

LA EXPERIENCIA DE ESTRUCTURAR **BONOS** **AZULES BANCARIOS**

*En América
Latina y El Caribe.*

Copyright

El presente informe ha sido elaborado por el equipo de Finanzas Verdes de la División de Clima y Ambiente de BID Invest con soporte técnico de Water Co. Se basa en información públicamente disponible y en entrevistas realizadas con los equipos de BID Invest, Banco Bolivariano y Banco Nacional.

Copyright © 2025 Corporación Interamericana de Inversiones (CII). Esta obra se encuentra bajo una licencia Creative Commons IGO 3.0 Atribución-NoComercial-SinDerivadas (CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/3.0/igo/legalcode>) y puede reproducirse con la debida atribución a la CII y únicamente con fines no comerciales. No se permite la realización de obras derivadas.

Cualquier controversia relacionada con el uso de las obras de la CII que no pueda resolverse de manera amistosa se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI. El uso del nombre de la CII para fines distintos a la atribución, así como el uso de su logotipo, estará sujeto a un acuerdo de licencia escrito y separado entre la CII y el usuario, y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO.

Tras un proceso de revisión por pares, y con el consentimiento previo y por escrito de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), una versión revisada de esta obra podrá reproducirse también en cualquier revista académica, incluidas aquellas indexadas por Econ-Lit de la American Economic Association, siempre que se acredite a la CII y que los autores no reciban ingresos por la publicación. En consecuencia, la restricción de recibir ingresos por dicha publicación se extiende únicamente a los autores de la misma.

En caso de inconsistencia entre la licencia Creative Commons IGO 3.0 Atribución-NoComercial-SinDerivadas y estas disposiciones, prevalecerán estas últimas. El enlace señalado anteriormente incluye términos y condiciones adicionales de la licencia. Las opiniones expresadas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista del Grupo BID, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

Presentación

Esta publicación sistematiza la experiencia de estructuración de los dos primeros bonos azules temáticos en América Latina y el Caribe, desarrollados con la asesoría de BID Invest. En estas emisiones, BID Invest actuó como inversionista ancla y movilizador de inversionistas adicionales, apoyando al Banco Bolivariano de Ecuador y al Banco Nacional de Costa Rica en la realización de las emisiones azules pioneras en los mercados de capital de sus respectivos países y de la región. A lo largo del documento se presenta el contexto global y regional de la economía y los bonos azules, así como las metodologías aplicadas para la evaluación de potenciales Carteras, la estructuración y validación de los marcos de bonos, y la posterior emisión de la deuda.

Este documento destaca las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante el proceso de estructuración de las primeras emisiones de bonos azules en América Latina y El Caribe, y ofrece recomendaciones estratégicas para mejorar la estructuración temática azul, su validación y la gestión de futuras emisiones. Los aprendizajes presentados buscan incentivar y acelerar futuras iniciativas de finanzas azules que permitan ampliar la escala de estos instrumentos en el mercado.

En un ecosistema global donde la sostenibilidad de los océanos y los recursos hídricos son cada vez más prioritarios, esta publicación constituye una herramienta clave para demostrar cómo las instituciones financieras, los emisores en los mercados de capital, los agentes de bolsa, así como otros actores del mercado financiero y de capitales interesados en impulsar la economía azul, pueden pasar de la teoría a la práctica.

Al sistematizar aprendizajes y ofrecer una guía práctica basada en casos reales, esta publicación no solo refuerza el liderazgo de BID Invest en financiación sostenible, sino que también traza una hoja de ruta para la expansión y consolidación de los instrumentos de finanzas azules en América Latina y El Caribe, subrayando su valor como mecanismo financiero innovador y transformador para el desarrollo sostenible.

Hilen Meirovich
Directora General
de Clima y Ambiente

Marisela Alvarenga
Directora General de
Instituciones Financieras

Natalia Rapassi
Directora General de
Mercados de Capital

Aviso legal

El presente informe ha sido elaborado por Water.Co. y los equipos de BID Invest de las Divisiones de Clima y Ambiente, Mercados de Capital, Instituciones Financieras, Impacto en el Desarrollo, Social, Ambiental y Gobernanza, como entregable de los servicios de consultoría en Clima y Ambiente denominados «Sistematización de Bonos Azules». Este trabajo se basa en información públicamente disponible, entrevistas con equipos de BID Invest, Banco Bolivariano y Banco Nacional.

Agradecimientos

Esta publicación fue posible gracias a la generosa contribución del Acelerador Canadiense para Cero Neto y Resiliencia Climática y el Fondo Multidonante para Aceleración de pipeline CNDs (ACL-NDC Pipeline Accelerator Multidonor Trust Fund).

Este informe fue preparado por el equipo de Finanzas Verdes de la División de Clima y Ambiente (CLE) de BID Invest, con soporte de Water Co. y las Divisiones de Instituciones Financieras (FLI), Mercados de Capital (CMS), Efectividad en el Desarrollo (DVF) y Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo (SEG) de BID Invest. Los autores, Luis Alejandro Mejía (CLE), Marcela Betancourt (CLE), Pablo Vargas (FLI), Carlos Argüello (CMS) y Marco Vinicio Morales (Water Co.) agradecen las revisiones y soporte de Gabriela Mera (FLI), Sergio Díaz (CMS), Enrique Palacios (DVF), Colin McKee (SEG) y Susana del Granado (SEG).

Tabla de Contenido

1	Contexto de los Bonos Azules	08
2	Metodología de la Sistematización	11
	2.1 Fuentes documentales	11
	2.2 Entrevistas, análisis de información y elaboración de documento	12
3	Buenas prácticas y Lecciones aprendidas	13
	3.1 Originación, perfilamiento y actividades pre-estructuración de los Bonos	13
	3.2 Formulación y Validación de los Marcos	20
	3.3 Uso de los fondos, evaluación y selección de proyectos	25
	3.4 Gestión de Fondos y Reporte	32
4	Recomendaciones y Estrategias para futuras iniciativas Azules	36
5	Conclusiones	38



Contexto de los Bonos Azules



Los bonos azules son una herramienta innovadora para movilizar capital con el fin de abordar desafíos sociales y ambientales, relacionados con los océanos y el agua. Estos instrumentos no solo buscan crear oportunidades de negocios sostenibles, sino que también se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas del Acuerdo de París, contribuyendo a la gestión responsable de los recursos hídricos y oceánicos.

En América Latina y el Caribe (ALC), la economía azul desempeña un papel fundamental, no solo por la riqueza de sus ecosistemas marinos, sino también por el potencial de desarrollo dada a la alta dependencia de la región al comercio, la alimentación y el turismo. En este contexto, los bonos azules surgen como una necesidad urgente para financiar y desarrollar sectores estratégicos que contribuyan a mitigar el cambio climático, sus impactos, así como restaurar los océanos. Se estima que las inversiones en infraestructura relacionada con los océanos alcanzarán los US\$90 billones¹ en la próxima década, incluyendo áreas como infraestructura portuaria, energía oceánica y manejo de aguas residuales.

Los bonos azules se alinean con los Principios de Bonos Verdes (2025) de la Asociación Internacional de Mercados de Capital (ICMA, por sus siglas en inglés), los cuales se utilizan como guía, con la expectativa de que los indicadores clave de desempeño definidos para la temática azul permitan precisar progresivamente

una mejor alineación de impacto en el futuro. Este marco de principios, junto con los lineamientos de bonos sostenibles, permiten prevenir el *greenwashing* o *bluwashing*², garantizando que los activos e inversiones subyacentes tengan alta integridad y una gestión transparente. Complementariamente, una guía práctica para la estructuración temática de bonos azules fue publicada por ICMA³, que resulta especialmente útil para guiar criterios específicos de la economía azul y con base en ellos, diseñar criterios de elegibilidad azul a nivel sectorial.

Para comprender la oportunidad de negocios en la economía azul, es fundamental considerar las publicaciones Acelerando la emisión de Bonos Azules (BID Invest y UN Global Compact, 2021⁴) y IFC Blue Finance Guidance (IFC World Bank Group, 2021⁵) dado que proporcionan pautas esenciales para estructurar y desarrollar instrumentos financieros azules.

BID Invest ha demostrado un liderazgo clave en la estructuración temática e inversiones realizadas en los dos primeros bonos azules en América Latina y El Caribe, fortaleciendo su posicionamiento en promover la economía azul. La sistematización del proceso de identificación y estructuración temática de los marcos de inversión para la emisión de estos bonos realizados en alianza con Banco Bolivariano (BB) y Banco Nacional de Costa Rica (BN), permiten a BID Invest compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas,

¹ https://www.minrel.gob.cl/minrel/site/docs/20201202/20201202104529/transformations_final_espanol.pdf

² Greenwashing es el uso engañoso de prácticas o productos aparentemente ecológicos con el fin de obtener una imagen de responsabilidad ambiental, sin que exista un compromiso real con la sostenibilidad. Bluewashing se refiere a una estrategia similar, pero aplicada a iniciativas

relacionadas con la protección de los océanos o el agua.

³ <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Bonds-to-Finance-the-Sustainable-Blue-Economy-a-Practitioners-Guide-September-2023.pdf>

⁴ <https://www.idbinvest.org/es/publicaciones/acelerando-la-emision-de-bonos-azules-en-america-latina-y-el-caribe>

⁵ <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Learning-resources/IFC-Blue-Finance-Guidance-Documents-January-2022-270122.pdf>

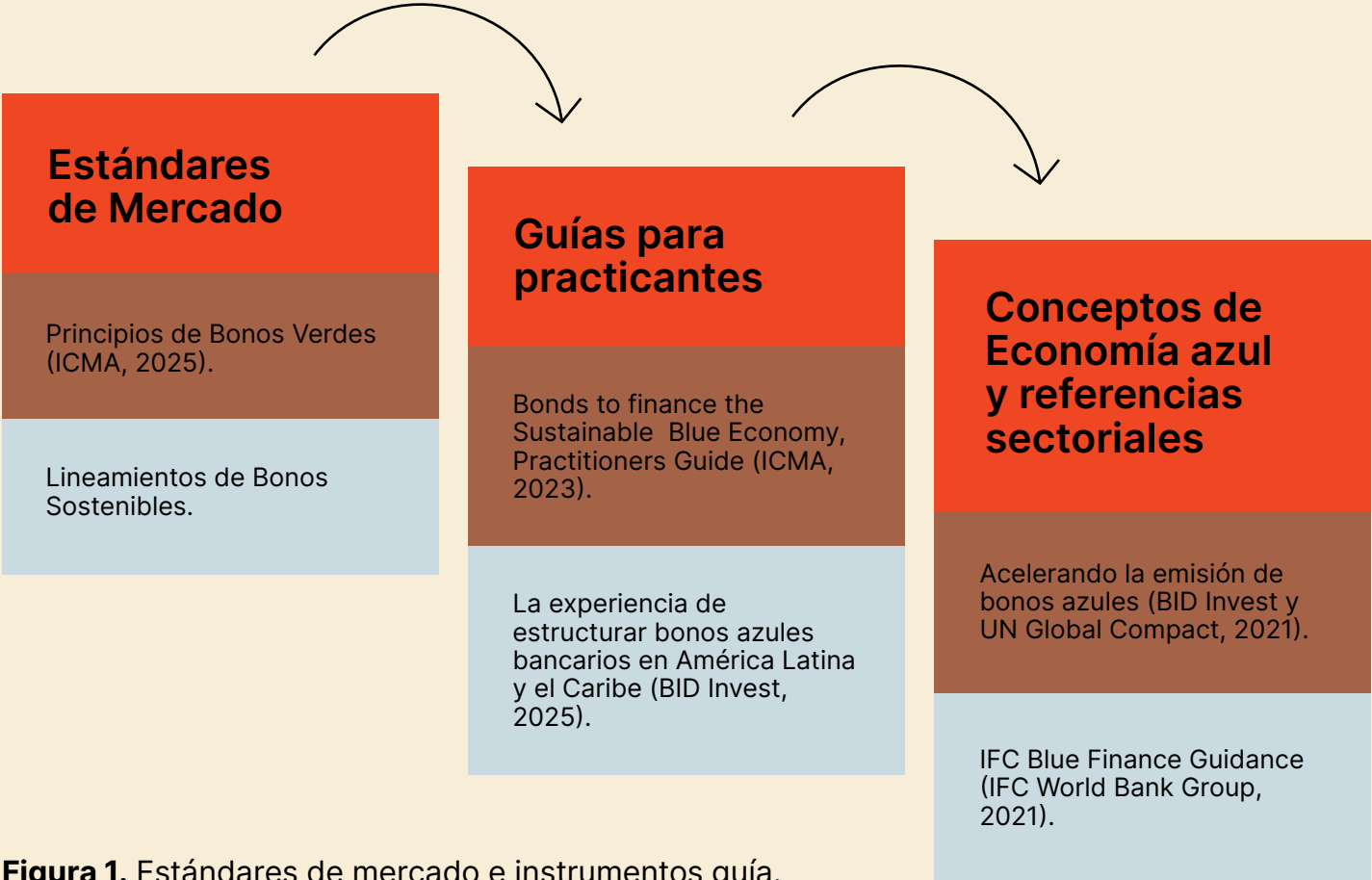


Figura 1. Estándares de mercado e instrumentos guía.

para continuar consolidándose como referente en la estructuración temática y el financiamiento sostenible, influyendo a futuro en la evolución de los principios y lineamientos del emergente mercado de la economía azul.

El rol de BID Invest en la región es clave para influir en el proceso de actualización y expansión de los principios y lineamientos de los Bonos Azules, basado en experiencias prácticas y reales de estructuración e inversión en la economía azul en los mercados financieros y de capital, lo cual permitirá incentivar un crecimiento sostenido y un desarrollo sostenible en la Economía Azul. Este posicionamiento originó el interés en esta publicación.

El primer paso, para cualquier institución financiera, debe ser el identificar si existe un pipeline de solicitudes de inversión o crédito que encajen en los enfoques sectoriales de financiamiento azul, así como una cartera existente. Con ello se puede validar el primer paso para una operación exitosa, porque

la demanda de mercado está presente y con ello podrá realizarse emisiones para captar y financiar el crecimiento de esas carteras.

Posteriormente, es importante decidir sobre la formulación de un Marco azul o bien un Marco Verde o Sostenible, que incluya categorías azules. Debido a que, en la industria financiera, por su naturaleza y función de intermediación financiera, actualmente no se cuentan con entidades financieras que inviertan y financien exclusivamente a la economía azul. BID Invest, a través de las experiencias aquí presentadas, recomienda a las instituciones financieras el desarrollar Marcos Sostenibles y dentro de las categorías verdes incluidas en ese marco, identificar las categorías de inversión azul. Esto permite que las instituciones financieras hagan emisiones en el futuro acorde a ese Marco, pero diferenciando temáticas azules y verdes, así como las sociales, permitiendo que las tesorerías puedan realizar un fondeo diferenciado en base a la demanda de crédito que varía por sectores y temáticas en el tiempo.

Esta gestión de fondeo, a través de emisiones o líneas de corresponsalía diferenciadas por temáticas asociadas a un solo Marco Sostenible, permite que en el mercado de capital se genere un posicionamiento distintivo de cada emisión en lo particular, por su temática (azul, verde, u otras como biodiversidad, clima, descarbonización, etc.), agregando flexibilidad a las actividades de fondeo de las tesorerías, ya que las emisiones temáticas puedan alinearse a los enfoques sectoriales donde la demanda de crédito en el mercado sea mayor.

En los casos sistematizados y de los cuales se presentan lecciones y mejores prácticas en esta publicación, se desarrolló un Marco de Bono Azul y BN un Marco Sostenible con Categorías Azules, en los cuales podrán observarse estas diferencias y aprendizajes.

Figura 2. Marco Sostenible y fondeo alineado a demanda de mercado.



Crédito: Christopher Crouzet. Flickr

Metodología de la Sistematización de los dos primeros Bonos Azules emitidos en América Latina y El Caribe

2

Esta metodología se basa en una revisión exhaustiva de documentos base para estructurar temáticamente ambos bonos, entrevistas a actores relevantes, análisis de las prácticas aplicadas y los resultados tempranos de implementación.

2.1 Fuentes documentales

La revisión documental ha sido uno de los pilares de esta sistematización. Entre los documentos clave utilizados se encuentran los siguientes:

Marco de Bono Azul del Banco Bolivariano (BB) y Marco Sostenible con categorías de inversión azul del Banco Nacional de Costa Rica (BN):

estos establecen las categorías de inversión, los criterios de elegibilidad vinculados al uso de los recursos, la gestión de los fondos captados, los indicadores de impacto de las inversiones a financiar y los mecanismos de reporte asociados a los bonos azules. Ambos marcos temáticos también detallan los indicadores clave de impacto en el desarrollo que se

reportarán en el futuro, así como su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Opinión de segunda parte (SPO, por sus siglas en inglés):

emitida por calificadoras independientes reconocidas, estas opiniones validan que los marcos temáticos que incluyen categorías de inversión azul cumplen con los estándares internacionales, como los Principios de Bonos Verdes y Sociales y los Lineamientos de Bonos Sostenibles de la ICMA. Además, garantizan la transparencia y credibilidad de las emisiones, aspectos fundamentales para su aceptación en el mercado financiero.

Directrices y Principios Internacionales:

para la formulación de los marcos se revisó exhaustivamente una serie de documentos de referencia temática que proporcionan la base conceptual, operativa y de principios para la emisión de bonos azules:

- Principios de Bonos Verdes 2025 (GBP)⁶, desarrollados por la Asociación Internacional de Mercados de Capital (ICMA, por sus siglas en inglés).

- Lineamientos de Bonos de Sostenibles 2021 (SBG)⁷ de ICMA.
- Principios de Bonos Sociales 2025⁸ también de ICMA.
- Principios de Préstamos Verdes 2021 (GLP, por sus siglas en inglés), publicados por la Asociación de Mercado de Préstamos (LMA, por sus siglas en inglés).
- Norma de Bonos Climáticos 2019, de la Iniciativa de Bonos Climáticos (CBI, por sus siglas en inglés)⁹.
- Principios de Finanzas Sostenibles de la Economía Azul 2018¹⁰ del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente – Iniciativa Financiera (UNEP FI, por sus siglas en inglés).
- Principios Oceánicos Sostenibles 2020 del Pacto Mundial de la ONU y las Directrices Prácticas para las Finanzas Sostenibles en el Océano 2021¹¹.
- Marco de Deuda Sostenible de BID Invest.
- Bonos para financiar la Economía Azul Sostenible, una guía para practicantes 2023¹² de ICMA.

Estos documentos son fundamentales para la formulación, validación e implementación de bonos azules, pues brindan un marco normativo y directrices claras para garantizar la transparencia, sostenibilidad y efectividad de las emisiones.

2.2 Entrevistas, análisis de información y elaboración de documento

Esta parte del proceso inició en mayo 2024, con una reunión inicial en la que, junto con el equipo de BID Invest, se revisó la estructura preliminar de la sistematización, se coordinó la recopilación de

documentos base, se definieron el alcance y enfoque metodológico, y se acordó que las entrevistas se centrarían en obtener perspectivas valiosas sobre buenas prácticas, lecciones aprendidas, recomendaciones y estrategias alrededor de las experiencias de los bonos azules de BB y BN. Se aplicó la metodología de entrevista semiestructurada, un enfoque cualitativo que permite tanto la exploración de temas clave como la flexibilidad para que los entrevistados aporten información adicional no prevista. Este enfoque exploratorio permitió obtener una visión profunda y contextual sobre los desafíos y dinámicas en la estructuración temática de los bonos azules.

Entre mayo y julio de 2024 se llevaron a cabo un total de 7 entrevistas virtuales, con una duración de entre 45 y 60 minutos cada una, en la que participaron 11 personas clave vinculadas a los procesos: Marcela Betancourt, Luis Alejandro Mejía, Pablo Vargas, Carlos Argüello, Gabriela Mera, Piedad Acuña, Enrique Palacios, Matilde Penagaricano, y Susana Del Granado de BID Invest; Carlos Santos Larde y Augusto Jouvin Nugué de BB; Marcela Lizano Vargas y Silvia Chaves de BN; Marco Morales (consultor BID Invest).

La información recopilada fue organizada y revisada para garantizar la claridad y coherencia en la presentación de un documento borrador, que se compartió para revisión por parte de un equipo multidisciplinario de varias divisiones de BID Invest, que realizó una revisión integral y brindó comentarios relevantes.

La sistematización siguió un proceso lógico que facilitó el análisis y comprensión de las experiencias de los primeros dos bonos azules de BID Invest. El documento se organizó alrededor de los capítulos centrales de “Buenas prácticas y lecciones aprendidas” y de “Recomendaciones”, organizados en subcapítulos que abordan las etapas clave en el desarrollo de los bonos azules.

6 <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/sustainability-bond-guidelines-sbg/>

7 <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/sustainability-bond-guidelines-sbg/>

8 https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Social-Bond-Principles_June-2022v2-130722.pdf

9 <https://www.climatebonds.net/files/files/climate-bonds-standard-v3-20191210.pdf>

10 <https://www.unepfi.org/blue-finance/the-principles/>

11 <https://unglobalcompact.org/take-action/practical-guidances-for-the-un-global-compact-sustainable-ocean-principles>

12 <https://www.icmagroup.org/News/news-in-brief/new-guidance-on-blue-themed-bonds-to-help-unlock-finance-for-a-sustainable-ocean-economy/>

Buenas prácticas y lecciones aprendidas

3

Este capítulo está estructurado en torno a los distintos momentos clave asociados a las experiencias de los bonos azules BB y BN. Las buenas prácticas se entienden como métodos, estrategias o procedimientos que demostraron ser eficaces y eficientes en el logro de los resultados esperados en las dos experiencias de Bono Azul de BID Invest y que poseen el potencial de ser replicadas en otros contextos o países, para obtener resultados e impactos positivos similares. Las lecciones aprendidas corresponden a los conocimientos o entendimientos adquiridos a través de la experiencia, especialmente en la identificación de errores o desafíos enfrentados durante el proceso de estructuración de ambos bonos en Ecuador y Costa Rica, y que podrán ser utilizadas para mejorar procesos futuros.

3.1 Originación, perfilamiento y actividades de pre - estructuración de los Bonos Azules

3.1.1 Buenas prácticas, fase de pre - estructuración temática azul

A) Experiencia en líneas de negocio temáticas, como nexo entre la estrategia empresarial y la sostenibilidad

Se identificó como buena práctica de ambos bancos la consolidación de equipos especializados en sostenibilidad, liderados por un gerente con un rol de alcance corporativo y un mandato estratégico alineado con la visión institucional. Esta estructura ha permitido integrar la sostenibilidad como un componente central de la gestión del negocio y de la colocación de fondos. Esta base constituye un punto de partida ideal para la emisión de bonos azules, ya que facilita la comprensión profunda de los objetivos de estos instrumentos por parte de los equipos internos de tesorería, negocios, y gestión de portafolio, además de promover la colaboración y diálogo estratégico entre las distintas dependencias del banco, asegurando el éxito de las emisiones.

Desde el 2019, BB ha sido miembro del Protocolo de Finanzas Sostenibles de Ecuador a través de la Asociación de Bancos Privados de Ecuador (ASOBANCA)¹³. En 2021 inició el proceso de construcción de su estrategia ASG (desempeño ambiental, social y de gobernanza), a partir de un análisis de materialidad que permitió identificar los temas más relevantes para priorizar¹⁴. Por su parte,

¹³ Protocolo de Finanzas Sostenibles. 2016. CAF, PNUMA, ASOBANCA, IFC. Galápagos, Ecuador. 4p.

¹⁴ <https://portalbb-multimedia.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/transparencia-de-la-informaci%C3%B3n/memoria-de-sostenibilidad-bb-21-11.pdf>

BN construyó en 2017 un modelo de sostenibilidad con metas e indicadores específicos de banca sostenible, formalizado en su política¹⁵ y estrategia de sostenibilidad¹⁶. Este modelo incluye la gobernanza corporativa, las conductas empresariales responsables, y metas alineadas con la descarbonización y la inclusión financiera. En 2021, el banco lanzó su primer plan estratégico¹⁷ que incorporó plenamente la sostenibilidad.

La gestión estratégica de la sostenibilidad a nivel corporativo, ligada al negocio y a la gestión de riesgos a través de políticas, procesos y sistemas, es un requisito previo esencial para la implementación de un bono temático, en especial un bono azul. Esta proporciona las bases necesarias, así como las condiciones de colaboración entre dependencias de los bancos para enfocarse en una iniciativa de fondeo y colocación con un destino específico en un segmento de negocios especializado -y, por tanto, desafiante- para la institución financiera.

Este tipo de gestión corporativa de la sostenibilidad suele desarrollarse cuando las instituciones financieras despliegan líneas de financiamiento temático verde para sectores específicos. Es el caso de la financiación de agricultura sostenible, pesca sostenible, energía renovable, construcción sostenible, hipotecas verdes, electromovilidad, entre otros enfoques específicos que requieren formular una oferta de valor específica a ese segmento. Dicha oferta implica, a su vez, gestionar adecuadamente los riesgos crediticios, tecnológicos o de mercado, etc., propios de esos nuevos segmentos de mercado a los que se orienta el financiamiento. Típicamente este tipo de trabajo es liderado por el área de negocio y complementado por las áreas de crédito, riesgos, sostenibilidad, salvaguardas, legal y otras, con el fin de asegurar la alineación con las políticas institucionales y generar coherencia en los procesos de respaldo del back office -análisis, aprobación, formalización y desembolso- para los créditos que integran estas líneas temáticas (verdes o sociales). En este contexto, la experiencia demuestra

que es una buena práctica desarrollar y validar en el mercado de portafolios de activos relacionados a estas líneas temáticas, antes de emitir bonos temáticos para su fondeo. Desde una lógica de negocios, esto implica comprender y atender la demanda, para luego buscar fondeo que se ajuste a esas necesidades de la demanda de mercado, lo cual es consistente con un enfoque más estratégico de negocios guiado a segmentos de mercado donde se tiene un buen posicionamiento con una oferta de valor robusta.

Como parte de una asesoría en el diseño de líneas temáticas verdes, BID Invest recomendó a BB, en años previos, la creación de un área de sostenibilidad. Esta recomendación implicó la asignación de recursos adicionales de capital humano, el establecimiento de políticas, procesos y sistemas de respaldo para dichas líneas de negocios verdes, así como el diálogo interdepartamental para consolidar un equipo especializado en sostenibilidad. Tras varios años de originación de carteras temáticas verdes y, a partir de una nueva segmentación verde de su cartera, BB -en conjunto con BID Invest- identificó la coincidencia entre las finanzas azules y los sectores prioritarios de su base de clientes, lo que permitió orientar la estructuración de su bono azul.

La experiencia de BN se centró inicialmente en el desarrollo de líneas temáticas sociales y la emisión de un bono social, antes del proceso de estructuración del bono azul. Aunque en ese momento aún no existía un área formal de sostenibilidad, los esfuerzos por conformar un equipo dedicado estaban en marcha. Este proceso implicó establecer procesos y sistemas para financiamiento temático, mecanismos de trazabilidad del uso de recursos y esquemas de reportes, los cuales sentaron las bases para que el BN pudiera desarrollar productos financieros dirigidos a segmentos más especializados, como aquellos definidos en las categorías azules de su marco sostenible¹⁸.

¹⁵ Política de Sostenibilidad de Banco Nacional de Costa Rica

¹⁶ Estrategia de Sostenibilidad de Banco Nacional de Costa Rica

¹⁷ Plan Estratégico Institucional de Banco Nacional de Costa Rica

¹⁸ Marco Sostenible de Banco nacional de Costa Rica

B) Comunicación asertiva y estratégica.

Tras la conformación del equipo de sostenibilidad en BN y el establecimiento de un SARAS¹⁹ robusto, el proceso de formulación de una política y estrategia de sostenibilidad vinculada al negocio tuvo como uno de sus primeros pasos fundamentales y estratégicos posicionar la “idea de negocios” del bono azul ante la alta gerencia y demás gerencias de la institución.

La capacidad técnica y de comunicación estratégica del equipo de sostenibilidad fue clave para transmitir con claridad el caso de negocio, logrando llevar el mensaje a las partes interesadas dentro de la organización y asegurando el respaldo de la alta gerencia. En otras palabras, hablar de economía azul y bonos azules no es un lenguaje financiero común; por ello, resulta fundamental comunicar eficazmente la idea, en términos de: ¿cuáles sectores pueden financiarse?, ¿qué perfiles de clientes coinciden con este tipo de financiamiento?, ¿cuál es el potencial pipeline de negocios?, ¿cuáles son las tendencias de

crecimiento de estas carteras en el o los sectores identificados?, ¿cuál es el impacto positivo de este financiamiento para el país en cuestión?, ¿cuál es el impacto positivo de incrementar una cartera sostenible en el portafolio?, ¿cómo contribuye esto a la estrategia de negocios (tanto en la captación como en las carteras objetivo), así como en el posicionamiento corporativo y el liderazgo en un tema emergente y de alto potencial ?, entre otros temas que deben discutirse.

C. Impacto corporativo transversal.

De acuerdo con BN, el respaldo obtenido desde la alta gerencia permitió transitar hacia una nueva forma de hacer negocios, integrando el respaldo corporativo de áreas claves como gerencia general, sostenibilidad, finanzas, negocios, crédito, riesgos portafolio y jurídica. Por otro lado, tanto en la experiencia de Bono Azul de BB y BN, se identificó como una buena práctica, la generación y fortalecimiento de capacidades del personal clave del área de sostenibilidad, así como de otras dependencias en los bancos. Esta colaboración

Figura 3. Buenas prácticas fase de preestructuración de bonos azules



19 Sistema de Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales. Etapas de Diseño de un SARAS Videos.

permitió incorporar conocimientos especializados en finanzas sostenibles, lo que facilitó la identificación de temas de alto impacto que se alinean estratégicamente con el negocio, como la economía azul.

El fortalecimiento del equipo multidisciplinario asegura que los aspectos de la gestión de carteras temáticas verdes, sociales, azules, sean abordados de manera integral en el diseño del marco, estableciendo una base sólida para la implementación exitosa de los bonos azules.

La experiencia con BN, muestra la importancia de capacitar e involucrar a las fuerzas de ventas del área de negocios, ya que su conocimiento y compromiso desde las etapas iniciales contribuyen al éxito general del bono. Por su parte, BB destaca que la formación y el fortalecimiento de las capacidades de su área de sostenibilidad han sido fundamentales, subrayando la necesidad de integrar conocimientos y capacitar a todas las áreas clave del banco para avanzar en la misma dirección. La construcción de un lenguaje común entre las áreas de riesgos, comercial y la vicepresidencia BB ha sido fundamental para que estas operaciones logren avanzar de manera exitosa.

3.1.2 Lecciones aprendidas, fase pre-estructuración temática azul

Capacidades y estructura para la implementación de Bonos Azules.

Desarrollar bonos temáticos innovadores -ya sean de uso de fondos definidos o vinculados al desempeño- resulta sumamente complejo para las instituciones financieras que no cuentan con los conocimientos técnicos ni los recursos humanos necesarios. En el caso de los primeros bonos azules emitidos en la región, por el Banco Bolivariano y el Banco Nacional, se presentaron varios desafíos significativos. Uno de los más importantes fue la necesidad de ampliar la conceptualización de la economía azul más allá de los sectores tradicionales de pesca y acuicultura. Esto generó interrogantes como: ¿qué otros sectores pueden considerarse parte de la economía azul y qué

parámetros considerar para incluir nuevas actividades? ¿Cómo proyectar y comprometer una cartera de proyectos nuevos en la que no se ha desarrollado una estrategia tradicional?

La clave para responder a estas preguntas radica en el fortalecimiento de capacidades a través de asesoría técnica, procesos de capacitación, espacios de diálogo y mejora continua. En este sentido, BID Invest ha desempeñado un rol fundamental como socio estratégico, acompañando a las instituciones financieras en el desarrollo de políticas, estrategias, procesos y sistemas que integren la sostenibilidad al núcleo del negocio. Este acompañamiento ha contribuido al lanzamiento de más de sesenta emisiones temáticas -verdes, sociales, azules, de biodiversidad y otras temáticas innovadoras- en la región.

Entender el contexto específico de cada país en relación con la Economía Azul.

Es un paso necesario e invaluable en los procesos de estructuración de bonos azules. Tal como se demostró en los casos de BB y BN, el apoyo técnico de BID Invest permitió realizar este análisis en profundidad, de manera previa a la estructuración de los instrumentos. Recomendamos esto como una buena práctica de preestructuración, ya que ha permitido a los equipos de las instituciones financieras identificar los sectores, industrias y tipos de clientes relevantes para la economía azul, reconocer financiamientos previos que ya pueden clasificarse como azules y definir estrategias para ampliar esos portafolios en el futuro. Por tanto, en esta etapa inicial de estructuración de un bono azul, la asesoría de expertos en manejo del agua y sostenibilidad marina resulta fundamental para superar el desafío de comprender e internalizar qué tipos de inversiones pueden clasificarse como azules, y así maximizar la efectividad de las intervenciones futuras.

En este sentido, es esencial que las instituciones financieras tengan en cuenta que una estrategia de sostenibilidad sólida va mucho más allá del compromiso con los temas ambientales y sociales;

constituye un instrumento de gestión estratégica que integra políticas, procesos y sistemas integrados a la administración de riesgos y a la originación de activos. Estos componentes son necesarios para asegurar la alineación de los bonos azules con los objetivos estratégicos de la institución y garantizar que estos fondos se destinen a proyectos que contribuyan a la sostenibilidad marina y al manejo responsable del agua. Además, contar con un equipo de sostenibilidad preparado y con una estructura que permita la debida diligencia, la adecuada segmentación de cartera y la colaboración interdepartamental no solo asegura el éxito de la emisión, sino que también prepara al banco para futuras operaciones de financiamiento sostenible y temático.

Estrategia de Sostenibilidad como respaldo a la Emisión de Bonos Azules.

La experiencia de BB y BN muestra que tener una estrategia de sostenibilidad consolidada y alineada con la estrategia de negocio, es fundamental antes de iniciar el proceso de emisión de bonos azules. Dicha estrategia debe incluir una estructura organizacional sólida, liderada por un equipo especializado en sostenibilidad que cuente con el respaldo de la alta dirección y esté integrado en la visión institucional. En ambos casos, la existencia de un equipo liderado por un gerente corporativo de sostenibilidad, con un mandato estratégico, facilitó no solo la gestión de los bonos, sino también el alineamiento de áreas clave como tesorería, negocios y gestión de portafolio, promoviendo un diálogo estratégico entre departamentos. Esto generó las condiciones necesarias para entender a profundidad los objetivos de los bonos azules y asegurar una colaboración eficiente. Además, este enfoque estratégico permitió a los bancos segmentar sus carteras de manera más eficiente y alinear sus operaciones con los sectores prioritarios en la economía azul.

Establecer una conexión clara a los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad financiera.

Esto implica documentar y comunicar eficazmente las decisiones clave que llevan a la priorización e implementación de un bono azul y una emisión futura. Esto permite promover el alineamiento de los equipos de diferentes departamentos con los objetivos estratégicos del negocio del banco con relación a la iniciativa específica en cuestión.

Demanda real en el mercado.

En una fase temprana, y antes de establecer compromisos para estructurar un bono azul, es fundamental comprobar la existencia de una demanda efectiva de oportunidades de inversión financiables que cumplan con los criterios de elegibilidad bajo la temática azul. Asimismo, dicha demanda debe estar alineada con la estrategia del banco en términos de sectores, industrias, apetito de riesgo, etc. Identificar esta demanda permite al banco no solo enfocarse en clientes con potencial, sino también explorar oportunidades de crecimiento en sectores nuevos o en aquellos que le permitan expandir su cartera hacia proyectos vinculados con la economía azul. De esta manera, el banco puede identificar oportunidades estratégicas que faciliten el crecimiento del negocio, especialmente en aquellos sectores o segmentos donde el banco ya posee una posición sólida para canalizar financiamiento a través de fondos dedicados a dichos sectores o segmentos.

Liderazgo a nivel transversal de la organización.

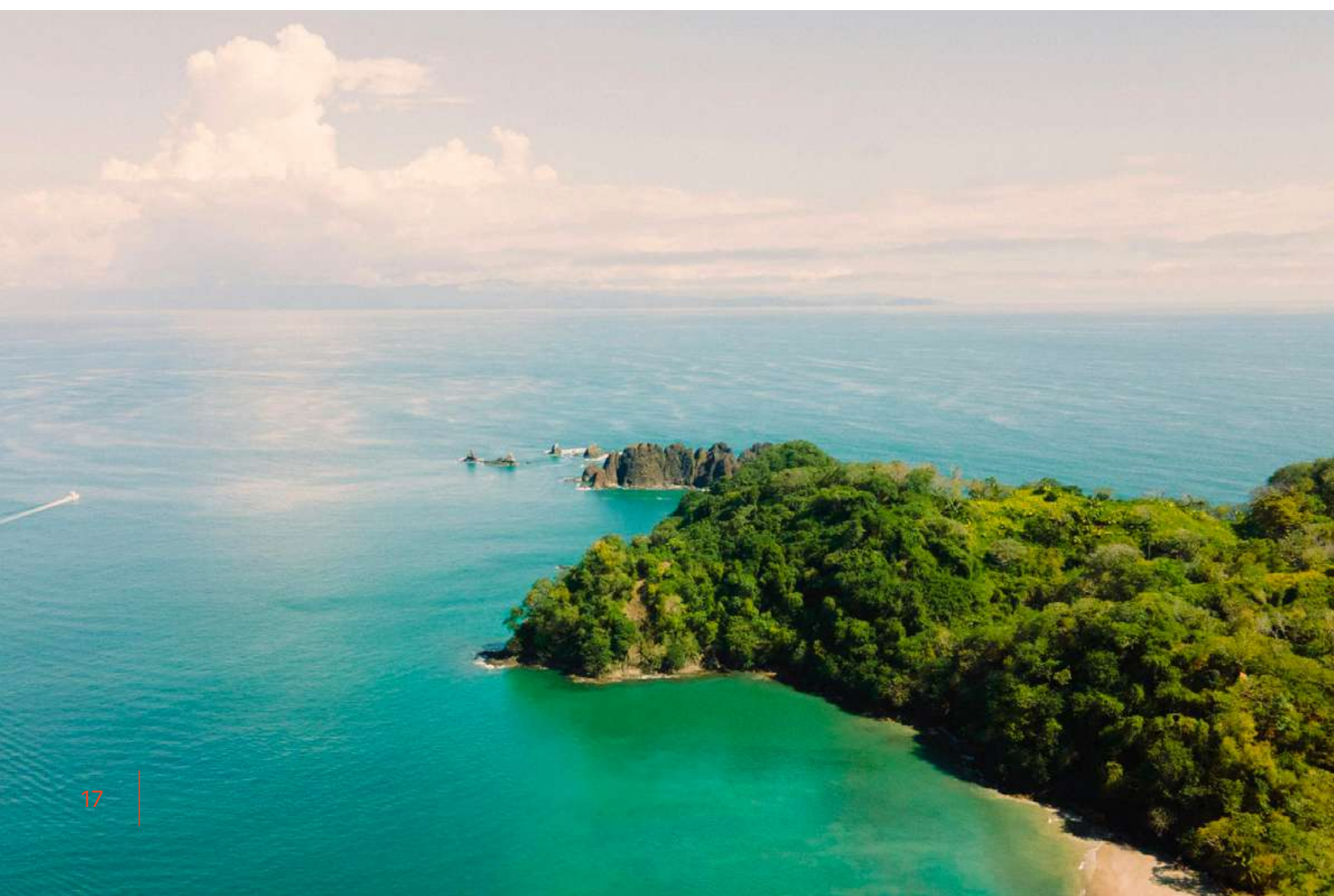
De acuerdo con BN, la responsabilidad de la gerencia de sostenibilidad en conjunto con la gerencia general debe abordarse con un liderazgo positivo, propositivo y asertivo, de manera que la sostenibilidad se integre directamente en la estrategia de negocio del banco. Esto implica su incorporación tanto en la originación de activos y el posicionamiento en segmentos de mercado estratégicos, como en la gestión pasiva de fondos a largo plazo, bajo condiciones competitivas que fortalezcan el posicionamiento diferenciado del banco frente al público depositante, los inversionistas en mercados de capital y entidades financieras internacionales y multilaterales.

La comprensión clara de este hecho por parte de las diversas áreas favorece la acción conjunta, coordinada y alineada como organización bancaria, y facilita la formación de los equipos multidisciplinarios. Es clave que la alta administración de las entidades tenga una visión clara de la sostenibilidad como eje transversal en los negocios, para facilitar la comprensión y aceptación de los bonos azules.

Realizar una debida diligencia exhaustiva.

Esta lección aprendida identificada en la experiencia del Bono Azul del BN, resalta la importancia de realizar una debida diligencia interna sólida. Este proceso permite asegurar la alineación entre las políticas, los procesos, los sistemas y lineamientos estratégicos de la entidad financiera, asegurando la viabilidad de futuras emisiones bajo estándares de buenas prácticas y alta transparencia. Esto también permite identificar la viabilidad de ajustar procesos y sistemas que permitan la adecuada gestión de los nuevos requerimientos. A continuación, se presenta una lista indicativa -aunque no exhaustiva- de ejemplos:

- Elegibilidad y etiquetado de créditos verdes y sociales: definir qué gerencia o comité asumirá esta responsabilidad dentro del esquema de gobernanza.
- Trazabilidad en la asignación de recursos de tesorería en los proyectos que se etiqueten elegibles: evaluar si los procesos actuales son suficientes, si deben crearse nuevos o ajustarse los existentes, y cómo integrar este control en los sistemas de gestión de la entidad.
- Documentación de respaldo que permita verificar criterios de elegibilidad por parte del cliente: solicitar y formalizar en los contratos la entrega de documentación como certificados, licencias, hojas de producto con desempeño de equipos y tecnologías en eficiencia energética, entre otros.
- Modelos contractuales y reportes de los clientes: incorporar anexos específicos en los contratos que definan la información que los clientes financiados deben reportar, así como la periodicidad de dichos reportes, en concordancia con la frecuencia de los informes públicos del bono.



Capacidades y estructura para la implementación de Bonos Azules	¿Qué sectores se financian con la Economía Azul y qué parámetros considerar para incluir actividades? ¿Cómo proyectar y comprometerse con una cartera de proyectos nuevos en la que no se ha desarrollado una estrategia tradicional? Desarrollo de Capacidades constante y Asesoría Técnica.
Entender el contexto específico de cada país en relación con la Economía Azul	Claridad del contexto país relevante a la Economía Azul. Identificar los sectores, industrias y perfilen los tipos de clientes.
Estrategia de Sostenibilidad como respaldo a la Emisión de Bonos Azules	Conexión de la sostenibilidad a la estrategia de negocios. Equipo bien estructurado y capacitado.
Establecer una conexión clara a los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad financiera	documentar y comunicar eficazmente las decisiones para la priorización e implementación de un Bono Azul. Promover el alineamiento de los equipos de diferentes departamentos con los objetivos estratégicos del negocio.
Demanda real en el mercado	Comprobar que existe demanda de mercado en oportunidades de inversión financieras que cumplen con características que les hacen elegibles bajo la temática azul. Dimensionar el tamaño en fondos de la emisión azul a realizar, alineado a la demanda identificada.
Liderazgo a Nivel Transversal de la Organización	La gerencia de sostenibilidad en alianza con la gerencia general aborda con liderazgo positivo, propositivo y asertivo, para que se relacione de manera directa la sostenibilidad y la economía azul como parte integral de la estrategia de negocio y su relación directa con objetivos estratégicos.
Realizarse una debida diligencia exhaustiva	Permite asegurar que las políticas, los procesos, los sistemas y lineamientos estratégicos de la entidad financiera, están alineados para lograr la viabilidad de la emisión bajo mejores prácticas y alta transparencia. Identificar la viabilidad de enmendar procesos y sistemas que permitan la adecuada gestión de los nuevos requerimientos.

Figura 4. Lecciones aprendidas fase de pre-estructuración temática azul.

3.2 Formulación y Validación del Marco para una futura emisión Azul

Se tienen tres momentos clave durante la formulación y validación del Marco:

La formulación del marco

Establece los principios y criterios que guiarán la identificación de inversiones que califiquen como azules, en función del uso de los fondos provenientes de la emisión del futuro bono azul. Asimismo, define los procesos para verificar su elegibilidad, garantizar la trazabilidad en el uso de recursos y medir su impacto, integrando estos elementos en los procesos necesarios para la elaboración de los reportes públicos periódicos del bono.

La validación del marco

Con el personal interdepartamental del banco y, de existir, con potenciales inversionistas preidentificados. Este proceso garantiza que el marco cuenta con el respaldo y la confianza de todas las partes interesadas, y que su implementación sea viable y coherente con la gobernanza, políticas y procesos de crédito, cartera, tesorería, riesgos y sistemas de la entidad emisora del futuro bono azul.

La obtención de la Opinión de Segunda Parte (SPO, por sus siglas en inglés)

Un paso crítico que proporciona una evaluación independiente sobre el marco y su alineamiento con las mejores prácticas del mercado y estándares internacionales previamente citados, reforzando la transparencia de la emisión.

Crédito: Giacomo d'Orland. Climate Visuals



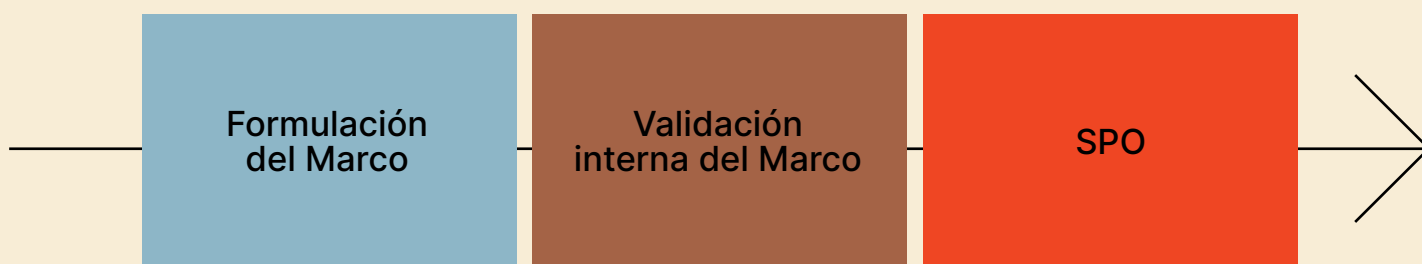


Figura 5. Fases para la formulación y validación del marco para una futura emisión azul.

3.2.1 Buenas prácticas en la Formulación y Validación del Marco

Soporte especializado de expertos en Economía Azul.

En la formulación de los marcos de BB y BN, se identificó como buena práctica la asesoría facilitada por BID Invest, que permitió contar con expertos en economía azul y temas hídricos. En el caso de BB, el experto ya había elaborado previamente documentos técnicos internos de BID Invest relacionados con la economía azul, y en el caso de BN, se contó con un experto en temas hídricos y en zonas marino-costera.

El conocimiento especializado permitió que, desde el inicio de la formulación, se plantearan categorías generales que, a través de un trabajo conjunto con los clientes, se delimitaron en subcategorías de inversión, actividades y tipos de clientes adecuados para el bono azul. La experiencia de los consultores fue clave para construir una lógica y narrativa clara de los proyectos potenciales, especialmente en la identificación de sectores e inversiones vinculadas con la economía azul y en la definición de criterios de elegibilidad sólidos, alineados con las prioridades nacionales y las oportunidades de inversión del futuro emisor.

En el caso de BN, el apoyo experto facilitado por BID Invest aportó en tres aspectos clave: primero, permitió identificar y priorizar áreas geográficas estratégicas para la gestión del agua desde una perspectiva territorial; segundo, posibilitó alinear la priorización de inversiones con base en las prioridades de la estrategia de la institución financiera, en intersección con políticas y programas nacionales, especialmente relacionados con el agua, las zonas costeras y las áreas de conservación marítima; tercero, tradujo este contenido técnico en un perfilamiento claro de los tipos de actividades e inversiones que la institución financiera podría considerar en sus bonos azules. Esto incluyó definir sectores y territorios relevantes para el negocio del Banco Nacional.

Este enfoque fortaleció la capacidad del banco para identificar qué tipos de clientes pueden conformar una cartera azul y en qué tipo de inversiones deben enfocarse. Además, resalta la importancia de que los bancos que asumen estos retos de financiamiento azul adquieran internamente estas capacidades, garantizando así su capacidad de innovación a largo plazo.

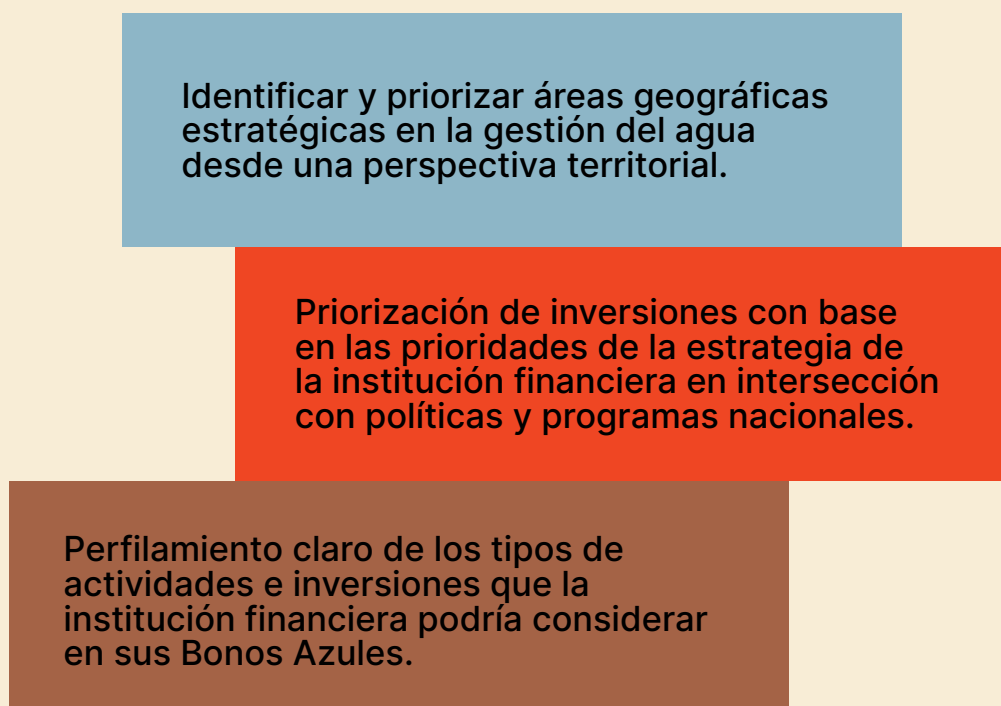


Figura 6. Enfoque del apoyo experto en economía azul – buena práctica identificada.

Un proceso colaborativo para estructurar el Marco.

La propuesta inicial del documento del Marco del Bono Azul BB surgió a partir de una asesoría previa realizada por BID Invest y la incorporación por parte de este último de expertos en economía azul, quienes en un trabajo en conjunto con el equipo de BB, facilitaron la identificación de estas inversiones en diferentes segmentos y sectores de la cartera del banco.

La experiencia de BN evidencia que este proceso colaborativo se apoyó en el marco previamente desarrollado para su bono social, en la asesoría técnica de expertos provistos por BID Invest en temas hídricos y de la zona marino-costera, y en el acompañamiento técnico del equipo de BID Invest, que además aportó las lecciones aprendidas de la emisión del Bono Azul de BB.

En este proceso de redacción y revisión los bancos participaron activamente, lo que aseguró que las propuestas finales de los documentos estuvieran alineadas con sus capacidades y objetivos. BB, por

su parte, realizó una encuesta externa para conocer cómo se percibía al banco, aportando valiosos insumos y perspectivas para la emisión de su bono azul. La revisión de las políticas de SARAS y de manejo de riesgos, así como de los aspectos de gobernanza para la aprobación de créditos, también fueron incorporados en cada uno de los marcos de BB y BN.

Posteriormente, BID Invest realizó revisiones internas con la participación de sus especialistas en impacto en el desarrollo, mercados de capital, mercados financieros, ASG, inclusión social y género, y clima y ambiente. Estas revisiones permitieron ajustar los marcos en aspectos relacionados con la gestión de cartera temática, la medición de impacto y el etiquetado temático de cartera, de acuerdo con los criterios de elegibilidad definidos en cada uno. Esto generó una segunda versión de los marcos, revisada nuevamente por BB y BN, dando como resultado un documento que enfatizaba sus propios procesos internos para realizar el etiquetado de cartera temática, elegibilidad de uso de recursos, trazabilidad del uso de recursos, reporte de indicadores de impacto y la preparación del reporte público del bono.

El trabajo en equipos interdisciplinarios.

Tanto BN como BB, identificaron como una de las principales buenas prácticas para el éxito del bono azul la coordinación efectiva y el trabajo colaborativo entre las distintas áreas del banco, apoyado en una buena gobernanza, una visión clara y una apertura hacia la innovación en nuevos negocios azules.

BN destacó la colaboración cercana entre los equipos de sostenibilidad, finanzas y negocios, para identificar necesidades de sus clientes y presentar alternativas de financiamiento sostenible, incluyendo el bono azul. En el caso de BB también se valoró el trabajo colaborativo y centrado en el aprendizaje conjunto entre los especialistas de sostenibilidad y otras instancias del banco para desarrollar un marco altamente alineado con las prioridades del negocio. Este proceso facilitó el financiamiento a clientes de sectores, segmentos y regiones del país, asegurando la coherencia con las categorías de inversión definidas en el marco que determinaron la elegibilidad para el uso de los fondos

del bono azul, y asegurando una intermediación eficiente de los recursos desde tesorería hacia el negocio.

Este enfoque interdisciplinario permitió superar los esquemas de trabajo tradicionales y avanzar hacia la innovación en el desarrollo y diseño de nuevos productos y servicios financieros vinculados a la economía azul, así como en la identificación de nuevos segmentos de clientes potenciales.

La capacitación y la integración de conocimientos en áreas clave.

En BB se destacó que la asesoría y la capacitación implementadas con diversos equipos de la organización fueron fundamentales para avanzar de manera exitosa en el desarrollo del bono. Esta integración de conocimientos también puede lograrse, según la experiencia del banco, mediante la participación en conferencias y congresos internacionales temáticos que permitan mantener el



Figura 7. Buenas prácticas para la formulación y validación del marco para una futura emisión azul.

bono azul alineado con las nuevas tendencias. Además, los conversatorios internos han sido una herramienta valiosa para discutir y orientar la estrategia hacia estas tendencias emergentes.

3.2.2 Lecciones aprendidas en la formulación y validación del Marco

Opinión de Segunda Parte y Construcción de documentación de soporte.

La aprobación del marco de los bonos azules requiere obtener una Opinión de Segunda Parte (SPO, por sus siglas en inglés). Los marcos de BB y BN fueron evaluados positivamente en sus respectivas SPO, destacando su alineación con los Principios de Bonos Verdes de ICMA (junio 2021). Estos reconocimientos

subrayan el compromiso de ambos bancos con la sostenibilidad.

Una lección clave en este proceso ha sido la importancia de una adecuada construcción de la documentación de soporte, estructurada por categorías. Este enfoque no solo facilita el trabajo del proveedor de SPO, ayudándole a comprender el análisis de contexto y la justificación de las categorías incluidas en el marco, sino que también refuerza la coherencia técnica y conceptual del instrumento azul. Al presentar la emisión de un futuro bono azul como un componente integrado dentro de un marco sostenible -con categorías verdes y sociales alineadas a la estrategia del negocio del emisor, así como a criterios de taxonomía apropiados a la economía azul-, el emisor deberá exponer un racional claro de su marco y de las categorías de emisión, en relación con su política de sostenibilidad y con los sistemas de gestión de riesgos ambientales y sociales del banco.

Marco sostenible con categorías verdes y sociales alineadas a la estrategia del negocio del emisor.
Alineamiento a criterios de elegibilidad bajo mejor práctica de taxonomía y la estrategia.
Alineado a Política de sostenibilidad y sistemas de gestión de riesgos ambientales y sociales
Coherencia transparente en la priorización de la financiación de portafolios temáticos.
Proceso sólido de progreso en finanzas sostenibles, en el que la institución financiera busca ampliar su negocio en un segmento de alto impacto positivo.
Emisiones temáticas como resultado del progreso e incremento de ambición en finanzas sostenibles.

Figura 8. Lección aprendida- elementos esenciales para una buena Opinión de Segunda Parte.



Estos elementos deben mostrar un alineamiento evidente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las Contribuciones Nacionales Determinadas (NDC, por sus siglas en inglés), transmitiendo así que la iniciativa no responde a prácticas de greenwashing, sino que refleja una coherencia transparente en la priorización de la financiación de portafolios temáticos, en este caso azules.

A partir de los puntos anteriores, se demuestra un compromiso genuino y un proceso institucional sólido en materia de finanzas sostenibles, donde la entidad financiera busca ampliar su negocio en un segmento de alto impacto positivo. De esta forma, se evidencia que los riesgos sociales y ambientales son gestionados adecuadamente, y que se prioriza una intermediación financiera basada en las mejores prácticas de sostenibilidad y desarrollo.

3.3 Uso de los fondos, evaluación y selección de proyectos

3.3.1 Buenas prácticas para la definición de categorías de Uso de Fondos futuros de una emisión azul

Categorías para el uso de los fondos.

El Uso de recursos planeado para el Bono Azul emitido por BB en Ecuador se divide en tres categorías de inversiones principales:

- Productos del Mar (Seafood).
- Gestión del Agua y Aguas Residuales (Water and Wastewater Management).
- Gestión de Residuos Sólidos y Economía Circular (Solid Waste Management and Circular Economy).

El uso de recursos planeado para el Bono Azul emitido por el BN en Costa Rica financia proyectos divididos en tres categorías principales:

- Proyectos y operaciones sostenibles en la zona marino-costera de las vertientes del Océano Pacífico y del Mar Caribe de Costa Rica, incluyendo sectores de construcción, turismo, agricultura y pesca sostenibles.
- Gestión Sostenible del Agua y de las Aguas Residuales en las zonas marino-costeras y cuencas de las vertientes del Océano Pacífico y del Mar Caribe.
- Gestión de Residuos Plásticos y Economía Circular en la zona marino-costera de las vertientes del Océano Pacífico y del Mar Caribe

El establecimiento de las categorías de inversión y criterios de elegibilidad se basó en:

- El estudio de la cartera histórica tomando en cuenta el análisis de materialidad azul;
- Perfilamiento de clientes en sectores coincidentes con oportunidades de financiamiento azul, donde la institución financiera se encuentra bien posicionada, con apetito de riesgo y experiencias previas;
- La experiencia de los equipos, expertos de BID Invest y expertos contratados por este último;
- En el proceso de preparar la emisión de BN, también fue relevante tomar como referencia la experiencia previa de BB.

Estas buenas prácticas contribuyeron a la alta valoración que recibió el marco en cada SPO²⁰, al evidenciar que sus categorías de inversión estaban alineadas tanto los usos de fondos reconocidos por los principios de bonos verdes, como con las políticas y prioridades estratégicas del emisor.

En el planteamiento de las categorías de inversión, en el caso de BN se adopta un enfoque programático y territorial en la gestión del agua y las zonas marino-costeras, el cual se corresponde en alineamiento con las políticas, estrategias y programas nacionales.

Este enfoque se derivó del análisis experto previamente mencionado en esta sistematización, el cual se considera un acierto en generación de buenas prácticas, ya que permite integrar dichos lineamientos y priorizaciones programáticas en los “Criterios de Elegibilidad de las inversiones azules del marco, con las prioridades nacionales a nivel de territorios en la gestión del agua, el mar, las zonas costeras y el enfoque estratégico del negocio en sectores, segmentos y territorios del banco, así como con la agenda de desarrollo sostenible del país en cuestión.



Crédito: Adam Sébire. Climate Visuals

²⁰ SPO Bono Azul Banco Nacional de Costa Rica. SPO Bono Azul Banco Bolivariano.

Priorización de sectores y regiones objetivo

Estudiar la cartera existente para detectar y priorizar sectores con experiencias previas.
Identificar en la cartera existente donde hay alineamiento con prioridades de financiamiento azul en el país.

Definición de sectores, regiones y perfiles de clientes

Perfilamiento de clientes potenciales con el área comercial tomando en cuenta experiencias previas por sectores y regiones.
Estimar y proyectar el pipeline potencial una vez se tiene un perfilamiento adecuado de clientes por sector/regiones.

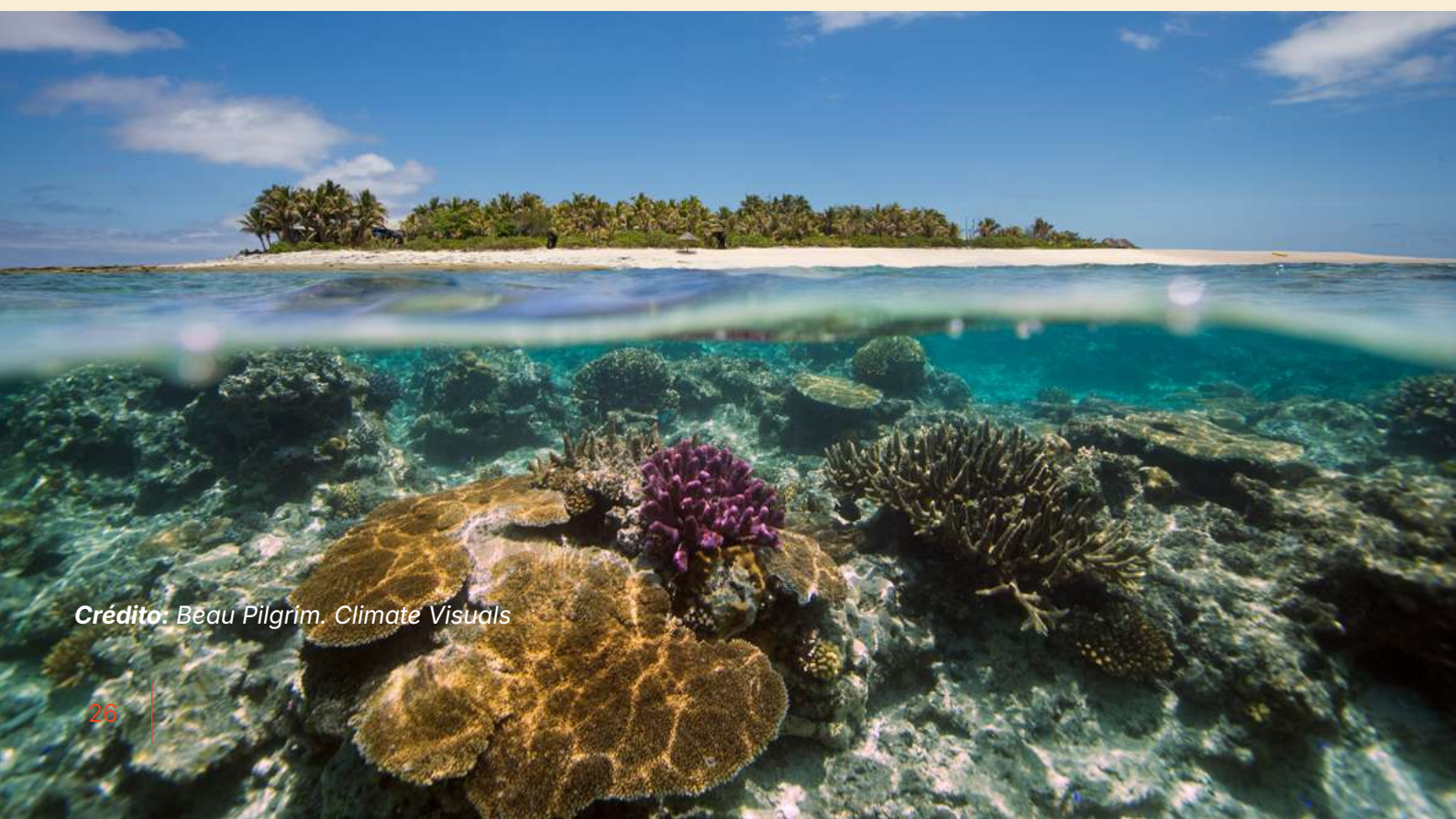
Soporte de asesoría externa para validar proyecciones

Validación de elegibilidad, por criterios en el marco, regiones, sectores, alineado a mejores prácticas y taxonomía sostenible.

Experiencias previas exitosas

BID Invest brinda este soporte a sus clientes, sistematizar y aplicar buenas prácticas y lecciones aprendidas para validar proyecciones de usos de recursos en sectores y regiones elegibles a partir de transacciones exitosas previas.

Figura 9. Buenas prácticas al definir el uso de recursos de una emisión azul



Crédito: Beau Pilgrim. Climate Visuals

En el planteamiento de las categorías de inversión, BN adoptó un enfoque programático y territorial para la gestión del agua y las zonas marino-costeras, alineado con las políticas, estrategias y programas nacionales. Este enfoque, derivado del análisis experto mencionado previamente en esta sistematización, constituye una buena práctica, ya que permite integrar dichos lineamientos y priorizaciones programáticas en

los “Criterios de Elegibilidad” de las inversiones azules del marco. De esta manera, se asegura la coherencia con las prioridades nacionales en materia de gestión del agua, el mar, las zonas costeras, así como con el enfoque estratégico del banco en sectores, segmentos y territorios, y con la agenda de desarrollo sostenible del país.

Análisis de políticas, estrategias y prioridades nacionales en la gestión del agua y regiones marino - costeras

Identificación de políticas y estrategias que definen enfoques programáticos.
Identificación territorial de prioridades en la gestión del agua y regiones marino costeras.

Comprensión de las prioridades programáticas por territorios y el negocio de la IF

Comprensión de prioridades y coincidencias o no, con las inversiones privadas
Identificación de tecnologías, sectores y perfilamiento de clientes que pueden. coincidir con las prioridades en los territorios con prioridades hídricas y en las regiones marino costeras.

Priorización de categorías de inversión

Definición de categorías con base en enfoque programático ligado a la agenda nacional de desarrollo en el sector del agua y las regiones marino costeras.
Las categorías de inversión incluyen los sectores y segmentos de clientes prioritarios para la IF en la región y enfoque programático priorizado.

Figura 10. Integración de prioridades nacionales en la definición de categorías azules de uso de fondos.

El uso del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS).

Tanto BB como BN lo emplean para evaluar y seleccionar los proyectos elegibles bajo sus respectivos bonos azules. El SPO de BB destacó que este sistema asegura que todos los proyectos financiados cumplan con los estándares de gestión de riesgos ambientales y sociales, lo que es considerado como alineado con las prácticas del mercado. Por su parte, el SPO de BN enfatizó que la debida diligencia mediante el SARAS garantiza la coherencia y transparencia en la selección de proyectos. Por tanto, contar con un SARAS fortalecido e implementado en todas las operaciones del banco es considerado como una buena práctica necesaria para la emisión de bonos azules y temáticos en general.

Rigurosos procesos de selección y evaluación de proyectos y gobernanza interna.

Dentro de las acciones establecidas en los Marcos de los bonos azules de BB y BN para la selección y evaluación de proyectos, así como para el uso de los fondos, se destacan los procesos de identificación y verificación de elegibilidad de aquellos proyectos que cumplen con objetivos específicos de sostenibilidad. Este proceso incluye varias etapas:

- **Gobernanza interna y verificación de elegibilidad:**

En cada banco, la responsabilidad de verificar la elegibilidad de los proyectos recae en equipos especializados en sostenibilidad y riesgos. La gobernanza de este proceso está bien definida: en BB, el Comité de Sostenibilidad revisa cada propuesta para asegurar que cumpla con los criterios establecidos en el marco del bono azul. En BN, se implementa un Comité de Evaluación que incluye expertos de las áreas de sostenibilidad y crédito, quienes verifican que el uso de los fondos esté alineado con las categorías y subcategorías de inversión de sostenibilidad.

- **Capacitación del personal en identificación y originación de créditos temáticos:**

Se ha implementado un programa de formación continua dirigido a los equipos de originación y gestión de créditos, asegurando que el personal esté capacitado para identificar y evaluar proyectos con potencial de financiamiento bajo el bono azul. Este entrenamiento no solo cubre los criterios de sostenibilidad, sino que también profundiza en los aspectos específicos de la economía azul, lo que facilita una evaluación adecuada de los proyectos desde el inicio.

- **Categorización de riesgos y seguimiento:**

Los proyectos seleccionados pasan por una categorización de riesgos ambientales y sociales alineada con los objetivos de sostenibilidad de cada bono. Este enfoque garantiza que solo se financien proyectos que cumplan con los estándares ambientales y sociales, protegiendo la integridad del bono azul y asegurando un impacto positivo.

Gracias a estos rigurosos procesos de gobernanza interna y a la capacitación de su personal, BB y BN han logrado que sus proveedores de Opinión de Segunda Parte (SPO) certifiquen que ambos bancos aplican criterios estrictos y bien definidos en la evaluación y selección de proyectos. Esto garantiza que los fondos asignados bajo los bonos azules se destinen efectivamente a iniciativas alineadas con sus criterios de elegibilidad, manteniendo el impacto positivo y la transparencia que caracteriza a estos instrumentos financieros.

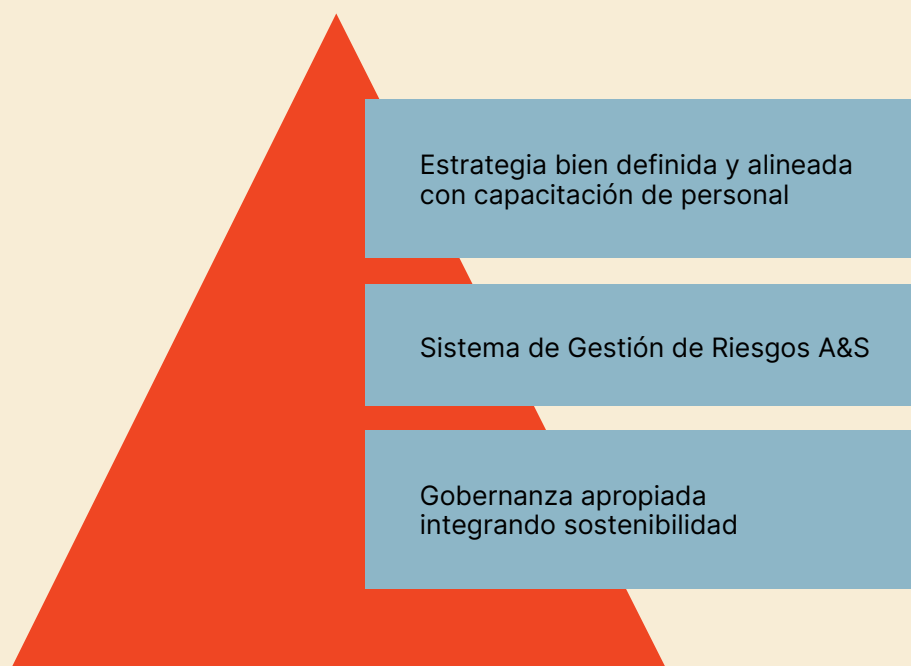


Figura 11. Gobernanza, gestión de riesgos sociales y ambientales, estrategia y capacidades como elementos base para la gestión de uso de recursos de los bonos temáticos.

Nuevas áreas de negocios y trabajo colaborativo en la implementación del Bono Azul.

En la experiencia del bono azul de BB, el enfoque inicial en el área acuícola y pesquera se expandió con la apertura de nuevas categorías de inversión que incluyen “Gestión del agua y aguas residuales” y “Gestión de residuos sólidos y economía circular.” Estas líneas fueron desarrolladas como parte de la estrategia de diversificación de inversiones sostenibles dentro del marco para la emisión futura del bono azul, permitiendo así que BB atendiera una gama más amplia de proyectos alineados con la economía azul y la sostenibilidad ambiental. Esta diversificación representó una ampliación significativa del portafolio en sectores que el banco no había priorizado previamente, posicionándolo en áreas de alto impacto y relevancia para la sostenibilidad, así como para el crecimiento del negocio.

Desde la perspectiva del área de finanzas, el bono azul resultó fundamental para asegurar fondos a largo plazo con condiciones favorables y un destino específico, lo que permite responder a la creciente demanda de inversión en sostenibilidad. El financiamiento temático a través de estos bonos, al estar dirigido a sectores específicos como los mencionados, brinda al banco la posibilidad de explorar nuevas oportunidades de negocio bajo condiciones de financiamiento diferenciadas, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, el trabajo colaborativo entre las áreas comerciales y el equipo de sostenibilidad facilitó la identificación de clientes y proyectos relevantes, promoviendo una cultura de sostenibilidad que permea a diversas áreas de la institución. Este esfuerzo consolidó al bono azul como una herramienta estratégica, impulsando alianzas internas que no solo facilitan el uso adecuado de los fondos, sino que también crean un compromiso corporativo con la sostenibilidad y la innovación en nuevas áreas de negocio.

Metas claras de colocación de Bonos.

Internamente, BB ha establecido dichas metas de colocación de bonos verdes y azules, incentivando a sus equipos mediante incentivos. Este enfoque no solo motiva a los empleados, sino que también facilita la identificación de metas por categorías, lo que contribuye a una implementación más organizada y efectiva del bono.

3.3.2 Lecciones aprendidas

La relevancia de los servicios de desarrollo empresarial para PYMES.

Una lección importante del bono azul de BB fue la necesidad de apoyar a las PYMES acuícolas en su capacitación y en la adopción de prácticas sostenibles. A diferencia de las grandes empresas, que generalmente cuentan con mayor capacidad para cumplir con los requisitos de financiamiento, muchas PYMES carecen de los conocimientos técnicos y de las prácticas avanzadas necesarias para aprovechar las oportunidades que ofrece la economía azul.

Por tanto, los bancos pueden considerar ofrecer productos no financieros que incluyan asesoría técnica, en colaboración con aliados estratégicos que provean servicios de desarrollo empresarial al sector PYME, como organizaciones especializadas en desarrollo sostenible, instituciones educativas o consultoras técnicas. Este enfoque integrado permite que las PYMES accedan a formación continua y a mejores prácticas sectoriales, incrementando así sus oportunidades de financiamiento y ayudándolas a mantenerse actualizadas en tecnologías y tendencias de la economía azul, sin que el banco necesite crear áreas específicas de asesoría técnica sectorial.

Identificación y colaboración en certificaciones de prácticas avanzadas en sostenibilidad por sector.

Una lección clave aprendida es la importancia de que los bancos identifiquen certificaciones sectoriales que cumplan con criterios de sostenibilidad pertinentes para proyectos verdes o azules. Estas certificaciones ayudan a verificar de manera clara y simplificada que los proyectos financiados cumplen con estándares y prácticas avanzadas de sostenibilidad. Para ello, los bancos pueden establecer alianzas con entidades certificadoras y actores que promuevan prácticas sostenibles, colaborando en un ecosistema con empresas comprometidas en mejorar sus prácticas. Este enfoque permite a los bancos apoyar proyectos que ya cumplen, o están en proceso de alinearse, con certificaciones reconocidas, facilitando la identificación y selección de financiamientos que generen impactos positivos en el desarrollo sostenible. Ejemplo de socios ideales incluyen los consejos de construcción sostenible, los consejos de finanzas sostenible o verde de cada país, Consejo Mundial Forestal (Forest Stewardship Council, en inglés), la Red de Agricultura Sostenible (Sustainable Agriculture Network, en inglés), y otras entidades relevantes según el sector productivo, tecnología o actividad a financiar.

Ambas lecciones aprendidas orientan a que la institución financiera emisora de un bono azul cultive un ecosistema de negocios colaborativo, que le permita identificar nuevos potenciales clientes que ya están implementando mejores prácticas en sostenibilidad y requieren el apoyo de productos financieros y no financieros especializados. Esto se convierte en el complemento ideal para la búsqueda y cultivo proactivo de relaciones y nuevas oportunidades de negocios, con el objetivo de crecer un nuevo mercado especializado en finanzas azules.

3.4 Gestión de Fondos y Reporte

3.4.1 Buenas prácticas

Con el fin de asegurar que la colocación de fondos se alinee con el negocio y con los criterios de elegibilidad definidos en el marco del bono se identifican las siguientes buenas prácticas. Estas han permitido a las instituciones financieras emisoras aumentar la colocación y el enfoque estratégico en este nuevo segmento de negocios, a la vez que fortalecen la gobernanza, los procesos y capacidades necesarias para garantizar una gestión transparente de fondos destinados a inversiones elegibles en economía azul.

Gobernanza corporativa mediante reportes, seguimiento e incentivos.

BB ha implementado dos iniciativas efectivas para facilitar la gobernanza corporativa: reportes periódicos en el informe de sostenibilidad y reuniones mensuales con el equipo de finanzas sostenibles. Estas reuniones, que se llevan a cabo el primer martes de cada mes, permiten monitorear proyectos en curso, identificar nuevas oportunidades y promover créditos verdes y azules mediante incentivos y premios. Esta estructura de gobernanza ha contribuido a consolidar un compromiso sólido y una coordinación efectiva en torno a los objetivos de sostenibilidad.

Asesoría especializada en sostenibilidad e inversión azul.

La experiencia con el Bono Azul de BB muestra que contar con un asesor especializado en sostenibilidad es clave para realizar la debida diligencia de forma rigurosa. Este asesor ha trabajado estrechamente con el equipo de riesgos, brindando capacitación sobre los criterios específicos de los Bonos Azules y ayudando a identificar proyectos adicionales que cumplan con los objetivos de sostenibilidad. Este apoyo también ha facilitado una comprensión profunda de los riesgos y oportunidades, garantizando una gestión alineada con las metas de sostenibilidad del banco.

Colaboración estratégica con el área de finanzas.

En BB, la colaboración activa con el área de finanzas ha sido fundamental. La implementación de condiciones especiales para créditos verdes y azules ha incentivado la colocación de estos productos y demostrado su potencial como una nueva línea de negocio. Este enfoque ha facilitado la integración de los bonos azules en la estrategia de crecimiento del banco, generando sinergias con otras áreas de soporte y fortaleciendo la colaboración interna.

Células de trabajo para finanzas sostenibles como enfoque de estrategia de negocios.

Un mecanismo clave en BB ha sido la creación de células de trabajo en finanzas sostenibles, que se reúnen mensualmente para revisar proyectos y explorar nuevas oportunidades de colocación. Estas células reciben reportes periódicos y ofrecen incentivos a quienes gestionan créditos verdes y azules, lo que genera compromiso interno y posiciona al banco en el sector de finanzas sostenibles.



Figura 12. Buenas prácticas en la gestión y colocación de fondos.

3.4.2 Lecciones aprendidas en la gestión de Fondos y Reporte

Incorporación del análisis de riesgos climáticos.

La gestión de riesgos climáticos, como lo establece la Norma S2 de las Normas internacionales para la información de Sostenibilidad (ISSB S2, por sus siglas en inglés), se ha identificado como una necesidad crucial. Este análisis aborda entre otros, los riesgos físicos asociados con fenómenos climáticos extremos que afectan sectores clave, como pesquería, infraestructura, turismo y agricultura sostenible, y es fundamental para alinear las prácticas bancarias con estándares apropiados de gestión de riesgos para evitar pérdidas futuras por efecto de eventos climáticos extremos.

Durante el proceso de estructuración de los bonos azules, identificamos coincidencia entre sectores de la economía azul, con aquellos vulnerables a riesgos climáticos, en especial cuando se trata de proyectos de infraestructura de gran escala. En este nivel de avance de una institución financiera es razonable que dado su nivel de especialidad en sostenibilidad se priorice el análisis de estos riesgos y estrategias para su apropiada gestión y mitigación, incluyendo la definición de límites de exposición sectorial y territorial para un adecuado apetito de riesgo, de manera que el balance entre oportunidad y riesgos sea óptimo para el desempeño de la institución financiera.

Procesos y coordinación constante para el reporte.

La elaboración de reportes y el fortalecimiento de las áreas de finanzas sostenibles han sido esenciales para establecer procesos sistemáticos de recolección de información y documentación, que permiten registrar los criterios de elegibilidad y los indicadores de

impacto de los créditos destinados a categorías de inversión azul. La revisión periódica de estos temas impulsa la creación de procesos y sistemas de gestión que permiten una coordinación efectiva entre los equipos de comercial, tesorería, crédito, portafolio y sostenibilidad. De esta manera, se asegura la preparación de reportes alineados con los objetivos de sostenibilidad y se garantiza que todas las áreas estén informadas y comprometidas. En los casos donde esta coordinación aún es incipiente, BID Invest ha implementado procesos de seguimiento y asesoría con los emisores, apoyando el establecimiento de mecanismos de monitoreo continuo que facilitan la elaboración de reportes exitosos en el futuro.

Lenguaje común y liderazgo de la alta dirección.

La integración de los bonos azules requiere que todas las áreas involucradas (riesgos, comercial y finanzas) adopten un lenguaje común y trabajen de forma coordinada. Este proceso, liderado por la alta dirección,

ha facilitado la implementación y simplificación de procesos, mejorando la eficiencia en la gestión de proyectos sostenibles y asegurando que todos los equipos estén alineados con los objetivos del bono.

Fortalecimiento y Capacitación de equipos de sostenibilidad.

Contar con un equipo de sostenibilidad especializado ha sido clave para medir impactos, evaluar riesgos y gestionar la reportería de los bonos temáticos. La capacitación continua y el desarrollo de capacidades han fortalecido al equipo, facilitando la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Estrategia comercial azul de largo plazo.

La emisión de un bono azul impulsa una nueva dinámica en el mercado y facilita la captación de nuevos clientes y proyectos. Sin embargo, es fundamental asegurar una colocación efectiva de los fondos y una cartera sostenible a largo plazo.

Crédito: Colby Bignell. Climate Visuals

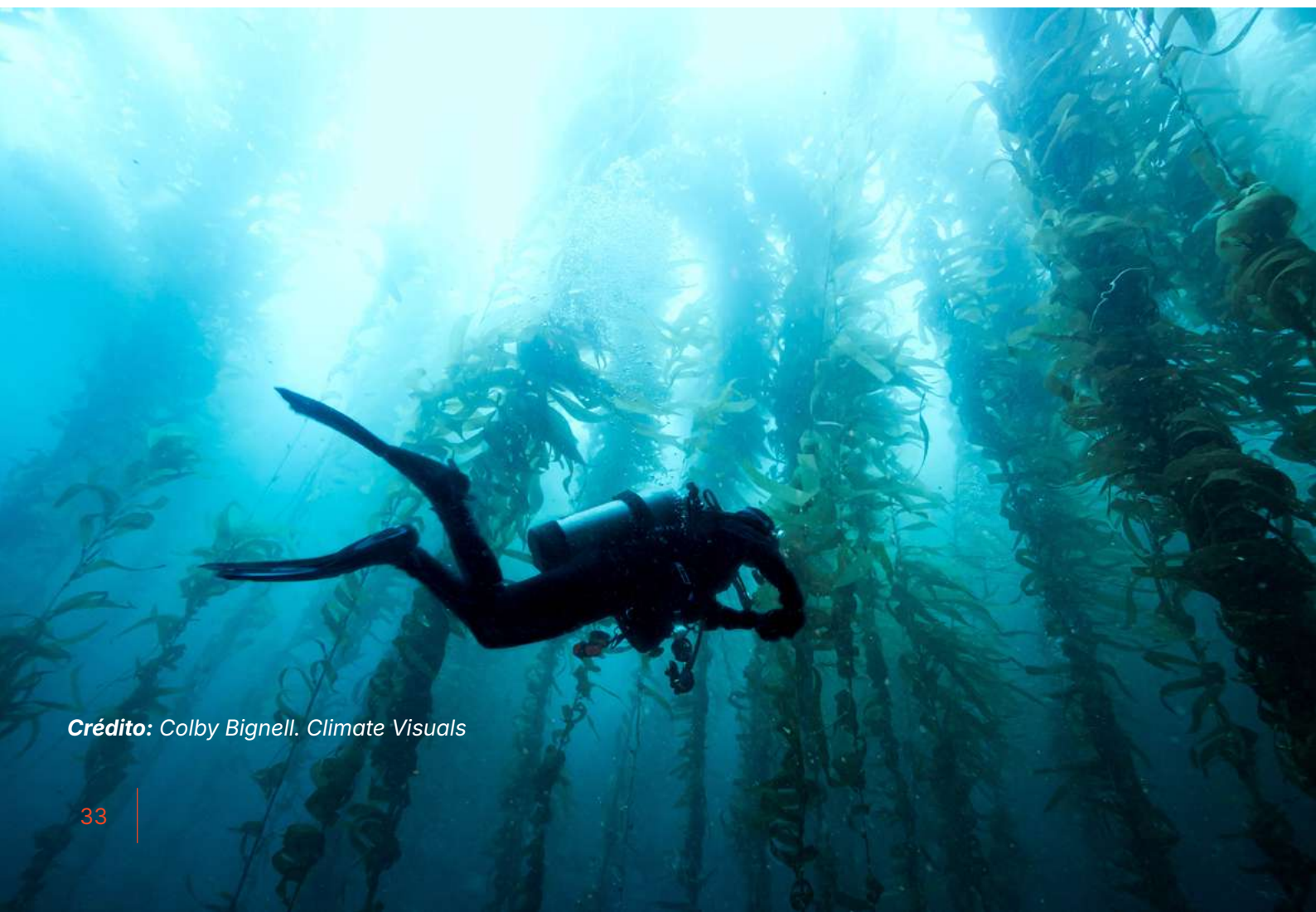




Figura 13. Lecciones aprendidas en la gestión de fondos y reporte.

Recomendaciones y Estrategias para futuras iniciativas Azules

4

Estrategia de colocación y financiamiento sostenible.

Las instituciones financieras deben definir una estrategia de colocación y financiamiento sostenible que incluya metas claras y específicas para fondos azules, alineando los objetivos de negocio, tesorería, sostenibilidad y riesgo. Esta estrategia debe posicionar al banco como líder en sostenibilidad y en la economía azul, además de sensibilizar a los clientes sobre cómo acceder a estos fondos.

Fortalecimiento de equipos multidisciplinarios.

Es fundamental contar con equipos que integren sostenibilidad, finanzas, riesgos y áreas comerciales, asegurando una perspectiva integral en la implementación del bono azul. Estos equipos deben recibir formación continua en sostenibilidad y economía azul, incluyendo temas como la gestión hidrológica, biodiversidad y finanzas sostenibles.

Programas de sensibilización y formación.

Se recomienda desarrollar programas de formación que acompañen la estrategia de mercadeo y posicionamiento del banco, incluyendo webinars, conferencias y talleres que permitan tanto al personal interno como a otras instituciones financieras conocer lecciones aprendidas y fortalecer su conocimiento en sostenibilidad. Este tipo de alianzas pueden construirse con socios como BID Invest, gobiernos, bolsas de valores, mesas, consejos o protocolos de finanzas sostenibles del respectivo país.

Capacitación continua de alta gerencia y equipos operativos.

Es crucial capacitar a la alta gerencia y a los equipos operativos sobre los detalles del bono azul, desde el uso de fondos hasta el proceso de reportes. Este programa de capacitación debe asegurar que todos los involucrados comprendan sus roles y estén comprometidos con los objetivos del bono.

Comunicación estratégica entre áreas.

La comunicación entre las áreas de sostenibilidad, el negocio y finanzas debe enfocarse en los beneficios financieros y de protección patrimonial asociados a las carteras azules. Esto es clave para asegurar el respaldo interno y un compromiso firme hacia los objetivos de sostenibilidad del banco.

Asesoría experta y automatización.

Dada la complejidad de los bonos azules, se recomienda continuar trabajando con expertos externos en el tema, cuando el banco lo considere pertinente, como apoyo estratégico para fortalecer el impacto de estos instrumentos.

Involucramiento de la alta gerencia y trabajo en equipo

La alta gerencia debe participar activamente en el diseño y la implementación del bono azul. Un equipo

multidisciplinario cohesionado permite una mejor gestión de los desafíos operativos y asegura que todas las áreas comprendan los compromisos y beneficios asociados.

Conciencia de métricas e impactos.

Es esencial que las instituciones comprendan a fondo las métricas e impactos de los bonos azules. Un enfoque flexible para ajustar los indicadores a lo largo de la implementación garantizará que los reportes sean precisos, realistas, y reflejen el verdadero impacto positivo del bono.

Crédito: Reuben Pillay. Climate Visuals



Conclusiones

5

Éxito de Instrumentos Financieros Similares como Fundamento.

Para asegurar el compromiso y respaldo de la alta dirección, es clave demostrar el éxito de otros instrumentos financieros sostenibles previos. Esto establece un fundamento sólido para adoptar nuevas iniciativas como los bonos azules.

Relevancia de la Asesoría y la Colaboración Multidisciplinaria.

En ambos Bonos Azules, el rol de expertos fue esencial para la formulación y validación de los Marcos, alineando proyectos con los objetivos de sostenibilidad y la Economía Azul. La colaboración entre áreas como finanzas, sostenibilidad y comercial facilitó una implementación integral y efectiva.

Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocio.

La sostenibilidad debe ser un eje central impulsado desde la alta gerencia de las entidades financieras. La capacitación en economía azul y la comunicación eficaz de los beneficios de los proyectos sostenibles fortalece el compromiso de los equipos de ventas y mejoran la efectividad en la colocación de bonos azules.

Conciencia Clara de Métricas e Impactos.

Es fundamental que los bancos comprendan bien las métricas e impactos específicos asociados a los bonos azules, adaptando indicadores a la realidad de cada proyecto. Este enfoque permite un monitoreo objetivo y evita evaluaciones subjetivas de los impactos.

Coordinación Interna y Comunicación Efectiva.

La coordinación interna y una comunicación clara con los clientes son claves para el éxito de los bonos azules. Establecer expectativas desde el inicio y mantener una relación fluida y transparente facilita la implementación exitosa y reduce los malentendidos a lo largo del proyecto.

Rol de la Innovación en la Economía Azul.

Los bonos azules ofrecen a los bancos la oportunidad de explorar nuevos sectores y modelos de negocio dentro de la economía azul. La experiencia de BB y BN destaca la importancia de la innovación para facilitar la implementación de estos bonos, alineando sus objetivos con las necesidades del mercado y los clientes.

