resultados de Desarrollo. A pesar de que se juzga a los departamentos de inversión en relación a estas calificaciones, esto no parece ser suficiente para incentivar al personal de inversiones y la gerencia a que den un apoyo homogéneo acertado para un fuerte desempeño A&S.

## **8. ¿Cuán transparente y accesible es la CFI para las partes interesadas en sus países miembros?**

*Lo que constatamos:*

- **Es muy bajo el nivel de línea de base del conocimiento de la CFI en sus países miembros**

La experiencia de la CAO al comunicarse con las partes interesadas, demuestra globalmente que el papel, las actividades y las políticas de la CFI son poco conocidas en los países miembros de la CFI: los hallazgos del programa de alcance a la sociedad civil<sup>55</sup> realizado por la CAO y su encuesta subsiguiente<sup>56</sup>, revelan que dos tercios de los que respondieron a la encuesta no tenían conocimiento de la CFI y sus proyectos en sus país, anteriormente a las reuniones de alcance a al sociedad civil. Cerca del 75 por

### **Recomendaciones**

- **La CFI debe dar incentivos al personal de inversión para que contribuya a alcanzar un fuerte desempeño A&S, con lo siguiente:**
  - Adaptando los incentivos del personal para que reflejen el valor del desempeño A&S;
  - Incluyendo los vacíos en el conocimiento A&S de la CFI como indicadores en las notas calificadoras del departamento;
  - Incorporando la retroalimentación de especialistas A&S en las evaluaciones de desempeño del personal de inversión y de los jefes de departamento.

ciento dijo que no estaban al tanto, antes de la reunión, de la existencia de los estándares A&S de la CFI.

Entrevistas con las partes interesadas locales<sup>57</sup> mostraron que esta falta de conocimiento se extendía incluso a las muchas partes interesadas que tiene impactos directos de algún proyecto de la CFI. De 5 proyectos seleccionados, muy pocas partes interesadas de la comunidad estaban al tanto de la existencia de la CFI, y aún menos de los estándares A&S a los que se había comprometido cada compañía cliente. En un proyecto, de 31 partes interesadas entrevistadas, solamente la CFI y los representantes de la compañía estaban al tanto de la participación de la CFI en este proyecto en particular. En otro proyecto, solamente los empleados de la gerencia de la compañía estaban familiarizados con los estándares de la CFI, mientras que la mayoría de los oficiales de la compañía de medio y bajo nivel, tenía solamente un conocimiento mínimo de las Normas de Desempeño.

Casi todos los encuestados en el programa de alcance a la sociedad civil destacaron que el mapeo de la CAO de los proyectos de la CFI en “Google maps”, es una fuente excelente que a ellos les gustaría ver aumentada y difundida para mejorar el conocimiento de las partes interesadas sobre las actividades de la CFI.

- **La CFI no actualiza habitualmente la información pública sobre sus inversiones**

La página web de la CFI provee información sobre sus actividades para que las partes interesadas puedan conocer los proyectos en el país. Esta función se ve debilitada por el hecho de que el progreso de cualquier proyecto, después de la aprobación de la junta directiva, no se encuentra sistemáticamente reflejado en la información disponible al público. Todo esto tiene como resultado que la información de la página web de la CFI a menudo está desactualizada de mucho años.

- **El idioma es un obstáculo mayor para el acceso efectivo a la información de las partes interesadas cuyo idioma no es el inglés en los países miembros de la CFI**

El idioma fue citado como un obstáculo mayor para acceder a la información suministrada por la CFI<sup>58</sup>. Sea que las partes interesadas accedan a la información en línea o en papel, la mayoría de la información de la CFI está en inglés. La página web pública de la CFI provee una cantidad significativa y detallada de información específica al proyecto, al igual que información institucional sobre la CFI; sin embargo, esta información está disponible solamente en inglés. En los casos en donde los documentos institucionales están traducidos a otros idiomas, tal como las Normas de Desempeño, éstos pueden ser solamente encontrados navegando en el sitio que está en inglés, en lugar de estar directamente vinculados desde sitios básicos en idioma extranjero.

- **Las estipulaciones de la actual política de Divulgación de Información socavan su presunción a favor de la divulgación**

La apertura y el acceso a la información al público aseguran la responsabilidad/ rendición de cuentas institucionales y otorgan a las partes interesadas nacionales y locales la oportunidad de identificar y expresar sus preocupaciones. Las Políticas de Divulgación de Información de la CFI establecen las reglas que gobiernan el acceso público. Las políticas afirman una presunción a favor de la divulgación, pero socavan la misma presunción al definir específicamente cuál es la información que puede ser divulgada. Un enfoque alternativo fue adoptado recientemente en las nuevas políticas de Acceso a la Información del BIRF, que permite que todos los documentos estén disponibles al público excepto aquellos en una lista limitada de excepciones<sup>59</sup>. Las estipulaciones de las políticas del Banco Mundial demuestran que una presunción a favor de la divulgación puede ser implementada efectivamente, protegiendo simultáneamente tanto la confidencialidad de la información suministrada por el cliente, como la integridad de los procesos internos deliberativos.

## Recomendaciones

- **Mejorar la transparencia y apertura institucional con lo siguiente:**

- Enmendando las Políticas sobre Divulgación de Información de la CFI para implementar en la práctica su presunción a favor de la divulgación;
- Acercándose proactivamente a la sociedad civil en los países miembros y construyendo coaliciones para ayudar a la CFI a entender el contexto de las partes interesadas;
- Actualizando la página web pública cuando existan cambios materiales en el proyecto;
- Revisando regularmente la información sobre los proyectos para asegurarse de que esta información refleje el estado actual de estos proyectos;
- Utilizando la herramienta de mapeo de Google para ilustrar las ubicaciones de los proyectos en la página web de la CFI; y suministrando información básica sobre los proyectos de la CFI en el idioma local relevante, además del inglés.

# Resumen de las Recomendaciones

La CAO estima que la adopción del siguiente conjunto de recomendaciones reforzará el impacto y la efectividad del Marco de la Sostenibilidad de la CFI. Han sido presentadas las recomendaciones que desencadenaron cambios en los requisitos y compromisos establecidos en el Marco de Trabajo de la Sostenibilidad de la CFI. Las recomendaciones restantes están organizadas de acuerdo a la estructura de esta

nota, por ejemplo, en tres secciones organizadas alrededor de ocho preguntas. Para ayudar a identificar dónde se pueden obtener los beneficios más importantes, la CAO ha esquematizado las recomendaciones prioritarias para la CFI, estas recomendaciones se presentan en el resumen ejecutivo y se destacan nuevamente en la siguiente tabla.

**Tabla 5: Recomendaciones a Nivel de Políticas**

Hallazgos	Recomendaciones
<b>Cambios Sugeridos para el Marco de Trabajo de Sostenibilidad de la CFI</b>	
<b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las Políticas de la CFI establecieron la aplicación de las Normas de Desempeño para todas las inversiones directas de la CFI, sin especificar con mayor detalle el enfoque de la CFI.</li> <li>Existe una falta de claridad en cuanto a la aplicación de las Normas de Desempeño en los Servicios de Asesoría.</li> </ul>	<b>Políticas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Clarificar la aplicación de las Normas de Desempeño para los diferentes tipos de producto y para los Servicios de Asesoría.</li> </ol>
<b>Normas de Desempeño :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La CFI puede jugar un rol importante en la desmitificación de los procesos de aprobación local.</li> <li>La preocupación sobre trabajadores migrantes es una prioridad para las comunidades anfitrionas.</li> </ul>	<b>Normas de Desempeño :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>PS1: Presentar un marco de trabajo más claro para los factores que definen cuál de los diferentes riesgos A&amp;S e impactos desencadenan los diferentes niveles de involucramiento.</li> <li>PS1: Clarificar los requisitos de involucramiento para los proyectos de bajo impacto.</li> <li>PS2: Abordar el tema de trabajadores migrantes.</li> </ol>
<b>Políticas de Divulgación de Información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las estipulaciones de las actuales Políticas sobre la Divulgación de Información socavan su presunción a favor de la divulgación.</li> <li>La CFI no actualiza generalmente la información pública sobre sus inversiones.</li> </ul>	<b>Políticas de Divulgación de Información:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Cambiar el enfoque para implementar en la práctica la presunción a favor de la divulgación.</li> <li>Actualizar habitualmente la página web de la CFI con información sobre los proyectos existentes.</li> <li>Asegurarse que esté a disposición la información básica sobre la CFI y sobre los proyectos en los idiomas relevantes.</li> </ol>

**Tabla 6: Recomendaciones a Nivel de la Implementación**

Hallazgos	Recomendaciones
<b>A. PREVISIBILIDAD PARA LAS COMUNIDADES ANFITRIONAS Y LAS COMPAÑÍAS CLIENTE</b>	
<b>RECOMENDACIÓN PRIORITARIA: Mejorar el compromiso a nivel de proyecto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo no se informa a las comunidades sobre los planes de acción, tampoco se actualiza la información sobre el progreso de la implementación.</li> <li>• No se está involucrando a las comunidades de una forma consistente en las discusiones alrededor de las actividades de mitigación de impacto.</li> <li>• Las carencias en la retroalimentación en las comunidades y en la función de información sobre los beneficios en el desarrollo, socavan los esfuerzos para desarrollar relaciones constructivas y obtener apoyo comunitario.</li> <li>• El desarrollo local y el empleo son prioridades para las comunidades anfitrionas.</li> <li>• La CFI no provee información actualizada sobre sus inversiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar las brechas en el compromiso de las compañías cliente alrededor de las medidas de mitigación A&amp;S.</li> <li>• Asegurarse de que las compañías cliente divulguen sus planes de acción y actualicen a las comunidades sobre la evolución por lo menos una vez al año.</li> <li>• Mejorar la función de información, a nivel de proyecto, por parte de las compañías cliente y la CFI.</li> <li>• Alentar a que las compañías cliente se comprometan con las comunidades alrededor de los beneficios del proyecto.</li> <li>• Adaptar los incentivos al personal de inversión para que reflejen el valor del desempeño A&amp;S.</li> </ul>
<p><b>Planes de Acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La claridad de las exigencias de un plan de acción, varían a través de los proyectos.</li> </ul> <p><b>Involucramiento de la comunidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien es cierto que la CFI verifica habitualmente el establecimiento de Mecanismos de Reclamación, existe evidencia limitada de que se están evaluando su uso y su efectividad.</li> </ul>	<p><b>Planes de Acción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Definir claramente los requisitos de planes de acción, con fechas de terminación e indicadores para medir los logros.</li> </ol> <p><b>Involucramiento de la comunidad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Abordar, con las compañías cliente, la calidad y uso de los mecanismos de reclamación.</li> </ol>
<p><b>Amplio Apoyo de la Comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es transparente la forma de abordar el Amplio Apoyo de la Comunidad por parte de la CFI.</li> <li>• La CFI aplica el Amplio Apoyo de la Comunidad solamente a pocos proyectos de alto riesgo.</li> </ul>	<p><b>Amplio Apoyo de la Comunidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Adaptar las guías de Amplio Apoyo de la Comunidad a las diferentes fases del proyecto y permitir flexibilidad en la aplicación para circunstancias de bajo impacto.</li> <li>11. Divulgar qué proyectos desencadenaron el Amplio Apoyo de la Comunidad y cómo se determinó este compromiso.</li> </ol>
<b>B. LAS NORMAS DE DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO DEL MODELO DE HACER NEGOCIOS DE LA CFI</b>	
<p><b>Apoyo de la CFI para las compañías cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Servicios de Asesoría no están fácilmente disponibles para apoyar a las compañías de baja capacidad.</li> <li>• Las compañías de baja capacidad necesitan apoyo para mejorar sus sistemas de manejo.</li> <li>• Los Informes Anuales de Monitoreo, preparados por las compañías cliente, presentan vacíos en la información.</li> </ul>	<p><b>Apoyo de la CFI para sus compañías cliente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Ofrecer capacitación/refuerzo de capacidades sobre sistemas de manejo A&amp;S.</li> <li>13. Ofrecer mejor apoyo para la función de información anual de la compañía cliente.</li> <li>14. Otorgar más tiempo para las que las compañías de baja capacidad satisfagan las Normas de Desempeño (enfocándose inmediatamente en los riesgos altos).</li> <li>15. Proveer incentivos para un desempeño A&amp;S débil/fuerte:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajas tasas de interés;</li> <li>- Desinversión, ej. políticas de opción de venta en caso de inversiones de capital.</li> </ul> </li> </ol>

## Hallazgos

## Recomendaciones

### La aplicación para las inversiones corporativas:

- La categorización de la CFI de riesgo A&S para préstamos corporativos, mezcla riesgos reales con factores de mitigación/exacerbación.
- La delimitación de los límites de la debida diligencia continúa siendo un desafío en las inversiones corporativas.
- No existe una guía clara, diseñada para especialistas A&S, sobre la mejor manera de abordar las preocupaciones A&S en los diferentes tipos de inversiones.

### La aplicación para las inversiones corporativas:

16. Uso de los riesgos A&S subyacentes de las operaciones para determinar los límites de la debida diligencia.
17. Proveer guía a los especialistas sobre cómo abordar las preocupaciones A&S en los acuerdos legales para diferentes tipos de inversiones.

### Aplicación de los PPS a los Servicios de Asesoría:

- Existen vacíos en la infraestructura institucional en cuanto a la aplicación de las Normas de Desempeño para los A&S.
- Los especialistas A&S no tienen la función de autorización para los proyectos A&S.
- No existen especialistas dedicados para procesar proyectos A&S.

### Aplicación de los PPS a los Servicios de Asesoría:

18. Permitir la disponibilidad de especialistas dedicados para los Servicios de Asesoría.
19. Poner en las manos de los especialistas A&S el examen de los proyectos.
20. Establecer la función de aprobación A&S.

## RECOMENDACIÓN PRIORITARIA B: Llenar los vacíos del desempeño A&S en la cartera IF de la CFI

- Existen todavía desfases importantes entre los requisitos teóricos A&S y su aplicación práctica.
- Limitaciones internas inhiben los esfuerzos de la CFI para mejorar el desempeño A&S de sus clientes IF:
  - el débil apoyo por parte del personal de inversión, obstaculiza la efectividad de la CFI para lograr un atinado desempeño A&S.
  - los especialistas A&S que trabajan con los IFs, realizan su trabajo bajo importantes limitaciones de recursos.

- Incrementar el nivel de personal para la supervisión y evaluación A&S de la cartera IF de la CFI.
- Defender las preocupaciones A&S en el Departamento de los Mercados Financieros Globales, a través de una sensibilización de la gerencia y la responsabilidad /rendición de cuenta, por medio de incentivos para los departamentos y el personal de inversión.

### Aplicación de las Normas de Desempeño a la cartera IF de la CFI:

- Existen todavía desfases importantes entre los requisitos teóricos A&S y su aplicación práctica.
- La CFI puede hacer más para proveer incentivos a los clientes IF para un atinado desempeño A&S.
- Las limitaciones internas inhiben los esfuerzos de la CFI para mejorar el desempeño A&S de sus clientes IF:
  - El débil apoyo por parte del personal de inversión obstaculiza la efectividad de la CFI para lograr un atinado desempeño A&S.
  - Los especialistas A&S, que trabajan con los IFs, realizan su trabajo bajo importantes limitaciones de recursos.

### Aplicación de las Normas de Desempeño a la cartera IF de la CFI:

21. Involucrar tempranamente a los especialistas A&S en las discusiones con clientes IFs y en las visitas de evaluación.
22. Proveer recursos adicionales a los especialistas A&S que realizan la debida diligencia A&S.
23. Integrar totalmente las preocupaciones A&S en las decisiones de inversión, en las prioridades de manejo y en los incentivos.

### Manejo A&S en mercados financieros/ CFI como pioneros de estándares:

- La CFI puede jugar un papel cada vez mayor en la difusión y aplicación de los estándares A&S en el sector financiero.

### Manejo A&S en mercados financieros/ CFI como pioneros de estándares:

24. Aumentar los esfuerzos para elevar la categoría de los estándares regulatorios nacionales.
25. Asesorar EPFIs para aumentar la transparencia y difusión de información.

**Tabla 6: Recomendaciones a Nivel de la Implementación**

Hallazgos	Recomendaciones
<b>C. SISTEMAS DE MANEJO &amp; Divulgación de Información DE LA CFI</b>	
<b>RECOMENDACIÓN PRIORITARIA C: Mejorar la capacidad de la CFI para incorporar los factores de riesgo A&amp;S en los procesos de toma de decisiones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr un fuerte desempeño A&amp;S, es de suma importancia escoger compañías cliente comprometidas.</li> <li>• Trabajar con compañías que empiezan con un bajo nivel de capacidad exige recursos intensivos pero tiene un importante impacto potencial en el desarrollo.</li> <li>• La categorización de riesgo A&amp;S de la CFI todavía satisface funciones internas importantes.</li> <li>• La categorización de riesgo A&amp;S de la CFI para préstamos corporativos mezcla riesgos reales con factores de mitigación/ exacerbación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorizar los proyectos en base únicamente a su riesgo A&amp;S subyacente.</li> <li>• Además del riesgo del proyecto, separar y profesionalizar la evaluación de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- El compromiso de la compañía cliente;</li> <li>- La capacidad de la compañía cliente; y</li> <li>- La esfera de influencia/apalancamiento de la CFI.</li> </ul> </li> <li>• Tomar las decisiones sobre inversión y asignación de los recursos basadas en una cuidadosa consideración de todos los riesgos enumerados anteriormente.</li> </ul>
<p><b>Evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr un fuerte desempeño A&amp;S es de suma importancia escoger compañías comprometidas.</li> <li>• Trabajar con compañías que empiezan con un bajo nivel de capacidad exige recursos intensivos.</li> </ul> <p><b>Acuerdos de inversión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es inconstante el involucramiento de especialista A&amp;S durante el diseño y finalización de los acuerdos de inversión.</li> <li>• Existe un uso cada vez menor del Memorándum de Autorización A&amp;S.</li> </ul> <p><b>Supervisión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La insuficiente información en los informes de monitoreo anual, crean vacíos en el conocimiento del desempeño de las compañías cliente.</li> <li>• El suministro de herramientas puede ser efectivo para mejorar la consistencia de la aplicación de las Normas de Desempeño.</li> </ul> <p><b>Estructura organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continúa incompleto el proceso de integración de las preocupaciones A&amp;S en el manejo de riesgo de la CFI.</li> </ul>	<p><b>Evaluación:</b></p> <p>26. Invertir solamente en compañías cliente comprometidas a manejar los riesgos A&amp;S en sus negocios.</p> <p>27. Evaluar y calificar la capacidad de la compañía cliente y monitorear los avances a lo largo del tiempo.</p> <p><b>Acuerdos de inversión:</b></p> <p>28. Involucrar a los especialista A&amp;S en el desarrollo del acuerdo de inversión, incluyendo la función de aprobación/firma final.</p> <p><b>Supervisión:</b></p> <p>29. Utilizar la capacidad de la compañía cliente y el riesgo del proyecto para determinar la cantidad de personal y los esfuerzos de supervisión.</p> <p>30. Generar plantillas de informes de monitoreo anual que estén actualizadas con las Directrices Ambientales de Salud y Seguridad.</p> <p><b>Estructura organizacional:</b></p> <p>31. Considerar el mejor lugar para el Departamento de Desarrollo Ambiental y Social de la CFI.</p>

### C. SISTEMAS DE MANEJO & Divulgación de Información DE LA CFI

#### RECOMENDACIÓN PRIORITARIA C: Mejorar la capacidad de la CFI para incorporar los factores de riesgo A&S en los procesos de toma de decisiones

##### Cambios en la estructura de incentivos:

- El tiempo y esfuerzo exigido del personal A&S para trabajar con compañías de baja capacidad no es adecuadamente incentivado.
- La efectividad de la diligencia debida A&S se ve directamente impactada por el apoyo del personal de inversión.
- El personal de inversión no está adecuadamente incentivado para apoyar el manejo del impacto y riesgo A&S.

##### Cambios en la estructura de incentivos:

32. Incentivar el trabajo con compañías con baja capacidad.
33. Reevaluar la definición del indicador "vacío de conocimiento".
34. Incluir el indicador "vacío de conocimiento" A&S en las fichas de calificación del departamento de inversiones.
35. Incentivar al personal de inversión para ayudar a lograr un fuerte desempeño A&S.
36. Incluir especialistas A&S en las evaluaciones de desempeño del personal de inversión.

##### Transparencia de la CFI:

- El nivel básico de conocimiento sobre la CFI es muy bajo en sus países miembros.
- El idioma es un gran obstáculo para un acceso efectivo a la información para las partes interesadas que no hablan inglés.
- No es transparente el enfoque de la CFI frente al Amplio Apoyo de la Comunidad.
- La CFI no suministra información actualizada sobre sus inversiones.

##### Transparencia de la CFI:

37. Poner a disposición la información institucional y la del proyecto, en idioma local además del inglés.
38. Actualizar la página web pública cuando existan cambios materiales en el proyecto.
39. Realizar un trabajo de extensión a la sociedad civil en los países miembros.
40. Utilizar el mapeo Google para ilustrar las ubicaciones de los proyectos de la CFI.

# PIE DE NOTA

---

- <sup>1</sup> Revisión de las Políticas de Salvaguardia de la CFI – Negocios y Núcleo: Logrando Excelentes Resultados Ambientales y Sociales, CAO 2003.
- <sup>2</sup> [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro); [www.ifc.org/policyreview](http://www.ifc.org/policyreview).
- <sup>3</sup> Luego de que la CFI implementara las Políticas y Normas de Desempeño de la Sostenibilidad Social y Ambiental (PPS) en Abril 2006, éstas fueron adoptadas (y adaptadas) por OMGI en Octubre 2007.
- <sup>4</sup> Ver Notas de Asesoría de la CAO: “Mejorando el Impacto en el Desarrollo Local de la CFI y OMGI a Nivel de Proyecto” (2008) y “Guía para Diseñar e Implementar Mecanismos de Reclamación para Proyectos de Desarrollo” (2008).
- <sup>5</sup> Entre Noviembre 2007 y Noviembre 2009.
- <sup>6</sup> Informe Anual de la CFI 2009, página 24.
- <sup>7</sup> Para mayor información ver: Informe Anual de la CFI 2009, páginas 56-57.
- <sup>8</sup> Los Principios del Ecuador se basan en las Normas de Desempeño Ambiental y Social de la CFI. Ver Equator-Principles.com.
- <sup>9</sup> Profesor John Ruggie, Representante Especial de las Naciones Unidas del Secretariado General sobre Derechos Humanos y Corporaciones Transnacionales.
- <sup>10</sup> Un Plan de Acción identifica las medidas específicas necesarias de mitigación para que un proyecto cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes y satisfaga los requisitos de Normas de Desempeño de la Sostenibilidad Social y Ambiental. Ver Norma de Desempeño 1 : Evaluación Social y Ambiental y Sistemas de Manejo, párrafo 16.
- <sup>11</sup> El Consensus Building Institute (CBI) es una organización sin fin de lucro creada por profesionales de punta y teóricos en los campos de negociación y resolución de conflictos. Ver [www.cbiding.org](http://www.cbiding.org).
- <sup>12</sup> Estándar de Desempeño 4: Comunidad Salud y Seguridad, Estándar de Desempeño 5: Adquisición de Tierra y Reubicación Involuntaria; Estándar de Desempeño 7: Pueblos Indígenas; Normas de Desempeño 8: Patrimonio Cultural.
- <sup>13</sup> Ver Políticas de Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, párrafo 20.
- <sup>14</sup> Los proyectos con limitados impactos potenciales adversos sociales o ambientales son pocos en número, generalmente específicos a un lugar, altamente reversibles y rápidamente abordados con medidas de mitigación. Ver Políticas de Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, párrafo 18.
- <sup>15</sup> Como parte del Estudio de las Percepciones de las Partes Interesadas Locales realizado por la CAO como componente de su contribución a “Evaluación y Actualización del Marco de Sostenibilidad”.
- <sup>16</sup> Ver resultados de la Encuesta de Clientes de Inversión de la CFI 2009.
- <sup>17</sup> Como parte del Estudio de Percepción de las Partes Interesadas locales realizado por la CAO.
- <sup>18</sup> “El cliente va a divulgar el Plan de Acción a las comunidades afectadas”.
- <sup>19</sup> 15 de los 19 proyectos de la revisión de cartera categorizados A o B han desarrollado Planes de Acción.
- <sup>20</sup> “Más aún, el cliente suministrará informes periódicos que describan el progreso con la implementación del Plan de Acción en temas que involucren riesgos o impactos continuos en las comunidades afectadas, y en otros temas que el proceso de consulta o el mecanismo de reclamación ha identificado como de preocupación para aquellas comunidades”, Norma de Desempeño 1 , párrafo 26.
- <sup>21</sup> “El cliente va a responder a las preocupaciones de las comunidades relacionadas con el proyecto. Si el cliente anticipa continuos riesgos o impactos adversos sobre las comunidades afectadas, el cliente va a establecer un mecanismo de reclamación para recibir y facilitar una resolución de las preocupaciones y reclamaciones de las comunidades afectadas acerca del desempeño social y ambiental del cliente... El cliente va a informar a las comunidades afectadas sobre el mecanismo en el curso del proceso de involucramiento con la comunidad”, Norma de Desempeño 1 , párrafo 26.
- <sup>22</sup> La revisión de cartera realizada por la CAO incluía 19 proyectos categorizados A o B. No todos los proyectos tienen necesariamente que establecer Mecanismos de Reclamación. Ver Norma de Desempeño 1 , párrafo 23.
- <sup>23</sup> “Junto con los ESRS, la CFI pondrá a disposición copias electrónicas de, cuando existan, vínculos a cualquier documento pertinente sobre evaluación de impactos ambientales y sociales preparado por o en nombre del cliente, incluyendo el Plan de Acción”, Política de la CFI sobre Divulgación de Información, párrafo 13.
- <sup>24</sup> Como parte del Estudio de Percepciones de Partes Interesadas Locales realizado por la CAO.

- <sup>25</sup> Doc.N.U. A/HRC/11/13/22 April 2009/paras. 100; Doc.N.U. A/HRC/8/5/7 abril 2008/ párrafo 93; DOC.N.U A/HRC/11/13/22 April 2009/paragraph 107.
- <sup>26</sup> Como parte del Estudio de las Percepciones de las Partes Interesadas Locales realizado por la CAO.
- <sup>27</sup> Estudio de las Percepciones de las Partes Interesadas Locales realizado por la CAO.
- <sup>28</sup> "Alojamiento de trabajadores: procesos y estándares", NOTA DE GUIA pública realizada por la CFI y EBRD, Agosto 2009.
- <sup>29</sup> "Proyectos y Gente: Guía para Abordar la Migración Interna Inducida por los Proyectos", Corporación Financiera Internacional, Diciembre 2009.
- <sup>30</sup> La muestra para revisión de cartera realizada por la CAO incluía 30 proyectos de la CFI con categoría de inversiones A,B,C y F. 15 de los 19 proyectos revisados de Categoría A & B habían desarrollado Planes de Acción A&S.
- <sup>31</sup> Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de Pueblos Indígenas, disponible en <http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/en/declaration.html> (accesible en 3/22/2010).
- <sup>32</sup> Convención 169 de la Organización Internacional del Trabajo en cuanto a Pueblos Indígenas en Países Independientes, adoptado en Junio 1989.
- <sup>33</sup> Por ejemplo "Business, Human Rights and Indigenous Peoples: The Right to Free, Prior and Informed Consent', Submission to the UK Government Joint Committee on Human Rights, sobre los derechos de los pueblos indígenas a un consentimiento libre anterior e informado, Forest Peoples Programme and Law Department, Middlesex University Business School, Mayo 2009.
- <sup>34</sup> La mayoría de este tipo de guía está preparada e implementada por compañías operando en las industrias extractivas.
- <sup>35</sup> Las Políticas y Normas de Desempeño de la CFI de Sostenibilidad Ambiental y Social, Estándar Desempeño, párrafo 21.
- <sup>36</sup> Anexo al Procedimiento de Revisión Social y Ambiental, 14 de Agosto 2009, Sección 3.5.1. 'Free, Prior and Informed Consent and Broad Community Support'.
- <sup>37</sup> Estándar de Desempeño 7, párrafo 11-15.
- <sup>38</sup> Como parte de las Percepciones de las Partes Interesadas Locales.
- <sup>39</sup> Procedimientos de Revisión Ambiental y Social 14 de Agosto 2009, sección 3.2.1.
- <sup>40</sup> Para mayor información ver Informe Anual 2009 de la CFI.
- <sup>41</sup> Desde el 28 de Febrero 2010.
- <sup>42</sup> Políticas sobre Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, párrafo 12.
- <sup>43</sup> Políticas sobre Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, párrafo 27 al 30.
- <sup>44</sup> Ver Procedimientos de Revisión Social y Ambiental, 14 de Agosto 2009 3.2.6.
- <sup>45</sup> Procedimientos de Revisión Social y Ambiental, 14 de Agosto 2009, el capítulo 11 se enfoca específicamente en proyectos con Servicios de Asesoría, con y sin vínculos a la inversión existente.
- <sup>46</sup> Por ejemplo: "Evaluación Independiente de la Experiencia de la CFI con Intermediarios Financieros en Países de Vanguardia", realizado por el Grupo Independiente de Evaluación, Abril 2008 y hallazgos en "el Microfinanciamiento de Pequeñas y Medianas Empresas por medio de Intermediarios Financieros, AF 1994-2006", 2007.
- <sup>47</sup> Informe Anual 2009 de la CFI, página 109.
- <sup>48</sup> La brecha de conocimiento A&S consiste en el porcentaje de compañías de la cartera de la CFI: con un balance total de préstamo/capital mayor a 0 dólares; que no estén en morosidad; de las cuales la CFI no tiene conocimiento del desempeño A&S por más de dos años.
- <sup>49</sup> Nota Interna de Interpretación numero 1 de la CFI, borrador de trabajo, Marzo 7 del 2008, "Categorización Social y Ambiental de las Inversiones de la CFI Definidas como Inversión Corporativa".
- <sup>50</sup> La CFI se compromete a no proveer Servicios de Asesoría a compañías cliente con bajas calificaciones de riesgo A&S "hasta que no se hayan iniciado acciones para corregir las áreas de problema". Ver sección 11.2.2 del procedimiento de Revisión Social y Ambiental, 14 de Agosto del 2009.
- <sup>51</sup> Es del conocimiento de la CAO que han ocurrido por lo menos dos desinversiones durante el ultimo año fiscal como resultado de un bajo desempeño A&S.
- <sup>52</sup> Encuesta realizada en el contexto de "Evaluación de la Experiencia del Grupo del Banco Mundial con Políticas de Salvaguardia y Sostenibilidad (1999-2008)", realizada por el Grupo de Evaluación Independiente, (a publicar).

<sup>53</sup> Los números son el punto de porcentaje en la diferencia entre la calificación de los clientes de su satisfacción con la CFI y la calificación de los clientes de los bancos comerciales en donde estos últimos son sus proveedores alternativos. La calificación de satisfacción es el porcentaje de clientes que califican a la CFI y a los bancos comerciales como superior al promedio o excelente.

<sup>54</sup> Referirse al pie de página 47.

<sup>55</sup> El programa de extensión a la sociedad civil realizado por la CAO junto más de 700 organizaciones de la sociedad civil de 30 países diferentes.

<sup>56</sup> Con ayuda del CBI, la CAO recopiló datos del programa de extensión para evaluar la efectividad del mismo y consolidar recomendaciones de los participantes de la sociedad civil.

<sup>57</sup> Como parte del Estudio de Percepciones de las Partes Interesadas Locales realizado por la CAO.

<sup>58</sup> La retroalimentación del programa de extensión de la CAO-verificado con ayuda del CBI.

<sup>59</sup> Las Políticas de Acceso a la Información del BIRF fueron aprobadas por la Junta de Directores Ejecutivos el 1 de Julio del 2010. Ver "Hacia una Mayor Transparencia- Repensando las Políticas de Divulgación del Banco" (CODE 20080094, COGAM 2008 0048), 15 de Diciembre del 2008.

## Glosario

---

**Plan de Acción:** Un Plan de Acción identifica las medidas necesarias específicas de mitigación para que cualquier proyecto cumpla con las leyes y regulaciones aplicables y satisfaga los requisitos de Normas de Desempeño de la CFI.

**Servicios de Asesoría:** La CFI provee una variedad de Servicios de Asesoría a la empresa privada y gobiernos en países en desarrollo. Estos servicios cubren una amplia gama que incluye asesoría para la privatización; políticas públicas relacionadas a las empresas; y temas específicos a la industria. Las características distintivas de esta categoría, comparadas con las inversiones de la CFI, es que no depende del capital de la CFI.

**Informe Anual de Monitoreo:** Documento preparado por la compañía cliente que presenta el desempeño social y ambiental del año anterior.

**Junta de Directores Ejecutivos:** La Junta de Directores Ejecutivos de la CFI está constituida por representantes de sus países miembros que se reúnen regularmente en la sede de la CFI en Washington DC. Los Directores Ejecutivos evalúan y aprueban todos los proyectos de inversión y proveen orientación en general a la gerencia de la CFI.

**Categorización:** La CFI utiliza la categorización de riesgos social y ambiental para indicar el nivel de riesgos social y ambiental que presenta una inversión propuesta. A los proyectos se les asigna una categoría A, B, o C, en orden descendiente del riesgo social y ambiental, o IF, en el caso de instituciones financieras que dan préstamos a compañías cliente que pueden presentar preocupaciones ambientales y sociales.

**Compañía Cliente:** Una compañía cliente de la CFI es una entidad legal a la cual la CFI provee productos financieros o servicios. Usualmente un cliente es una compañía, una institución financiera u otra empresa privada.

**Mecanismo de Reclamación de la Compañía-Comunidad:** Métodos, procedimientos y roles institucionalizados para la resolución de preocupaciones o reclamaciones a nivel de proyecto, presentadas por individuos o comunidades en cuanto al desempeño o comportamiento de la compañía, de sus contratistas, o de sus empleados.

**Impacto en el Desarrollo:** Se refiere a los efectos directos e indirectos de los proyectos de desarrollo en las comunidades y en la sociedad en general.

**Memorándum de Aprobación Social y Ambiental:** Otorgado por el Departamento de Desarrollo Ambiental y Social, el Memorándum de Aprobación Social y Ambiental es un documento que afirma que el proyecto cumple con los requisitos aplicables ambientales y sociales, detalla cualquier acción de mitigación pendiente y requisitos de monitoreo, y recomendaciones en cuanto a otras obligaciones de la compañía cliente.

**Resumen de la Revisión Ambiental y Social:** Para cada inversión propuesta de categoría A o B, la CFI emite un breve resumen de los hallazgos y recomendaciones de su evaluación.

**Calificación de riesgo ambiental y social:** Una calificación interna de la CFI utilizada para representar el nivel de riesgo ambiental y social de una compañía. (1 = Bueno, 2 = Promedio, 3 = Cuidado, 4 = Bajo los Estándares).

**Revisión de las Industrias Extractivas:** Revisión del papel de Grupo del Banco Mundial en los sectores de petróleo, gas y minas realizado entre 2001 y 2004.

## Glosario

---

**Conocimiento del uso de los Fondos de Préstamo:** Información detallada, disponible para la CFI y otros inversionistas, sobre la manera cómo será utilizado el dinero invertido por la CFI en la estructura de la compañía cliente.

**Normas de Desempeño :** Una serie de Estándares que se aplican para manejar los riesgos sociales y ambientales y los impactos, y de esta manera mejorar las oportunidades para el desarrollo de los proyectos en los que la CFI y OMGI invierten o actúan como socios.

**Esfera de influencia:** Área que incluye el/los lugar (es) principales del proyecto de la CFI, pero también sus instalaciones, incluyendo instalaciones asociadas, rutas para el transporte, áreas potencialmente afectadas por impactos acumulativos o sucesos predecibles pero no planeados.

**Marco de Sostenibilidad:** Políticas y Estándares de Rendimiento de la Sostenibilidad Ambiental y Social (PPS) y Políticas sobre Divulgación de Información, que entraron en vigencia el 30 de Abril de 2006. Las Políticas y las Política de Divulgación demuestran el compromiso de la CFI, mientras que las Normas de Desempeño establecen las expectativas de la CFI sobre el desempeño ambiental y social de sus compañías cliente.

**Resumen de las Inversiones Propuestas:** Resume los elementos principales de una inversión; cubre: información sobre los patrocinadores, sobre los accionistas, el costo del proyecto, el propósito del proyecto y los temas ambientales.

## **Reconocimientos**

**Autoras Principales:** Julia Gallu, Clare Gardoll y Amar Inamdar (CAO)

**Contribuciones:** Personal de la CAO

**Estudio de las Percepciones de las Partes Interesadas Locales:** Consensus Building Institute (CBI) y asociados.

**Evaluación de Pares:** Clive Armstrong (Economista principal, Departamento de Petróleo, Gas, Minas y Químicos, Corporación Financiera Internacional), Jouni Eerikainen (Oficial Principal de Evaluación, Grupo de Evaluación Independiente (IEG), Grupo del Banco Mundial), Ramanie Kunanayagam (Jefe, Desempeño Social, BG Group), Charles di Leva (Abogada Principal, Banco Mundial), Viraf Mehta (Director Ejecutivo, Partners in Change), Shawn Miller (Director, Manejo de Riesgo Social y Ambiental, Citigroup), Anne Perrault (Abogada Principal (Biodiversity & Trade), Center for International Environmental Law), Frances Seymour (Director General, Centre for International Forestry Research).

**Diseño:** Studio Grafik, Herndon, VA

**Carátula:** Asociación Chichigalpa por la Vida (ASOCHIVIDA) reunión de miembros, Chichigalpa, Departamento de Chinandega, Nicaragua 2009 (CAO).



Compliance Advisor/Ombudsman (CAO)

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433, USA

Tel: + 1 202 458 1973

Fax: + 1 202 522 7400

E-mail: [cao-compliance@ifc.org](mailto:cao-compliance@ifc.org)

[www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org)



World Bank Group  
Multilateral Investment  
Guarantee Agency