

EXPANDIENDO LA  
**INCLUSIÓN FINANCIERA**  
DE LAS **MUJERES**  
EN MÉXICO

Lineamientos para la adopción de una perspectiva de género en las instituciones del sector financiero

SEPTIEMBRE 2024



© 2024 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
Teléfono: (202) 473-1000  
Internet: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

El presente documento fue elaborado por personal del Banco Mundial, con base en el diseño conceptual y bajo la coordinación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con las aportaciones de diversas organizaciones que conforman el Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF) de México. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no son necesariamente reflejo de la opinión del Banco Mundial, de su Directorio Ejecutivo ni de los gobiernos representados por este.

El Banco Mundial no garantiza la exactitud, la exhaustividad ni la vigencia de los datos incluidos en este trabajo. Tampoco asume la responsabilidad por los errores, omisiones o discrepancias en la información aquí contenida ni otro tipo de obligación con respecto al uso o a la falta de uso de los datos, los métodos, los procesos o las conclusiones aquí presentados. Las fronteras, colores, denominaciones, enlaces, notas al pie y demás datos que aparecen en este documento no implican juicio alguno por parte del Banco Mundial sobre la condición jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. La cita de trabajos de otros autores no significa que el Banco Mundial se adhiera a las opiniones allí expresadas ni al contenido de dichas obras.

Nada de lo que figura en el presente documento constituirá ni podrá considerarse una limitación ni renuncia a los privilegios e inmunidades del Banco Mundial, todos los cuales quedan reservados específicamente.

### **Derechos y autorizaciones**

El material contenido en este documento está registrado como propiedad intelectual. El Banco Mundial alienta la difusión de sus conocimientos y autoriza la reproducción total o parcial de este documento para fines no comerciales, en tanto se cite la fuente, que debe hacerse de la siguiente manera:

*Banco Mundial. 2024. Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México: Lineamientos para la adopción de una perspectiva de género en las instituciones del sector financiero. Banco Mundial, CGAP, IFC.*

Toda consulta sobre derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, deberá enviarse a la siguiente dirección: World Bank Publications, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, EE. UU.; fax: +1 (202) 522-2625; correo electrónico: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

### **Autoras y autores**

**CGAP:** Xavier Faz, Cristina Martínez, Gabriela Zapata

**Banco Mundial:** Eva Gutiérrez, Sheirin Iravantchi, Guillermo Fernández

**IFC:** José Felix Etchegoyen, Martha Casanova, Yanire Brana



**Coordinación y revisión:** Karina Sofía Villanueva Aritzemendi, Ana Karen Espinosa Moreno (SHCP)

**Diseño gráfico:** La Combi Producciones (Cristina Restrepo)

**Edición:** Luis Amador Valdez Vázquez

## Agradecimientos

Las y los autores expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) por su gestión y activa participación en el desarrollo de este documento, con especial mención al equipo de la Unidad de Banca Valores y Ahorro (UBVA) conformado por Alfredo Federico Navarrete Martínez, Karina Sofía Villanueva Aritzemendi, Miguel Ángel Galindo Vega, Ana Karen Espinosa Moreno, Juan Felipe Téllez Luna y Fernanda Isabel Rebollo Jiménez.

También agradecemos a las y los integrantes de la Mesa de trabajo de Inclusión y Educación Financiera del Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF), bajo la coordinación de Socorro Mayec Vargas Arias y Christopher Edmundo Castro Solares de la Dirección General para el Acceso a Servicios Financieros de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), destacando las valiosas aportaciones de Ana Carolina Maldonado Pacheco, Elizabeth Ivonne Noriega Aguilar, Lucila de Silva Beltrán, María de las Nieves Lanzagorta, María Teresa Borja Chico, Mariana Villasuso Téllez Girón, Tania Yazmín Santoyo Dávila y Yadira Medina Gil.

Nuestro agradecimiento se extiende a diversos miembros de los organismos aliados del Grupo Banco Mundial, incluyendo a Mark Thomas, Jean Pesme, Yira Mascaró, Alexander Pankov y Ernesto Infante Barbosa del Banco Mundial; a Elizabeth Martínez, Juan Gonzalo Flores, Tomasz Telma, Lucero Burga y Montserrat Ganuza de IFC; y a Sophie Sirtaine, Antonique Koning y Mariana Martínez de CGAP, así como a Juan Manuel Bazo de Analistas Financieros Internacionales (AFI), por su apoyo y útiles contribuciones al documento. Finalmente, agradecemos encarecidamente a los miembros de las instituciones financieras que proporcionaron comentarios técnicos a las versiones iniciales de los lineamientos: Alan Romero (HSBC); Myriam Cosío (Clip), Sanjuanita Garza (CSN Cooperativa Financiera), Luis Enrique Hidalgo (Banco Azteca), Anna Kubacsek (Clara), Israel Ortega (CSN Cooperativa Financiera), Beatriz Sánchez (Banorte), Diana Tobías (Cibanco) y Mariana Villasuso (Stori).

Los errores y omisiones que puedan presentarse en este documento son responsabilidad de las y los autores.

El **Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF)** es un grupo interinstitucional formado por entidades y autoridades financieras que tiene como objetivo promover de manera transversal el derecho a la igualdad laboral entre mujeres y hombres y a la no discriminación en los centros de trabajo y el acceso igualitario de la población a productos y servicios financieros de calidad.

A agosto del 2024, el CIIGEF está conformado por las siguientes instituciones: Asociación de Agregadores de Medios de Pago (ASAMEP), Asociación de Bancos de México (ABM), Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO), Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (ASOFOM), Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE), Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP), Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB), Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), Asociación Mexicana de Sociedades Financieras Populares (AMS), Banco de México (BANXICO), Bolsa Institucional de Valores (BIVA), Bolsa Mexicana de Valores (BMV), Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX), Fintech México (FTMX), Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA), Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) y Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).



El desarrollo de los lineamientos contó con el apoyo del Programa de Finanzas para el Desarrollo (F4D), administrado por el Banco Mundial. F4D es una plataforma de asociación global destinada a construir sistemas financieros profundos, inclusivos, resilientes y eficientes en países de ingresos bajos y medianos. Para mayores informes consulte: [finance4development.org](https://finance4development.org)



## ÍNDICE

PG. 6 **PREFACIO**

PG. 7 **INTRODUCCIÓN**

## CAPÍTULO 1

PG. 9 **LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES**

PG. 10 A. Factores a considerar para entender la oportunidad de negocio

PG. 11 B. Principales pilares que sustentan la oportunidad de negocio de la inclusión financiera de la mujer

PG. 12 C. El retorno de la inversión de una propuesta integral para mujeres

PG. 14 D. La importancia de incluir a más mujeres en la fuerza laboral, especialmente en la gerencia media y puestos de liderazgo para mejorar la inclusión financiera de mujeres

## CAPÍTULO 2

PG. 16 **EL IMPACTO DE LAS NORMAS SOCIALES DE GÉNERO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES**

PG. 17 A. Efectos de las normas sociales en la inclusión financiera de las mujeres

PG. 19 B. Desafíos que enfrentan las instituciones financieras para identificar y atender sesgos de género en su organización y en su oferta

## CAPÍTULO 3

PG. 20 **LINEAMIENTOS PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**

PG. 22 PARTE I. Cambios a nivel del principal órgano de gobierno (consejo)

PG. 24 PARTE II. Cambios a nivel administración

PG. 31 PARTE III. Cambios a nivel del personal y los productos



## CAPÍTULO 4

**PG. 60** **INDICADORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE MUJERES**

**PG. 61** A. Indicadores cuantitativos

**pg. 62** B. Indicadores para medir los efectos de corto plazo

**PG. 62** C. Indicadores para medir el impacto de largo plazo

**PG. 63** D. Investigación cualitativa

**PG. 63** E. Estudios externos

## CAPÍTULO 5

**PG. 64** **CONSIDERACIONES FINALES**

## APÉNDICES

**PG. 67** **APÉNDICE 1. CASOS DE ÉXITO**

**PG. 67** I. Banco Pichincha

**PG. 69** II. Grupo Bancolombia

**PG. 71** **APÉNDICE 2. HERRAMIENTAS DE APOYO PARA FACILITAR LA ADOPCIÓN DE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES**

**PG. 80** **APÉNDICE 3. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN**

**PG. 86** **REFERENCIAS**

## Prefacio

**Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México** tiene como objetivo guiar a las instituciones del sector financiero mexicano—incluyendo bancos, cooperativas, sofipos, sofomes, fintechs, aseguradoras y otras instituciones—hacia la adopción de una perspectiva de género<sup>1</sup> que mejore y amplíe la inclusión financiera de las mujeres, tomando en cuenta sus necesidades específicas. Este enfoque está basado en las desigualdades históricas que han enfrentado las mujeres, las normas sociales que les afectan por su sexo biológico y las barreras específicas que enfrentan como resultado de estas condiciones. Si bien otros géneros también enfrentan diversas barreras, este documento se enfoca exclusivamente en las mujeres.

El documento inicia destacando la oportunidad de negocio que representan las mujeres para las instituciones financieras y examina cómo las normas sociales de género inhiben su acceso y uso de servicios financieros.

Para lograr su objetivo, se presentan una serie de lineamientos y acciones concretas, basados en experiencias internacionales, que las instituciones deben adoptar para garantizar que su oferta de productos y servicios responda adecuadamente a las necesidades de las mujeres. Asimismo, se proponen acciones orientadas al cambio organizacional y cultural que aseguren la sostenibilidad a largo plazo de una estrategia con perspectiva de género. Estas acciones se enfocan en promover la igualdad entre mujeres y hombres en la fuerza laboral y en puestos de toma de decisiones, ya que estos factores tienen una correlación positiva con una mayor inclusión financiera femenina. Si bien la guía delinea las acciones a seguir, cada institución definirá la metodología y la forma de implementación de acuerdo con sus características y contexto particulares.

El documento incluye una herramienta de autoevaluación y un compendio de recursos para ayudar a las instituciones a identificar y abordar brechas en sus políticas, operaciones y oferta de productos, orientando la implementación de los cambios necesarios. También se proporcionan indicadores y parámetros de evaluación que permiten medir la efectividad de las iniciativas, asegurando que los cambios logren mejoras sostenibles en la inclusión financiera de las mujeres.

Los esfuerzos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF) para impulsar una agenda de género en el sector financiero mexicano representan un paso trascendental en la creación de un entorno más inclusivo e igualitario, que favorezca el progreso económico y social de las mujeres. El éxito de estos esfuerzos dependerá de la participación, el compromiso y el apoyo de las asociaciones gremiales del sector financiero, dependencias relevantes del sector público, organizaciones nacionales e internacionales y otros actores clave. La transformación requerirá iniciativas puntuales que permitan a todos los actores alcanzar los objetivos comunes de inclusión financiera e igualdad de género de manera efectiva y sostenible.

Este documento fue desarrollado con el apoyo del Grupo del Banco Mundial con la participación de CGAP, el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) en colaboración con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF), con el objetivo de proporcionar un marco sólido que las instituciones miembros del CIIGEF puedan utilizar para desarrollar sus propias estrategias de género, promoviendo así una exitosa inclusión financiera de las mujeres.

### **Gabriel Yorio González**

Subsecretario de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

---

<sup>1</sup> El término “perspectiva de género” se utiliza comúnmente, tanto a nivel nacional como internacional, para referirse a herramientas conceptuales que exploran y resaltan las disparidades y diferencias entre hombres y mujeres que no solo se determinan por su biología, sino por diferencias culturales asignadas en la sociedad (para más detalles visitar: [¿Qué es la perspectiva de género y por qué es necesario implementarla?](#) del Gobierno de México). Este documento utiliza el término “perspectiva de género” para referirse las diferentes iniciativas que conllevan a una mayor inclusión financiera de las mujeres.

## Introducción

En los últimos años, el sector financiero en México ha reconocido cada vez más la importancia de integrar una perspectiva de género en sus operaciones. Este reconocimiento surge de una mayor conciencia de que promover la igualdad de género entre hombres y mujeres no es solo una cuestión de justicia social, sino también un motor de mejora del desempeño empresarial. Además, existe una creciente evidencia de que los productos financieros adaptados a las necesidades y preferencias de las mujeres tienden a proporcionar beneficios a otros segmentos de clientes, lo cual mejora la calidad del portafolio de productos en general.<sup>2</sup>

A pesar de estos avances, muchas instituciones financieras aún carecen de un enfoque intencional de género, tanto en el acceso a oportunidades y la participación de mujeres al interior de la institución, como en su oferta. En este punto, a menudo existe la impresión de que los productos y servicios “neutrales” (no orientados a un género en particular) benefician equitativamente a todos los clientes. Sin embargo, la evidencia indica que los diseños neutrales con frecuencia están diseñados por hombres y que, al “considerar al hombre como el ser humano por defecto”, invisibilizan a las mujeres.<sup>3</sup> Esta omisión puede perpetuar las desigualdades entre hombres y mujeres, aún de manera no intencional. Asimismo, se ha observado que diseñar productos pensados para las mujeres también puede beneficiar a los hombres, mientras que lo contrario no es cierto.<sup>4</sup> Por ello, es importante que el sector financiero mexicano adopte formalmente una perspectiva de género con enfoque en las mujeres. Esta guía de lineamientos tiene el propósito de apoyar a las instituciones financieras en este esfuerzo.

Los diseños que omiten consideraciones específicas de género no son exclusivos del sector financiero. En la infraestructura pública, la asignación equitativa del espacio en baños públicos, con una división 50/50, formalizada en varios códigos de plomería, no considera que las mujeres tardan hasta 2.3 veces más que los hombres en el baño por factores fisiológicos y biológicos, el embarazo y el frecuente acompañamiento de niños, lo cual lleva a tiempos de espera prolongados.<sup>5</sup> En la industria automotriz, por su parte, los cinturones de seguridad diseñados y probados predominantemente en maniqués masculinos han resultado en 47% más riesgo de lesiones graves y 17% más riesgo de muerte para las mujeres en accidentes automovilísticos.<sup>6</sup> Estos y muchos otros ejemplos similares subrayan la importancia vital de realizar investigaciones específicas por género y de desarrollar productos que atiendan efectivamente las necesidades únicas de las mujeres.

Cabe destacar aquí el esfuerzo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del gobierno de México en el desarrollo de una Taxonomía Sostenible que incluye la igualdad de género entre sus objetivos sociales. Para ello, se creó un Índice de Igualdad de Género basado en los pilares de trabajo digno, bienestar e inclusión social que aplica de manera transversal a todos los sectores económicos contemplados en la taxonomía.<sup>7</sup>

Adoptar una perspectiva de género permite a las instituciones financieras eliminar brechas en el acceso a oportunidades y en la participación de las mujeres al interior de la institución, así como mejorar la propuesta de valor de la oferta de productos ofrecidos a las clientas. Este esfuerzo debe ser intencional debido a que los sesgos de género, en particular los inconscientes, dificultan identificar las áreas de oportunidad. Para lograr esto, se requiere identificar, reconocer y abordar las diferencias en necesidades, comportamientos, experiencias y realidades entre hombres y mujeres. También implica reconocer la existencia de normas sociales, sesgos de género, discriminación y la prevalencia de estereotipos negativos que afectan a las mujeres, tanto como colaboradoras como clientas de una institución.



### Sesgos de género

Los sesgos de género, en general, se definen como asociaciones mentales automáticas, no intencionales, basadas en tradiciones, normas, valores, cultura y/o experiencia, que llevan a una conclusión basada en un estereotipo del comportamiento esperado de una mujer.<sup>8</sup>

Estos sesgos, conscientes e inconscientes, suelen resultar de estereotipos culturales o normas de género que no siempre son fáciles de detectar, comprender y cambiar. Los sesgos también pueden estar inmersos en el análisis de datos y en los algoritmos de riesgo de clientes o modelos informados por inteligencia artificial. Es esencial identificarlos para poder superar de manera efectiva las brechas de género existentes.

<sup>2</sup> FinEquityALC. Incorporación del diseño inteligente de género en los servicios financieros. Disponible en: <https://www.findevgateway.org/es/blog/guia-de-recursos-finequityalc-incorporacion-del-diseno-inteligente-de-genero-en-los-servicios>

<sup>3</sup> Caroline Criado Perez. *La mujer invisible: Descubre cómo los datos configuran un mundo hecho por y para los hombres*. México: Seix Barral; 2020, p. xi.

<sup>4</sup> FinEquityALC, *op. cit.*

<sup>5</sup> Criado Perez, *op. cit.*, p. 48.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 186.

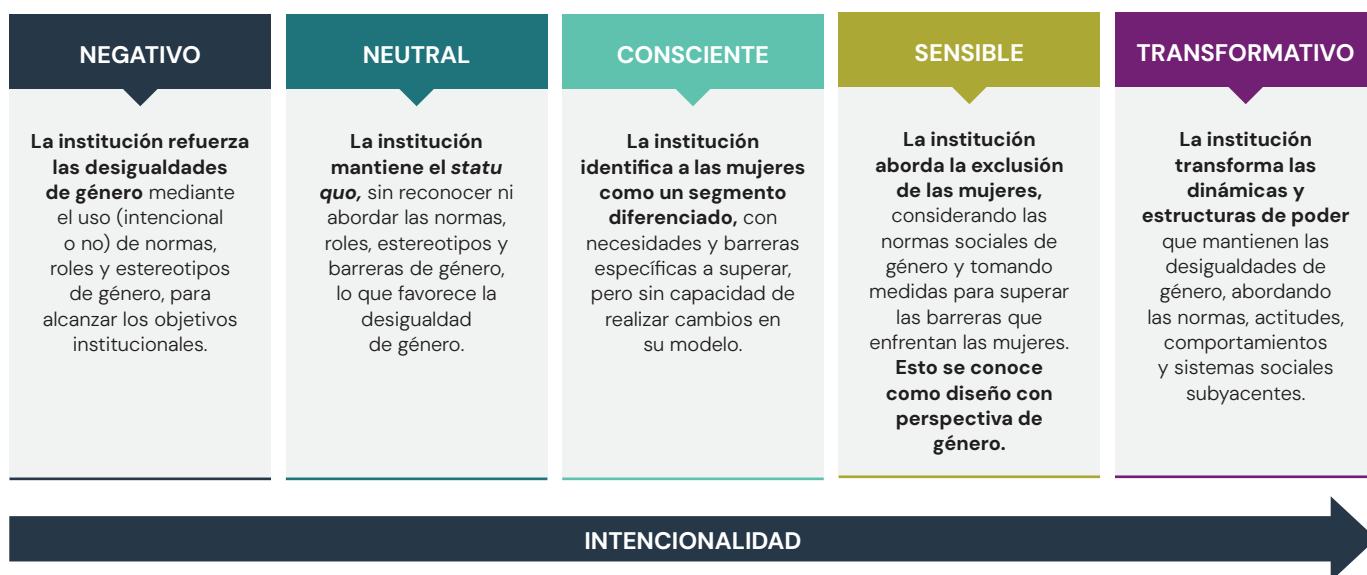
<sup>7</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Taxonomía Sostenible de México; Primera edición, 2023, Capítulo 3, p. 197. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/809773/Taxonom\\_a\\_Sostenible\\_de\\_M\\_xico\\_pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/809773/Taxonom_a_Sostenible_de_M_xico_pdf)

<sup>8</sup> International Labour Organization (ILO). Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace. 2017. Disponible en: <https://www.ilo.org/publications/breaking-barriers-unconscious-gender-bias-workplace>

Incorporar una perspectiva de género en la inclusión financiera permite identificar a las mujeres como un segmento de clientes diferenciado del de los hombres. Una estrategia de inclusión financiera con perspectiva de género es efectiva cuando la institución financiera comprende y satisface las necesidades específicas de las mujeres, identificando las normas sociales y las barreras que las afectan, y desarrolla casos de negocio basados en distintos subsegmentos de mujeres.

La adopción de una perspectiva de género requiere de un ejercicio consciente y sincero a nivel organizacional, incluyendo distintas áreas de negocio y soporte, sobre la situación de la igualdad de género interna y hacia los clientes. Esto permite definir qué se requiere cambiar, cómo cambiarlo y qué impacto se espera lograr. La figura 1 presenta cinco niveles de adopción de una perspectiva de género en la inclusión financiera de las mujeres. La intencionalidad de la institución impulsa la visión hacia iniciativas más conscientes, sensibles y transformadoras en la igualdad de género. Las instituciones financieras pueden referirse a esta figura para identificar *dónde* se encuentran hoy día. Del mismo modo, el análisis que se realice informará las decisiones más estratégicas sobre adónde se *quiere* llegar y adónde se *puede* llegar, con base en su modelo de negocio.

Figura 1. Niveles de adopción de una perspectiva de género por parte de las instituciones.



Fuente: Adaptada del Gender x Innovation Guide (ideo.org, UN Women, 2022).<sup>9</sup>

Este documento tiene como objetivo principal el proveer lineamientos que guíen a las instituciones financieras en México hacia la inclusión intencional de las mujeres. Las acciones se enfocan en realizar cambios específicos en la oferta de productos de la institución, acompañados de acciones dirigidas al cambio organizacional y cultural que permitirán la sostenibilidad a largo plazo de una estrategia comercial con perspectiva de género.

El capítulo 1 se enfoca en la oportunidad de negocio que representan las mujeres para las instituciones financieras. El capítulo 2 aborda el papel crucial que juegan las normas sociales de género en el acceso y uso efectivo de servicios financieros por parte de las mujeres y su participación laboral en las instituciones financieras. El capítulo 3 comprende la guía de lineamientos para la adopción de una perspectiva de género a nivel institucional, que detalla los pasos concretos que las instituciones financieras deben seguir para integrar estas prácticas en su cultura organizacional y oferta de productos. La guía viene acompañada de una herramienta de autoevaluación (*scorecard*) que asistirá a las instituciones a identificar brechas en sus políticas, operaciones y oferta de productos, de manera que puedan tomar medidas para subsanarlas. Por último, el capítulo 4 ofrece métricas y parámetros de evaluación para medir el impacto y la efectividad de las iniciativas de inclusión financiera de mujeres con perspectiva de género implementadas, asegurando que los cambios no solo sean simbólicos, sino que conlleven mejoras tangibles y duraderas.

<sup>9</sup> ideo.org, UN Women. Gender x Innovation Guide. 2022. Disponible en: <https://techforgenerationequality.org/innovation#modules>



## CAPÍTULO 1

# LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES



Este capítulo se centra en la oportunidad de negocio que representa para las instituciones financieras la implementación de una estrategia para aumentar la inclusión financiera de diferentes segmentos de mujeres. “Las mujeres constituyen el grupo más grande de clientes desatendidos en los servicios financieros.”<sup>10</sup>

### A. Factores a considerar para entender la oportunidad de negocio

En México, más de la mitad de la población está compuesta por mujeres. Sin embargo, las mujeres han sido tradicionalmente subatendidas o desatendidas a pesar de ser un segmento rentable, con mayores tasas de repago y propensión al ahorro.<sup>11</sup> Por ejemplo, la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021 registró una brecha de 12 puntos porcentuales entre hombres y mujeres de 18 a 70 años de edad en la tenencia de al menos un producto financiero y una de 15 puntos porcentuales entre las mujeres que cuentan con al menos dos productos (34%) comparado con 49% de los hombres.<sup>12</sup> A nivel de productos específicos, también existen oportunidades importantes: solo 44% de las mujeres tiene una cuenta, 30% un crédito, 29% una Afore y tan solo 16% algún tipo de seguro. Estas brechas, así como la creciente participación de las mujeres en la economía y su influencia en las decisiones financieras del hogar representan una clara y significativa oportunidad de negocio para las instituciones.<sup>13</sup> Por ello, la inclusión financiera de las mujeres a través de una oferta adecuada a ellas puede ser un factor de diferenciación competitiva y de fidelización de clientes.

Tabla 1. Factores que evidencian la oportunidad de negocio de inclusión financiera de mujeres.

FACTOR	EVIDENCIA	OPORTUNIDAD
Brecha de mujeres en servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con proyecciones del BID, existe una oportunidad de US\$1,870 millones de ingresos para el sector financiero en México derivado del mercado no atendido o subatendido de diferentes segmentos de mujeres.<sup>14</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capturar una parte de esta oportunidad de mercado mediante una oferta de productos más alineada a atender las necesidades de las mujeres.</li> </ul>
Creciente participación económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente, la tasa de participación laboral femenina es de 46.3%.<sup>15</sup></li> <li>Las mujeres emprendedoras representan 40% de los pequeños negocios en México.<sup>16</sup></li> <li>35% de los hogares en México está liderado por mujeres y se estima que 70 a 80% de las decisiones de compra en los hogares es influenciado o tomado por mujeres.<sup>17</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer productos financieros para emprendedoras.</li> <li>Ofrecer múltiples productos y servicios orientados a mujeres: seguros, préstamos y otros servicios financieros y no financieros.</li> <li>Impulsar y facilitar las decisiones financieras de las mujeres en el hogar.</li> </ul>
Fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres son más leales a instituciones financieras que ofrecen servicios personalizados y relevantes.<sup>18</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover una mayor personalización de servicios financieros.</li> <li>Mayor retención de clientes a través de una mayor satisfacción de necesidades financieras.</li> </ul>
Alineación con los criterios ASG <sup>19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas instituciones financieras tienen un compromiso con la alineación con los criterios ASG, la responsabilidad social corporativa (RSC) y el desarrollo sostenible.<sup>20</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación de la competencia, que puede ayudar a atraer nuevos clientes y aumentar la participación en el mercado.</li> </ul>

<sup>10</sup> Oliver Wyman. Women in Financial Services. 2020. Disponible en: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/hubs/gender-diversity-in-financial-services.html>

<sup>11</sup> Corporación Financiera Internacional (IFC). Financiar a las emprendedoras es buen negocio. 2019. Disponible en: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/20191031-estudio-de-mercado-mexico.pdf> Isabel Berdeja y Pablo Vargas. Mujeres empresarias en ascenso: cómo pueden las instituciones financieras aprovechar el potencial de la banca mujer en América Latina y el Caribe. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID); 2023. Disponible en: <https://idbinvest.org/es/publicaciones/mujeres-empresarias-en-ascenso-como-pueden-las-instituciones-financieras-aprovechar>

<sup>12</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) e Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021. 2021. Disponible en: [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte\\_Resultados\\_ENIF\\_2021.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte_Resultados_ENIF_2021.pdf)

<sup>13</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Tercer trimestre 2023. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/> INEGI. Estadísticas a Propósito del Día Internacional de la Mujer. 7 de-marzo de 2023. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=8043#:~:text=En%202022%2C%20había%20108.5%20mujeres,mujeres%20por%20cada%20100%20hombres>

<sup>14</sup> Isabel Berdeja, *op. cit.*

<sup>15</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación..., *op. cit.*

<sup>16</sup> INEGI. Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer, *op. cit.*

<sup>17</sup> Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF). Hacia la Igualdad de Género en el Sector Financiero. 2023. Disponible en: [www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia\\_la\\_Igualdad\\_de\\_Ge\\_nero\\_en\\_el\\_Sector\\_Financiero.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia_la_Igualdad_de_Ge_nero_en_el_Sector_Financiero.pdf)

<sup>18</sup> IFC. Financiar a las emprendedoras es buen negocio. 2019. Disponible en: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/20191031-estudio-de-mercado-mexico.pdf>

<sup>19</sup> Las siglas ASG (ESG en inglés) se refieren a los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño e impacto de una empresa sobre los ámbitos de lo ambiental, lo social y la gobernanza.

<sup>20</sup> Asociación de Bancos en México (ABM). Informe ASG. 2021. Disponible en: <https://abm.org.mx/banca-sostenible/descargas/Informe-ASG-2021.pdf>

## B. Principales pilares que sustentan la oportunidad de negocio de la inclusión financiera de la mujer

Existen varios pilares e indicadores analizados comúnmente para evidenciar el impacto en los ingresos, costos y ganancias de una institución financiera al atender el mercado de las mujeres, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. Pilares de ingresos para el análisis de la oportunidad de negocio.

PILAR	IMPACTO ESPERADO	RAZONAMIENTO	INDICADORES DE CARTERA DESAGREGADOS POR SEXO
Nuevos clientes	Incremento en los clientes e ingresos generados.	Una oferta para las mujeres proporciona una fuente de diferenciación en mercados competitivos, que generan interés público e impactan la captación de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de clientas nuevas.</li> </ul>
Portafolio de productos y servicios	Incremento en volumen de captación, colocación y venta de seguros.	Las mujeres muestran una mayor tendencia al ahorro y tienden a consumir más productos de inversión, que brinda a las instituciones financieras una fuente más estable de liquidez. Existen brechas significativas de financiamiento de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad y volumen de las cuentas de depósito.</li> <li>Depósito promedio.</li> <li>Cantidad y tipo de productos de inversión</li> <li>Inversión promedio.</li> <li>Cantidad, tipo y volumen de los productos de crédito.</li> <li>Cantidad y tipo de productos de seguros.</li> </ul>
Uso de productos y servicios	Mayor utilización de productos y servicios.	Si se les da un buen servicio, las mujeres podrían preferir concentrar sus productos y servicios en una sola institución por practicidad, lo cual genera mayores índices de venta cruzada y consumo de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de clientas con más de dos productos activos.</li> <li>Combinación de los productos más populares (por ejemplo, cuenta de ahorro con tarjeta de crédito).</li> </ul>
Sostenibilidad del negocio	Relaciones estables producen ingresos recurrentes.	Las mujeres responden bien a los modelos de servicio basados en la gestión de relaciones y pueden ser clientes más leales. <sup>21</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de clientas activas.</li> <li>Porcentaje de clientas con más de cierto número de años de relación (por ejemplo, 10 años).</li> <li>Tasa de retención de clientas.</li> </ul>
Comportamiento de riesgo	Buen historial de crédito implica menor riesgo y menores pérdidas.	Las mujeres presentan una menor tolerancia al riesgo y tienen un mejor comportamiento de pago. <sup>22</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de cartera vencida.</li> <li>Porcentaje de clientes por nivel de riesgo.</li> <li>Índice de cartera vencida.<sup>23</sup></li> </ul>

<sup>21</sup> IFC. Financiar a las emprendedoras..., *op.cit.*

<sup>22</sup> CNBV. Panorama Anual de Inclusión Financiera con datos al cierre de 2022. 2019. Disponible en: [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama\\_2023.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama_2023.pdf)

<sup>23</sup> Banco de México. Reporte de estabilidad financiera junio 2023. Disponible en: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/resumenes-visuales/reportes-de-estabilidad-financiera-htm/reporte-estabilidad-financi00002.html>

Es importante identificar y tomar en cuenta que existen inversiones y costos marginales en el corto plazo para transformar la institución que se deben considerar en el caso de negocio. En el largo plazo los beneficios financieros de una clientela más amplia y variada deberían sobrepasar las inversiones iniciales y otros costos operativos, como lo evidencian los casos de estudio presentados en la siguiente sección. Estas proyecciones van a variar en función de la estrategia y la escala de la institución financiera.

Tabla 3. Pilares de inversiones iniciales para analizar la oportunidad de negocio.

PILAR DE COSTOS	PROPÓSITO
Investigación de mercado	Exploración de las necesidades de las mujeres y barreras que enfrentan para acceder y usar productos financieros.
Desarrollo de productos y tecnología	Adecuación de productos y tecnología (incluyendo desagregación de datos por sexo) para aumentar la oferta de valor para los diferentes segmentos de mujeres.
Marketing y publicidad	Adaptación de la marca y promoción de productos dirigida a mujeres.
Personal y capacitación	Inversión en personal y/o programas especializados en sensibilización de género para desarrollar un modelo de atención especial a mujeres para todas las áreas que lo requieran.
Seguimiento y evaluación	Monitoreo y seguimiento del impacto de los cambios en la organización y el negocio.

### C. El retorno de la inversión de una propuesta integral para mujeres

Las entidades con estrategias sólidas de inclusión financiera de las mujeres afirman que los beneficios para la entidad se ven reflejados en el negocio, por ejemplo, a través de un aumento en el número de clientes, un portafolio de créditos menos riesgoso, mayores tasas de rentabilidad, mayor satisfacción, retención y lealtad a la institución. Los casos de BHD e Itaú, descritos a continuación, y de Bancolombia y Banco Pichincha, incluidos en el Anexo 1, demuestran los resultados positivos derivados de una oferta de productos dirigida a las mujeres.





## Estudio de caso Banco BHD (República Dominicana): Lanzamiento de una iniciativa de productos enfocada en las mujeres

El Banco BHD figura entre los bancos comerciales más grandes de la República Dominicana. Uno de sus objetivos es convertirse en el banco de la nación preferido por las mujeres.

BHD es pionero en la República Dominicana a través de la iniciativa “Estrategia de Género Mujer”. El objetivo de esta iniciativa es profundizar en el conocimiento de las necesidades de las mujeres y apoyarlas en sus diferentes roles y retos sociales. Esto incluye velar por la igualdad de las mujeres dentro de la institución, ofrecer propuestas de valor diferenciadas a las clientas y contribuir al empoderamiento de mujeres que están transformando el panorama dominicano, apoyándolas en el logro de sus metas y sueños.

Para ello, BHD definió las necesidades concretas de distintos segmentos del mercado de la mujer. Esto permitió al banco diseñar y vender servicios financieros y no financieros específicos que atendieran mejor a cada segmento y que comercializa a través del programa “Mujer Mujer”. Además, el programa también ofrece servicios y mentoría en áreas de educación, negocios, hogar, salud y vitalidad.

Desde su lanzamiento, el programa Mujer Mujer ha contribuido significativamente a crear una cartera de clientes inclusiva. En su primer año de implementación, el banco reportó una tasa de rentabilidad interna superior a 35%, con rendimientos destacados en diferentes segmentos de préstamos, por ejemplo, 20% para mujeres individuales, 14% para pequeñas empresas y 12% para empresas medianas. En 2023, las mujeres conformaron 50% de la cartera de cuentas de ahorro y de préstamos y 56% de la cartera de ahorro a plazo, lo que representó más de la mitad del negocio comercial de la institución.

*Fuente: Invertir en las mujeres: el Banco BHD León (IFC, Banco BHD León, 2017). Informe de sostenibilidad 2020 (Banco BHD León, 2021).*



## Estudio de caso Banco Itaú (Brasil): Enfoque en el apoyo y desarrollo de empresas lideradas por mujeres

Banco Itaú es el banco más grande de Brasil por nivel de activos. El banco se enfoca en productos de crédito, como préstamos al consumo, crédito corporativo y financiamiento de vehículos.

En Brasil, mientras que 4.6% de las empresas gestionadas por hombres pueden obtener préstamos para emprender, gestionar o ampliar un negocio, solo 2.9% de las empresas lideradas por mujeres puede acceder a financiamiento para los mismos fines. Itaú Brasil identificó esta brecha de acceso a crédito y lanzó en 2013 el Programa “Itaú Mujeres Emprendedoras”, adoptando un enfoque en la inclusión financiera de la mujer para promover su desarrollo económico.

El programa apoya el desarrollo de empresas lideradas por mujeres a través de una plataforma con soluciones y herramientas que proporcionan formación, presentan referencias y conectan a emprendedoras. En 2017, Itaú incorporó un curso financiero en línea para mujeres emprendedoras. En 2020, desarrolló módulos de educación y gestión financiera, alfabetización digital y digitalización del negocio, que sumó a 50,000 participantes. Además, creó un podcast para mujeres emprendedoras en zonas periurbanas con historias inspiradoras y consejos prácticos para administrar negocios. Finalmente, en 2021, lanzó un programa de aceleración para mujeres afrodescendientes.

Estas iniciativas generaron resultados significativos. En 2020, el volumen de préstamos a empresas propiedad de mujeres alcanzó R\$9.1 mil millones (US\$1.75 mil millones), seis veces más que en 2016. Además, Itaú fue premiado como el mejor banco para mujeres emprendedoras por el SME Finance Forum en 2020.

Las mujeres participantes mostraron resultados destacables, registrando ingresos 11% mayores que las no participantes, con un límite de crédito 77% más alto, una morosidad 5% menor, un margen de financiación 130% mayor y un margen de aseguramiento 63% mayor que las no participantes.

*Fuente: Banco Itaú (IFC, 2024).*

## D. La importancia de incluir a más mujeres en la fuerza laboral, especialmente en la gerencia media y puestos de liderazgo para mejorar la inclusión financiera de mujeres

Diversos estudios avalan la influencia positiva de la representación de mujeres en consejos directivos, cargos ejecutivos y el personal en general en el desempeño de la institución y la inclusión financiera de las mujeres.<sup>24</sup> El Fondo Monetario Internacional (FMI) señala que una mejor representación de mujeres en el liderazgo, específicamente en las instituciones financieras, resulta en un mejor desempeño empresarial y estabilidad financiera. El aumento en la diversidad de perspectivas en los consejos directivos y una mayor incorporación de mujeres altamente calificadas o con amplia experiencia, gracias a la reducción de prácticas discriminatorias,<sup>25</sup> resulta en mayores reservas de capital, una menor proporción de préstamos morosos y una mejor resistencia ante situaciones adversas. En México, existen oportunidades para aumentar la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo, disminuir la brecha salarial y balancear la carga de responsabilidades del hogar y el cuidado.<sup>26</sup>

Los beneficios de una fuerza laboral más diversa e inclusiva se reflejan en:<sup>27</sup>

- **Mayor innovación.** Incluir una variedad de perspectivas y experiencias fomenta un mayor flujo de ideas y reduce los sesgos de conformidad grupal.
- **Mejoras en productos y servicios al cliente.** Una mejor representación de distintos segmentos en los equipos de producto aporta distintas perspectivas y enriquece la calidad de la oferta.
- **Mayor rentabilidad.** En América Latina y el Caribe, un estudio encontró que las empresas con al menos una mujer en la alta gerencia obtuvieron un retorno sobre el capital 44% superior al de empresas sin presencia femenina en dichos cargos.
- **Mejor retención del personal y excelencia en liderazgo.** Las mujeres suelen ser más eficaces en desarrollar talento, manejar expectativas, reconocer logros, servir de modelos a seguir, inspirar, proporcionar un equilibrio entre la vida laboral y personal, y adoptar procesos de decisión participativos.
- **Creación de un canal de talento diverso.** La inclusión de distintas habilidades y una mayor apertura de oportunidades a candidatas calificadas diversifica el talento institucional.
- **Mejora en la imagen y reputación.** Promover la igualdad de oportunidades y la responsabilidad social refleja los valores de una empresa y atrae a personal y clientes cuyos valores se alinean con los de la institución.

A pesar del amplio reconocimiento y la evidencia de estos beneficios para su personal, el negocio y sus clientas, la mayoría de las instituciones financieras, incluso en México, carecen de estrategias integrales con enfoque de género que fomenten cambios sistémicos en las normas y la cultura organizacional para lograr una representación equitativa y una igualdad de oportunidades sostenible.

<sup>24</sup> FinEquityALC. Guía de Recursos FinEquityALC: Diversidad de género y desarrollo de liderazgo en servicios financieros. 2022. Disponible en: <https://www.findevgateway.org/es/blog/guia-de-recursos-finequityalc-diversidad-de-genero-y-desarrollo-de-liderazgo-en-servicios> y FinEquity. FinEquity Knowledge Guide: Gender Diversity and Leadership Development in Financial Services. 2022. Disponible en: <https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2022/06/finequity-knowledge-guide-gender-diversity-and-leadership-development-financial>

<sup>25</sup> Martin Čihák y Ratna Sahay. Women in Finance: An Economic Case for Gender. Washington, DC: International Monetary Fund (IMF); 2018. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2018/09/19/blog-women-in-finance>

<sup>26</sup> IFC. En búsqueda de la Igualdad de Género: Avances y retos para el sector privado en México. 2022. Disponible en: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/lac-en-bu-squeda-de-la-igualdad-de-genero.pdf>

<sup>27</sup> Elisabeth Burgess, Mariana Martínez, Bárbara Magnoni, Ignacio E. Carballo y Anna Hainze. Empezando por casa: El liderazgo femenino en las entidades de microfinanzas en América Latina y el Caribe. Washington, DC: BID; 2016. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/empezando-por-casa-el-liderazgo-femenino-en-las-entidades-de-microfinanzas-en-america-latina-y-el>



## Las cifras de México

El Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Instituciones Financieras (CIIGEF) realizó un diagnóstico en 2022 sobre la participación de mujeres en las instituciones financieras y en puestos de liderazgo. Este ejercicio encontró que, si bien 50% de la fuerza laboral son mujeres, solo 26% ocupa posiciones de liderazgo. Este informe revela datos relevantes sobre la presencia femenina en distintas áreas del sector financiero, especialmente en roles directivos, de liderazgo y con capacidad de decisión.<sup>28</sup> El diagnóstico identificó que, entre las entidades financieras:

- 68% tiene políticas de género.
- 27% posee indicadores para evaluar el avance.
- 54% dispone de un comité para tratar asuntos de igualdad y no discriminación.
- 55% implementa encuestas que abordan la igualdad y no discriminación.
- 44% ha llevado a cabo campañas de concienciación sobre género.
- 50% ofrece formación en estos temas.
- 25% ofrece programas de maternidad o paternidad superiores a lo legalmente requerido.
- 13% tiene certificaciones externas en igualdad de género en el ámbito laboral e inclusión financiera.
- 15% participa en asociaciones dedicadas a estos asuntos.



<sup>28</sup> CIIGEF. Diagnóstico de la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de las entidades financieras en México. 2022. Disponible en: [https://bit.ly/Diagnostico\\_CIIGEF](https://bit.ly/Diagnostico_CIIGEF)

## CAPÍTULO 2

# EL IMPACTO DE LAS NORMAS SOCIALES DE GÉNERO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES





Las normas sociales de género son reglas no escritas dentro de una sociedad que asigna comportamientos, roles y responsabilidades esperados en función del género de una persona. Las normas crean un marco desigual en el que los hombres asumen posiciones de autoridad y poder en las instituciones políticas, sociales y económicas, mientras que las mujeres asumen principalmente las responsabilidades relacionadas con el hogar y los deberes relacionados con la familia y la comunidad.<sup>29</sup> Esta dinámica está arraigada en la tradición, la cultura, la religión, la familia y/o la localidad y contribuye a la persistencia de las disparidades de género entre hombres y mujeres. Estas normas de género afectan el comportamiento de las personas y pueden limitar el acceso y uso efectivo de servicios financieros por parte de las mujeres. Otras características de una persona, como la edad, el nivel socioeconómico o educativo, la raza o la ubicación geográfica pueden también “interactuar” con el género para crear una dinámica transversal en los factores de inclusión o de exclusión de las mujeres en diversos ámbitos, incluido el financiero.

### A. Efectos de las normas sociales en la inclusión financiera de las mujeres

De manera directa, las normas sociales pueden condicionar o restringir la participación de las mujeres en el empleo formal, su manejo de las finanzas del hogar o la posesión de activos financieros. De manera indirecta, pueden influir en factores que crean barreras al acceso a productos financieros, como el nivel de educación y el tipo de trabajo remunerado al que puede aspirar una mujer, su movilidad (adónde puede ir y cómo se puede desplazar), y el manejo de su tiempo (dado que tiene que balancear mayores responsabilidades en el hogar con otras actividades a las que desea incorporarse), entre otros. Tomadas en conjunto, las normas sociales crean una disparidad de facto entre hombres y mujeres de un mismo segmento de la población (ver figura 2).

Figura 2. Limitaciones de las normas sociales de género en la inclusión financiera de las mujeres.



<sup>29</sup> CGAP. Addressing Gender Norms to Increase Financial Inclusion: Designing for Impact. 2021. Disponible en: <https://www.cgap.org/research/publication/addressing-gender-norms-to-increase-financial-inclusion-designing-for-impact>

En México, se ha documentado ampliamente la influencia que tienen los estereotipos y las normas sociales de género en distintos ámbitos de la actividad económica y personal, como en la participación en el mercado laboral o la distribución del trabajo no remunerado. En el caso de la inclusión financiera, un informe elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL),<sup>30</sup> concluye que las normas sociales de género tienen un impacto negativo en la inclusión financiera de las mujeres mexicanas. En general, las percepciones del rol de la mujer refuerzan un sistema de la economía del hogar en el que los hombres toman las decisiones financieras y las mujeres mantienen una dependencia financiera. Estas dinámicas han llevado a que muchas mujeres tomen decisiones financieras a escondidas de sus parejas o asuman un rol en el que parezca que el hombre es quien toma las decisiones financieras.<sup>31</sup>

El estudio de la CEPAL revela que, en algunas zonas rurales de México, existe la percepción que asigna a los hombres responsabilidades relacionadas con la manutención y gestión de la economía del hogar (norma social). En el caso de algunas mujeres empresarias, se espera que utilicen sus ingresos para “apoyar” al hogar y no para jugar un papel de proveedoras. En estos contextos, la participación de las mujeres en las decisiones y transacciones financieras puede interpretarse como un debilitamiento del papel de proveedor de los hombres y una desviación del papel de las mujeres como cuidadoras.<sup>32</sup> En contraste, en las zonas semiurbanas y urbanas, las mujeres suelen ser más empoderadas económicamente y pueden jugar un rol más proactivo en la administración de las finanzas relacionadas con el hogar.<sup>33</sup> La experiencia internacional también provee evidencia de normas de género que visiblemente afectan la capacidad de las mujeres para adquirir y usar productos y servicios financieros.<sup>34</sup>

Ignorar las normas de género limita la efectividad y el impacto de los productos financieros ofrecidos y, en algunos casos, puede tener consecuencias negativas no intencionales.<sup>35</sup> Por ejemplo, si una institución quiere promover un mayor ahorro entre un cierto segmento de mujeres por medio de cuentas simplificadas, esta iniciativa podría no tener el efecto deseado si desde un inicio no se comprende la causa raíz de que las mujeres no ahorren formalmente. En este caso, la norma social que podría entrar en juego es que las mujeres no deben tener autonomía sobre su dinero con cuentas a su nombre. Ofrecer cuentas de ahorro a mujeres en este contexto puede llevar a que no las usen o, en el caso extremo, alterar las dinámicas de poder existentes y resultar en violencia doméstica.<sup>36</sup> Por ello, al diseñar un producto, se deben identificar todas las normas sociales de género que puedan afectar tanto la adquisición como el uso del mismo por las mujeres a las que va dirigido y formular opciones que reduzcan sus barreras de acceso y uso (por ejemplo, canales digitales, privacidad), cuidando que no tengan efectos negativos.



<sup>30</sup> Indira Romero, Jesús López y Sara Hess. La brecha estructural de inclusión financiera en México. México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); 2022]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8231968c-7523-4880-b1c5-67121fb8d107/content>

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> *Ibid.*

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Ejemplos de otros países, como Turquía y Zambia, se encuentran en: Erin Markel et al. The social norms factor: How gendered social norms influence how we empower women in market systems development. Londres: BEAM Exchange; 2016. Disponible en: <https://beamexchange.org/resources/797/>

<sup>35</sup> CGAP, *op. cit.*

<sup>36</sup> *Ibid.*

## B. Desafíos que enfrentan las instituciones financieras para identificar y atender sesgos de género en su organización y en su oferta

Las instituciones financieras enfrentan diversos desafíos para identificar y atender los sesgos de género que pueden estar presentes en su forma de operar y ofrecer productos. Los principales desafíos incluyen:

### Pocas mujeres en puestos de liderazgo.

La falta de representación de mujeres dentro de las instituciones en puestos de liderazgo y toma de decisiones limita la diversidad de perspectivas y experiencias que, en última instancia, afectan el diseño de productos con propuestas de valor adecuadas para las mujeres.



### Normas de género arraigadas.

Todas las personas, incluido el personal de la institución, han internalizado sesgos de género relacionados con las normas sociales que prevalecen en la sociedad mexicana desde la infancia de forma inconsciente.<sup>37</sup> A nivel institucional, los sesgos de género se transmiten a lo largo de los procesos y la cultura organizacional, el modelo de negocio, los productos y servicios e incluso los algoritmos de riesgo.

### Evaluación del impacto.

Las instituciones pueden tener capacidades limitadas para monitorear el impacto de las acciones de la implementación de una política de género,<sup>39</sup> de haber una.



### Inversión necesaria para eliminar sesgos de género.

La implementación de estrategias, análisis y planes de acción para identificar los sesgos de género presentes, las brechas de género resultantes y las soluciones para abordarlas tiene un costo en términos de recursos financieros y humanos que puede ser un desafío para muchas instituciones, especialmente las de menor tamaño.

**Capacidades limitadas.** Las instituciones que toman acción al respecto pueden encontrar dificultades técnicas en la incorporación de una perspectiva de género y en la visión estratégica de la institución. Según un diagnóstico realizado en México por el CGAP en 2023,<sup>38</sup> existe poco conocimiento entre las instituciones financieras sobre cómo atender las normas sociales de género de manera efectiva y “[estas], en general, no cuentan con equipos o personas expertas en la materia o, cuando las hay, no tienen la autoridad y los recursos para incidir en la oferta”.



En este contexto, identificar los sesgos de género y comprender el impacto de las ideas, creencias y conceptos sociales que influyen en la percepción y comportamiento de las personas es esencial para poner el tema de la igualdad de género sobre la mesa y dismantlar patrones históricos que sustentan la distribución desigual de poder y las responsabilidades en el lugar de trabajo. En última instancia, esto ayudará a abordar los sesgos de género en los productos y servicios que las instituciones ofrecen.

<sup>37</sup> El índice de normas sociales de género 2023, publicado por la Organización de las Naciones Unidas, indica que la proporción de mujeres y hombres con sesgos de género entre 2017 and 2022 fue de 89% y 91%, respectivamente, y que la proporción mujeres y hombres con un sesgo de género relevante para temas económicos fue de 31% y 35%, respectivamente. Disponible en: <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indicies/GSNI>

<sup>38</sup> CGAP, Diagnóstico de capacidades para la igualdad de género en el sector financiero mexicano, 2023. Reporte interno realizado para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con apoyo técnico del Grupo Banco Mundial.

<sup>39</sup> ProMujer. Addressing the most common challenges to implementing gender mainstreaming strategies. 2023. Disponible en: <https://promujer.org/en/blog/addressing-the-most-common-challenges-to-implementing-gender-mainstreaming-strategies/>

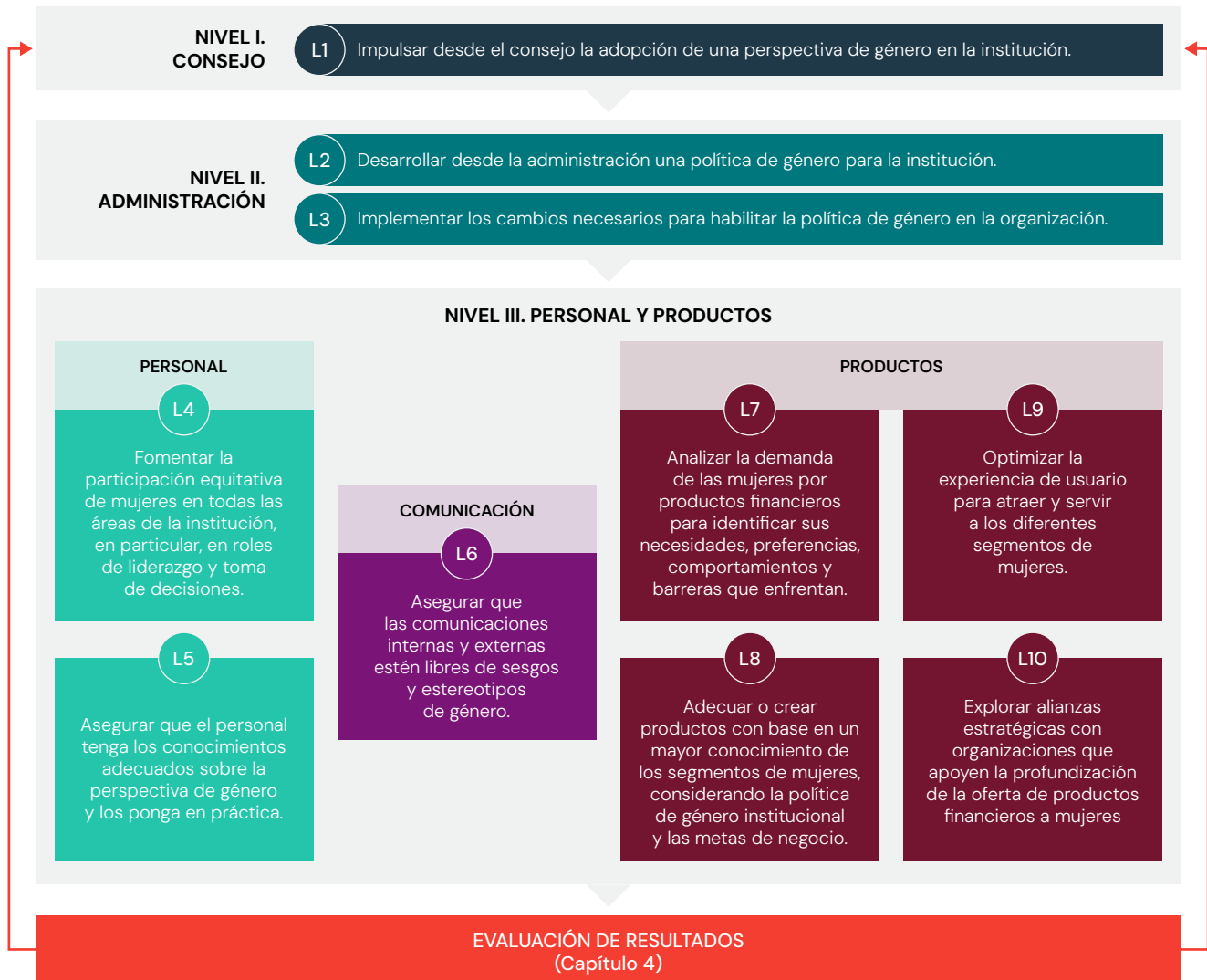
## CAPÍTULO 3

# LINEAMIENTOS PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS



Este capítulo describe una serie de lineamientos que guían a las instituciones financieras en la adopción de una perspectiva de género para la inclusión financiera de las mujeres. Los lineamientos abarcan cambios en el gobierno corporativo, la administración, la organización y el portafolio de productos financieros (ver figura 3). Estos cambios son esenciales para lograr una inclusión financiera sostenible de las mujeres a largo plazo. Además de adaptar los productos existentes a las necesidades de distintos segmentos de mujeres, los lineamientos permiten a la institución transformarse para ofrecer consistentemente productos que satisfagan las diversas necesidades de hombres y mujeres, con el propósito de mejorar la experiencia de usuario en productos, servicios y canales.

Figura 3. Resumen de lineamientos para incorporar una perspectiva de género en las instituciones financieras.



Si bien existe una secuencia propuesta para abordar los lineamientos, cada institución debe establecer una línea base para cada lineamiento que le permita medir el avance hacia dónde quiere y puede llegar en el corto, mediano y largo plazo. Los lineamientos se pueden implementar en paralelo; lo importante es tener en cuenta que el tamaño y las circunstancias de cada institución influirán en cómo se llegue a los objetivos propuestos.

El apéndice 2 incluye un compendio de herramientas y referencias para guiar e informar el proceso de adopción y puesta en marcha de una perspectiva de género institucional que acompaña a los lineamientos.

## PARTE I. CAMBIOS A NIVEL DEL PRINCIPAL ÓRGANO DE GOBIERNO (CONSEJO)

### LINEAMIENTO 1: Impulsar desde el consejo la adopción de una perspectiva de género en la institución

El impulso a la adopción de una perspectiva de género por el principal órgano de gobierno o consejo es fundamental, dado su rol en establecer la dirección estratégica y las políticas de la institución.<sup>40</sup> Su compromiso con la igualdad de género y la inclusión financiera de la mujer sienta las bases para establecer una cultura organizacional inclusiva y constituye el pilar fundamental para la adopción de una política de género y la implementación de los cambios necesarios en la institución, garantizando un impacto real y duradero.

Este lineamiento comprende cuatro puntos de acción:



#### A. Establecer y comunicar un compromiso claro con la igualdad de género y la inclusión financiera de las mujeres dentro de los valores de la institución que se refleje en el plan estratégico.

Para llevar a cabo su compromiso, el consejo debe:

- Asegurar la capacitación de sus integrantes en temas de género para guiar adecuadamente a la administración y dar recomendaciones informadas al respecto.
- Instruir a la administración para que realice un diagnóstico (ver lineamiento 2.B) que permita entender en qué etapa se encuentra la institución en cuanto a la integración de una perspectiva de género en sus prácticas y cultura y qué capacidades es necesario fortalecer para lograrla.
- Generar una visión de la política de género que se desea y se puede implementar con base en los resultados del diagnóstico y la estrategia de negocio de la institución, al responder estas preguntas:
  - ¿Qué propósito se desea lograr al adoptar una perspectiva de género?
  - ¿Cuál sería el alcance esperado de la implementación de una política de género basada en el modelo de negocio?
  - ¿Qué cambios estaría dispuesta la institución a realizar para la implementación exitosa de la política?
- Asegurar que el compromiso pactado se incorpore dentro del plan estratégico de la institución.
- Comunicar ampliamente este compromiso internamente al personal de la institución y externamente a las y los inversionistas, socios, clientes y funcionarios públicos relevantes.<sup>41</sup> Al hacer públicas las políticas y metas para lograr una mayor igualdad de género e inclusión financiera de las mujeres se demostrará el compromiso y una mayor transparencia por parte de la institución con este tema.

<sup>40</sup> Organización Internacional de Trabajo (OIT). Las mujeres en las juntas directivas. 2015. Disponible para descarga en: <https://www.ilo.org/es/media/6196/download>

<sup>41</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género en el sector financiero. 2023. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia\\_la\\_igualdad\\_de\\_genero\\_en\\_el\\_Sector\\_Financiero.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia_la_igualdad_de_genero_en_el_Sector_Financiero.pdf)

**B. Asegurar que exista igualdad de género en el consejo.**

Es importante que los miembros del consejo pongan el ejemplo al incentivar y facilitar la participación de mujeres a este nivel. Para ello, los miembros del consejo pueden:

- Establecer metas específicas para garantizar la representación de mujeres en el consejo, en sus diferentes comités y en roles de toma de decisiones.
- Establecer prácticas transparentes, equitativas e incluyentes en el establecimiento de requerimientos para la participación en el consejo, el proceso de selección y la publicación de oportunidades de membresía, entre otros.
- Garantizar que haya una distribución de roles y salarios, en la que ambos sexos sean igualmente considerados y valorados.

**C. Comisionar y aprobar una política de género institucional.**

El consejo debe responsabilizar a la administración de la institución de articular una política de género. Una vez articulada, el consejo deberá aprobarla y la administración deberá ponerla en marcha.

Las acciones que el consejo deberá responsabilizar a la administración de hacer incluyen (ver lineamiento 2 para los detalles):

- Desarrollar una política de género en un plazo acordado que busque tener un impacto demostrable en tiempos definidos, con objetivos y metas claras, relevantes y atendibles, y presentarla al consejo para su aprobación.
- Incluir los principios, las directrices, metas y medidas necesarias para subsanar las desigualdades y/o carencias en las oportunidades entre hombres y mujeres en la fuerza laboral, principalmente entre los mandos altos y medios de la institución.
- Incluir los principios, las directrices, metas y medidas necesarias para subsanar las desigualdades y brechas en el acceso y uso de productos y servicios financieros entre hombres y mujeres, así como en la atención a clientas y potenciales clientas.
- Incluir las implicaciones, costos y oportunidades de negocio que tendrá la implementación de la política.
- Incluir avances periódicos en la agenda y los reportes al consejo.<sup>42</sup>

**D. Asegurar que la administración cuente con los recursos para adquirir las capacidades necesarias para desarrollar e implementar la política de género.**

Desarrollar e implementar una política de género exitosa requiere de personas especializadas en temas de discriminación y sesgos de género<sup>43</sup> y saber cómo ejecutar una transformación de este tipo. Para ello, el consejo debe:

- Autorizar los medios necesarios para que la administración adquiera y/o desarrolle las capacidades requeridas para llevar a cabo el proceso de ejecución de una política de género.
- Autorizar el proceso de identificación, búsqueda y contratación de especialistas en género externos (personas u organizaciones) que apoyen con la identificación de brechas en capacidades institucionales y provean la asesoría necesaria para subsanarlas.
- Autorizar la asignación, nombramiento o contratación de una persona o equipo interno que respalde la implementación de las medidas requeridas para construir las capacidades internas e implementar exitosamente la política.<sup>44</sup>

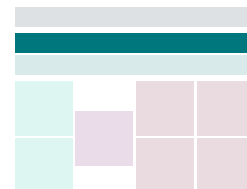
<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> *Ibid.*

## PARTE II. CAMBIOS A NIVEL ADMINISTRACIÓN

### LINEAMIENTO 2: Desarrollar desde la administración una política de género para la institución



La política de género es el instrumento rector de la adopción de una perspectiva de género en la institución. Su desarrollo requerirá de una persona que lidere los esfuerzos y realice un diagnóstico de la situación existente de la perspectiva de género en distintos niveles de la institución. Los hallazgos del diagnóstico permitirán establecer un marco claro, realista y transparente a seguir para el desarrollo de la política.

Como el objetivo final de los lineamientos es una mayor inclusión financiera de mujeres a través una mejor oferta en los productos financieros de la institución, el liderazgo de la política y los cambios que esta conlleve debe ser la responsabilidad del negocio y no, por ejemplo, de recursos humanos o ASG. No obstante, las medidas destinadas al cambio cultural y organizacional sí pueden estar ubicadas en áreas como responsabilidad social corporativa, ASG o recursos humanos, ya sea como nuevos esfuerzos o como parte de iniciativas existentes.

Este lineamiento comprende cinco puntos de acción:



#### A. Nombrar y empoderar a una persona líder que desarrolle la política de género e impulse y supervise la ejecución de las iniciativas correspondientes.

Como cualquier política que se implemente a nivel institucional, demostrar un compromiso desde la administración incluye contar con una persona de nivel ejecutivo como cara de la política, con la autoridad y los medios para su desarrollo e implementación exitosa.<sup>45</sup> Aunque el liderazgo de la política deba ser parte del negocio, se puede buscar el apoyo y compromiso de las áreas de responsabilidad social corporativa, ASG o de recursos humanos, entre otras.

Para asegurar el desarrollo e implementación de la política de género, la administración debe:

- Nombrar a una persona de nivel ejecutivo de la institución para liderar este esfuerzo.
- Crear un comité o equipo que apoye a esta persona en el desarrollo e implementación de la política.
- Asegurar que esta persona y su equipo cuenten con las capacidades y los conocimientos necesarios para desarrollar e implementar la política. Esto puede incluir la contratación de personas especialistas en género o la solicitud y recepción de apoyo de un organismo internacional especializado en la materia.



#### B. Realizar un diagnóstico integral de las políticas, procedimientos operativos, prácticas, herramientas y capacidades de la institución para informar la política de género.

La persona líder de la política de género deberá realizar un diagnóstico integral de i) las políticas, ii) procedimientos operativos, iii) prácticas (p. ej. de análisis de datos), iv) herramientas (p. ej. algoritmos de riesgo y modelos de inteligencia artificial), v) capacidades y vi) recursos de la institución en relación con aspectos laborales y de oferta de productos. Esto permitirá medir las brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso de productos financieros, así como en la fuerza laboral, incluyendo mandos altos y puestos de toma de decisiones. También permitirá identificar en qué fase se encuentra la institución en cuanto a la adopción de una perspectiva de género (ver figura 1) y definir metas de corto, mediano y largo plazo.

<sup>45</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género..., *op. cit.*



Para poder establecer una línea base y dar seguimiento a las metas, una herramienta que permite a la institución realizar un autodiagnóstico a través de un *scorecard* acompaña esta guía. Las preguntas contenidas en dicha herramienta son un espejo de los lineamientos aquí contenidos. Al hacerse cada pregunta, los usuarios de la guía pueden referirse al lineamiento correspondiente para entender qué se debe buscar, determinar en qué nivel de adopción de una perspectiva de género se está y a cuál se desea llegar (ver figura 1), así como determinar las acciones concretas a tomar para avanzar en la adopción de una perspectiva de género para la inclusión financiera de las mujeres. Es deseable que este diagnóstico, o la profundización en los temas relevantes identificados, se realicen con apoyo interno o externo especializado, de acuerdo con las capacidades de la institución.

En la medida en que se realiza el diagnóstico, las personas responsables se deben hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las brechas entre hombres y mujeres dentro de la institución (entre personas colaboradoras) y hacia afuera (clientes y clientas)?
- ¿Qué políticas, procedimientos operativos, prácticas y/o herramientas impiden u obstaculizan una mayor participación de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones en la institución, y como clientas, y qué modificaciones se les deben hacer?
- ¿Qué capacidades internas es necesario desarrollar o fortalecer para conocer mejor a la demanda de clientas y adecuar los productos a ella?
- ¿Qué recursos financieros, humanos y tecnológicos son necesarios para la implementación de la política de inclusión financiera de mujeres, en tiempo y forma?
- ¿Quiénes son los principales colaboradores y equipos que deben participar en la implementación de la política?
- ¿Qué otros cambios son necesarios al interior de la institución para la implementación de la política?



### C. Establecer una práctica para desagregar, analizar y monitorear datos por sexo e incluirlos en los reportes pertinentes.

Se debe establecer una práctica para el análisis de datos desagregados por sexo y su inclusión en reportes operativos, administrativos y de dirección.<sup>46</sup> Analizar y monitorear los datos del personal y clientes por sexo proporciona un enfoque sistemático y consistente para identificar y abordar disparidades, monitorear el avance de iniciativas de igualdad de género, mejorar la toma de decisiones basada en datos y garantizar la rendición de cuentas ante las partes interesadas.<sup>47</sup>

Para ello se requiere:

- Identificar las áreas que albergan los datos del personal y clientes.
- Identificar qué datos deben y pueden ser desagregados y el objetivo de hacerlo.
- Asegurar que las personas responsables de los datos estén capacitadas para desagregarlos y sean conscientes de la importancia de ello.
- Implementar los cambios necesarios en los sistemas para que permitan esta desagregación.
- Levantar una línea base de datos desagregados contra la cual se puedan medir avances.
- Usar los datos para estimular el cambio en las diferentes esferas del negocio.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> National Bank of Rwanda (NBR). Guidelines to Women's Financial Inclusion. 2023. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=UKqTmBO8jtU>

<sup>48</sup> Financial Alliance for Women, Data2x. Manual de datos de género para la inclusión financiera de las mujeres. 2023. Disponible en: <https://data2x.org/wp-content/uploads/2023/11/Gender-Data-Playbook-v15-FINAL.pdf>

A continuación, se presentan algunos ejemplos de datos útiles a desagregar (para mayor detalle, ver lineamiento 3.A, referente al personal, y lineamiento 7.A, referente a clientes).

A NIVEL DEL PERSONAL	A NIVEL DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios, prestaciones y promociones, para identificar disparidades.</li> <li>• Participación en cursos de liderazgo o conferencias, para determinar si existe igualdad de oportunidades.</li> <li>• Denuncias, quejas y reclamaciones, para ver si hay temas específicos y niveles de gravedad que afectan más a las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenencia y uso de productos para identificar discrepancias en el acceso y transaccionalidad.</li> <li>• Otorgamiento y términos de créditos, seguros e inversiones para identificar discrepancias en las ofertas.</li> <li>• Comportamiento en las plataformas digitales, para detectar si hay ciertos pasos que desincentivan a las mujeres a usarlas o a adquirir o usar un producto.</li> <li>• Quejas y reclamaciones, para ver si hay diferencias entre la satisfacción y percepción de calidad de servicios, y si hay temas específicos y nivel de gravedad que afectan más a las mujeres.</li> </ul>

Las acciones D y E, abajo, proveen ejemplos de indicadores que sirven de guía para datos más específicos a desagregarse por sexo y para los cuales es importante primero generar una línea base que permita medir avances en el futuro.<sup>49</sup>



**D. Establecer objetivos, metas e indicadores para promover la inclusión de mujeres en todos los niveles de la institución, incluyendo puestos de liderazgo y toma de decisiones.**

La política de género debe incluir objetivos claros, con metas e indicadores específicos, cuantificables, realistas y con tiempos determinados (a corto, mediano y largo plazo). Estos permitirán medir el impacto de las iniciativas propuestas para aumentar la participación de las mujeres en todos los niveles de la organización, en especial, en roles de liderazgo y toma de decisiones (mandos medios y altos).

Los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) que acompañen la implementación de la política de género son necesarios para evaluar los avances en la implementación y el impacto de los cambios establecidos. Se debe determinar una línea base de una primera recolección de información antes de cualquier actividad de implementación.

Algunos ejemplos de objetivos, metas y KPI incluyen los siguientes:<sup>50</sup>



<sup>49</sup> Tatiana Alonso y Diana Dezso. Supply-Side Gender Disaggregated Data for Advancing Financial Inclusion: Insights and Areas for Further Research. Washington, DC: CGAP; 2024. Disponible en: <https://www.cgap.org/research/publication/supply-side-gender-disaggregated-data-for-advancing-financial-inclusion>  
<sup>50</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género..., *op. cit.*

OBJETIVOS	EJEMPLO DE METAS	KPIs
Alcanzar una participación equitativa de colaboradoras en todos los niveles de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el porcentaje de colaboradoras en X% en un año, en Y% en 5 años y en Z% en 10 años.</li> <li>Lograr paridad en los puestos de mandos altos y medios en X años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres en la institución, en términos de: contratación, representación en todos los niveles, promociones, retención, renuncias.</li> </ul>
Alcanzar paridad salarial entre hombres y mujeres en las mismas funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar paridad salarial en todos los niveles de la organización en cinco años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promedio y media salarial de mujeres, en contraste con los hombres, controlado por experiencia, preparación académica, función y nivel de desempeño.</li> </ul>
Fomentar equipos diversos para una mejor toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar una representación equitativa de mujeres en las diferentes áreas de la organización (p. ej. recursos humanos no debe tener solo mujeres y las áreas de riesgo solo hombres).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de mujeres y hombres en diferentes áreas de la organización, en particular, en las áreas de negocio que suelen ser predominantemente masculinas.</li> </ul>
Crear un ambiente y una cultura de inclusión y no discriminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una política de “cero tolerancia” al acoso sexual y laboral en un año.</li> <li>Implementar un proceso de quejas y reclamaciones, confidencial, y que asegure que no haya represalias en un año.</li> <li>Asegurar que las reclamaciones sean atendidas y solucionadas de manera eficiente y que el proceso sea claro y transparente en al menos el 95% de los casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de las mujeres, segmentando, por ejemplo, por antigüedad, área de trabajo y características personales, como ser madre o estar en edad reproductiva o menopausia.</li> <li>Indicadores sobre el clima laboral con respecto a igualdad de oportunidades laborales y no discriminación (se sugiere utilizar el cuestionario de la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación.<sup>51</sup></li> <li>Categorización de quejas y reclamaciones por tema, tiempos de resolución, así como tipo de resolución y satisfacción de la persona denunciante.</li> </ul>
Obtener acreditaciones o ser reconocida en la industria por ser un lugar laboral atractivo para las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener al menos una acreditación, como la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.</li> <li>Buscar alinearse con la Taxonomía Sostenible de México en materia de igualdad de género.</li> <li>Obtener al menos un reconocimiento nacional o internacional, como el Target Gender Equality (TGE) de las Naciones Unidas,<sup>52</sup> Gender Equality Index de Bloomberg<sup>53</sup> o Gender Equality Tool de la OIT.<sup>54</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acreditaciones otorgadas por cumplir ciertos estándares.</li> <li>Número de reconocimientos o premios por el compromiso con la igualdad de género (tanto para colaboradoras como clientas).</li> </ul>

<sup>51</sup> Gobierno de México. Cuestionario de percepción del clima laboral y no discriminación. 2023. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56675/5\\_Cuestionario\\_de\\_percepcion\\_de\\_clima\\_laboral.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56675/5_Cuestionario_de_percepcion_de_clima_laboral.pdf)

<sup>52</sup> United Nations Global Compact. Target Gender Equality Accelerator. 2024. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/take-action/target-gender-equality>

<sup>53</sup> Bloomberg. Gender-Equality Index (GEI). 2023. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/professional/solutions/sustainable-finance/gender-equality-index/>

<sup>54</sup> ILO. Gender Equality Tool. 2002. Disponible en: <https://webapps.ilo.org/public/english/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>



## E. Establecer objetivos, metas e indicadores para promover una mejor oferta de productos financieros a clientas.

Al igual que en la inclusión de mujeres dentro de la institución, se debe hacer el mismo ejercicio en cuanto a establecer objetivos, metas e indicadores específicos para la inclusión financiera de mujeres. Algunos ejemplos de objetivos, metas y KPI a nivel del portafolio de productos incluyen los siguientes:

OBJETIVOS	EJEMPLO DE METAS	KPIs
Ampliar el mercado objetivo para incluir a más mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer e incluir nuevos segmentos de mujeres.</li> <li>• Aumentar el número de alianzas estratégicas para atender a más mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de nuevas clientas adquiridas por producto.</li> <li>• Número de clientas que acceden al producto por primera vez.</li> <li>• Comparación del porcentaje de clientas con los promedios del mercado.</li> <li>• Porcentaje de clientas de cierta demografía, como edad, actividad económica, región, profesión.</li> <li>• Número de nuevos productos lanzados como resultado de la estrategia de género para la inclusión financiera de mujeres.</li> <li>• Número de campañas publicitarias enfocadas en atraer a mujeres.</li> <li>• Número de nuevas alianzas estratégicas para la inclusión de mujeres.</li> </ul>
Mejorar la calidad (o usabilidad) de los productos para las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de cuentas activas en manos de mujeres en X%.</li> <li>• Aumentar el número de productos por clienta (de manera responsable).</li> <li>• Aumentar la frecuencia de uso de los productos por parte de las mujeres.</li> <li>• Aumentar la cartera de créditos a mujeres (número y volumen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de clientas por producto (transacciones, cuentas, inversiones, créditos, seguros, etc.).</li> <li>• Porcentaje de clientas con productos activos.</li> <li>• Porcentaje de clientas con más de un producto.</li> <li>• Valor de las carteras de ahorro y crédito de clientas.</li> <li>• Tasa de repago de créditos, por sexo.</li> <li>• Tasa de clientas en mora y en riesgo de mora, por sexo.</li> <li>• Porcentaje de clientas que renuevan los productos (como créditos, seguros, inversiones).</li> <li>• Número de reclamaciones de clientas.</li> <li>• Índice de satisfacción de clientas.</li> </ul>
Tener un excelente servicio de atención a las clientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el nivel de satisfacción de las clientas.</li> <li>• Aumentar el número de campañas publicitarias dedicadas a las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de uso de canales por parte de clientas.</li> <li>• Nivel de satisfacción/quejas por producto, servicio y canal por clientas.</li> <li>• Porcentaje de participación en servicios no financieros, como capacitaciones, mentorías, cursos de educación financiera, etc. por clientas.</li> </ul>

La institución también puede vincular estas acciones con sus KPI para medir cómo se ha beneficiado económicamente a partir de la implementación de una política de género. Esto puede incluir:

- El valor de las acciones de la institución desde la implementación de la política de género.
- Costo de ofrecer productos a clientas.
- Ganancias generadas por las clientas.
- Tasas de retorno por producto en manos de clientas.

## LINEAMIENTO 3: Implementar los cambios necesarios para habilitar la política de género en la organización

### PARTE II. ADMINISTRACIÓN

La política de género deberá comunicarse amplia y efectivamente entre el personal de la institución. Además, su implementación implicará la realización de modificaciones necesarias, la asignación de recursos adecuados, el ajuste de responsabilidades e incentivos y la habilitación de un equipo interno especializado en temas de género para apoyar a los equipos relacionados con producto.

Este lineamiento comprende cinco puntos de acción:



#### A. Comunicar extensivamente la adopción e implementación de la política de género.

El éxito de largo plazo de la implementación de la política de género dependerá de la convicción y los cambios culturales que se generen dentro de la institución. Por ello, la política deberá socializarse ampliamente, con énfasis en sus objetivos y mensajes clave a través de:

- Comunicar la estrategia y proveer claridad sobre las acciones necesarias para el cambio.
- Poner a disposición del personal los contactos del equipo líder de la política de género para responder preguntas.
- Designar embajadores de género voluntarios que faciliten la implementación de la política en sus áreas de trabajo, resuelvan dudas y, en general, creen entusiasmo por el cambio.
- Establecer un mecanismo para capturar historias del personal y las clientas sobre los efectos del cambio y socializarlos.



#### B. Realizar las modificaciones necesarias a las políticas, procedimientos operativos, prácticas y herramientas para la implementación de la política de género

Como resultado del diagnóstico, las desigualdades y sesgos de género identificados en las políticas, procedimientos operativos, prácticas y herramientas existentes deben llevar a la definición de las modificaciones necesarias y factibles y a un plan para su implementación. Para ello se debe:

- Establecer roles claros de las personas que deberán participar en realizar las modificaciones. Para esta actividad podría utilizarse una “matriz de asignación de responsabilidades” (RACI, por sus siglas en inglés) en la que se establece: quién es *responsable* de llevar a cabo la actividad, quién tiene la *autoridad* para delegar las tareas, a quién se debe *consultar* en el proceso y quién debe estar *informado* al respecto.
- Establecer los tiempos de cumplimiento de las diferentes etapas.
- Proveer el apoyo necesario a las áreas relevantes para hacer las modificaciones pertinentes en el tiempo determinado.



#### C. Asignar recursos a las diferentes áreas de la institución para la implementación de la política de género.

La implementación de la política de género requerirá de inversiones en capital humano y tecnología para la realización de diversas tareas. Como parte del diagnóstico inicial, se deben identificar, y en lo posible cuantificar, las inversiones necesarias para cumplir los objetivos establecidos. Las inversiones pueden incluir:

- Contratar o proveerse de asesoría externa especializada en temas de género para apoyar y hacer recomendaciones al desarrollo e implementación de la política

- Contar con una persona experta o crear un equipo dedicado a dar apoyo interno en temas de género, en particular, a los equipos de producto.
- Capacitar a la totalidad de las y los colaboradores de la institución en temas de género (ver lineamiento 4).
- Proveer capacitaciones especializadas para los equipos o funciones que así lo requieran (ver lineamiento 4).
- Ajustar procesos y algoritmos para desagregar los datos por sexo (ver acción 3.B) y eliminar sesgos identificados.
- Realizar encuestas para tener una mejor comprensión del ámbito laboral que viven las mujeres, así como un mayor entendimiento de la demanda por parte de las clientas (ver lineamiento 7).
- Adecuar la estrategia de mercadeo, la experiencia digital y los canales de acceso, de ser necesario (ver lineamientos 8 y 9).



#### **D. Ajustar las responsabilidades del personal relevante para incluir la aplicación de la política de género y modificar los sistemas de incentivos, respectivamente.**

Para garantizar una responsabilidad compartida en la implementación de la política de género, la persona líder de la misma debe designar representantes del tema en cada área de negocio. Estas personas serán responsables de promover el avance dentro de sus respectivas áreas y, a su vez, podrán asignar “embajadores de género” que apoyen la política en diferentes unidades.

En la medida en que la política permee los diferentes niveles de la organización, se debe asegurar que:

- Estas responsabilidades sean incluidas dentro de la descripción de la función de los respectivos puestos.
- Las actividades adicionales sean parte de la evaluación de desempeño del personal y tengan algún tipo de incentivo, similar a cualquier otra responsabilidad que sea evaluada.
- El personal cuente con las capacidades y habilidades técnicas necesarias para la realización de las tareas correspondientes (lineamiento 4).



#### **E. Habilitar a una persona o equipo interno especializado en género para apoyar a los equipos de producto.**

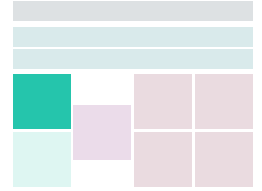
Idealmente, la institución debería contar con una persona o equipo interno con experiencia en temas relevantes de género para apoyar a los equipos de producto. Esta persona o equipo debe ser parte del área de negocio (y no de los equipos de responsabilidad social corporativa, ASG o equivalentes) y deberá contar con:

- Las capacidades y habilidades técnicas para recolectar, producir, analizar y utilizar información cualitativa y cuantitativa para informar la estrategia de género.
- El presupuesto suficiente, un mandato claro y poder de decisión dentro de la organización y los equipos de producto.

## PARTE III. CAMBIOS A NIVEL DEL PERSONAL Y LOS PRODUCTOS

### LINEAMIENTO 4: Fomentar la participación equitativa de mujeres en todas las áreas de la institución, en particular, en roles de liderazgo y toma de decisiones

#### PARTE III. PERSONAL



Para avanzar la inclusión financiera de las mujeres y lograr una mejor representación y diversidad de perspectivas,<sup>55</sup> es fundamental que se promueva la participación equitativa de las mujeres en todos los niveles de la institución, con especial atención en los roles de liderazgo y toma de decisiones. Para ello, se deben detectar y eliminar sesgos y estereotipos que constituyan barreras para su ingreso, retención y promoción, así como establecer políticas que fomenten de manera proactiva prácticas equitativas dentro de la institución.<sup>56</sup>



#### Google transforma el entorno laboral gracias a la perspectiva de una líder

Cuando Sheryl Sandberg, entonces COO de Google, experimentó las dificultades de caminar largas distancias desde el estacionamiento hasta su oficina durante su embarazo, impulsó la creación de espacios de estacionamiento reservados para empleadas embarazadas cerca de las entradas. Este cambio en la política abordó una necesidad práctica y específica de las mujeres y destacó la importancia de considerar perspectivas diversas en la creación de un entorno de trabajo inclusivo. Sheryl no fue la primera ni la última mujer embarazada en Google, pero gracias a su cambio, muchas mujeres se beneficiarían a futuro. Este ejemplo demuestra cómo una voz femenina en un puesto de liderazgo o decisión es esencial para aportar una perspectiva diferente (en este caso, transmitir una necesidad) y tener la capacidad de implementar los cambios necesarios.<sup>57</sup>



#### Barreras que enfrentan las mujeres para participar en el sector financiero como colaboradoras

El reporte “Empezando en casa” muestra un marco conceptual para comprender las principales barreras de entrada y ascenso de las mujeres en instituciones financieras basadas en normas sociales externas que condicionan su experiencia, tanto a nivel personal y familiar, como en el mercado laboral.<sup>58</sup>

##### Barreras “internas” de las mujeres:

- Falta de confianza en sus propias habilidades.
- Restricciones económicas para acceder a una educación de calidad y al cuidado de los hijos.
- Limitaciones impuestas por el rol tradicional de la mujer en la familia.
- Preferencia por un equilibrio mayor entre la vida laboral y personal.

##### Barreras “externas” de las instituciones:

- Discriminación, directa o indirecta, por ser mujer.
- Obstáculos impuestos por algunas áreas o empresas en cuanto a la exigencia de mayor experiencia y las dinámicas del mercado laboral.
- Estereotipos que sugieren que las mujeres priorizan más a la familia o tienen menos ambición que los hombres.

En este estudio, las mujeres destacan como elementos clave para su éxito y avance en instituciones financieras el apoyo familiar, especialmente de sus cónyuges, en tiempo y recursos para el hogar, el respaldo de sus superiores, la formación y mentorías, así como la ausencia de discriminación institucional.

<sup>55</sup> Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres): Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. 2015. Disponible en: <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>

<sup>56</sup> FinEquityALC. Guía de Recursos FinEquityALC: Diversidad de género..., *op. cit.*

<sup>57</sup> Criado Pérez, *op. cit.*

<sup>58</sup> Burgess *et al.*, *op. cit.*

Este lineamiento comprende cinco puntos de acción:



### A. Detectar sesgos de género y estereotipos que puedan generar discriminación y desigualdad en el ámbito laboral.

Es muy importante detectar y tomar conciencia sobre posibles sesgos de género que puedan estar presentes en el ámbito laboral de la institución a través de:

- Analizar los datos referentes al personal, como la representación de hombres y mujeres en diferentes niveles jerárquicos, para determinar si existen diferencias en salarios, tasas de promoción y participación en programas de desarrollo profesional voluntarios, entre otros.
- Realizar encuestas anónimas, evaluaciones de clima laboral, entrevistas individuales y/o grupos focales para recopilar opiniones y experiencias del personal en torno a su percepción de oportunidades de crecimiento profesional, el trato por sus colegas y superiores, la evaluación de desempeño y la asignación de funciones con base en su género, entre otros temas.<sup>59</sup>
- Evaluar los procesos de contratación, evaluación del desempeño, promoción y asignación de responsabilidades, en los cuales se haya revisado el lenguaje utilizado, tanto escrito como verbal.<sup>60</sup>



### Efectos de los sesgos de género en la selección de candidatos

El artículo "The impact of gender on researchers' assessment: A randomized control trial",<sup>61</sup> muestra el efecto consciente o inconsciente de los sesgos de género en las oportunidades en el ámbito laboral:

- Los currículums de los candidatos hombres recibieron puntuaciones más altas para todas las categorías evaluadas en comparación con los currículums de las mujeres, aunque estuvieran en la misma etapa de su carrera profesional.
- Los currículums de los hombres tenían casi 75% más de probabilidad de ser vistos con potencial de liderazgo que los equivalentes de las mujeres, aunque los currículums eran iguales (excepto por la identificación del género del candidato).
- Tanto los evaluadores hombres como mujeres dieron calificaciones más bajas a los currículums de las mujeres.



### B. Establecer políticas para apoyar la contratación, promoción y retención de mujeres.

Los sesgos de género se materializan más prominentemente en la contratación y promoción de mujeres,<sup>62</sup> por lo que la institución requiere establecer políticas específicas que las favorezcan y contribuyan a una mayor atracción y retención del talento femenino. Las políticas pueden incluir lo siguiente:

- Establecer objetivos para aumentar la proporción de mujeres desde los niveles ejecutivos hasta las pasantías.
- Garantizar que los procesos de selección sean objetivos y transparentes, especialmente hacia mujeres en edad reproductiva o mayores de 50 años (donde existe una discriminación prevalente).
- Eliminar el uso de un lenguaje sesgado o estereotipado en las descripciones de puesto que pueda desalentar a las mujeres de participar en determinados puestos (ver lineamiento 5).
- Anonimizar el sexo en las primeras etapas de las solicitudes de empleo para evitar sesgos.
- Considerar siempre un porcentaje mínimo de mujeres candidatas en las búsquedas de talento.

<sup>59</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género..., *op. cit.* y Gobierno de México. Cuestionario de percepción del clima laboral..., *op. cit.*

<sup>60</sup> Marina Christ Franco, Lucas Helal, Maximiliano Sérgio Cenci y David Moher. The impact of gender on researchers' assessment: A randomized controlled trial. *Journal of Clinical Epidemiology*, 2021. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34118367/>

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> ILO. Breaking barriers..., *op. cit.*



- Incluir mujeres en los paneles de entrevistas y toma de decisiones para la selección de candidatos nuevos y ascensos.
- Establecer políticas claras de igualdad salarial para el cierre de brechas identificadas.
- Establecer pautas claras sobre la evaluación de desempeño del personal, asegurándose que estas no actúen en contra de las mujeres.
- Contar con procesos transparentes, basados en habilidades, experiencia y mérito en la asignación a proyectos.
- Fomentar una mayor diversidad en las contrataciones de proveedores y aliados estratégicos.



### Estudio de caso: El liderazgo femenino en Banorte (México)

En 2022, el Grupo Financiero Banorte (GFN) realizó un diagnóstico sobre la igualdad de género en el ámbito laboral de la institución. El diagnóstico identificó una brecha significativa en las posiciones directivas, donde las mujeres solo representaban el 20%, a pesar de constituir el 50.2% del personal del grupo. La brecha de género y salarial en los puestos directivos persistía, afectando la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de las mujeres en la organización.

Para abordar esta problemática, se crearon talleres de reclutamiento en Recursos Humanos para garantizar la participación de mujeres en procesos de selección ejecutiva, grupos de enfoque con directoras y subdirectoras para fortalecer la comunicación con perspectiva de género y talleres para impulsar el liderazgo femenino. Además, publicaron mensualmente el “Mini Magazine Mujer Ejecutiva” para abordar temas de desarrollo profesional y liderazgo femenino. Finalmente, el grupo se unió a iniciativas internacionales como el Target Gender Equality (TGE) de las Naciones Unidas y el Gender Equality Index de Bloomberg, y utilizaron estándares de referencia de Global Reporting Initiative (GRI) y Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

Como resultado de las iniciativas, el porcentaje de colaboradoras con contratos indefinidos aumentó a 51.2%. El 25% de los puestos directivos fue ocupado por mujeres, un aumento de cinco puntos porcentuales desde 2019. También mejoró la participación de mujeres en actividades de capacitación, en especial, en posiciones directivas. GFN fue reconocido por agencias calificadoras por su mejor desempeño ASG.

*Fuente: Gender Equality Index (GEI) (Bloomberg, 2023). Calificaciones ASG 2022 (Banorte., 2023). Informe anual 2023 (Banorte, 2024).*



### C. Implementar políticas que disminuyan o eliminen los sesgos de género y las brechas que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral y promover una cultura organizacional equitativa.

La detección de sesgos y brechas de género en el ámbito laboral de la institución requiere de la implementación de políticas dirigidas a mitigarlos, disminuirlos o eliminarlos, evitando que constituyan desventajas y barreras para las colaboradoras.<sup>63</sup> Para ello, la institución puede:

- Obtener la acreditación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.
- Autoevaluarse en el Índice de Género de la Taxonomía de México para reflejar, en una escala numérica, la contribución de la institución a los tres objetivos de igualdad de género: trabajo digno, bienestar e inclusión social.
- Implementar políticas que garanticen la igualdad salarial entre hombres y mujeres para puestos y responsabilidades equivalentes, así como la transparencia en la estructura salarial y los procesos de promoción.<sup>64</sup>
- Adoptar e implementar una política de “cero tolerancia” hacia el acoso sexual y la violencia laboral con mecanismos permanentes de denuncia confidenciales, de reparación y cláusulas de no represalias.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género..., *op. cit.*

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> *Ibid.*

- Evitar tener una cultura corporativa predominantemente masculina, donde no exista una igualdad de oportunidades implícita en, por ejemplo, la participación en reuniones, la asignación a proyectos de alto impacto y la participación en eventos externos como conferencias y paneles, entre otras.<sup>66</sup>
- Ofrecer opciones de trabajo flexible, como el trabajo remoto, horarios flexibles o trabajo de medio tiempo, que apoyen a las mujeres y a los hombres a balancear las responsabilidades laborales y familiares.<sup>67</sup>
- Ofrecer licencia parental pagada equitativa para hombres y mujeres mayor a la contemplada en la ley.
- Garantizar la diversidad de género en los paneles de contratación y promoción para reducir los sesgos inconscientes y promover la igualdad en las decisiones de contratación y promoción.
- Realizar evaluaciones periódicas de las políticas y prácticas de igualdad de género en la institución y tomar medidas correctivas para abordar cualquier sesgo o brecha identificado.



### Estudio de caso: Retención de talento en Citibanamex (México)

Citibanamex identifica en sus reportes anuales de sustentabilidad cifras sobre la antigüedad media, retención de talento y renuncias de sus empleados desagregados por sexo. El banco identifica como pilares de su estrategia la atracción y retención de talento y, entre sus objetivos, el trato igualitario y la seguridad para sus colaboradoras. No obstante, en 2019 reportó una tasa de deserción post maternidad de 30% 12 meses después de la reincorporación y enfrentó 3,000 renuncias femeninas tanto voluntarias como involuntarias.

En respuesta, Citibanamex lanzó el “Programa de Apoyo a la Mujer”, que busca empoderar a las colaboradoras, mejorar su calidad de vida y reforzar sus habilidades profesionales y personales. La iniciativa brinda asesoría en diversos aspectos de la vida personal y profesional, además de ofrecer servicios de coaching en bienestar, nutrición y cuidado de menores. En 2021, se atendieron 302 casos en materia legal, psicológica y del cuidado.

Además, para apoyar la conciliación familiar, el banco extendió los permisos de maternidad a 16 semanas y los de paternidad y adopción a cuatro semanas, excediendo los mínimos legales. Citibanamex también colaboró con el foro Desnormaliza para concientizar al personal sobre los desafíos que enfrentan las mujeres en las instituciones. En 2018, firmó los Principios de Empoderamiento de Mujeres de la ONU y se comprometió a realizar un diagnóstico anual de avances en materia de trato igualitario, empoderamiento y atención a mujeres.

Estas estrategias resultaron en una reducción en la tasa de deserción post maternidad a 1% respecto al 30% de 2019, una reducción de 14% en las renuncias de mujeres, un incremento en la satisfacción y retención del personal femenino, y el reconocimiento como líder en prácticas de inclusión y promoción femenina. Gracias a esto, Citibanamex obtuvo el primer lugar en el ranking de Súper Empresas para Mujeres de Expansión y Top Companies.

*Fuente: Informes de sustentabilidad anuales (Citibanamex. 2020, 2021, 2022).*



### D. Desarrollar programas de formación específicos para mujeres, en particular para mujeres líderes (mandos altos y medios) en la institución.

Las mujeres que ocupan o aspiran a ocupar puestos de liderazgo (mandos altos y medios) pueden beneficiarse de programas de capacitación y acompañamiento a través de la mentoría, patrocinio, y/o *coaching* que las posicionen para conseguir y desempeñar sus cargos con éxito. Estas actividades pueden incluir:<sup>68</sup>

- Desarrollar un programa en el que las mujeres en puestos de liderazgo dentro de la institución actúen como mentoras para otras mujeres.

<sup>66</sup> ILO. Breaking barriers..., *op. cit.*

<sup>67</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género... *op. cit.*

<sup>68</sup> FinEquityALC. Guía de Recursos FinEquityALC: Diversidad de género..., *op. cit.*

- Establecer un programa de formación para mujeres en habilidades de liderazgo, gestión de equipos, negociación, comunicación efectiva y desarrollo de redes profesionales.
- Patrocinar a mujeres talentosas y prometedoras, brindándoles oportunidades concretas de desarrollo profesional y visibilidad, dentro y fuera de la institución.
- Desarrollar planes de carrera para mujeres y proporcionarles información sobre oportunidades de crecimiento que les permitan avanzar hacia los niveles superiores de la institución y participar en la toma de decisiones.
- Proveer *coaching* ejecutivo a las mujeres que les ayude a identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad, establecer objetivos claros y crear planes de acción para alcanzar su máximo potencial como líderes.
- Crear cohortes de talento femenino, desde los puestos de entrada, para cultivar su liderazgo y promoción.



### E. Incluir a las mujeres en funciones clave para la institución, incluyendo en la gestión de la estrategia de productos y canales.

Es de suma importancia incluir a mujeres en funciones clave para la institución, más allá de darles acceso igualitario a oportunidades. Las mujeres contribuyen perspectivas y experiencias diferentes que pueden llevar a un mejor entendimiento de las clientas, a la identificación y superación de sesgos y barreras de género, y a una mayor creatividad e innovación.<sup>69</sup> Algunos ejemplos de actividades importantes en las que se debe incorporar la participación de mujeres incluyen:

- Discusiones de estrategia y proyectos de alto perfil.
- Eventos y paneles internos y externos.
- Funciones de gestión de productos (ver figura 4), en particular, en el conocimiento de la demanda, el desarrollo de productos, la adaptación de canales, comunicaciones y experiencias digitales.



### Código de compromiso con la igualdad de género para los hombres

Los colaboradores hombres juegan un papel central en los cambios necesarios ante la adopción de una perspectiva de género en la institución. Estos cambios deben ir más allá de solo expresar su apoyo a la igualdad de oportunidades y participación de las mujeres. Deben llevar a tomar acciones concretas como:

- **Dar visibilidad a mujeres líderes:** invitar a mujeres a participar como panelistas o ponentes en eventos y adoptar “El compromiso del panel” (The Panel Pledge) para aumentar la visibilidad y contribuciones de mujeres líderes en foros públicos y profesionales.<sup>70</sup>
- **Asegurar la participación en iniciativas importantes:** incluir a mujeres en proyectos de alto nivel y reuniones de toma de decisiones.
- **Promover el respeto:** respetar la palabra de las mujeres y evitar interrumpirlas, hablar por encima o por ellas.
- **Balancear el trabajo remunerado y no remunerado:** distribuir equitativamente las responsabilidades y oportunidades de desarrollo entre hombres y mujeres, y evitar asignar roles o proyectos en función del género, como organizar reuniones y tomar notas.
- **Denunciar el sexismo:** condenar y denunciar cualquier comentario, broma o comportamiento sexista que se produzca en el lugar de trabajo, creando un ambiente seguro y respetuoso para todas las personas.
- **Ser visibles en su apoyo a la igualdad de género:** defender la implementación de la política de género y participar en las capacitaciones de sensibilización de género.<sup>71</sup>
- **Empezar en casa:** aplicar la igualdad de género a través de la colaboración en actividades domésticas.<sup>72</sup>

<sup>69</sup> Burgess et al., op. cit. y Criado Perez, op. cit.

<sup>70</sup> Champions of Change Coalition. 2023. The Panel Pledge. Disponible en: <https://championsofchangecoalition.org/wp-content/uploads/2023/05/Panel-Pledge.pdf>

<sup>71</sup> JPMorgan Chase & Co. Five Simple Ways to Be a Better Male Ally. Quartz, 2018. Disponible en: <https://qz.com/work/1467352/five-simple-ways-to-be-a-better-male-ally>

<sup>72</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género..., op. cit.

## LINEAMIENTO 5: Asegurar que el personal tenga los conocimientos adecuados sobre la perspectiva de género y los ponga en práctica

### PARTE III. PERSONAL

La formación adecuada del personal en temas de igualdad, discriminación, normas sociales, sesgos y violencia de género ayudará a garantizar que todas las personas dentro de la institución sean capaces de tomar decisiones informadas y brindar orientación estratégica utilizando una perspectiva de género.<sup>73</sup>

Los programas de capacitación en temas de género suelen implementarse por el área de recursos humanos o desarrollo de talento mediante sesiones de sensibilización y concientización, talleres y cursos, coaching, mentoría y asesoría, entre otros. Las instituciones que no cuenten con las capacidades necesarias para llevar esto a cabo pueden contratar o recurrir al apoyo de consultoría o asesoría externa, universidades o instituciones de desarrollo, entre otras. También pueden utilizar materiales y herramientas existentes para la capacitación del personal en diversos temas.<sup>74</sup>

Este lineamiento comprende tres puntos de acción:



#### A. Realizar una línea base sobre el conocimiento actual del personal en temas de género.

Para asegurar que la capacitación sea efectiva, es necesario establecer una línea base del nivel conocimiento, la percepción y la cultura organizacional existente en relación con los temas de género entre el personal. Esto puede ser parte del diagnóstico (ver lineamiento 2.B) y se puede realizar a través de encuestas anónimas en línea, entrevistas presenciales o virtuales y grupos focales, entre otros.

Las herramientas pueden incluir preguntas sobre la comprensión de conceptos de género, la percepción de la igualdad de género en la institución y la existencia de estereotipos de género en el ambiente laboral, entre otros. Estas deben representar a todo el personal para obtener información cuantitativa y cualitativa puntual sobre cómo se percibe el tema de género en diferentes niveles jerárquicos y áreas de la institución.



#### B. Capacitar al personal de todos los niveles de la institución en temas de género.

La capacitación en temas de género debe ser para todo el personal, incluidas las nuevas contrataciones. La capacitación al personal tiene dos niveles: nivel interno (cultura organizacional) y nivel externo (enfoque en clientes), y debe considerar los siguientes objetivos:

- Asegurarse de que los equipos adecuados tengan conocimiento de las leyes y regulaciones relacionadas con la igualdad de género.
- Promover una cultura ética que valore la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.
- Promover la sensibilización y concientización sobre temas de género, incluyendo los sesgos conscientes e inconscientes, intencionales y no intencionales y estereotipos en el lugar de trabajo y en la atención a las clientas.

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> Ellie Ostvig, Cassidy Weaver y Emily Chahalis. Reducing Barriers to Women's Economic Empowerment in El Salvador and Honduras. Gender, Conflict, and Power Dynamics Training: Lessons Learned. Washington, DC: Gramen Foundation; 2024. Disponible en: <https://grameenfoundation.org/documents/RBI-Gender-Conflict-Power-Dynamics-Report.pdf>

- Identificar y eliminar sesgos de género y menciones estereotipadas en las prácticas y procesos internos y externos de la institución, incluyendo las comunicaciones (ver lineamiento 5).
- Mejorar la retención y el compromiso del personal y clientes creando un entorno de trabajo donde todas las personas se sientan respetadas y valoradas.
- Fomentar un liderazgo que reconozca y valore las contribuciones de las mujeres en todos los niveles de la organización, en especial en el área de productos.

Adicional a la capacitación que se debe impartir de forma transversal al personal de la institución, puestos específicos requerirán profundizar en ciertos temas según sus funciones y el nivel de interacción que tengan con los clientes. Estas pueden incluir:

- Funciones que implican interacciones internas: gestión de recursos humanos, comunicaciones internas y supervisión de personal femenino, seguridad, manejo y análisis de datos, diseño de algoritmos y uso de inteligencia artificial, entre otros.
- Funciones que implican interacción con los clientes: equipos de ventas y atención al cliente, mercadeo, desarrollo de producto, gestión de canales (físicos y digitales) y diseño de interfaces digitales, entre otros.



### C. Promover la participación y visibilidad del personal en eventos especializados en temas de género.

Es importante promover la participación del personal con funciones especializadas en eventos, tales como conferencias, convenciones, seminarios o talleres, entre otros, donde puedan obtener mayores conocimientos en temas específicos y aprender sobre mejores prácticas en torno a temas de género. La participación en estos eventos también constituye una oportunidad de compartir y visibilizar el trabajo realizado por la institución en este tema, contribuyendo a la construcción de un cuerpo de conocimiento que pueda avanzar el tema en el sector financiero.



## LINEAMIENTO 6: Asegurar que las comunicaciones internas y externas estén libres de sesgos y estereotipos de género

Es necesario identificar y eliminar cualquier sesgo o estereotipo de género en los documentos y las comunicaciones internas y externas de la institución. Este ejercicio incluye la creación de pautas para la adopción de un lenguaje incluyente, así como la revisión de políticas, procedimientos y comunicaciones, para fortalecer la integridad institucional. Del mismo modo, se debe asegurar que se creen espacios y ambientes seguros, donde las mujeres se puedan expresar y mover con libertad.

Este lineamiento comprende tres puntos de acción:



### A. Crear pautas para la adopción de un lenguaje escrito, oral y visual incluyente o neutral dentro y fuera de la institución.

Para garantizar que las buenas prácticas se estandaricen y se mantengan en el tiempo, es necesario crear pautas que todas las áreas relevantes deban seguir en sus comunicaciones internas y externas.<sup>75</sup> La creación y socialización de pautas garantiza un uso homologado de manera transversal en todas las comunicaciones. Estas pueden revisarse con cierta periodicidad para adecuarse a las mejores prácticas actuales.

Se utilizan diferentes estrategias para redactar o modificar el lenguaje de manera que éste sea más incluyente o neutral. Existen diversas guías y manuales que pueden usarse como referencia para adoptar un estilo que sea adecuado para la institución.<sup>76</sup> Algunos ejemplos incluyen:

TÁCTICA	EJEMPLOS
Usar expresiones neutrales en términos de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Personal de las cajas”, en lugar de “cajeros” o “cajeras”.</li> <li>• “Personal administrativo”, en lugar de “secretaría”.</li> <li>• “La dirección”, en lugar de “los directores”.</li> <li>• Eliminar los artículos frente a sustantivos neutrales.</li> </ul>
Usar pares femeninos y masculinos o artículos incluyentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Clientas/Clientes” o “clientes mujeres” en lugar de solo “clientes”, cuando el término refiere a mujeres específicamente.</li> <li>• “Las y los clientes recibirán la notificación”, en lugar de “los clientes recibirán la notificación”.</li> </ul>



### B. Asegurar que las políticas, los procedimientos, manuales y otros documentos internos no propicien una desigualdad de género.

Se deben revisar las políticas, los procedimientos, manuales y otros documentos internos para asegurar que contengan un lenguaje escrito, visual y oral inclusivo, libre de sesgos y estereotipos de género, evitando tratos diferenciados, explícitos o implícitos, que discriminen a las mujeres o constituyan barreras para ellas.

<sup>75</sup> Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. ¿Qué es el lenguaje incluyente y por qué es importante que lo uses? 2017. Disponible en: <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-lenguaje-incluyente-y-por-que-es-importante-que-lo-uses?idiom=es>

<sup>76</sup> ONU Mujeres. Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género. 2024. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Gender-inclusive%20language/Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf>



### Ejemplo de desigualdades explícitas e implícitas

Una **desigualdad explícita** en políticas o manuales se manifiesta a través de reglas de compensación que establecen rangos salariales diferentes para hombres y mujeres. Una **desigualdad implícita** se manifiesta cuando las reglas de compensación están ligadas a condiciones desfavorables para las mujeres, por ejemplo, si existe una expectativa o requisito de disponibilidad de tiempo fuera del horario laboral que ponga en desventaja a las mujeres. En consecuencia, al definir los salarios, las mujeres tenderían a recibir una compensación menor que los hombres.



### C. Asegurar que las comunicaciones internas y externas se encuentren libres de sesgos de género y no promuevan estereotipos.

El material para comunicaciones internas (hacia el personal) y externas (hacia clientes) debe seguir las pautas establecidas para garantizar que no contengan lenguaje escrito, visual u oral con sesgos y estereotipos de género. La capacitación al personal en estos temas les deberá proporcionar herramientas y estrategias para identificar y abordar cualquier sesgo y estereotipo de género que pueda surgir en el proceso de desarrollo de contenido.

Internamente, se debe tener en consideración el lenguaje de, por ejemplo, boletines, intranet, reconocimientos al personal, correos electrónicos, videos internos, memos, notificaciones y anuncios. Externamente, se debe revisar el material utilizado para mercadeo, promociones y comunicación con clientes.



### Comunicaciones que refuerzan o crean conciencia sobre estereotipos y sesgos de género

Un ejemplo de cómo la comunicación puede reforzar estereotipos de género incluye el uso de imágenes de mujeres con mensajes que asocian el uso de una tarjeta de crédito con compras de moda o belleza. Este tipo de comunicación podría sugerir que a las mujeres les interesan las compras superficiales o que son menos financieramente responsables que los hombres. Esto contribuye a perpetuar estereotipos dañinos o limitantes.

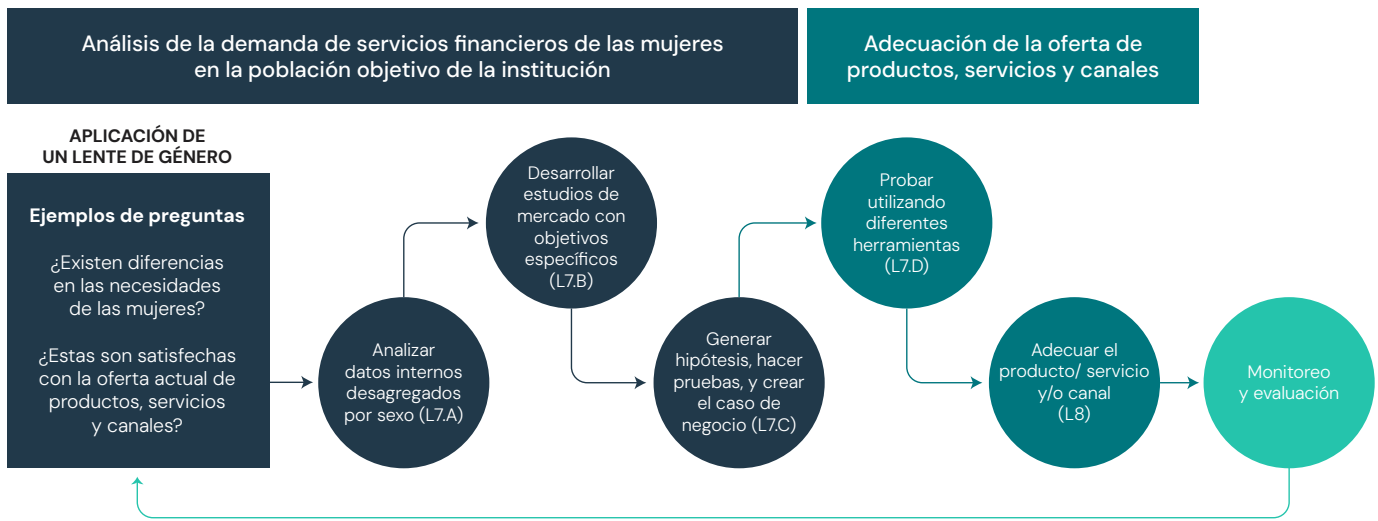
Por otro lado, Generación 81, una iniciativa del Banco Santander, cuenta con una campaña publicitaria dedicada a crear conciencia sobre los sesgos inconscientes que tienen las mujeres y los hombres cuando hablan de expectativas de género.<sup>77</sup> Este tipo de comunicación ayuda a mitigar su efecto con el fin de crear conciencia al respecto.

<sup>77</sup> Banco Santander. Una historia de Progreso. Generación 81. 2019. Disponible en: <https://thelikers.es/una-historia-de-progreso/>

### PARTE III. CAMBIOS A NIVEL DEL PERSONAL Y LOS PRODUCTOS

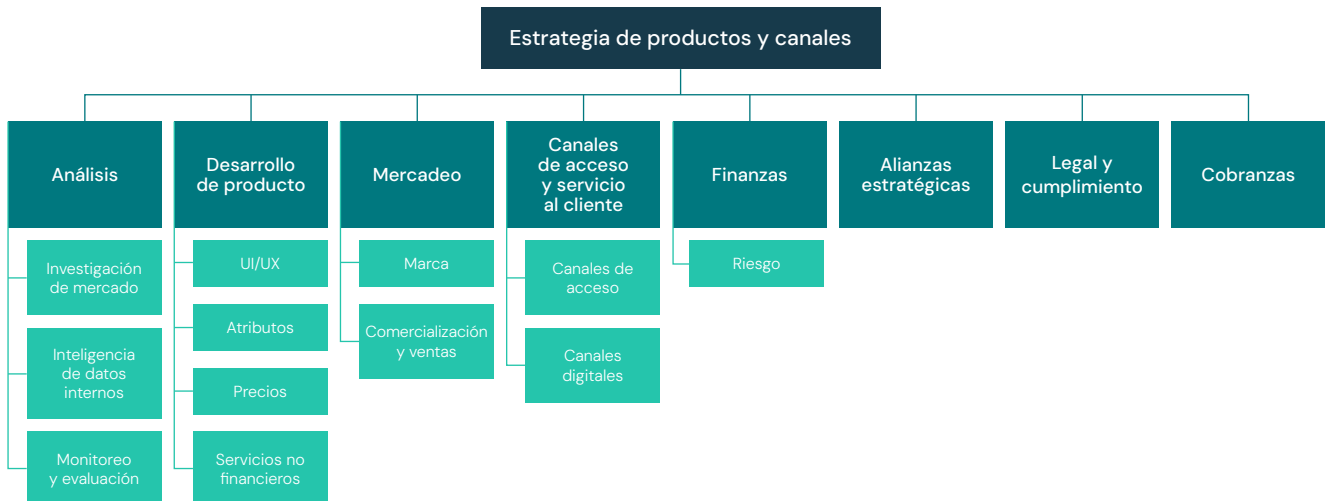
Integrar una perspectiva de género en el negocio no necesariamente implica la creación de nuevos procesos o productos. Sin embargo, sí implica formular preguntas críticas, especialmente al comienzo del proceso de análisis de los productos. En ese momento, debe realizarse un esfuerzo consciente para comprender las implicaciones de las decisiones de producto en los diversos segmentos de mujeres, sin suponer que son neutrales en términos de género. La figura 4 permite visualizar este proceso.

Figura 4. Integración de una perspectiva de género en la gestión de productos, servicios y canales.



Los lineamientos para la adecuación de productos están dirigidos a los equipos o las funciones responsables del desarrollo y adecuación de productos existentes y nuevos, la gestión del portafolio de productos y servicios y los canales de interacción con clientes. Por simplicidad, llamaremos “equipo de producto” a todas las actividades relacionadas con productos, servicios y canales que abarca la figura 5.

Figura 5. Estructura de referencia de funciones responsables de la gestión de productos dentro de una institución financiera.





## LINEAMIENTO 7: Analizar la demanda de las mujeres por productos financieros para identificar sus necesidades, preferencias, comportamientos y barreras que enfrentan

### PARTE III. PRODUCTOS

La adopción de una perspectiva de género exige el conocimiento profundo de las clientas mediante un análisis de datos administrativos y transaccionales existentes junto con investigaciones de mercado. El análisis deberá detectar las necesidades, preferencias y comportamientos de las mujeres y las barreras que enfrentan. Esto llevará a la identificación de áreas de mejora y oportunidades de negocio.

Este lineamiento comprende cinco puntos de acción:



### A. Desagregar los datos por sexo y características demográficas de la base de clientes para analizar diferencias en comportamiento.

Para identificar disparidades en el acceso y uso de los productos, servicios y canales, así como patrones de comportamiento, es esencial desagregar los datos por sexo y características demográficas. Es importante establecer una línea base que ayude a monitorear el avance e informe los cambios necesarios para mejorar la estrategia de negocio. Estos datos incluyen, pero no se limitan, a los siguientes (ver más ejemplos en el lineamiento 2.D):<sup>78</sup>

- Adquisición de nuevos clientes.
- Incorporación (*onboarding*) de clientes.
- Nivel de uso de productos (transaccionalidad).
- Satisfacción del cliente.
- Quejas y reclamaciones.
- Uso de canales de acceso en cada etapa de la interacción del cliente (*customer journey*).

La desagregación por características sociodemográficas y económicas, como ocupación, edad, nivel educativo, actividad económica y ubicación geográfica, entre otras, permitirá enriquecer el análisis, visibilizar subsegmentos relevantes de mujeres y enfocar mejor los esfuerzos del negocio.

Algunas preguntas que este análisis debe ayudar a responder incluyen:

- ¿Cuáles son los productos más utilizados por las mujeres?
- ¿Cómo interactúan las mujeres con el producto en diferentes etapas? ¿Dónde hay mayor deserción?
- ¿Con qué frecuencia y a través de qué canales las mujeres utilizan los productos y servicios, como consultar saldos o movimientos, realizar pagos o transferencias, retirar efectivo?
- ¿Cuál es la experiencia de las mujeres en los canales físicos y digitales en la adquisición y uso de productos?
- ¿Cuál es la experiencia de las mujeres en la presentación de quejas y reclamaciones a través de los canales disponibles?
- ¿Cómo usan las mujeres las tarjetas de débito o crédito para realizar pagos en terminal punto de venta y en línea?
- ¿Qué diferencias existen en el nivel de satisfacción y/o de reclamaciones (frecuencia, nivel de gravedad)?
- ¿Existen diferencias de comportamiento entre mujeres y hombres según los indicadores recomendados?
- ¿Qué diferencias se observan cuando se consideran variables demográficas o socioeconómicas?

<sup>78</sup> Financial Alliance for Women, Data2x. Manual de datos de género..., *op. cit.* Gabriela Andrade y Mayra Buvinic. Fomentar la inclusión financiera de las mujeres a través de datos: El caso de México. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo; 2019. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/fomentar-la-inclusion-financiera-de-las-mujeres-traves-de-datos-el-caso-de-mexico>



## B. Realizar investigaciones de mercado para comprender mejor las preferencias de diferentes grupos de mujeres en cuanto al acceso y uso de servicios financieros.

Con base en el análisis de los datos internos, se pueden realizar investigaciones de mercado enfocadas en conocer las preferencias, aspiraciones, preocupaciones y desafíos de las mujeres en relación con el dinero y los productos financieros. Esta información también ayuda a comprender mejor la interacción de las clientas con los productos y cómo estos pueden satisfacer mejor sus necesidades específicas. La investigación puede hacerse por medio de diversas herramientas, tales como encuestas, estudios de mercado, grupos focales y compras anónimas (*mystery shopping*), entre otras. Puede incluir un análisis de:

- Las etapas específicas de interacción con los productos, servicios y canales.
- La percepción de los productos, el servicio, los canales, los materiales de mercadeo y promoción y la atención al cliente.
- Aspectos puntuales relacionados con los perfiles sociodemográficos o la actividad económica.
- Clientes actuales y potenciales para comprender mejor las brechas en el acceso a los servicios.

La investigación también puede ayudar a responder diversas preguntas, como:

- ¿Hay brechas en el acceso y uso de productos específicos (p. ej., cuentas de ahorro, acceso a crédito, inversiones, seguros)? ¿Cuáles son las explicaciones provistas por las mujeres al respecto?
- ¿Existen diferencias en la interacción con productos financieros dependiendo de la etapa del ciclo del producto (adquisición, uso, atención al cliente, entre otros)?
- ¿Qué atributos de los productos son más atractivos para las mujeres? ¿Qué beneficios tienen la mayor y menor propuesta de valor para las mujeres?
- ¿Qué necesidades específicas tienen las mujeres en cuanto a la línea de productos, servicios y canales?
- ¿Existe una preferencia de las mujeres en interactuar con representantes mujeres?
- ¿Varían las respuestas al segmentar por características demográficas y socioeconómicas?
- ¿Hay preferencias distintas en productos, instrumentos de pago o canales de acceso entre hombres y mujeres?

Es importante destacar que la forma en que se implementan las herramientas es tan crucial como la herramienta misma. Por ello, al realizar encuestas, grupos focales y entrevistas, entre otros, se debe utilizar un lenguaje adecuado (como se sugiere en el lineamiento 6), considerar la conveniencia de tener moderadoras mujeres y crear espacios seguros con acomodos necesarios (p. ej., permitir que las participantes traigan a familiares bajo su cuidado) para que las mujeres se sientan cómodas al participar y expresar sus opiniones.

El análisis de mercado también puede complementarse con información de reportes, estudios e informes externos. Además, la literatura especializada puede proporcionar mejores prácticas y referentes (*benchmarking*) que ayuden a identificar y cerrar las brechas en el acceso y uso de productos financieros. Estas fuentes de información pueden permitir obtener una mayor comprensión sobre:

- ¿Qué brechas en la inclusión financiera de las mujeres han identificado estudios externos?
- ¿Cómo se relacionan estos hallazgos con los indicadores internos de la institución?
- ¿Qué estrategias efectivas existen para adecuar prácticas y lograr una mejor inclusión financiera de las mujeres?



### Ejemplo: La importancia de desagregar datos por sexo y enriquecerlos utilizando la investigación de mercado y estudios externos

Las disparidades en el uso de canales digitales solo pueden identificarse si se hace una desagregación de datos por sexo. Complementar estos hallazgos con una investigación de mercado permitirá a los equipos de producto entender si existe un problema, por qué existe y cómo resolverlo. Por ejemplo, un análisis detallado puede revelar que, aunque las mujeres reporten preferir la digitalización, pueden enfrentar barreras, como el acceso limitado a internet (problema de acceso físico) o la necesidad de compartir dispositivos móviles (preocupación sobre su privacidad). Las diferentes causas raíz requerirán diferentes soluciones.

Tampoco se puede suponer que las mujeres son un grupo homogéneo, por lo que se debe hacer el análisis por segmento (como se haría con cualquier mercado objetivo), dado que pueden existir diferencias entre regiones o por nivel socioeconómico. Por ejemplo, un estudio del Centro México Digital reveló que 71% de las mujeres tiene acceso a internet a nivel nacional, con una brecha de género de 1.5%. Sin embargo, las variaciones regionales son significativas, como en el caso de Chiapas, donde solo 43% de las mujeres accede a internet.<sup>79</sup> Por ello, una solución, como aumentar el nivel de privacidad de la experiencia digital, puede ser muy exitosa en ciertos contextos y no tener impacto alguno en otros.



### C. Investigar cómo las normas sociales de género pueden generar barreras en el acceso y uso de productos.

La investigación de mercado también debe proveer una mayor comprensión del impacto, directo o indirecto, de las normas sociales de género que pueden constituir barreras para las mujeres en el acceso y uso efectivo de productos financieros. Asimismo, puede proporcionar información relevante sobre posibles consecuencias negativas que alguna medida que se tome para superar una barrera pueda tener sobre las mujeres (por ejemplo, violencia intrafamiliar).

Las normas sociales pueden influenciar, entre otros aspectos:<sup>80</sup>

- La autonomía para el manejo de los documentos personales.
- El conocimiento de productos y servicios financieros.
- La confianza en las instituciones financieras.
- La posesión de activos.
- La generación de ingresos (formales e informales).
- La actitud respecto al endeudamiento (aversión al riesgo).
- El manejo de activos financieros.
- El poder de decisión financiera.
- El nivel educativo al que se acceda.
- La movilidad física.
- Las preferencias de comunicación.
- El rol en el hogar.
- El nivel de privacidad en las finanzas propias.
- La interacción con la institución y preferencia por canales físicos o digitales.

Durante la investigación, se deben hacer las siguientes preguntas para tener una mayor comprensión del papel que juegan las normas sociales en el comportamiento financiero de los diferentes segmentos de mujeres atendidos:

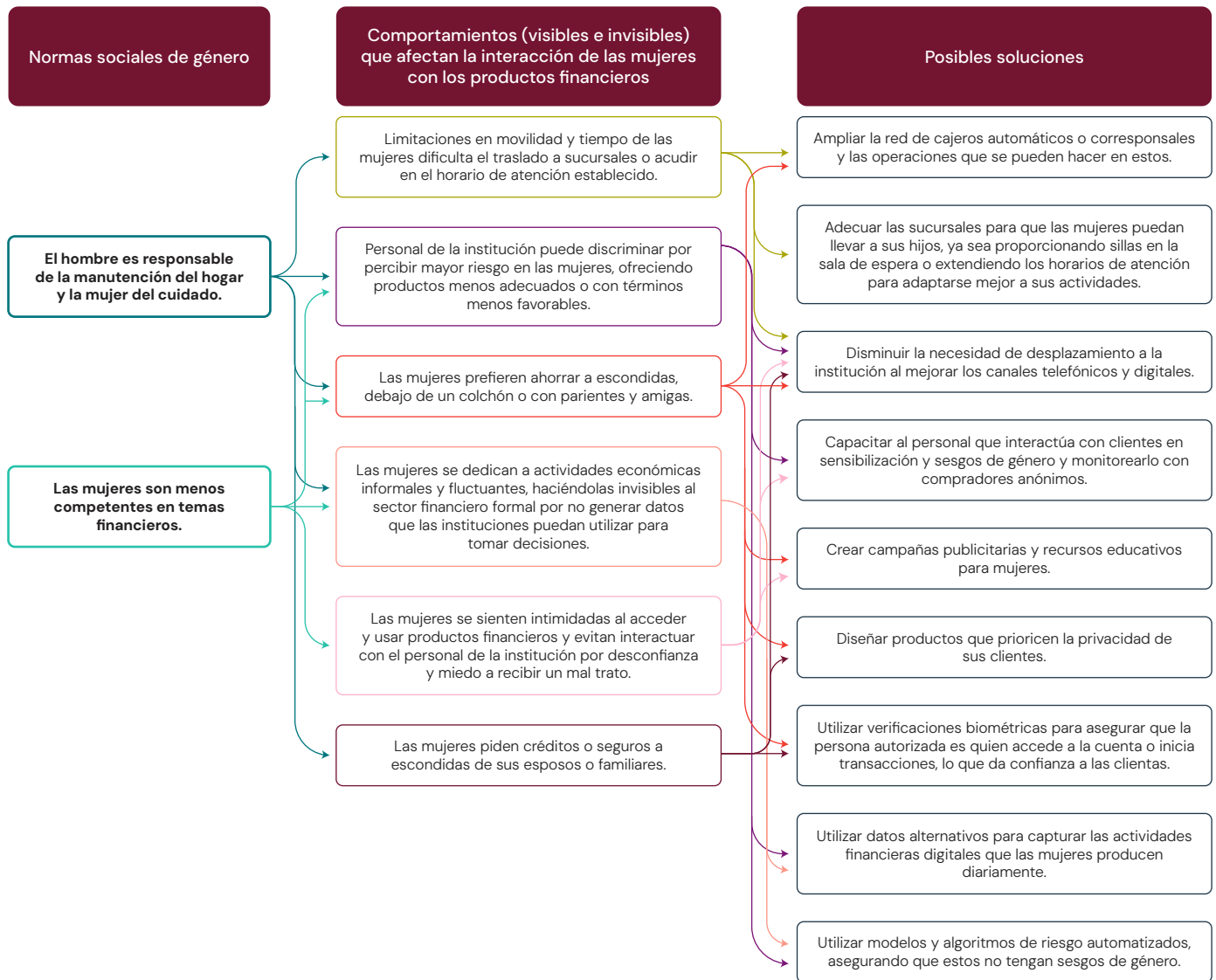
- ¿En qué medida el rol de cuidadoras, la seguridad o la actividad económica afectan la movilidad de las mujeres?
- ¿Qué barreras en el acceso y uso de tecnologías digitales existen entre diferentes segmentos de mujeres? ¿Las barreras están relacionadas con el tipo de equipo, accesibilidad a datos, diseño de interfaces, falta de privacidad?
- ¿Qué barreras existen en el acceso y uso de canales físicos, tales como sucursales, cajeros o corresponsales? ¿Las barreras son por la distancia, restricciones en la movilidad, seguridad, experiencia de usuario o trato?
- ¿Quién toma las decisiones financieras en el hogar?
- ¿Existen percepciones negativas respecto al manejo de dinero y utilización de productos financieros por parte de las mujeres?
- ¿Existen preocupaciones sobre la privacidad financiera de las mujeres y el control sobre sus cuentas?

<sup>79</sup> Centro México Digital. Panorama de la brecha de género en el acceso, asequibilidad y usos de la banda ancha y las competencias digitales en México. 2022. Disponible en: <https://centromexico.digital/wp-content/uploads/2022/11/reporte-brecha-de-genero.pdf>

<sup>80</sup> CGAP. Diagnóstico de capacidades para la equidad de género en el sector financiero mexicano. 2023. Documento interno.

- ¿Existen sesgos en el personal de la institución al momento de recomendar productos (y explicar sus términos) y proveer servicios a las mujeres?
- ¿Existen riesgos para las mujeres al abordar alguna norma social que facilite su acceso a productos y servicios?
- ¿Existe variación al considerar factores socioeconómicos?

Figura 6. Ejemplo de cómo las normas sociales influyen en los comportamientos de las mujeres ante productos financieros y potenciales soluciones.



**D. Identificar perfiles transaccionales y de consumo de distintos subsegmentos de mujeres de la población objetivo donde existan áreas de oportunidad.**

Derivado del análisis de datos y de mercado, se deben identificar perfiles transaccionales y de consumo (arquetipos) de clientas según sus comportamientos transaccionales, datos demográficos y normas sociales que las afectan. Esto puede permitir la adaptación de estrategias comerciales para satisfacer sus necesidades de manera personalizada y resultar en una mejor experiencia para las clientas, mayor fidelización y casos de negocio más robustos.



## ¿Qué son los arquetipos de clientes?

Un **arquetipo** es un modelo de persona que representa un patrón de comportamiento de un tipo de cliente o persona usuaria de un producto, servicio o plataforma. Los arquetipos resultan de un análisis de patrones de comportamiento basados en datos demográficos y transaccionales y otras herramientas de investigación, como se muestra en la figura 6. Los comportamientos incluyen motivaciones, aspiraciones, necesidades, estilo de vida y otros factores relevantes de las y los clientes. Los arquetipos se utilizan en diversas áreas de negocio, como desarrollo y diseño de productos, canales mercadeo y estrategia empresarial, para informar la toma de decisiones y asegurar que las soluciones desarrolladas sean más efectivas y satisfagan las necesidades y expectativas de grupos de usuarios específicos.<sup>81</sup>

Figura 7. Ejemplo de arquetipos de segmentos de mujeres en México.

### Arquetipo de una mujer urbana emprendedora



#### Contexto

- Mujer de 35 años, vive en una ciudad.
- Casada hace 5 años, tiene dos hijos.
- Completó estudios universitarios.
- Es la primera generación de mujeres en su familia que asiste a la universidad.

#### Actividades

- Trabajó en una empresa multinacional antes de tener hijos.
- Ahora se dedica al cuidado del hogar mientras su pareja trabaja.
- Extraña sus actividades profesionales, pero quiere ser emprendedora y se asoció con una amiga para poner su propio negocio.

#### Inclusión financiera

- Está bancarizada:
  - Tiene ahorros propios que le permiten lanzar su emprendimiento.
  - Tiene una tarjeta de crédito y recibió educación financiera para saber cómo usarla, lo que le permite manejar su tarjeta de una manera saludable.
- Siente que tiene la habilidad para pedir un préstamo con éxito si llegara a necesitarlo.

#### Influencia de las normas sociales

- Quiere tener una vida productiva, pero siente presión familiar por cuidar de su familia.
- Su marido le ha dicho que es importante que los niños cuenten con la atención y el cuidado de su mamá y que él está dispuesto a hacerse cargo de los gastos de la casa, pero no se opone a que ella ponga su propio negocio.

### Arquetipo de mujer rural indígena comerciante



#### Contexto

- Mujer indígena de unos 40 años, que vive en una zona rural.
- Completó estudios de primaria, habla español de manera limitada.
- Se casó en una edad joven, a los 16 años, y tiene 6 hijos.
- Dos de sus hijos migraron a Estados Unidos y cada mes le mandan una remesa de US\$150

#### Actividades

- Su responsabilidad principal es el cuidado del hogar y los hijos menores.
- Por fuera de la casa vende artesanías o productos agrícolas en el mercado local.

#### Inclusión financiera

- Nunca ha buscado un préstamo formal y teme que su apariencia como mujer indígena en ropa tradicional no será aceptado en una institución financiera formal.
- Intenta evitar el uso de crédito por miedo a endeudarse y el estrés que esto puede producir. Solo en casos de emergencia busca dinero prestado de un familiar o, en el peor de los casos, de un prestamista. Ahorra en efectivo en casa para gastos imprevistos.

#### Influencia de las normas sociales

- El ingreso ganado del negocio se utiliza como un apoyo adicional al hogar, pero no es la fuente principal del ingreso.
- No espera ganar más dinero que su pareja porque esto iría contra la tradición
- No le es permitido interactuar con hombres fuera de su comunidad, pero tampoco lo desea.
- Dado que tiene un manejo muy insuficiente de español, prefiere quedarse cerca de su comunidad.

Fuente: Adaptación propia de La brecha estructural de inclusión financiera en México (CEPAL, 2022).

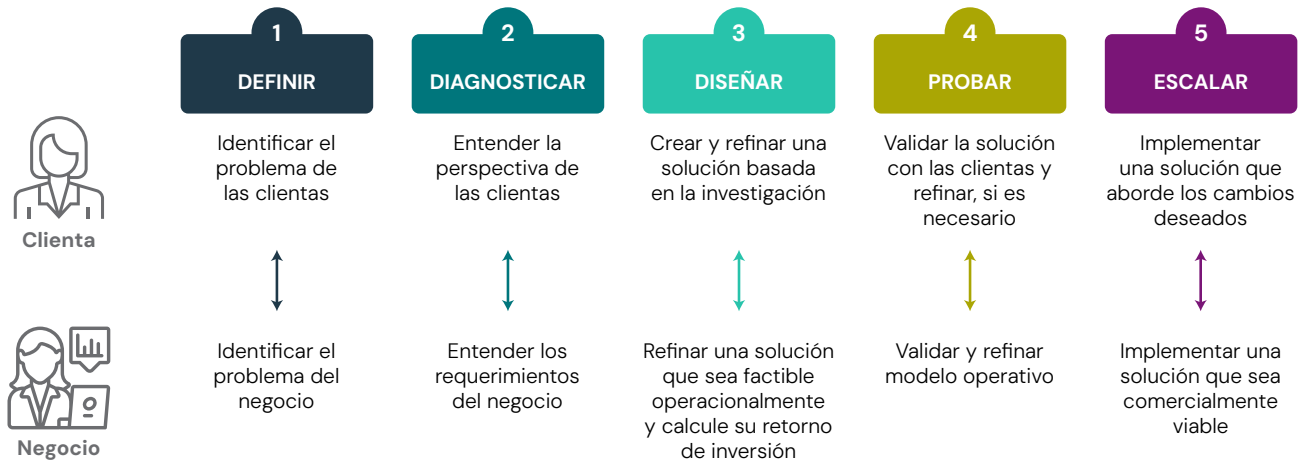
<sup>81</sup> Yasmin Bin-Humam y Nicki Post. Personas Show How Social Norms Impact Women's Financial Inclusion. Washington, DC: CGAP; 2020. Disponible en: <https://www.cgap.org/blog/personas-show-how-social-norms-impact-womens-financial-inclusion> y Nicki Post. Persona and Social Norm Overlay: Design Template. Washington, DC: CGAP; 2020. Disponible en: [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/submissions/77561/Persona\\_SocialNormOverlayDeck\\_FINAL.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/submissions/77561/Persona_SocialNormOverlayDeck_FINAL.pdf)



**E. Identificar oportunidades de negocio que sean favorables para los segmentos de mujeres de la población objetivo.**

Los equipos de producto son responsables de encontrar oportunidades que tengan un impacto positivo en el negocio al tiempo que mejoran la calidad de la oferta de productos para las mujeres.<sup>82</sup> La figura 8 muestra cinco fases del proceso de diseño de productos con enfoque en las mujeres y en el negocio.

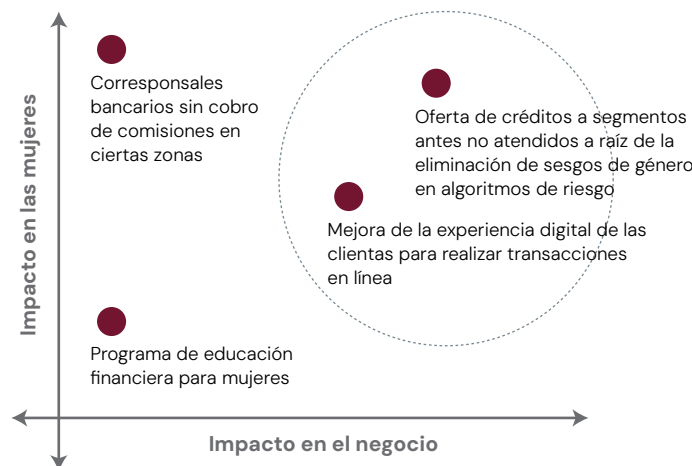
Figura 8. Las cinco fases del proceso de diseño centrado en las mujeres.



Fuente: Revolutionizing product design in financial services (Women’s World Banking, 2023).

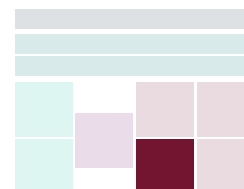
A manera de ejemplo, los hallazgos del análisis de datos y de mercado también podrían mapearse en una matriz que permita visualizar las iniciativas que cumplen con el objetivo doble de impactar positivamente al negocio y a las clientas (ver figura 9). Las hipótesis para un caso de negocio se pueden evaluar por medio de diversas herramientas o mecanismos, que pueden incluir: análisis FODA, pruebas A/B (A/B testing), prototipado rápido (rapid prototyping) y pilotos, entre otros.

Figura 9. Ejemplo de mapeo de oportunidades proveniente de los hallazgos de la investigación de la demanda



<sup>82</sup> FinEquityALC. Presentación -Seminario en línea - Productos financieros pensados para las mujeres: Casos de éxito en América Latina y el Caribe. 2021. Disponible en: [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es\\_portal\\_findev\\_webinarcaf\\_women-presentation.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es_portal_findev_webinarcaf_women-presentation.pdf) y FinEquityALC. Cómo diseñar productos y servicios financieros pensados para las mujeres. 2021. Disponible en: [https://www.findevgateway.org/es/serie-seminarios-en-linea-portal\\_findev/como-diseñar-productos-y-servicios-financieros-pensados](https://www.findevgateway.org/es/serie-seminarios-en-linea-portal_findev/como-diseñar-productos-y-servicios-financieros-pensados) y FinEquity. FinEquity Knowledge Guide: Incorporating Gender-intelligent Design in Financial Services. 2022. Disponible en: <https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2022/07/finequity-knowledge-guide-incorporating-gender-intelligent-design-financial-services>

PARTE III. PRODUCTOS



## LINEAMIENTO 8: Adecuar o crear productos con base en un mayor conocimiento de los segmentos de mujeres, considerando la política de género institucional y las metas de negocio

Conocer la demanda de los diferentes segmentos de mujeres debe llevar a la adecuación de la oferta existente o a la creación de nuevos productos, cuando sea necesario, en línea con la política de género establecida y las metas de negocio de la institución. El éxito de la oferta de productos a las mujeres radicará en la identificación de oportunidades, el aumento en la oferta de valor y la eliminación de barreras para la adquisición y el uso de productos.

Este lineamiento comprende tres puntos de acción:



### A. Integrar o resaltar atributos financieros y no financieros de los productos existentes o nuevos que incrementen su valor para diferentes segmentos de mujeres.

Es importante que los atributos de los productos financieros aporten un valor tangible a los diferentes segmentos de mujeres. La investigación de mercado puede indicar qué atributos son los que mayor valor aportan a cada segmento. Con base en esa información y las metas de negocio de la institución, deberán integrarse nuevos atributos o destacarse aquellos que las mujeres valoren más.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo los hallazgos de una investigación sobre la demanda de cuentas de ahorro por parte de las mujeres pueden traducirse en posibles soluciones.

HALLAZGOS	POSIBLES CAUSAS	POTENCIALES SOLUCIONES
Las mujeres ahorran informalmente en la casa o en tandas	Falta de conveniencia o dificultad de acceso al sector financiero formal por falta de tiempo o distancia.	Explorar alianzas con corresponsales más cercanos a las clientas o habilitar canales digitales que se adecuen a sus necesidades.
	Desconfianza en el sector financiero.	Implementar campañas informativas que sean claras y transparentes y resalten los atributos más atractivos para los diferentes segmentos de mujeres.
	Desconocimiento de la oferta de productos financieros formales.	<i>Mujeres al Mundo, de HSBC México, es una campaña publicitaria, exclusiva para mujeres, donde se resalta el portafolio de productos financieros y complementos de servicios no financieros que ofrece la institución a diferentes segmentos de mujeres. Estos incluyen capacitaciones, acceso a redes de contactos y respaldo internacional.<sup>83</sup></i>
Las mujeres muestran tasas bajas de ahorro formal	Costo de los productos financieros.	Incentivar el ahorro formal mediante cuentas sin comisiones o saldos mínimos y con múltiples formas de acceso (físico, digital, tarjeta, QR, etc.) o a través de sorteos y promociones.  <i>Un estudio demuestra que la simplificación y conveniencia suele beneficiar significativamente más a las mujeres que a los hombres.<sup>84</sup></i>
	Ingresos bajos o no propios.	Motivar depósitos pequeños, sin comisiones, a través de mecanismos que garanticen la privacidad. <sup>85</sup>  <i>Ofrecer cuentas de ahorro sin costo o sin saldo mínimo, desproporcionadamente atrae a más mujeres.<sup>86</sup></i>

<sup>83</sup> HSBC. Mujeres al mundo. 2024. Disponible en: <https://www.hsbc.com.mx/mujeres-al-mundo/>

<sup>84</sup> Rinelle Chetti, Louise De Villiers, Brittney Dudar y Herman Smit. What can behavioural science tell us about the financial decisions of women? Evidence from a systematic review of behavioural interventions. Cape Town, Sudáfrica: Centre for Financial Regulation and Inclusion (Cenfri). y Ottawa, Canadá: International Development Research Centre (IDRC)/Centre de recherches pour le développement international (CRDI); 2018. Disponible en: [https://cenfri.org/wp-content/uploads/2018/04/What-can-behavioural-science-tell-us-about-the-financial-decisions-of-women\\_Cenfri-IDRC\\_April-2018.pdf](https://cenfri.org/wp-content/uploads/2018/04/What-can-behavioural-science-tell-us-about-the-financial-decisions-of-women_Cenfri-IDRC_April-2018.pdf)

<sup>85</sup> Banco Azteca. Ahorro Afore para trabajadoras independientes. 2024. Disponible en: <https://www.bancoazteca.com.mx/educacion-financiera/tus-finanzas/finanzas-personales/ahorro/ahorro-afore-mujeres.html>

<sup>86</sup> Chetti et al., op. cit.

HALLAZGOS	POSIBLES CAUSAS	POTENCIALES SOLUCIONES
Las mujeres demuestran una falta de interés o percepción de valor de los productos.	Los atributos de los productos actuales no tienen suficiente valor para las clientas.	<p>Añadir atributos al producto que aporten mayor valor a las mujeres.</p> <p>Ofrecer otros productos financieros o no financieros para aumentar la oferta de valor, por ejemplo, a través de capacitaciones, cursos y mentorías en temas financieros y de negocio (ver lineamiento 10.A).  <i>Por ejemplo</i>, el Banco BDH, como parte de su oferta de productos Mujer Mujer, ofrece un seguro de vida educativo gratis si la clienta cumple con metas específicas de ahorro en un tiempo determinado.<sup>87</sup> Banco Azteca, como parte de su cuenta "Somos", ofrece, por un precio adicional, ciertos servicios médicos que son típicamente utilizados por mujeres.<sup>88</sup></p>



### B. Asegurar que los requisitos para la adquisición de productos financieros no discriminen a las mujeres ni representen barreras para ellas.

Los requisitos para adquirir productos financieros deben revisarse con una perspectiva de género y mediante investigación de mercado para identificar posibles barreras para las mujeres, asegurando que no las discriminen de manera intencional o no intencional, ni les impidan acceder a productos. Los requisitos deberán ser ajustados en respuesta a las barreras identificadas. A continuación, se presenta un ejemplo de los principales obstáculos y sus causas raíz que afectan la participación de las mujeres en el sector financiero de México.

HALLAZGOS	POSIBLES CAUSAS	POTENCIALES SOLUCIONES
Las mujeres no cuentan con la documentación necesaria para adquirir ciertos productos o no se sienten cómodas compartiéndola	<p>Hay una menor probabilidad de que las mujeres tengan títulos de propiedad, comprobantes de domicilio o certificados de empleo formal para acceder a ciertos productos, ya sea porque están a nombre de algún pariente masculino u otra persona, o trabajan informalmente y no pueden comprobar ingresos (más prevalente en niveles socioeconómicos más bajos).<sup>89</sup></p> <p>También pueden no sentirse cómodas compartiendo cierta información, como su número de celular, por temor a ser acosadas en el futuro.</p>	<p>Identificar qué documentos son absolutamente necesarios para cumplir con los requisitos regulatorios.</p> <p>Identificar si los documentos adicionales solicitados (por ejemplo, acta de matrimonio), tienen alguna correlación medible con el nivel de riesgo que presentan las mujeres y si están generando barreras que afectan a las mujeres de manera significativa.</p> <p>Utilizar datos alternativos o perfiles psicométricos para predecir la solvencia y capacidad de pago de las mujeres.</p> <p><i>Ver: Caso de Banco Pichincha en Ecuador</i></p>
Los datos de ingresos y transacciones de las mujeres son limitados o inexistentes	Las mujeres suelen generar información financiera distinta a la de los hombres por su participación predominante en la economía informal o doméstica y su tendencia a realizar transacciones en efectivo.	<p>Utilizar datos alternativos para evaluar el riesgo de las clientas.</p> <p><i>WeCapital, un banco digital en China creó una alianza con DDB en México para crear una central de riesgo financiero de mujeres no bancarizadas. La alianza obtiene y analiza los créditos informales que millones de mujeres obtienen a través de tenderos. Data Tienda – el nombre de la iniciativa – crea historiales crediticios a partir de estos datos y las instituciones financieras pueden inscribirse en su <a href="#">página web</a> para acceder a estos historiales.<sup>90</sup></i></p>

<sup>87</sup> BHD. Mujer Mujer. Soluciones diseñadas para la mujer de hoy. 2024. Disponible en: <https://bhd.com.do/homepage-personal/mujer>

<sup>88</sup> Édgar Juárez. Banco Azteca lanza cuenta diseñada especialmente para mujeres. El Economista, 2021. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Banco-Azteca-lanza-cuenta-disenada-especialmente-para-mujeres-20210511-0076.html>

<sup>89</sup> Criado Pérez, *op. cit.*

<sup>90</sup> Word Federation of Advertisers (WFA). Insight & Strategy WeCapital: Data Tienda. 2022. Disponible en: <https://wfanet.org/knowledge/diversity-and-inclusion/item/2022/07/27/Insight--Strategy--WeCapital-Data-Tienda>





**C. Adecuar los modelos de riesgo crediticio y seguros existentes para que analicen de manera separada el comportamiento de las mujeres, identificando y eliminando discriminación.**

Aunque la evidencia demuestra que las mujeres suelen presentar tasas de pago de préstamos más altas que los hombres, lo que sugiere que representan un menor riesgo, enfrentan mayores barreras para la aprobación de préstamos. Igualmente, las mujeres pagan primas más altas que los hombres en seguros de salud, pese a tener mayor esperanza de vida y a utilizar servicios de salud con menos frecuencia, especialmente en edades avanzadas.<sup>91</sup>

Las instituciones deben determinar si sus algoritmos de decisión crediticia y de seguros, modelos de inteligencia artificial y resultados en sus carteras presentan diferencias según el sexo de los clientes. De ser así, deben analizar cómo y por qué, para poder eliminar cualquier sesgo identificado que afecte negativamente a las mujeres. Esto puede conllevar la aplicación de técnicas intencionales con enfoque de género para ajustar los modelos de calificación crediticia o de seguros, o establecer políticas de los umbrales de decisión diferentes para mujeres y hombres, entre otros.<sup>92</sup>

HALLAZGOS	POSIBLES CAUSAS	POTENCIALES SOLUCIONES
En circunstancias iguales, las mujeres obtienen condiciones peores de crédito en cuanto al monto, plazo y tasa de interés	Comúnmente, las instituciones financieras aplican los mismos criterios y algoritmos de riesgo a hombres y mujeres. Lo que parece ser igualitario, con frecuencia resulta en barreras al acceso y peores condiciones para las mujeres. Esto se debe a que los patrones de comportamiento, fuentes de ingreso y documentación de las mujeres pueden diferir de los de los hombres, sin que ello implique un mayor riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear modelos de riesgo que utilicen datos desagregados por sexo para medir y comparar el nivel de riesgo de las y los clientes, tomando en cuenta variables similares.</li> <li>• Determinar si existen diferencias que requieran de ajustes, por ejemplo, a las políticas que establecen los umbrales de decisión.</li> <li>• Investigar la posibilidad de una estructura de precios que se adecúe a los modelos de riesgo segmentados por sexo.</li> </ul>
	Algunas instituciones aplican modelos de riesgo que intencionalmente son "ciegos en cuanto a género" ( <i>gender blind</i> ) con la intención de no discriminar.	
En circunstancias iguales, las mujeres pagan primas más altas en los seguros	Los costos médicos relacionados con la maternidad y políticas de suscripción consideran la maternidad como un factor de riesgo, aún si esto es solo en una época del ciclo de vida de la mujer.	Desagregar los datos por sexo para determinar si existen diferencias que requieran de ajustes a, por ejemplo, las políticas que establecen los umbrales de decisión.
	Aunque las estadísticas muestran que las mujeres tienden a estar involucradas en menos accidentes automovilísticos graves y tienen menos infracciones de tráfico que los hombres, a menudo pagan primas más altas por seguros de automóviles. Esto puede deberse a suposiciones sobre la manera de conducir de las mujeres, como viajar menos distancias en horarios de mayor riesgo, o la creencia errónea de que las mujeres tienen menos habilidades de conducir.	

<sup>91</sup> El número de certificados de hombres fue de 20 millones, de los cuales 14 millones fueron de Gastos Médicos Colectivos; mientras que de mujeres hubo 17 millones, correspondiendo 11 millones a Colectivo. A nivel mercado, la prima per certificado de hombres fue de \$2,904 pesos y la de mujeres fue de \$3,338 pesos. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Comisión Nacional de Seguros y Finanzas (CNSF), Dirección General de Desarrollo e Investigación (DGD). Análisis estadístico de gastos médicos 2022. 2022. Disponible en: <https://www.cnsf.gob.mx/cnsf/revista/Documentos%20compartidos/Análisis%20Estadístico%20de%20Gastos%20Médicos%202022.pdf>

<sup>92</sup> María Fernández y Dean Caire. Gender-Intentional Credit Scoring. Washington, DC: CGAP, 2024. Disponible en: <https://www.cgap.org/research/publication/gender-intentional-credit-scoring>



### Evaluación del riesgo diferenciada por sexo

La guía técnica (en inglés) “Scoring crediticio con enfoque intencional de género” (*Gender-Intentional Credit Scoring*) de CGAP, explica cómo utilizar los datos desagregados por sexo para evaluar el riesgo crediticio de los clientes. La experiencia de bancos en Sudáfrica y Zambia revela que, al segmentar los datos y aplicar modelos independientes, las mujeres suelen representar un menor riesgo crediticio.

La guía ilustra cómo esta sencilla desagregación de datos permite a las entidades financieras descubrir oportunidades comerciales rentables, ya sea reduciendo el nivel de riesgo institucional, al ajustar la proporción de préstamos a hombres y mujeres, o ampliando su negocio al ofrecer más créditos a las mujeres.

La figura 10 estima, en color negro, los créditos que caerán en mora por parte de mujeres y hombres por cada 100 clientes. Sin desagregar los datos, se concluye que, en promedio, 7 de cada 100 créditos caerán en mora. Sin embargo, un análisis más detallado revela que: 5 de cada 100 mujeres y 10 de cada 100 hombres tendrían créditos morosos. Esto demuestra que un análisis con perspectiva de género puede influir significativamente en la estrategia comercial.

La figura 10 también sugiere cómo equilibrar el portafolio ajustando la proporción de créditos otorgados a mujeres y hombres de 50:50 a 60:40, sin incrementar el nivel de riesgo para la institución.<sup>93</sup>

Figura 10. Visualización de créditos en riesgo desagregados por sexo, y sugerencia de una distribución del portafolio.



Fuente: Gender-Intentional Credit Scoring (CGAP, 2024).

<sup>93</sup> María Fernández, et al., op. cit.



## Estudio de caso: Anonimización de sexo para solicitudes de créditos para micro y pequeñas empresas (mipymes) en Konfío (México)

Konfío es una empresa de tecnología financiera especializada en mipymes en México. Promueve la inclusión financiera de las mujeres abordando las barreras crediticias que enfrentan las mipymes lideradas por mujeres, en comparación con aquellas dirigidas por hombres. A nivel nacional, 36.6% de las mipymes son propiedad de mujeres, sin embargo, solo el 13% recibió crédito en 2020, en comparación con el 30.2% de las mipymes de hombres.<sup>94</sup>

Konfío, en colaboración con el BID Invest, realizó un estudio para medir el impacto de sus préstamos en las ventas de mipymes lideradas por mujeres. Para este, se utilizaron datos anónimos de solicitudes procesadas entre enero de 2018 y diciembre de 2020, haciendo seguimiento a estas empresas durante 24 meses. El estudio incluyó datos sobre el tipo de persona jurídica de las personas solicitantes, el sexo, la edad y el tamaño del negocio en términos de ventas, sector de actividad económica, ubicación y datos generados a partir de la evaluación crediticia. Konfío eliminó el sesgo de género mediante el uso de algoritmos equitativos para tomar decisiones basadas únicamente en el riesgo crediticio de las solicitantes.

Los resultados mostraron que las empresas que accedieron al crédito de Konfío experimentaron un aumento constante en sus ventas desde el momento en que recibieron los fondos. Dos años después de la solicitud, el crecimiento de las ventas de las y los clientes de Konfío fue 19.4% más alto que el de las empresas a las que se les rechazó un préstamo, con una tasa promedio de crecimiento de las ventas 10.6% más alta durante el mismo periodo. Estos resultados fueron más notables entre las empresas propiedad de mujeres, con un crecimiento en ventas 41.9% más alto en dos años y una tasa de crecimiento promedio 15.2% más alta en el mismo periodo, comparado con empresas similares de mujeres cuyas solicitudes de préstamo se rechazaron.

Estos resultados resaltan el impacto positivo del acceso al crédito en las mipymes lideradas por mujeres, demostrando un aumento significativo en sus ventas y contribuyendo a cerrar la brecha de inclusión financiera en este segmento.

*Fuente: Impulsar el crecimiento de las empresas mientras se equiparan las condiciones de crédito para las mipyme de mujeres en México (BID Invest. Development Effectiveness and Strategy Briefs, 25; marzo 2023).*

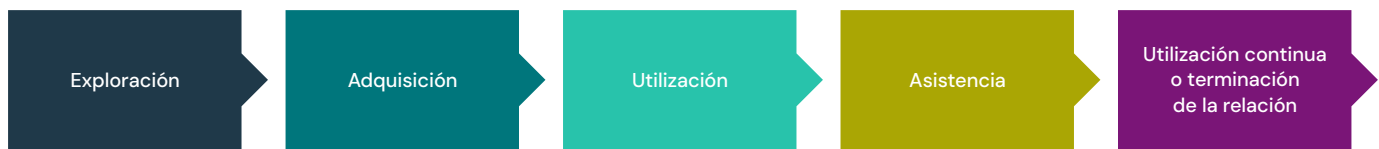
<sup>94</sup> CNBV e INEGI. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021. 2021. Disponible en: [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte\\_Resultados\\_ENIF\\_2021.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte_Resultados_ENIF_2021.pdf)

PARTE III. PRODUCTOS

## LINEAMIENTO 9: Optimizar la experiencia de usuario para atraer y servir a los diferentes segmentos de mujeres

Es esencial identificar los puntos de fricción en la experiencia de usuario de las mujeres a lo largo de las etapas de su interacción con la institución (*customer journey* o "recorrido del cliente") para identificar acciones clave para optimizarla (ver figura 11). Esto lleva a la satisfacción de sus necesidades específicas, incrementa su percepción de valor adquirido y la confianza en los productos y servicios de la institución. Con el tiempo, fortalece su lealtad hacia la institución financiera.<sup>95</sup>

Figura 11. Proceso del recorrido (*customer journey*) de las clientas.



Fuente: Elaboración propia.

Este lineamiento comprende cinco puntos de acción:



### A. Adaptar los canales de comunicación y formatos considerando las preferencias y necesidades de las mujeres.

Los canales de comunicación y formatos utilizados son tan importantes como el contenido mismo, ya que también pueden generar barreras o contener sesgos. Para garantizar una comunicación efectiva, es necesario tener un buen entendimiento de las preferencias de las mujeres (ver figura 12). Tal como se presenta en el lineamiento 4, se debe asegurar la utilización de un lenguaje escrito, oral y visual inclusivo y libre de estereotipos en las promociones y comunicaciones con clientes.

Figura 12. Proceso para una mayor comprensión de la preferencia de comunicación y formatos de diferentes segmentos de mujeres.

1	QUIÉN	Definir el <b>segmento de mujeres objetivo</b> en dimensiones sociodemográficas (área geográfica, rango de edad, actividad económica, nivel de ingreso, educación, etc.) y su modo de interacción con los productos financieros (sucursales, cajeros automáticos, tarjetas, monederos electrónicos, medios digitales, etc.).
2	QUÉ	Tener un <b>objetivo específico</b> de lo que se quiere comunicar (por ejemplo, los beneficios de la cuenta de ahorro) y las acciones que debe tomar la clienta (apertura y utilización digital de la cuenta).
3	CUÁNDO	Identificar el <b>momento propicio en el recorrido de la clienta (<i>customer journey</i>)</b> donde se puede intervenir para llevar a la clienta a tomar una acción.
4	CUÁL	Identificar y escoger el <b>mejor medio de diseminación de la información</b> , comenzando por encontrar los canales que las mujeres utilizan más y en los cuales confían. Dado que las mujeres gozan de redes sociales más amplias y profundas, se debe considerar si estas pueden ser activadas para la transmisión o refuerzo de los mensajes.
5	CÓMO	El <b>diseño del contenido</b> debe ser probado. En general, se debe desarrollar contenido que sea fácil de llevar a la acción, entretenido y educativo, que se relacione con la experiencia del segmento objetivo y pueda ser fácilmente compartido.

Fuente: Adaptado de *Empowering Women on a Journey Towards Digital Financial Capability* (Women's World Banking, 2021).

<sup>95</sup> Financial Alliance for Women. How Fintechs Can Capture the Female Economy. 2021. Disponible en: <https://financialallianceforwomen.org/vault/how-fintechs-can-capture-the-female-economy/>



## Aplicación de un modelo de capacitación entre pares para la adopción de un producto financiero digital

Women's World Banking se asoció con Dutch Bangla Bank en Bangladesh para promover la participación digital de las clientas y realizar un estudio. El objetivo del estudio era comprender las causas que limitaban la participación de trabajadoras de una fábrica de textiles en el banco. La solución que se desarrolló utilizó un enfoque que enseñó a las mujeres a hacer transferencias de persona a persona (P2P, por su acrónimo en inglés) por sí mismas. La solución aprovechó una red de colegas embajadoras, en quienes las trabajadoras ya confiaban, para brindar capacitación y orientación sobre cómo hacer una transferencia P2P para enviar dinero a casa, un caso de uso que resuena fuertemente con el segmento de clientas objetivo. Al enseñar a las mujeres cómo hacer una transacción de dinero móvil por sí mismas, desarrollaron capacidades y confianza, ayudándolas en su camino hacia convertirse en clientas que utilizan productos y servicios financieros más complejos y digitales.<sup>96</sup>



## WhatsApp: identificación de un canal adecuado de comunicación con las mujeres

WhatsApp es una herramienta popular entre todos los sectores de la población y negocios en México. Esta plataforma es conveniente para muchas mujeres, ya que ofrece un entorno conocido, confiable y amigable.<sup>97</sup> La institución financiera puede usar la herramienta para asistir a las clientas, desde la adquisición de productos hasta la solución de incidentes, proporcionar educación financiera y fortalecer su confianza en los servicios financieros digitales.

Banco Bradesco en Brasil utiliza WhatsApp para enviar notificaciones, incluyendo confirmación de transacciones y servicios de atención a clientes. Adicionalmente, Absa Bank en Sudáfrica también utiliza esta aplicación para proveer educación financiera y realizar encuestas para mejorar su oferta de productos y servicios.<sup>98</sup>



## B. Asegurar que las interfaces digitales incorporen los atributos, nivel de privacidad, usabilidad, seguridad y calidad de servicio que necesitan las mujeres.

Las personas responsables del diseño de las interfaces de usuario deben contar con las capacidades necesarias para incorporar una perspectiva de género en sus pruebas de usuario, garantizando que la experiencia de usuario de las mujeres sea fluida y sin fricciones negativas,<sup>99</sup> además de segura. La usabilidad y experiencia de usuario digital se debe basar en los siguientes principios:<sup>100</sup>

- Transparencia y simplicidad, minimizando el contenido a la información esencial pero suficiente.
- Apoyo según el nivel de habilidad y conocimiento de diferentes segmentos de mujeres.
- Formatos y disponibilidad de herramientas educativas que pueden integrar íconos con consejos, preguntas frecuentes o chats en vivo para asistencia inmediata.
- Comodidad y seguridad que lleven a una mayor confianza en los productos financieros.

<sup>96</sup> Women's World Banking. Empowering Women on a Journey Towards Digital Financial Capability. 2021. Disponible en: [https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2021/03/WWB\\_DFC-Report\\_2021.pdf](https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2021/03/WWB_DFC-Report_2021.pdf)

<sup>97</sup> Women's World Banking. Accelerating economic opportunity in Mexico by applying a gender lens. 2018. Disponible en: <https://www.womensworldbanking.org/insights/accelerating-economic-opportunity-in-mexico-by-applying-a-gender-lens/>

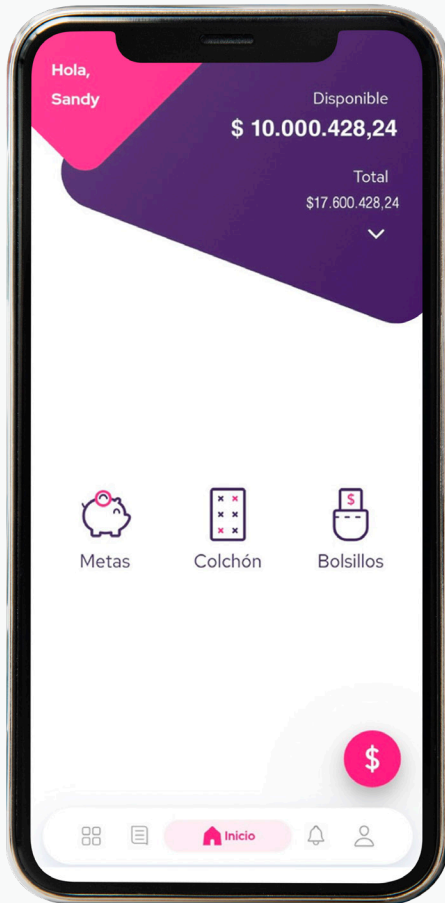
<sup>98</sup> Apurva Sharma. Exploring the possibilities of a WhatsApp API for banking and fintech. Nueva Delhi: DashCX; 2023. Disponible en: <https://www.dashcx.com/blogs/exploring-the-possibilities-of-a-whatsapp-api-for-banking-and-fintech-dashcx/>

<sup>99</sup> FinEquityALC. Productos financieros pensados para las mujeres: Casos de éxito en América Latina y el Caribe. 2019. Disponible en: <https://www.findevgateway.org/es/seminario-portal-findev/productos-financieros-pensados-para-las-mujeres-casos-de-exito-en-america> Cómo diseñar productos y servicios financieros pensados para las mujeres. 2021. Disponible en: [https://www.findevgateway.org/es/serie-seminarios-en-linea-portal\\_findev/como-disenar-productos-y-servicios-financieros-pensados](https://www.findevgateway.org/es/serie-seminarios-en-linea-portal_findev/como-disenar-productos-y-servicios-financieros-pensados)

<sup>100</sup> FinEquityALC. Productos financieros pensados..., *op. cit.* y FinEquityALC. Cómo diseñar productos..., *op. cit.*



## Herramientas digitales para ahorrar dinero pensadas para las mujeres



Fuente: App Nequi.

**Nequi**, un banco colombiano, ha desarrollado varias herramientas digitales para sus clientes utilizando inteligencia artificial y modelos de datos para evaluar su comportamiento.

- Solicitan un mínimo de información para la apertura de cuentas de ahorro básicas que se pueden abrir remotamente (eliminando barreras de movilidad y reduciendo barreras de tiempo).
- Utilizan inteligencia artificial para crear arquetipos con base en el sexo, la edad, la actividad económica, etc.
- Por medio del análisis de datos, encontraron que las mujeres son más aspiracionales y tienen tasas de ahorro más altas:

Las mujeres ahorran un 50% de sus ingresos.

Las mujeres ahorran un 12% más de sus ingresos que los hombres.

Los equipos de producto se han dedicado a digitalizar varios comportamientos financieros de las mujeres en temas de ahorro y se han enfocado en aumentar la propuesta de valor de sus productos. A partir de la cuenta básica, las mujeres pueden utilizar las siguientes herramientas de ahorro:



**Metas:** deducción automática de la cuenta para ahorrar dinero.



**Bolsillos:** para organizar el presupuesto del mes y separar los diferentes gastos como colegio, comida, vacaciones, etc.



**Colchón:** guardar dinero para casos de emergencia (este dinero no aparece como saldo disponible al realizar transferencias y pagos). En una versión actualizada, han agregado características como no poder retirar el dinero en un periodo determinado, tener que llamar a una amiga para que dé la autorización, o añadir una capa de privacidad con preguntas que solo ella puede responder.

Fuente: Fuente: Seminario en línea: ¿Cómo usan las mujeres los servicios financieros digitales? (FinEquity, IFC, 2019).



### C. Asegurar que los puntos de acceso físicos sean convenientes y seguros para las mujeres.

Los canales y puntos de acceso físicos, como sucursales, cajeros automáticos y corresponsales, deben ubicarse en zonas accesibles y seguras para las mujeres, proveer conveniencia y seguridad para la realización de transacciones, y ofrecer horarios de atención que se ajusten a las rutinas de las mujeres de la población objetivo. La atención debe ser de calidad y consistente en todas las plataformas.<sup>101</sup>

En general, las mujeres enfrentan retos para equilibrar el trabajo y las responsabilidades del hogar, por lo que visitar una sucursal en horarios laborales tradicionales puede ser un desafío. Algunos segmentos de mujeres enfrentan desafíos adicionales de movilidad y seguridad en espacios públicos, y prefieren lugares cercanos a donde habitan o trabajan. Potenciales soluciones pueden incluir la digitalización de ciertos procesos, o la adecuación de puntos físicos y horarios de atención para superar estos obstáculos. Por ejemplo, las sucursales podrían disponer de una fila preferencial o áreas de espera adecuadas para mujeres con niños u ofrecer horarios flexibles en fines de semana. Asimismo, se podría ampliar la presencia geográfica de puntos de acceso a través corresponsales en puntos estratégicos cercanos a los lugares donde trabajan o residen las clientas. Esto podría realizarse, por ejemplo, a través de alianzas con distribuidores de bienes de consumo o empresas agrícolas.<sup>102</sup>



### Lecciones aprendidas por ideo.org sobre los corresponsales<sup>103</sup>

1. El depositar y el retirar dinero se perciben como actividades diferentes. Las mujeres pueden preferir diferentes canales para realizarlas (como depositar en una sucursal y retirar en un cajero).
2. La confirmación de la transacción es crítica. Las mujeres suelen llamar para confirmar con la persona receptora que los fondos se transfirieron inmediatamente tras hacer la transacción.
3. El espacio físico importa. La privacidad y la seguridad de los corresponsales es significativamente importante para las mujeres; los corresponsales con muchas filas suelen no gustarles ante la incomodidad de ser apuradas.
4. La concentración de corresponsales en una zona determinada puede ser atractiva para las mujeres, ya que saben que allí existe una mayor probabilidad de que un corresponsal las pueda atender.



### D. Asegurar que el personal de servicio al cliente sea el adecuado para atender a clientas y limitar su subjetividad en la toma de decisiones.

El personal de las áreas que interactúan con clientes, como servicio, ventas, comercialización, atención, cobranza y quejas y reclamaciones, deben estar debidamente capacitadas e incentivadas para servir a mujeres, minimizando o eliminando sesgos y discriminación, de manera consciente o inconsciente. El objetivo es que las clientas se sientan cómodas, seguras y empoderadas para tomar decisiones en beneficio propio. Para ello se debe:

- Priorizar la capacitación del personal de línea en temas de género y en cómo interactuar con los distintos segmentos de mujeres atendidos por la institución (ver lineamiento 4).
- Minimizar cualquier posibilidad de sesgo o discriminación, consciente o inconsciente, mediante la automatización de procesos, como la evaluación y decisión de crédito, inversiones y seguros (ver lineamiento 8).
- Implementar una estructura de incentivos que considere, entre otras cosas, la adopción de productos financieros con enfoque de género por parte de las mujeres, así como el nivel de satisfacción de las clientas con el servicio prestado, el producto adquirido y el proceso de quejas y reclamaciones.

<sup>101</sup> Ana Laura Martínez y César Reséndiz. Inclusión financiera sin discriminación: hacia un protocolo de trato incluyente en sucursales bancarias de México. CEPAL; 2021. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46980-inclusion-financiera-sin-discriminacion-un-protocolo-trato-incluyente-sucursales> y Women's World Banking, Accelerating economic opportunity..., *op. cit.*

<sup>102</sup> Bancolombia en Colombia es un modelo a seguir en cuanto a la utilización de corresponsales para llegar cerca de sus clientes de manera rentable. Cristina Martínez y Emilio Hernández. How did Bancolombia create a successful agent network at scale? Washington, DC: CGAP; 2023. Disponible en: <https://www.cgap.org/blog/how-did-bancolombia-create-successful-rural-agent-network-scale>

<sup>103</sup> ideo.org y Bill & Melinda Gates Foundation. Women and money: Insights and path to close the gender gap. 2021. Disponible en: [https://static1.squarespace.com/static/5d94e54cb06c703e5199d288/t/60c931ef54473e6b91ae8e1b/1623798282681/Women\\_Money\\_FinalReport\\_2021.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5d94e54cb06c703e5199d288/t/60c931ef54473e6b91ae8e1b/1623798282681/Women_Money_FinalReport_2021.pdf)



## Mujeres en ventas y servicio al cliente

Existe evidencia de que las mujeres suelen brindar un servicio superior al cliente. Esto beneficia especialmente a mujeres de estratos socioeconómicos más bajos que requieren mayor asistencia al adquirir productos financieros y que suelen desconfiar más del sistema financiero. CGAP provee evidencia sobre el rol que juegan las mujeres corresponsales,<sup>104</sup> que es igual a las experiencias que reporta el personal ejecutivo en sucursales de cooperativas y microfinancieras en México:

- Son más pacientes y están más dispuestas a ayudar a las y los clientes.
- Pueden promover la inclusión financiera de otros segmentos más vulnerables, como mujeres de bajos recursos, estudiantes, personas con discapacidades y adultos mayores.
- La relación que entablan puede aumentar la cantidad de productos adquiridos y su uso.
- Pueden facilitar la inclusión de otras mujeres que enfrentan normas sociales más restrictivas.
- Pueden proveer inteligencia de mercado sobre los segmentos de mujeres que atienden.



### E. Monitorear el nivel de satisfacción y de quejas y reclamaciones de clientes desagregado por sexo, asegurando que actúen como mecanismos de alerta y mejora.

El seguimiento al nivel de satisfacción y de quejas y reclamaciones de clientes, tanto en cantidad como en tipo, debe desagregarse por sexo, levantando previamente una línea base para medir los avances. También se deben establecer alertas tempranas para detectar riesgos en la calidad de los servicios y el funcionamiento de los productos, así como identificar problemas de usabilidad o de atención en canales digitales o físicos que aumenten las quejas y reclamaciones de las mujeres, y actuar sobre ellos con urgencia. Asimismo, se debe hacer seguimiento a la satisfacción de las mujeres con el proceso y los resultados de estas investigaciones.



<sup>104</sup> Emilio Hernández, Rebecca Calder, Divya Harihara y Cristina Martínez. Women Agents for Financial Inclusion: Exploring the Benefits, Constraints, and Potential Solutions. Washington, DC: CGAP; 2023. Disponible en: <https://www.cgap.org/research/publication/women-agents-for-financial-inclusion-exploring-benefits-constraints-and>



## PARTE III. PRODUCTOS

## LINEAMIENTO 10: Explorar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la profundización de la oferta de productos financieros a mujeres

Para dar un mayor impulso a la inclusión financiera de las mujeres, es importante explorar alianzas estratégicas con otras organizaciones que ofrezcan servicios no financieros que complementen la propuesta de valor a las mujeres y que faciliten el acceso a conocimientos sobre las necesidades financieras y comportamientos de segmentos específicos de mujeres.

Este lineamiento comprende tres puntos de acción:



### A. Explorar alianzas con organizaciones especializadas que ofrezcan servicios de desarrollo profesional de valor agregado a las clientas.

Añadir productos y servicios no financieros a la oferta financiera a través de contenidos, herramientas o capacitación en temas digitales, financieros y de negocio puede ayudar a las clientas a mejorar sus capacidades financieras y empoderamiento económico. Además de aportar valor, estos productos y servicios pueden impactar positivamente en la conducta financiera de las mujeres y la rentabilidad del negocio.<sup>105</sup> Estas pueden incluir:

- Entrenamiento para desarrollar habilidades específicas y obtener certificaciones.
- Servicios de acompañamiento a través de mentorías o *coaching*.
- Asistencia técnica a través de asesorías o consultorías.
- *Networking*, ferias y encuentros.
- Premios, reconocimientos y promociones.

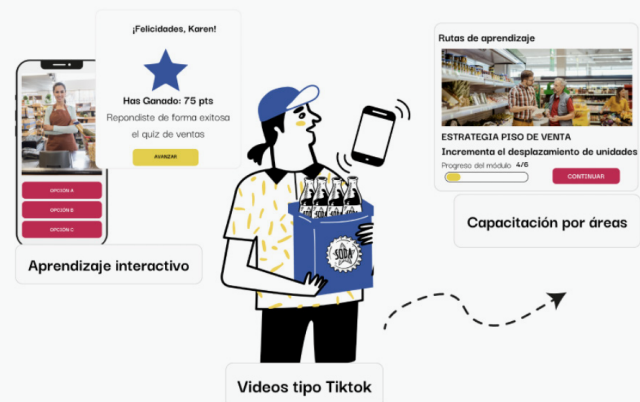


### Combinando Fintech con Edtech

Simón es una plataforma digital para personas microempresarias. Combina educación tecnológica (Edtech) con modelos de comportamiento que inciden en la vida de distintos usuarios.

Para el sector financiero, Simón se enfoca en comportamientos relacionados con el ahorro, el crédito y la inversión.

Al mismo tiempo, Simón provee educación financiera digital a sus usuarios y los conecta con proveedores de servicios financieros con base en sus necesidades.



Fuente: Fuente: HolaSimon.

<sup>105</sup> National Bank of Rwanda. Guidelines for Deepening Women's Financial Inclusion: Actions for Financial Institutions. 2023. Disponible en: y en: [https://www.bnr.rw/financial-inclusion/financial-inclusion-policy/?tx\\_bnrdocumentmanager\\_frontend%5Bdocument%5D=2904&tx\\_bnrdocumentmanager\\_frontend%5Baclon%5D=download&tx\\_bnrdocumentmanager\\_frontend%5Bcontroller%5D=Document&cHash=71cfc68431d9bcd813a99df50668d2df](https://www.bnr.rw/financial-inclusion/financial-inclusion-policy/?tx_bnrdocumentmanager_frontend%5Bdocument%5D=2904&tx_bnrdocumentmanager_frontend%5Baclon%5D=download&tx_bnrdocumentmanager_frontend%5Bcontroller%5D=Document&cHash=71cfc68431d9bcd813a99df50668d2df) y Guidelines for Women Financial Inclusion <https://www.youtube.com/watch?v=UKqTmBO8jtU>



### Mentorías y recursos para mujeres

Mujeres en Finanzas promueve el desarrollo y empoderamiento profesional de las mujeres. Trabaja con instituciones financieras mediante mentorías, creando una comunidad de mujeres profesionales, planeando foros y conversaciones para crecer y apoyar a las mujeres.<sup>106</sup>



### B. Explorar alianzas con organizaciones que tengan conocimientos sobre las necesidades financieras y comportamientos de consumo de segmentos específicos de mujeres y sirvan como canal de acceso y distribución a ellas.

Las alianzas estratégicas con compañías cuya clientela está comprendida predominantemente por mujeres permite a las instituciones financieras acceder, conocer y prestar servicios a poblaciones específicas de mujeres a mayor escala. Esto tiene el potencial de disminuir asimetrías de información y crear campañas conjuntas para alcanzar a una audiencia más amplia con ofertas más personalizadas.



### Ejemplos de alianzas estratégicas

HSBC México y Cemex lanzaron una iniciativa para ofrecer créditos formales a empresarias que forman parte de las cadenas productiva de Cemex, utilizando facturas como garantía.<sup>107</sup>

En Colombia, Tuya, una compañía de financiamiento propiedad de Bancolombia y Tiendas Éxito, utiliza la historia transaccional de las clientas para ofrecerles mejores productos de crédito.<sup>108</sup>



### C. Explorar alianzas con terceros para enriquecer la oferta con productos y atributos especializados relevantes para segmentos específicos de mujeres.

Las nuevas tecnologías multiplican las oportunidades para compartir y utilizar datos alternativos (con el consentimiento de las y los clientes y bajo estrictos protocolos de seguridad y protección a las personas usuarias) entre proveedores financieros y no financieros. Esto abre puertas para forjar alianzas estratégicas con proveedores de soluciones tecnológicas especializadas que permitan ofrecer propuestas de valor más atractivas para las mujeres a través de productos o atributos digitales especializados. Estas alianzas pueden abrir nuevas oportunidades de negocio, permitir la penetración de nuevos segmentos de mercado, reducir costos y utilizar canales innovadores para la interacción con las clientas.

<sup>106</sup> Mujeres en Finanzas (MEF). Mujeres en finanzas. 2024. Disponible en: <https://www.mujeresenfinanzas.mx/>

<sup>107</sup> Cemex. Cemex y HSBC México buscan impulsar crecimiento económico de mujeres empresarias de la industria de la construcción. 2024. Disponible en: <https://www.cemex.com/es/w/cemex-y-hsbc-mexico-buscan-impulsar-crecimiento-economico-de-mujeres-empresarias-de-la-industria-de-la-construccion>

<sup>108</sup> Tuya. En Tuya la inclusión financiera y digital también son equidad de género. 2022. Disponible en: <https://www.tuya.com.co/sites/default/files/archivos/pdf/En%20Tuya%20la%20inclusio%CC%81n%20financiera%20y%20digital%20tambie%CC%81n%20son%20equidad%20de%20ge%CC%81nero.pdf>



### Provisión de servicios financieros a personas que trabajan en la *economía gig*

El sector de la *economía gig* es atractivo para las mujeres porque les permite gozar de una mayor flexibilidad laboral e ingresos más altos.<sup>109</sup> Estas plataformas en ocasiones son un punto de entrada al uso de servicios financieros para las mujeres. La plataforma de limpieza doméstica *Homely* asesora y ayuda al personal a abrir cuentas bancarias. Adicionalmente, se ha aliado con Stripe para proveer transacciones digitales y Platzi para ofrecer cursos de educación financiera.<sup>110</sup> Esta alianza beneficia a Homely en la retención de personal y usuarios y a sus aliados financieros en la apertura de nuevos mercados.<sup>111</sup> En este [video](#), Homely discute los desafíos y recomendaciones para crear estas alianzas.



### Promoción del ahorro de clientes

*Banco Santander México* estableció una alianza estratégica con *GetXerpa* (antes *Übank*), una empresa de tecnología financiera, para ofrecer a sus clientes “Mis Metas”. Esta herramienta permite a los clientes alcanzar metas de ahorro de forma automática cada vez que consumen en comercios, redondeando sus compras, y al recibir su quincena, usando gamificación. Aunque la herramienta no se diseñó expresamente para mujeres, este es el tipo de alianza que puede aumentar la propuesta de valor de un producto.<sup>112</sup>



<sup>109</sup> Rani Deshpande y Nisha Singh. Playing the long game: Women’s platform work and financial services. Washington, DC: CGAP; 2022. Disponible en: <https://www.cgap.org/blog/playing-long-game-womens-platform-work-and-financial-services>

<sup>110</sup> Ana Grimaldo. Las trabajadoras del hogar se apoyan en la tecnología para profesionalizarse. *Expansión Mujeres*, 2022. Disponible en: <https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2022/05/17/trabajadoras-hogar-apoyan-tecnologia-para-profesionalizarse>

<sup>111</sup> Nisha Singh y Gayatri Murthy, On gig platforms, women workers face triple barriers to inclusion. Washington, DC: CGAP; 2023. Disponible en: <https://www.cgap.org/blog/on-gig-platforms-women-workers-face-triple-barriers-to-inclusion>

<sup>112</sup> Santander. Informe de Banca Responsable 2021. 2022. Disponible en: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/nuestro-compromiso/informes/informes-por-paises/doc-informe-br-mexico-2021.pdf>

## CAPÍTULO 4

# INDICADORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

## PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE MUJERES



La implementación de una política integral de género orientada a resultados es crucial para fomentar una cultura organizacional y una propuesta de productos más inclusivos y equitativos a largo plazo. Esto garantiza un seguimiento consistente del progreso en la adopción de la política, optimiza la toma de decisiones basada en datos y establece un mecanismo sólido de retroalimentación. Además, asegura una mejor rendición de cuentas por parte de quienes están a cargo de su implementación y ejecución en todos los niveles organizativos.

Con el uso de indicadores cuantitativos, complementados con estudios cualitativos y recursos externos como referencias, el consejo y el liderazgo ejecutivo pueden adoptar un proceso de retroalimentación similar al de la figura 13.

Figura 13. Proceso de retroalimentación efectiva para garantizar el progreso de la adopción de una política de género.



### A. Indicadores cuantitativos

El éxito de esta implementación se manifestará en la reducción de las brechas entre hombres y mujeres y el aumento de la igualdad entre el personal de la institución, así como en su cultura organizacional. Además, los cambios en la oferta de productos deberían incrementar el número de clientas, la variedad de productos que utilizan y la satisfacción de sus necesidades financieras. Estos cambios se implementarán por etapas, algunos tendrán efectos inmediatos y otros se manifestarán a mediano y largo plazo. En última instancia, los lineamientos deben inducir transformaciones duraderas en el ADN de la institución y en el trato hacia sus clientas. Gráficamente, esto podría representarse en la figura 14.

Figura 14. Efectos resultantes de las acciones para implementar una política de género.



A continuación, se detallan los indicadores de alto nivel que deben monitorearse a nivel institucional para evaluar el avance y el éxito de la implementación de una política de género. Asimismo, se puede emplear la herramienta de autoevaluación incluida en la guía (*scorecard*) para medir el avance a lo largo del tiempo y evaluar continuamente las brechas y las mejoras necesarias.

## B. Indicadores para medir los efectos de corto plazo:

1. **Balance entre hombres y mujeres al interior de la institución**
  - a. Porcentaje de mujeres en el consejo directivo.
  - b. Porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo ejecutivo.
  - c. Porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisiones (manejando personal o proyectos de alto nivel).
  - d. Porcentaje de mujeres en el personal general.
  - e. Porcentaje de retención de mujeres (vs hombres).
  - f. Brecha salarial (por nivel y tipo de función).
2. **Balance entre hombres y mujeres en el acceso y uso de servicios financieros**
  - a. Porcentaje de mujeres con cuentas por cada una de las principales líneas de negocio (cuentas corrientes, ahorro, inversión a plazo, crédito al consumo, crédito hipotecario, crédito empresarial, seguros, entre otros).
  - b. Porcentaje de mujeres con productos activos, por cada una de las principales líneas de negocio.
  - c. Porcentaje de mujeres con un producto, dos productos, tres productos, etc.
3. **Monitoreo de los efectos de impacto negativo (controlando vs hombres)**
  - a. Porcentaje de originación de quejas y nivel de gravedad de las mismas.
  - b. Porcentaje de quejas con resolución positiva y negativa.
  - c. Porcentaje de mujeres en cartera morosa (IMOR 30 días, IMOR 90 días, castigo).

## C. Indicadores para medir el impacto de largo plazo:

1. **Satisfacción laboral**
  - a. Percepción de igualdad (y diferencia entre hombres y mujeres).
  - b. Retención de colaboradoras y colaboradores, por nivel y área de la organización.

**2. Impacto en el negocio**

- a. Crecimiento en número de clientas.
- b. Crecimiento de productos por clientas mujeres.
- c. Volumen de cartera (crédito, ahorro, etc.) de mujeres.
- d. Mejora porcentual en indicadores financieros de los productos utilizados por mujeres.

**3. Valor hacia el cliente**

- a. Nivel de satisfacción por línea de producto.
- b. Nivel de satisfacción *Net Promoter Score* (NPS, por sus siglas en inglés).

**D. Investigación cualitativa**

El uso de herramientas cualitativas facilitará complementar la información reflejada en los indicadores de alto nivel y destacar las áreas de mejora para continuar avanzando. Se pueden emplear las siguientes herramientas para alcanzar este objetivo:

**A nivel interno, con colaboradoras:**

- Encuestas, entrevistas y grupos focales para recoger testimonios y desarrollar estudios de caso que se integren en informes para evidenciar los avances de la política.

**A nivel externo, con clientas:**

- Encuestas, entrevistas cualitativas y grupos focales para comprender la percepción de las clientas y determinar el impacto de las medidas implementadas en ellas.
- Compras incógnitas (*mystery shopping*): para evaluar la aplicación de conocimientos en sensibilización de género y la adecuación de los productos a las necesidades de los diferentes segmentos de mujeres.

**E. Estudios externos**

La institución debe obtener una visión panorámica de los avances en la industria respecto a la igualdad laboral e inclusión financiera de las mujeres, para orientar su estrategia y medir su avance y éxito en comparación con otros actores. Algunas de estas encuestas y estudios incluyen:

- El Índice de Igualdad de Género de la Taxonomía Sostenible de México (publicada por la SHCP).
- La "Encuesta Nacional de Inclusión Financiera" (publicada por la CNBV y el INEGI).
- Los "Indicadores de satisfacción de las personas usuarias de productos y servicios financieros" (publicados por Banxico).
- El "Diagnóstico de la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de las entidades financieras en México" (publicado por la CNBV en el marco del CIIGEF).
- El estudio "Hacia la igualdad de género" (publicado por la SHCP).
- Panorama Anual de Inclusión Financiera 2022 (publicado por la CNBV).

## CAPÍTULO 5

# CONSIDERACIONES FINALES





Es importante reconocer que el sector financiero en México está conformado por diversas instituciones con distintas capacidades y recursos, lo que incidirá en el proceso que cada institución siga para incorporar una perspectiva de género en su interior y hacia su clientela. Si bien todas las instituciones pueden comenzar a dar pasos en esta dirección, varias acciones pueden acompañar el proceso para promover y nivelar el avance de estos esfuerzos, asegurando que todas las organizaciones gradualmente apliquen los lineamientos de manera efectiva.

Por ejemplo, podrían impulsarse pilotos acompañados de asistencia técnica especializada en la materia para producir casos de éxito que puedan ser replicados por otras instituciones. Los pilotos podrían abordar temas como la demostración del caso de negocio y el impacto positivo de la oferta de servicios adaptada a las necesidades de las mujeres. Los éxitos logrados por las instituciones a través de los pilotos podrían ser celebrados y reconocidos para mantener el ímpetu de los esfuerzos.

Por otra parte, también podrían facilitarse recursos de asistencia técnica y tecnología innovadora a grupos de instituciones que lo requieran para poder avanzar mejor y más rápidamente en su adopción de una perspectiva de género, emparejando el terreno para diversos actores. En particular, algunas instituciones necesitarán apoyo puntual para el desarrollo de políticas institucionales y la generación de capacidades, herramientas y procesos internos que les permitan internalizar una perspectiva de género en sus operaciones, desagregar y aprovechar mejor sus datos y adaptar sus productos y servicios en consecuencia. El papel de las asociaciones gremiales del sector financiero será muy importante en facilitar e impulsar este proceso.

La adopción de una perspectiva de género por el sector financiero debe ser un esfuerzo coordinado que asegure un avance sostenido hacia una inclusión financiera más amplia y efectiva con igualdad de género en México.



# APÉNDICES



# Apéndice 1. Casos de éxito

## I. BANCO PICHINCHA

### Antecedentes

Fundado en 1906, Banco Pichincha es el banco privado más grande de Ecuador por capitalización y número de clientes. Además, cuenta con presencia en Perú, Colombia, España y Estados Unidos.

En 2017, surgió en el banco el interés y compromiso por desarrollar el segmento de las mujeres. El banco llevó a cabo acciones internas y externas para impulsar el crecimiento y la participación de sus clientas. La necesidad de aumentar la rentabilidad, generar una mejor oferta de productos para sus clientas y mejorar el compromiso con el personal, a través de un mayor acceso a oportunidades de desarrollo profesional, propició esta iniciativa.

Un año después, el banco llevó a cabo un estudio para encontrar oportunidades para fortalecer su modelo de negocios y su propuesta de valor hacia las mujeres. El estudio identificó a nivel interno que, aunque 65% del personal estaba conformado por mujeres, solo 5% ocupaba cargos de liderazgo. También encontró un déficit de financiamiento para sus clientas empresarias. El banco se enfocó en analizar los segmentos de microfinanzas y pymes por su potencial, ya que cerca de 2 millones de emprendimientos en Ecuador son liderados por mujeres.

### Acciones

A través de varias iniciativas, Banco Pichincha se ha posicionado como un referente regional en temas de inclusión financiera de las mujeres. El IFC ha sido un aliado estratégico para varias iniciativas y ayudó a realizar un diagnóstico y posterior construcción de un caso de negocio enfocado en sus colaboradoras y clientas.

Entre 2017 y 2020 se implementaron las siguientes iniciativas:

- Estructuración de una comisión de género.
- Creación de políticas internas enfocadas en género.
- Capacitaciones en género y nivelación de conocimientos, con enfoque en el área de negocios.
- Construcción de una oferta de valor con base en las preferencias y necesidades de las clientas empresarias.
- Implementación y monitoreo de indicadores para la línea de negocio.
- Asesoría para identificar las necesidades de digitalización de las pymes y orientar la oferta de servicios no financieros digitales hacia una mayor participación de estas empresas en la economía digital, apoyando y acompañando su crecimiento.
- En el 2020, creo alianzas con diferentes actores para reactivar los segmentos de mipymes que son propiedad o están lideradas por mujeres y que sufrieron desproporcionalmente por la pandemia.

En el 2021, la estrategia de género evolucionó para convertirse en una iniciativa de desarrollo integral de las mujeres:

- Internamente, el banco impulsó iniciativas para promover la diversidad e inclusión y la igualdad de oportunidades dentro del banco.
- Hacia la clientela, se enfocó en crear una oferta integral de soluciones para impulsar a las mipymes lideradas por mujeres.

En 2023, el banco realizó programas de formación y desarrollo que beneficiaron a más de 500 mujeres en diversos temas. En 2024, integró estas iniciativas bajo el mandato del área de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).

Figura 15. Estructura del compromiso público de Banco Pichincha con la inclusión de las mujeres.



Fuente: Banco Pichincha.

### Impacto

Banco Pichincha cerró 2023 con un portafolio de más de 415 mil clientas de microfinanzas y pymes, de las cuales, más de 10 mil fueron bancarizadas por primera vez. Adicionalmente, contaba con una cartera de más de USD 1.6 millones. Igualmente, más de 130 mil clientas de mipymes se beneficiaron de productos no financieros. Bajo estas iniciativas, el banco logró cerrar la brecha de acceso a financiamiento entre el 2020 y 2023 en 16%.

### Factores clave de éxito

#### El nivel de compromiso y participación de las distintas áreas involucradas

El éxito del proyecto resultó del trabajo conjunto de varias áreas, que se involucraron a medida que crecía el programa:

- El área de sostenibilidad creó una estrategia y visión inicial, e involucró a los equipos comerciales y de ventas.
- El área de negocios y el equipo comercial materializaron la narrativa, trabajando en conjunto con el equipo de recursos humanos para asegurar coherencia.
- El área de ventas recibió formación y capacitación para entender mejor las necesidades y características del segmento de mujeres y atenderlas adecuadamente.

Además, el banco fue uno de los primeros en emitir un título de género en el mercado ecuatoriano.

#### Liderazgo y enfoque transversal

Como parte de la estrategia, se formó una comisión de género en el banco. La comisión integró la iniciativa de manera transversal en diversas áreas, incluidas la comercial, recursos humanos, negocios, marketing, tesorería y riesgos, entre otras.

#### Enfoque de negocio

Desde el principio, quedó claro que la estrategia solo sería exitosa si demostraba ser rentable. Por lo tanto, se puso un énfasis especial en el monitoreo de metas comerciales, como el número de nuevas clientas, la digitalización de las clientas y la atención con productos no financieros.

#### Alineación con el proceso de transformación global y gestión del cambio

En paralelo a todas las iniciativas centradas en las mujeres y la diversidad, el banco experimentó un importante proceso de transformación en 2019 que incluyó un cambio de marca, posicionamiento, imagen y logotipo. Para ello, se creó una vicepresidencia de transformación, que realizó un seguimiento riguroso del proceso de transformación institucional en los ámbitos de diversidad y digitalización.

## II. GRUPO BANCOLOMBIA

### Antecedentes

Fundado en 1875, Bancolombia es el principal banco de Colombia y uno de los grupos empresariales más importantes en América Latina en términos de clientes y activos.

En 2019, Bancolombia lanzó una estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) enfocada en las mujeres, que constituían el 62% de sus 23 mil empleados y el 50% de sus 18 millones de clientes. Esta iniciativa fue producto de una evaluación interna y externa que evidenció una disparidad de género significativa en varias funciones al interior de la organización. La evaluación también identificó brechas en la información transaccional desagregada por sexo, en particular, en el área de mipymes. El estudio concluyó que existía una oportunidad atractiva de negocio para servir a diferentes segmentos de mujeres.

### Acciones

Bancolombia diseñó estrategias para el cierre de brechas de género, que incluyeron acciones específicas a nivel interno y externo. A nivel interno, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Definición de objetivos de paridad en el liderazgo femenino de la entidad, en particular, en cargos de alta dirección y roles de ciencia y tecnología.
- Capacitación y sensibilización para identificar y reconocer sus sesgos de género y aprender sobre herramientas para aplicar los conceptos de diversidad, equidad e inclusión en su trabajo.
- Creación de un sistema para consolidar protocolos, una línea de asesoría psicológica y legal, y mecanismos de prevención para crear una organización segura, libre de acoso, abuso y discriminación.
- Creación de una iniciativa para apoyar la crianza de hijos de su personal durante el primer año de vida, ofreciendo flexibilidad laboral e incluyendo espacios para la lactancia.

Hacia sus clientas, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Análisis de variables diferenciadas por sexo para conocer mejor el riesgo financiero de las mujeres.
- Segmentación de los modelos de atención comercial para incrementar la confianza de las clientas.
- Estrategias de comunicación y mercadeo dirigidas a las necesidades y expectativas de las clientas.
- Propuesta de valor con enfoque de género, incluyendo soluciones financieras vinculadas a formación, capacitación financiera, consultoría empresarial y otros servicios no financieros.
- Creación de redes y establecimiento de alianzas con diferentes organizaciones que ofrecen formación y mentoría en negocios y liderazgo.
- Productos financieros de crédito diferenciados para clientas, como:
  - **Agro para Todas:** para negocios de mujeres en zonas rurales.
  - **Microcrédito para Todas:** para apoyar el emprendimiento femenino.
  - **Línea de Cartera Ordinaria:** para empresas lideradas por mujeres.

Por último, se establecieron incentivos para grandes empresas que incorporan buenas prácticas de igualdad de género, a través de líneas de crédito con tasas preferenciales.

### Impacto

A nivel interno, se han visto los siguientes resultados:

- Las mujeres ocupan 40% de los cargos de la alta dirección.
- Desde el 2020, anualmente, más de 20 mil empleados han recibido formación en diversidad, equidad e inclusión y más de 300 mujeres han recibido acompañamiento a través de diversas mentorías para fortalecer sus competencias.
- Se han ofrecido más de 1,000 asesorías psicológicas y legales en casos de violencia basadas en género, discriminación y salud mental, entre otros.

A nivel de sus clientes, se han visto los siguientes resultados:

- Más de USD 22 millones de cartera de créditos de bajo monto entregados a mujeres.
- 65 millones de dólares en créditos otorgados a mujeres que lideran emprendimientos.
- Cursos de educación financiera ofrecidos a más de 5,200 clientas.
- 4,500 empresarias beneficiadas a través de capacitaciones financieras, redes de conexión y visibilidad de sus negocios.
- Más de 700 empresarias prestando servicios por medio de Mis Aliados, una plataforma que les ofrece visibilidad ante los más de 18 millones de clientes de Bancolombia alrededor del país.
- Creación de una red, Comunidad Emprender Mujer, que impulsa alianzas y conexiones entre pequeños negocios con liderazgo femenino, en las que han participado cerca de 600 mujeres.
- Creación de una comunidad con más de 100 proveedores de la organización para intercambiar conocimientos y experiencias en diversidad, equidad e inclusión.
- Establecimiento de una alianza con el IFC a través de Sourcing2Equal para conectar emprendimientos liderados por mujeres con las cadenas de abastecimiento de grandes empresas en Colombia.

A nivel del Grupo Bancolombia, fuera de Colombia, también se han logrado los siguientes resultados:

- En El Salvador, se han desembolsado USD 350 millones a aproximadamente 700 mil clientas.
- En Guatemala, se han desembolsado USD 50 millones a clientas y se tienen más de 150 mil clientas.
- En Panamá, se han desembolsado USD 46 millones a clientas; tienen 190 mil clientas de consumo y 8 mil del segmento pyme mujer.

#### **Factores clave de éxito**

El éxito del proceso de inclusión financiera de la mujer en todas las entidades del Grupo Bancolombia se debe fundamentalmente a tres pilares:

#### **Compromiso de la alta dirección**

- Creación del área DEI y de un comité estratégico para supervisar los avances en la materia.
- Adopción de una perspectiva de género materializada a través de una estrategia DEI con enfoque de negocio.
- Creación de un departamento DEI con asignación de recursos concretos para ejecutar proyectos y cambios necesarios.

#### **Diseño de estrategias para el cierre de brechas**

- Implementación de acciones específicas a nivel interno y externo.
- Enfoque de negocio para asegurar que las acciones cubran las necesidades actuales y futuras de las mujeres como colaboradoras y clientas del banco.

#### **Entendimiento de las necesidades y oportunidades de sus clientas**

- Realización de investigaciones cualitativas y cuantitativas para comprender las dinámicas y fenómenos de los diferentes segmentos de mujeres de su población objetivo.
- Creación de un portafolio de productos y servicios para las mujeres, adaptado a cada segmento y país.

## Apéndice 2. Herramientas de apoyo para facilitar la adopción de una perspectiva de género para la inclusión financiera de las mujeres

### CAPÍTULO 1. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES

#### Estudios recomendados

**Increasing Women's Representation in Business Leadership** / *Incremento en la representación de las mujeres en el liderazgo empresarial* (IFC, 2023). Este documento contribuye a una mayor comprensión de la importancia de un liderazgo diverso en cuanto a género para un crecimiento económico inclusivo y sostenible. Explora las razones de las brechas de género significativas en el liderazgo de grandes empresas, incluidas las empresas del sector privado y las entidades estatales.

**Las mujeres en la alta dirección impulsan un mejor desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo** (Alexandre Di Miceli y Angela Donaggio, IFC, 2018). Este artículo examina el conjunto de investigaciones existentes que vinculan una mayor proporción de mujeres en la dirección de empresas, incluidos los consejos de administración y la alta dirección, lo cual ha mejorado el rendimiento general de las empresas.

**En busca de la igualdad de género: Avances y retos para el sector privado en México** (IFC, 2023). Este informe tiene como objetivo presentar una visión general de los retos y obstáculos que enfrentan las mujeres en el mercado laboral mexicano y las oportunidades que tienen las empresas mexicanas del sector privado formal para implementar prácticas que promuevan la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral.

**Mujeres empresarias en ascenso – Un estudio sobre el potencial de la Banca Mujer en América Latina y el Caribe y lo que significa para las instituciones financieras** (BID Invest, 2023). Este estudio utiliza datos de 240 instituciones financieras en 13 países de la región que demuestran cómo la inclusión financiera de mujeres es un poderoso diferenciador en el mercado.

**La oportunidad de la banca mujer** (Financial Alliance for Women). Este estudio es el único depósito de datos bancarios que miden el desempeño de las instituciones financieras en la Banca Mujer a escala mundial que será actualizado conforme más instituciones financieras desarrollen las capacidades para desagregar datos.

**La Rentabilidad de Invertir en las Mujeres** (Financial Alliance for Women). Este informe se basa en la información recopilada en la “Encuesta de datos sobre Banca Mujer” de la alianza, la única recopilación de datos financieros globales que miden el desempeño de las instituciones que prestan servicio al segmento mujer. Incluye cinco años de datos de desempeño y más de 400 puntos de datos por institución. Destaca una gran oportunidad para servir mejor al segmento mujer y un sólido caso de negocios para soluciones adaptadas a las mujeres.

### CAPÍTULO 2. EL IMPACTO DE LAS NORMAS SOCIALES DE GÉNERO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES

#### Estudios recomendados

**La brecha estructural de inclusión financiera en México: una perspectiva territorial y del impacto de las normas sociales de género** (Indira Romero, Jesús López y Sara Hess, CEPAL, 2022). Este documento analiza la brecha estructural en la inclusión financiera en México. Discute las definiciones de brechas estructurales y su componente urbano-rural, la situación de la inclusión financiera de mujeres emprendedoras, las barreras invisibles y normas de género. Presenta los hallazgos de la investigación y concluye con lecciones aprendidas y recomendaciones de políticas públicas para abordar estas disparidades.

**Diagnóstico de la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de las entidades financieras en México** (CIIGEF, 2022). Este documento proporciona un panorama descriptivo de cómo las entidades financieras están incorporando la perspectiva de género. También presenta los resultados de un cuestionario realizado entre febrero y octubre de 2021 a las autoridades que integran el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF) sobre su operación en esta área durante 2020.

### CAPÍTULO 3. LINEAMIENTOS PARA LA ADOPCIÓN DE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE MUJERES POR INSTITUCIONES FINANCIERAS

El siguiente listado de herramientas se enfoca en estrategias exitosas para lograr un cambio organizacional en la adopción de una perspectiva de género para eliminar desigualdades entre el personal y mejorar la adecuación de productos financieros a las mujeres. Varias herramientas abarcan más de un lineamiento, por lo que se recomienda leer las descripciones de toda la lista antes de enfocarse en las herramientas de un solo lineamiento.

#### Lineamiento 1: Impulsar desde el consejo la adopción de una perspectiva de género en la institución

##### Herramientas recomendadas

**Gender mainstreaming in bussiness correspondet networks – Applying Grameen I-Care Framework** / *Incorporación de la perspectiva de género en las redes de corresponsales empresariales – Aplicación del marco Grameen I-Care* (Purna Roy Chowdhury, Grameen Foundation). Esta guía y un estudio de caso presentan un marco conceptual para hacer un cambio en la cultura organizacional para la adopción de una perspectiva de género.

**Handbook on Gender Mainstreaming for Gender Equality Results** / *Manual sobre la incorporación de la perspectiva de género para obtener resultados en materia de igualdad de género* (UN Women). Este manual ofrece orientación detallada sobre cómo integrar la igualdad de género como una prioridad central en diversos entornos institucionales, incluidas estrategias para la incorporación de la perspectiva de género, que los miembros del consejo pueden aplicar específicamente para promover la igualdad de género dentro de sus organizaciones.

**Índice de Igualdad de Género de la Taxonomía Sostenible de México** (SHCP, 2023). Este índice refleja, en una escala numérica, la contribución de las organizaciones a tres pilares de igualdad de género: 1) Trabajo Digno, 2) Bienestar e 3) Inclusión Social, lo que permite traducir los criterios cualitativos de estos tres pilares, a una métrica cuantitativa. Para cada uno de los pilares, se establecen ejes que sirven como guía para abordar aspectos específicos de la igualdad de género que, en su conjunto, hacen posible el cumplimiento del objetivo general.

**Women’s Empowerment Principles Gap Analysis Tool – From Principles to Practice** / *Herramienta de análisis de brechas en los principios de empoderamiento de las mujeres – De los principios a la práctica* (United Nations Global Compact, UN Women, IDB). Esta herramienta ayuda a las empresas a identificar fortalezas, brechas y oportunidades para mejorar su desempeño en materia de igualdad de género. Consta de 18 preguntas de opción múltiple basadas en buenas prácticas a nivel mundial y cubren la igualdad de género en el liderazgo, el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

##### Estudios recomendados

**Hacia el cierre de las brechas de género en México: La experiencia de los proveedores de servicios financieros** (FinEquityALC, 2022). En este webinar, Banco Azteca, Banco Santander y la red de microfinanzas ProDesarrollo, comparten sus estrategias para diseñar productos y servicios financieros pensados para las mujeres, recolectar datos desagregados por sexo y cómo fomentar el liderazgo femenino en el sector, sus retos y las lecciones aprendidas.



**Normas de género e inclusión financiera: ¿Cómo diseñar con impacto?** (FinEquityALC, 2022). Este webinar provee una mayor comprensión de las normas de género en el contexto de latinoamericano, el impacto que tienen en la oferta y demanda de productos financieros por parte de las mujeres, y las potenciales soluciones para abordar una inclusión financiera de mujeres de manera responsable.

## Lineamiento 2: Desarrollar desde la administración una política de género para la institución

### Herramientas recomendadas

**¿Cómo avanzar en la diversidad y el liderazgo en los servicios financieros? y Co-creación de soluciones para el uso efectivo de datos, el diseño inteligente de género y el liderazgo** (FinEquityALC, 2023). Estos dos talleres prácticos permiten aprender acerca de diversas herramientas de evaluación de brechas de género institucionales y desarrollar una fuerza laboral más equitativa, así como impulsar el liderazgo femenino en la institución para mejorar la oferta de productos financieros para mujeres clientes.

**Diagnóstico de evaluación Proyecto de Norma Mexicana PROY-NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación** (Gobierno de México). Formato de autoevaluación de la aplicación de la norma.

### Documentos recomendados

**Política de igualdad de género** (FIRA, 2024). El documento establece la política de género de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) para 2024, la cual busca promover la igualdad de género en sus operaciones y programas, con un enfoque particular en mejorar el acceso de mujeres a servicios financieros, apoyo técnico y oportunidades en el sector agropecuario y rural.

**Política de género** (Banobras, 2020). El documento describe la política de género del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), Institución de Banca de Desarrollo, enfocada en incorporar una perspectiva de género en el entorno laboral y en todas sus operaciones, actividades, políticas y programas para fomentar la igualdad en el acceso a oportunidades y recursos de las mujeres.

## Lineamiento 3: Implementar los cambios necesarios para habilitar la política de género en la organización

### Herramientas recomendadas

**RICHES Toolkit / Caja de herramientas RICHES** (WAGE Global, Grameen Foundation). Esta herramienta provee una guía para ayudar a los altos ejecutivos a implementar cambios organizacionales que adopten una perspectiva de género y logren un mayor empoderamiento económico de las mujeres, sin aumentar riesgos a nivel del hogar, como trabajo infantil o violencia intrafamiliar. El proceso está dividido en tres etapas: establecimiento de los cimientos, construcción de una estructura e involucramiento de todos los participantes.

**Política de igualdad laboral y no discriminación** (SEMARNAT, Gobierno de México, 2021). Plantilla para escribir la política de igualdad laboral y no discriminación.

## Lineamiento 4: Fomentar la participación equitativa de mujeres en todas las áreas de la institución, particularmente en roles de liderazgo y toma de decisiones.

### Herramientas recomendadas

**Guía de recursos FinEquityALC: Diversidad de género y desarrollo de liderazgo en servicios financieros** (FinEquity, 2024).

Esta recopilación de investigaciones, guías, herramientas, etc., orienta la promoción de la participación de las mujeres en todos los niveles de las instituciones financieras, en particular, los mandos medios y altos.

**ILU Toolbox: forjando negocios diversos, inclusivos y equitativos** (ILU, Deetken Impact, Pro Mujer). Esta caja de herramientas

ayuda a abordar las brechas de género que existen dentro de las empresas con un enfoque en empresas interesadas en aprovechar el potencial de la igualdad de género para mejorar su competitividad, valor de mercado y entorno laboral.

**How to improve gender equality in the workplace: Evidence-based action for employees** / *Cómo mejorar la igualdad de*

*género en el lugar de trabajo: Acción basada en evidencia para los empleados.* (The Behavioural Insights Team, 2021). Este conjunto de herramientas incluye una serie de guías detalladas sobre cómo poner en práctica cinco acciones efectivas: i) cómo fijar objetivos efectivos, ii) cómo establecer líderes y grupos de trabajo para la diversidad, iii) cómo realizar entrevistas estructuradas, iv) cómo utilizar tareas de evaluación basadas en las competencias, v) cómo aumentar la transparencia de los procesos de promoción, retribución y recompensa.

**Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace** / *Rompiendo barreras: prejuicios de género inconscientes en*

*el lugar de trabajo* (ILO/OMT, 2017). Esta investigación discute los sesgos inconscientes de género y su efecto en la participación laboral y da recomendaciones sobre cómo mitigar y eliminar los sesgos.

**Accelerate Women's Leadership for Gender Inclusive Financial Services** / *El impulso del liderazgo de las mujeres para los*

*servicios financieros inclusivos de género* (Women's World Banking). La organización ofrece cursos para desarrollar el liderazgo de mujeres y crear culturas más inclusivas. También ofrece consultoría técnica en estos temas.

**Become a Brand and Employer of Choice for Women** / *Conviértase en una marca y empleador preferido de las mujeres* (Women's

*World Banking*). Esta metodología de evaluación de género ayuda a las instituciones a formar equipos sólidos y con diversidad de género y posicionarlos para atender al mercado de las mujeres.

### Estudios recomendados

- **Empezando por casa: El liderazgo femenino en las entidades de microfinanzas en América Latina y el Caribe** (Elizabeth Burgess, Mariana Martínez, Bárbara Magnoni, Ignacio E. Carballo y Anna Hainze, BID, 2016). Este documento indica las principales barreras que enfrentan las mujeres para participar en el mercado laboral formal. La información puede ser utilizada para diagnosticar qué barreras enfrentan las candidatas y colaboradoras de la institución y cómo se debe trabajar para removerlas.

## Lineamiento 5: Asegurar que el personal tenga los conocimientos adecuados sobre la perspectiva de género y los ponga en práctica.

### Herramientas recomendadas

**Programa de formación gremial en igualdad de género** (ABM). El programa busca sensibilizar al personal del sector bancario sobre la importancia de generar un liderazgo inclusivo y la igualdad de género. La asociación ofrece un curso general y otro para la alta dirección.

**Desarrollando una estrategia exitosa centrada en las mujeres** (Financial Alliance for Women– All-Stars Academy). Este programa de aprendizaje (curso) ayuda al personal de servicios financieros a desarrollar las herramientas fundamentales necesarias para interactuar de manera efectiva con las clientas.

**Guías de capacitación sobre género y dinámicas de poder** (ABA y Grameen Foundation: WAGE, 2022). Estos materiales apoyan a la capacitación sobre género y dinámicas de poder con un enfoque de aprendizaje participativo y vivencial. La herramienta se calibró con el personal de una institución financiera en Ghana con el objetivo de cambiar las perspectivas de género dañinas y los comportamientos que disminuyen la agencia económica a las mujeres. La herramienta incluye: i) **Facilitator’s Guide** / *Guía del facilitador*; ii) **Participant’s Workbook** / *Libro de trabajo del participante*; iii) **Training presentation in PowerPoint** / *Presentación de capacitación* (para descarga) y iv) **Training presentation in PowerPoint** / *Presentación de capacitación* (PDF).

**Evaluación sobre capacitación y dinámicas de poder** (ABA y Grameen Foundation: WAGE, 2023). Esta evaluación examina la efectividad de los entrenamientos al personal de instituciones financieras sobre cambios en las perspectivas de género dañinas y comportamientos que le quitan agencia económica a las mujeres.

**Gender and Gender-Based Violence Training for Female Mobile Money Agents and Their Partners** / *Capacitación sobre género y violencia de género para corresponsales de dinero móvil y sus socios* (ABA y Grameen Foundation: WAGE, 2022). La guía, desarrollada para la iniciativa WAGE Ghana, crea conciencia y desarrolla las habilidades de ejecutivos y corresponsales para crear una mayor comprensión del concepto de género, violencia de género, así como también cómo relacionarse de manera segura con otros en relación con la violencia de género.

**The Panel Pledge** / *El compromiso del panel* (Champions of Change Coalition. 2023). “El compromiso del panel” es una promesa que hacen las personas en puestos de liderazgo para garantizar la diversidad de género en paneles, foros y conferencias, solicitando la representación de mujeres antes de aceptar participar. Esta herramienta alienta a los líderes a utilizar su influencia para promover la inclusión y el equilibrio de género en eventos públicos y profesionales.

## Lineamiento 6: Asegurar que las comunicaciones internas y externas estén libres de sesgos y estereotipos de género.

### Herramientas recomendadas

**Manual de comunicación no sexista. Hacia un lenguaje incluyente** (Inmujeres, Gobierno de México, 2021). Este manual aporta las bases conceptuales, ideológicas y operativas necesarias para transformar el lenguaje sexista, excluyente y discriminatorio, en uno incluyente y respetuoso.

**Guía rápida de consulta** (Instituto Nacional Electoral, INE). Esta guía corta compila múltiples ejemplos de cómo utilizar lenguaje verbal y visual más inclusivo.

**Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género** (ONU Mujeres). Esta guía promueve la igualdad de género a través de un lenguaje inclusivo y proporciona recomendaciones sobre cómo lograr esto.

## **Lineamiento 7: Analizar la demanda de las mujeres por productos financieros para identificar sus necesidades, preferencias, comportamientos y barreras que enfrentan**

### **Herramientas recomendadas**

**Incorporating Gender-intelligent Design in Financial Services** / *Incorporación de un diseño con perspectiva de género en los servicios financieros* (FinEquity, 2022). Esta guía reúne una amplia variedad de recursos que abordan el diseño inteligente con perspectiva de género: investigaciones, estudios de casos, herramientas y pautas de mejores prácticas.

**¿Cómo recopilar y efectivamente usar datos de género?** (FinEquity, 2023). Este taller presenta recursos clave para la utilización de herramientas para el análisis de datos desagregados por sexo para diseñar productos que satisfagan mejor las necesidades de las clientas.

**Manual de datos de género para la inclusión financiera de las mujeres** (Financial Alliance for Women y Data2x, 2023). Esta guía provee indicaciones paso a paso para diferentes partes del ecosistema financiero sobre cómo implementar la recopilación sistemática de datos financieros de alta calidad, del lado de la oferta y desglosados por sexo, para promover la inclusión financiera de las mujeres.

**Sex-disaggregated data toolkit: How to leverage sex-disaggregated financial inclusion data to accelerate women's financial inclusion** / *Herramientas para desglosar datos por sexo: cómo aprovechar los datos de inclusión financiera desglosados por sexo para acelerar la inclusión financiera de las mujeres* (Alliance for Financial Inclusion, AFI, 2017). Esta nota describe cómo utilizar datos desagregados por sexo, tanto de la oferta como de la demanda, con el fin de cerrar la brecha de género en la inclusión financiera, con base en la experiencia de instituciones miembros de la AFI.

**Four Guiding Principles for User Research with Low-Income Women in Emerging Markets** / *Cuatro principios rectores para la investigación de usuarios con mujeres de bajos ingresos en mercados emergentes* (Women's World Banking, 2020). Este artículo profundiza sobre la importancia del uso de la investigación cualitativa de los usuarios (experiencia de usuario o UX), en el diseño de servicios financieros. La investigación UX proporciona información directa de los usuarios finales, que ayuda a definir problemas, descubrir necesidades no anticipadas y obtener retroalimentación para mejorar continuamente un producto o servicio.

**Addressing Gender Norms to Increase Financial Inclusion: Designing for Impact** / *Abordaje de las normas de género para aumentar la inclusión financiera: diseñando para generar impacto* (Antonique Koning, Joanna Ledgerwood, Nisha Singh, CGAP, 2021). Esta guía presenta las normas de género que restringen el acceso, uso y beneficios de los servicios financieros para las mujeres y ayudan a las instituciones a diseñar intervenciones que consideren las normas de género y su influencia en el comportamiento y capacidades de las mujeres.

**Gender in Design** / *Género en el diseño* (ideo.org). Este manual guía al usuario en el diseño de productos que transformativos con respecto al género, que logren superar normas sociales de género.

**Blind Spots: Gender and Digital Financial Services** / *Puntos ciegos: género y servicios financieros digitales* (Digital Frontiers Institute, 2018). Este curso crea un mejor entendimiento de poblaciones desatendidas. A través de un proceso de descubrimiento y análisis, el curso enseña a detectar y eliminar los puntos ciegos de la oferta, descubrir nuevas oportunidades de mercado e imaginar un futuro en el que nuevos grupos, especialmente las mujeres, utilicen y disfruten de servicios financieros de alta calidad.

**Persona and Social Norm Overlay: Design Template** / *Superposición de personajes y normas sociales: plantilla de diseño* (Nicki Post, FinDev Gateway, 2020). Esta plantilla de arquetipos ha sido adaptada de la Guía Centrada en el Cliente del CGAP y puede ser utilizada por profesionales del desarrollo y proveedores de servicios financieros que deseen superponer normas sociales a los personajes/arquetipos. De este modo, los ejecutores y diseñadores pueden comprender mejor las múltiples capas de mujeres como clientes y desentrañar el modo en que las normas sociales influyen en su capacidad para interactuar con los servicios financieros.

**A/B Testing Tool** / *Herramienta de pruebas A/B* (ideas42, 2017). Esta es una plataforma con información para desarrollar pruebas A/B.

## Estudios recomendados

**Finanzas para todas: Experiencias e iniciativas innovadoras para la inclusión financiera de las mujeres y la recuperación con lentes de género en América Latina** (María Cecilia Lazarte, ONU Mujeres América Latina y el Caribe, 2021). Esta investigación presenta casos de estudio exitosos y buenas prácticas para una mayor inclusión de mujeres.

**Gendered Social Norms in Financial Inclusion: A diagnostic study from southeastern Turkey** / *Normas sociales de género en la inclusión financiera: un estudio de diagnóstico del sureste de Turquía* (Marketshare Associates, 2020). Esta investigación se centra en normas sociales de género específicas enfrentadas por las poblaciones árabes en el sureste de Turquía con relación a su interacción con productos financieros.

**Women and Money: Insights and a Path to Close the Gender Gap** / *Mujeres y dinero: ideas y un camino para cerrar la brecha de género* (ideo.org, Bill & Melinda Gates Foundation, 2021). Con base en entrevistas a 275 mujeres de siete países, este documento proporciona un análisis a profundidad de los comportamientos, desafíos y oportunidades financieros que enfrentan las mujeres, con el objetivo de comprender y mejorar su bienestar financiero a través de estrategias y conocimientos personalizados.

**Personas Show How Social Norms Impact Women's Financial Inclusion** / *Arquetipos de personas muestran cómo las normas sociales impactan la inclusión financiera de las mujeres* (CGAP, 2020). Este blog proporciona información sobre el proceso de construcción de "personas", o arquetipos, que puede ayudar a los proveedores de servicios financieros a comprender los puntos débiles, las motivaciones y las preferencias únicas de las mujeres, lo que lleva a productos y servicios financieros más eficaces e inclusivos.

## Lineamiento 8: Adecuar o crear productos con base en un mayor conocimiento de los segmentos de mujeres, considerando la política de género y las metas de negocio.

### Herramientas recomendadas

**Revolutionizing product design in financial services** / *La revolución en el diseño de productos en los servicios financieros* (Marina Dimova, Women's World Banking, 2023). Este documento presenta una metodología para diseñar productos financieros centrados en las características, preferencias y necesidades de las mujeres.

**Empowering Women on a Journey Towards Digital Financial Capability** / *Empoderar a las mujeres en un viaje hacia la capacidad financiera digital* (Marina Dimova, Jaclyn Berfond, Sonja Kelly y Whitney Mapes, Women's World Banking, JPMorgan Chase & Co., 2021). Este informe se centra en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que los clientes se comprometan con los servicios financieros digitales. Va más allá del trabajo realizado a la fecha sobre alfabetización financiera, capacidad financiera y alfabetización digital. También ofrece herramientas prácticas para desarrollar iniciativas que promuevan la participación activa de las mujeres en los servicios financieros digitales y su empoderamiento económico.

**Behavioral Design for Digital Financial Services. How to increase engagement with products and services that build financial health** / *Diseño conductual para servicios financieros digitales. Cómo aumentar el compromiso con productos y servicios que fomentan la salud financiera* (Katy Davis, Maddie Kau, and Abigail Kim, ideas42, 2028). Este manual esboza un enfoque conductual para el diseño y la prestación de servicios financieros digitales y proporciona una descripción de los retos conductuales para la adopción y los principios de diseño basados en pruebas para superarlos.

**Data Tienda** (WeCapital, NanoPay). Esta plataforma ofrece a instituciones financieras un servicio para consultar los puntajes de crédito de mujeres clientes actuales y potenciales, que utiliza datos de préstamos de mujeres obtenidos en tiendas de barrio.

**Gender-intentional credit scoring. Technical guide** / *Calificación crediticia intencional de género. Guía técnica* (María Fernández Vidal y Dean Caire, CGAP, 2024). Esta guía presenta un marco analítico que las instituciones financieras pueden utilizar para examinar si las decisiones de crédito y los resultados en sus carteras difieren según el género y, en caso afirmativo, cómo.

**Revisa tus sesgos: Guía práctica para instituciones crediticias** (Mehrdad Mirpourian, Jonathan Fu y Sonja Kelly, Women's World Banking, 2023). Esta guía orienta a instituciones financieras en como eliminar sesgos en la evaluación crediticia de modelos basados en inteligencia artificial (AI) y el aprendizaje automático o machine learning para que no excluyan involuntariamente a las mujeres.

**Construyendo resiliencia en las mujeres a través de productos de seguros inclusivos** (FinEquityALC, 2023). Este taller se enfoca en ayudar a las aseguradoras a crear productos que ayudan a la resiliencia de mujeres y presenta algunos casos de estudio exitosos.

## Estudios recomendados

**Cómo diseñar productos y servicios financieros pensados para las mujeres** (FinEquityALC, 2024). En este evento en línea, la Fundación Microfinanzas BBVA enfatiza por qué es importante diseñar productos específicos para mujeres emprendedoras y cómo implementarlos. Incluye lecciones aprendidas para proveer ideas a las instituciones en la etapa de diseño e implementación de productos con enfoque de género.

**Productos financieros pensados para las mujeres: Casos de éxito en América Latina y el Caribe** (FinEquityLAC y CAF, 2019). Este es un segundo seminario sobre casos de éxito de productos financieros pensados para mujeres. Instituciones financieras en América Latina comparten su experiencia y lecciones aprendidas en el proceso de adecuar la oferta de productos a las preferencias y necesidades de mujeres.

**Diseño en acción: Productos financieros y no financieros que funcionan para las mujeres** (FinEquityALC, IFC y Banco Mundial, 2023). Este taller presenta el caso de estudio de la integración de una perspectiva de género para productos pyme en LAFISE en Honduras.

## Lineamiento 9: Optimizar la experiencia de usuario para atraer y servir a los diferentes segmentos de mujeres

### Herramientas recomendadas

**How Fintechs Can Capture the Female Economy** / *Cómo pueden las fintechs capturar la economía femenina* (Financial Alliance for Women, ConsumerCentrix). Este manual cuantifica los costos de oportunidad de no tener una perspectiva de género incorporada en la venta de productos y provee recomendaciones para tener mejores tasas de conversión y retención.

### Estudios recomendados

**Building Women's Financial Capability: A Path Toward Transformation** / *Desarrollando la capacidad financiera de las mujeres: un camino hacia la transformación* (Julia Arnold y Jayshree Venkatesan, Center for Financial Inclusion, CFI, 2024). Esta publicación examina cuál es la mejor manera de compartir información, desarrollar capacidades y permitir un cambio de comportamiento duradero cuando las mujeres tienen un poder de decisión limitado. Se examinan las características y el éxito de los enfoques existentes para desarrollar la capacidad financiera de las mujeres.

**¿Cómo usan las mujeres los servicios financieros digitales?** (Portal FinDev e IFC, 2019). Este seminario en línea provee un mejor entendimiento de cómo las mujeres usan los productos financieros digitales y ofrece estrategias para atraer a usuarias y atender a sus necesidades.

**Inclusión financiera sin discriminación: hacia un protocolo de trato incluyente en sucursales bancarias de México** (Ana Laura Martínez y César Reséndiz, CEPAL, 2021). Esta investigación visibiliza los procesos discriminatorios que se fundamentan en prejuicios inconscientes y automáticos que impactan las interacciones financieras de amplios grupos de la sociedad mexicana.

## CAPÍTULO 4. INDICADORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

### Herramientas recomendadas

**Hacia la igualdad de género en el sector financiero** (CIIGEF, 2023). El estudio recopila 138 indicadores clave (KPIs) que monitorean acciones que promueven una mayor diversidad e inclusión de las mujeres, tanto colaboradoras como clientas. **Esta herramienta también es útil para obtener recomendaciones en los lineamientos 1, 3-5, los cuales hacen referencia al cambio en la cultura organizacional.**

**Gender Performance Indicators 2.0: How are we serving women?** / *Indicadores de desempeño de género 2.0: ¿Cómo servimos a las mujeres?* (Women's World Banking, 2015). Este manual presenta diferentes indicadores para medir avances en la inclusión financiera de las mujeres.

**Guidelines to Women's Financial Inclusion Actions for Financial Institutions** / *Lineamientos para acciones de inclusión financiera de mujeres para instituciones financieras* (National Bank of Rwanda). Esta guía provee acciones puntuales para obtener un mayor conocimiento del mercado de las mujeres y adecuar la oferta de productos, así como propuestas de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir avances.

## Apéndice 3. Herramienta de autoevaluación

La herramienta de autoevaluación (*scorecard*) busca permitir al Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF) dar seguimiento al grado de adopción de una perspectiva de género por parte de las instituciones del sector financiero en México de acuerdo con los lineamientos comprendidos en la guía: “Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México: Lineamientos para la adopción de una perspectiva de género en las instituciones del sector financiero mexicano”.

La persona designada para liderar los esfuerzos de la institución en materia de adopción de una perspectiva de género será responsable de dar respuesta al siguiente cuestionario. Dicha persona deberá tener acceso a los distintos equipos de la institución que tengan el conocimiento necesario para responder a los diferentes apartados del cuestionario.

Las personas encuestadas responderán la serie de preguntas correspondientes que se detallan en el instrumento. Cada pregunta hace referencia a uno de los puntos de acción que enumera la guía de lineamientos. Las respuestas miden el grado de cumplimiento de esa acción. En función de la respuesta, se asigna un puntaje que permitirá comparar el grado de avance que llevan las diversas instituciones en la materia.

Las respuestas a cada pregunta sobre las acciones de los lineamientos de la guía siguen una escala Likert de 5 opciones, que son las siguientes:

1. No se contempla la implementación de esta acción porque no aplica para nuestra organización. **(0 puntos)**
2. No se ha implementado aún. **(0 puntos)**
3. Se cuenta con un plan y se ha iniciado la implementación con un nivel de avance preliminar. **(1 punto)**
4. Existe un alto grado de avance en la implementación, pero aún no se ha concluido. **(2 puntos)**
5. Se ha completado la implementación de este lineamiento/punto de acción. **(3 puntos)**

Con estas opciones, se podrá determinar si la institución ha implementado la acción sugerida en la guía o si tiene intenciones de hacerlo en el futuro.

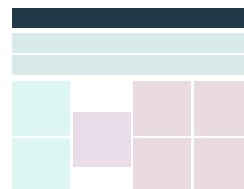
El siguiente cuestionario comprende las preguntas centrales de la herramienta de autoevaluación y puede ser utilizado para obtener una idea inicial del estado actual de la incorporación de una perspectiva de género en la institución.



## Cuestionario

### PARTE I. CAMBIOS A NIVEL DEL PRINCIPAL ÓRGANO DE GOBIERNO (CONSEJO)

#### LINEAMIENTO 1: Impulsar desde el consejo la adopción de una perspectiva de género en la institución



**Pregunta 1.A:** ¿El consejo directivo establece y comunica un compromiso claro con la igualdad de género y la inclusión financiera de las mujeres dentro de los valores de la institución que se refleje en el plan estratégico?

**Pregunta 1.B:** ¿El consejo asegura que exista igualdad de género en su interior?

**Pregunta 1.C:** ¿El consejo ha comisionado y aprobado una política de género institucional?

**Pregunta 1.D:** ¿El consejo se ha asegurado que la administración de su institución cuente con los recursos para adquirir las capacidades necesarias para desarrollar e implementar la política de género?

## PARTE II. CAMBIOS A NIVEL ADMINISTRACIÓN

### LINEAMIENTO 2: Desarrollar desde la administración una política de género para la institución

**Pregunta 2.A:** ¿La administración de su institución ha nombrado o empoderado a una persona líder que desarrolle la política de género e impulse y supervise la ejecución de las iniciativas correspondientes?

**Pregunta 2.B:** ¿Su institución ha realizado un diagnóstico integral de las políticas, procedimientos operativos, prácticas, herramientas y capacidades de la institución para informar la política de género?

**Pregunta 2.C:** ¿Su institución ha establecido una práctica para desagregar, analizar y monitorear datos por sexo e incluirlos en los reportes pertinentes?

**Pregunta 2.D:** ¿Su institución ha establecido objetivos, metas e indicadores para promover la inclusión de mujeres en todos los niveles de la institución, incluyendo puestos de liderazgo y toma de decisiones?

**Pregunta 2.E:** ¿Su institución ha establecido objetivos, metas e indicadores para promover una mejor oferta de productos financieros a clientas?

### Lineamiento 3: Implementar los cambios necesarios para habilitar la política de género en la organización

**Pregunta 3.A:** ¿Su institución ha comunicado extensivamente la adopción e implementación de la política de género?

**Pregunta 3.B:** ¿Su institución ha realizado las modificaciones necesarias a las políticas, procedimientos operativos, prácticas y herramientas para la implementación de la política de género?

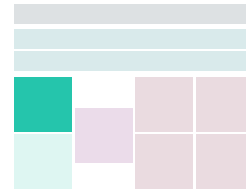
**Pregunta 3.C:** ¿Su institución ha asignado recursos a las diferentes áreas para la implementación de la política de género?

**Pregunta 3.D:** ¿Su institución ha ajustado las responsabilidades del personal relevante para incluir la aplicación de la política de género y modificado los sistemas de incentivos, respectivamente?

**Pregunta 3.E:** ¿Su institución ha habilitado a una persona o equipo interno especializado en género para apoyar a los equipos de producto?

### PARTE III. CAMBIOS A NIVEL DEL PERSONAL Y LOS PRODUCTOS

#### LINEAMIENTO 4: Fomentar la participación equitativa de mujeres en todas las áreas de la institución, en particular, en roles de liderazgo y toma de decisiones



**Pregunta 4.A:** ¿Su institución ha detectado sesgos de género y estereotipos que puedan generar discriminación y desigualdad en el ámbito laboral?

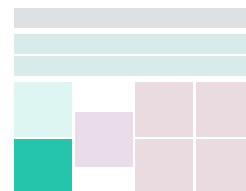
**Pregunta 4.B:** ¿Su institución ha establecido políticas para apoyar la contratación, promoción y retención de mujeres?

**Pregunta 4.C:** ¿Su institución ha implementado políticas que disminuyan o eliminen los sesgos de género y las brechas que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral y promovido una cultura organizacional equitativa?

**Pregunta 4.D:** ¿Su institución ha desarrollado programas de formación específicos para mujeres, en particular para mujeres líderes (mandos altos y medios)?

**Pregunta 4.E:** ¿Su institución ha incluido a las mujeres en funciones clave para la institución, incluyendo en la gestión de la estrategia de productos y canales?

#### LINEAMIENTO 5: Asegurar que el personal tenga los conocimientos adecuados sobre la perspectiva de género y los ponga en práctica

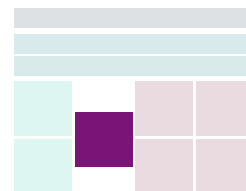


**Pregunta 5.A:** ¿Su institución ha realizado una línea base sobre el conocimiento actual del personal en temas de género?

**Pregunta 5.B:** ¿Su institución ha capacitado al personal de todos los niveles en temas de género?

**Pregunta 5.C:** ¿Su institución promueve la participación y visibilidad del personal en eventos especializados en temas de género?

#### LINEAMIENTO 6: Asegurar que las comunicaciones internas y externas estén libres de sesgos y estereotipos de género

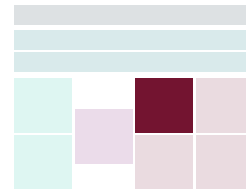


**Pregunta 6.A:** ¿Su institución ha creado pautas para la adopción de un lenguaje escrito, oral y visual incluyente o neutral dentro y fuera de la institución?

**Pregunta 6.B:** ¿Su institución asegura que las políticas, los procedimientos, manuales y otros documentos internos no propicien una desigualdad de género?

**Pregunta 6.C:** ¿Su institución asegura que las comunicaciones internas y externas están libres de sesgos de género y no promueven estereotipos?

## LINEAMIENTO 7: Analizar la demanda de las mujeres por productos financieros para identificar sus necesidades, preferencias, comportamientos y barreras que enfrentan



**Pregunta 7.A:** ¿Su institución desagrega los datos por sexo y características demográficas de la base de clientes para analizar diferencias en comportamiento?

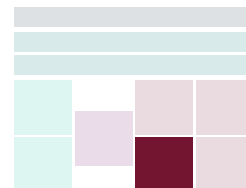
**Pregunta 7.B:** ¿Su institución realiza investigaciones de mercado para comprender mejor las preferencias de diferentes grupos de mujeres en cuanto al acceso y uso de servicios financieros?

**Pregunta 7.C:** ¿Su institución investiga cómo las normas sociales de género pueden generar barreras en el acceso y uso de productos financieros?

**Pregunta 7.D:** ¿Su institución identifica perfiles transaccionales y de consumo de distintos subsegmentos de mujeres dentro de la población objetivo donde existan áreas de oportunidad?

**Pregunta 7.E:** ¿Su institución identifica oportunidades de negocio que sean favorables para los segmentos de mujeres de la población objetivo?

## LINEAMIENTO 8: Adecuar o crear productos con base en un mayor conocimiento de los segmentos de mujeres, considerando la política de género institucional y las metas de negocio

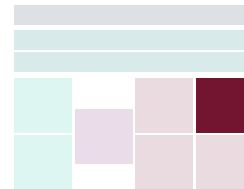


**Pregunta 8.A:** ¿Su institución integra o resalta atributos financieros y no financieros de los productos existentes o nuevos que incrementen su valor para diferentes segmentos de mujeres?

**Pregunta 8.B:** ¿Su institución asegura que los requisitos para la adquisición de productos financieros no discriminen a las mujeres ni representen barreras para ellas?

**Pregunta 8.C:** ¿Su institución adecúa los modelos de riesgo crediticio y seguros existentes para que analicen de manera separada el comportamiento de las mujeres, identificando y eliminando discriminación?

## LINEAMIENTO 9: Optimizar la experiencia de usuario para atraer y servir a los diferentes segmentos de mujeres



**Pregunta 9.A:** ¿Su institución adapta los canales de comunicación y formatos considerando las preferencias y necesidades de las mujeres?

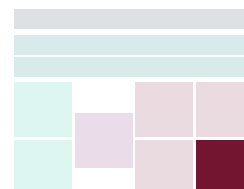
**Pregunta 9.B:** ¿Su institución asegura que las interfaces digitales incorporen los atributos, nivel de privacidad, usabilidad, seguridad y calidad de servicio que necesitan las mujeres?

**Pregunta 9.C:** ¿Su institución asegura que los puntos de acceso físicos sean convenientes y seguros para las mujeres?

**Pregunta 9.D:** ¿Su institución asegura que el personal de servicio al cliente sea el adecuado para atender a clientas y limite su subjetividad en la toma de decisiones?

**Pregunta 9.E:** ¿Su institución monitorea el nivel de satisfacción y de quejas y reclamaciones de clientes desagregado por sexo, asegurando que actúen como mecanismos de alerta y mejora?

## LINEAMIENTO 10: Explorar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la profundización de la oferta de productos financieros a mujeres



**Pregunta 10.A:** ¿Su institución explora alianzas con organizaciones especializadas que ofrezcan servicios de desarrollo profesional de valor agregado a las clientas?

**Pregunta 10.B:** ¿Su institución explora alianzas con organizaciones que tengan conocimientos sobre las necesidades financieras y comportamientos de consumo de segmentos de las mujeres y sirvan como canal de acceso y distribución a ellas?

**Pregunta 10.C:** ¿Su institución explora alianzas con terceros para enriquecer la oferta con productos y atributos especializados relevantes para segmentos específicos de mujeres?

## Referencias

Alonso, Tatiana, y Diana Dezso. 2024. Supply-Side Gender Disaggregated Data for Advancing Financial Inclusion: Insights and Areas for Further Research. CGAP. <https://www.cgap.org/research/publication/supply-side-gender-disaggregated-data-for-advancing-financial-inclusion>

American Bar Association (ABA) y Grameen Foundation. 2023. Evaluación global para la aplicación de las capacitaciones sobre dinámica de género y poder de Fundación Grameen dentro de las iniciativas de Women and Girls Empowered (WAGE). <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/directories/roli/wage/wage-grameen-foundation-global-evaluation-report-es.pdf>

A

American Bar Association (ABA) y Grameen Foundation. 2022. Gender and Gender-Based Violence Training for Female Mobile Money Agents and Their Partners: Women Entrepreneurs in Northern Ghana Gain Access to Integrated services via Agent Networks (WE GAIN) Project. <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/directories/roli/wage/wage-ghana-gbv-training-female-mobile-money-agents.pdf>

Andrade, Gabriela, y Mayra Buvinić. 2019. Fomentar la inclusión financiera de las mujeres a través de datos: El caso de México. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). [https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Fomentar\\_la\\_inclusi%C3%B3n\\_financiera\\_de\\_las\\_mujeres\\_a\\_trav%C3%A9s\\_de\\_datos\\_El\\_caso\\_de\\_M%C3%A9xico\\_es\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Fomentar_la_inclusi%C3%B3n_financiera_de_las_mujeres_a_trav%C3%A9s_de_datos_El_caso_de_M%C3%A9xico_es_es.pdf)

Banco Azteca. 2024. Ahorro Afore para trabajadoras independientes. <https://www.bancoazteca.com.mx/educacion-financiera/tus-finanzas/finanzas-personales/afore/ahorro-afore-mujeres.html>

Banco BDH León. Informe de sostenibilidad 2020. [https://compromiso.bhd.com.do/wp-content/uploads/2022/03/Informe-sostenibilidad\\_2021-1.pdf](https://compromiso.bhd.com.do/wp-content/uploads/2022/03/Informe-sostenibilidad_2021-1.pdf)

Banco de México. 2023. Reporte de estabilidad financiera. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-el-sistema-financiero/%7B6B881BAE-59D7-05D2-0B38-1E72528030BA%7D.pdf>

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras). 2020. Política de Género. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/768138/Politica\\_de\\_Genero\\_firmada\\_DG.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/768138/Politica_de_Genero_firmada_DG.pdf)

Banco Santander. 2019. Una historia de progreso. Generación 81. [https://www.youtube.com/watch?v=NGbHi\\_wESJO](https://www.youtube.com/watch?v=NGbHi_wESJO)

B

Berdeja, Isabel, y Pablo Vargas. 2023. Mujeres empresarias en ascenso: cómo pueden las instituciones financieras aprovechar el potencial de la banca mujer en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://idbinvest.org/es/publicaciones/mujeres-empresarias-en-ascenso-como-pueden-las-instituciones-financieras-aprovechar>

BHD. Mujer Mujer. Soluciones diseñadas para la mujer de hoy. <https://bhd.com.do/homepage-personal/mujer>

BID Invest. 2023. Impulsar el crecimiento de las empresas mientras se equiparán las condiciones de crédito para las mype de mujeres en México. *Development Effectiveness and Strategy Briefs*, 25. <https://idbinvest.org/en/download/19468>

Bin-Humam, Yasmin, y Nicki Post. 2020. Personas Show How Social Norms Impact Women's Financial Inclusion. CGAP. <https://www.cgap.org/blog/personas-show-how-social-norms-impact-womens-financial-inclusion>

Bloomberg Professional Services. 2024. Bloomberg Gender Equality Index (GEI). <https://www.bloomberg.com/professional/solutions/sustainable-finance/gender-equality-index/#:~:text=The%20Bloomberg%20Gender%2DEquality%20Index.policy%20development%2C%20representation%20and%20transparency.>

Burgess, Elisabeth, Mariana Martínez, Barbara Magnoni, Ignacio E. Carballo y Anna Hainze. 2016. Empezando por casa: El liderazgo femenino en las entidades de microfinanzas en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://publications.iadb.org/es/empezando-por-casa-el-liderazgo-femenino-en-las-entidades-de-microfinanzas-en-america-latina-y-el>

Cemex. 2024. Cemex y HSBC México buscan impulsar crecimiento económico de mujeres empresarias de la industria de la construcción. <https://www.cemex.com/es/w/cemex-y-hsbc-mexico-buscan-impulsar-crecimiento-economico-de-mujeres-empresarias-de-la-industria-de-la-construccion>

Centro México Digital. 2022. Panorama de la brecha de género en el acceso, asequibilidad y usos de la banda ancha y las competencias digitales en México. <https://centromexico.digital/wp-content/uploads/2022/11/reporte-brecha-de-genero.pdf>

CGAP. 2023. Diagnóstico de capacidades para la igualdad equidad de género en el sector financiero mexicano. Documento interno.

Champions of Change Coalition. 2023. The Panel Pledge. <https://championsofchangecoalition.org/wp-content/uploads/2023/05/Panel-Pledge.pdf>

Chetty, Rinnelle, Louise De Villiers, Brittney Dudar y Herman Smit. 2018. What can behavioural science tell us about the financial decisions of women? International Development Research Centre (IDRC)/Centre de recherches pour le développement international (CRDI). [https://cenfri.org/wp-content/uploads/2018/04/What-can-behavioural-science-tell-us-about-the-financial-decisions-of-women\\_Cenfri-IDRC\\_April-2018.pdf](https://cenfri.org/wp-content/uploads/2018/04/What-can-behavioural-science-tell-us-about-the-financial-decisions-of-women_Cenfri-IDRC_April-2018.pdf)

Chowdhury, Purna. 2023. Gender Mainstreaming in Business Correspondent Networks: Applying Grameen's I-Care Framework. Grameen Foundation. <https://grameenfoundation.org/documents/Gender-Maintreaming-in-Business-Correspondent-Networks.pdf>

Christ Franco, Marina, Lucas Helal, Maximiliano Cenci y David Moher. The impact of gender on researchers' assessment: A randomized controlled trial. Journal of Clinical Epidemiology. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0895435621001785>

## C

Čihák, Martin, y Ratna Sahay. 2018. Women in Finance: An Economic Case for Gender. Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2018/09/19/blog-women-in-finance>

Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF). 2022. Diagnóstico de la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de las entidades financieras en México. [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Diagnostico\\_Perspectiva\\_Genero\\_CIIGEF.pdf?utm\\_source=estudio&utm\\_medium=mail&utm\\_campaign=Genero](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Diagnostico_Perspectiva_Genero_CIIGEF.pdf?utm_source=estudio&utm_medium=mail&utm_campaign=Genero)

Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF). 2023. Hacia una igualdad de género en el sector financiero. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia\\_la\\_Igualdad\\_de\\_Ge\\_nero\\_en\\_el\\_Sector\\_Financiero.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia_la_Igualdad_de_Ge_nero_en_el_Sector_Financiero.pdf)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2021. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021. [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte\\_Resultados\\_ENIF\\_2021.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte_Resultados_ENIF_2021.pdf)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). 2022. Panorama anual de inclusión financiera. [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama\\_2022.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama_2022.pdf)

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, Gobierno de México. 2017. ¿Qué es el lenguaje incluyente y por qué es importante que lo uses? <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-lenguaje-incluyente-y-por-que-es-importante-que-lo-uses?idiom=es>

Corporación Financiera Internacional (IFC). 2017. Invertir en mujeres: El banco BHD de León. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2017/case-study-banco-bhd-s-women-centered-design-dominican-republic-es.pdf>

Corporación Financiera Internacional (IFC). 2024. Banco Itaú. <https://disclosures.ifc.org/project-detail/SPI/11080/banco-itauci>

Corporación Financiera Internacional (IFC). 2019. Financiar a las emprendedoras es buen negocio. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/banca-mujer-argentina.pdf>

---

## C

Criado Perez, Caroline. 2020. *La mujer invisible: Descubre cómo los datos configuran un mundo hecho por y para los hombres*. México: Seix Barral.

---

Cucagna, Emilia, Leonardo Iacovone y Eliana Rubiano-Matulevich. 2020. Mujeres emprendedoras en México: Rompiendo con la segmentación sectorial para incrementar ganancias. Grupo Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/881631602854622371/pdf/Women-Entrepreneurs-in-Mexico-Breaking-Sectoral-Segmentation-and-Increasing-Profits.pdf>

---

## D

Deshpande, Rani, y Nisha Singh. 2022. Playing the long game: women's platform work and financial services. CGAP. <https://www.cgap.org/blog/playing-long-game-womens-platform-work-and-financial-services>

---

## E

Edelshein, Jaime, Victoria Johnson y Gerardo Pedroza. 2021. Designing Digital Payments for Mexican Women Entrepreneurs. Women's World Banking. [https://www.womensworldbanking.org/mcas.ms/wp-content/uploads/2021/06/2021\\_Designing\\_Digital\\_Payments\\_English.pdf?McasCtx=4&McasTsId=15600](https://www.womensworldbanking.org/mcas.ms/wp-content/uploads/2021/06/2021_Designing_Digital_Payments_English.pdf?McasCtx=4&McasTsId=15600)

---

Fernández, María, y Dean Caire. 2024. Gender-Intentional Credit Scoring. CGAP. <https://www.cgap.org/research/publication/gender-intentional-credit-scoring>

---

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). 2024. Política de Igualdad de Género. [https://www.fira.gob.mx/Files/Politica\\_Genero\\_FIRA\\_2024.pdf](https://www.fira.gob.mx/Files/Politica_Genero_FIRA_2024.pdf)

---

Financial Alliance for Women. 2021. How Fintechs Can Capture the Female Economy. <https://financialallianceforwomen.org/vault/how-fintechs-can-capture-the-female-economy/>

---

Financial Alliance for Women, All-Stars Academy. Desarrollando una estrategia exitosa centrada en las mujeres. <https://financialallianceforwomen.org/all-stars-academy/desarrollando-una-estrategia-exisosa-centrada-en-las-mujeres-sp/explore-el-curso/>

---

Financial Alliance for Women, Data2x. 2023. Manual de datos de género para la inclusión financiera de las mujeres. <https://data2x.org/wp-content/uploads/2023/11/Gender-Data-Playbook-v15-FINAL.pdf>

---

## F

FinEquityALC. 2019. Productos financieros pensados para las mujeres: Casos de éxito en América Latina y el Caribe. <https://www.findevgateway.org/es/seminario-portal-findev/productos-financieros-pensados-para-las-mujeres-casos-de-exito-en-america>

---

FinEquityALC. 2021. Cómo diseñar productos y servicios financieros pensados para las mujeres. [https://www.findevgateway.org/es/serie-seminarios-en-linea-portal\\_findev/como-disenar-productos-y-servicios-financieros-pensados](https://www.findevgateway.org/es/serie-seminarios-en-linea-portal_findev/como-disenar-productos-y-servicios-financieros-pensados)

---

FinEquity. 2022. FinEquity Knowledge Guide: Gender diversity and leadership development in financial devices. <https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2022/06/finequity-knowledge-guide-gender-diversity-and-leadership-development-financial>

---

FinEquity. 2022. FinEquity Knowledge Guide: Incorporating gender-intelligent design in financial services. <https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2022/07/finequity-knowledge-guide-incorporating-gender-intelligent-design-financial-services>

---

FinEquity. 2024. Guía de Recursos FinEquityALC: Diversidad de género y desarrollo de liderazgo en servicios financieros. <https://www.findevgateway.org/es/blog/guia-de-recursos-finequityalc-diversidad-de-genero-y-desarrollo-de-liderazgo-en-servicios>

---



## G

Gobierno de México. Cuestionario de percepción de clima laboral y no discriminación. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56675/5\\_Cuestionario\\_de\\_percepcion\\_de\\_clima\\_laboral.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56675/5_Cuestionario_de_percepcion_de_clima_laboral.pdf)

Grameen Foundation. RICHES Toolkit. <https://grameenfoundation.org/riches/riches-toolkit>

Grimaldo, Ana. 2022. Las trabajadoras del hogar se apoyan en la tecnología para profesionalizarse. Expansión Mujeres. <https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2022/05/17/trabajadoras-hogar-apoyan-tecnologia-para-profesionalizarse>

Grupo Financiero Banorte. 2023. Bloomberg Gender Equality Index 2023. <https://investors.banorte.com/~media/Files/B/Banorte-IR/Sustainability%202023/Bloomberg/One%20Pager%20GEI%20ENG%20VF.pdf>

Grupo Financiero Banorte. 2023. Calificaciones ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). <https://investors.banorte.com/es/sustainability/performance/sustainability-indexes>

Grupo Financiero Banorte. 2023. Informe Anual 2023 - Personalizando el futuro. <https://investors.banorte.com/~media/Files/B/Banorte-IR/Sustainability%202023/Reports/Informe%20Anual%20Integrado%202023.pdf>

Grupo Financiero Banorte. 2023. Informe Anual 2023 - Personalizando el futuro. <https://investors.banorte.com/~media/Files/B/Banorte-IR/Sustainability%202023/Reports/Informe%20Anual%20Integrado%202023.pdf>

## H

Hernández, Emilio, Rebecca Calder, Divya Hariharan y Cristina Martínez. 2023. Women agents for financial inclusion: Exploring the benefits, constraints, and potential solutions. CGAP. <https://www.cgap.org/research/publication/women-agents-for-financial-inclusion-exploring-benefits-constraints-and>

HSBC. 2024. Mujeres al mundo. <https://www.hsbc.com.mx/mujeres-al-mundo/>

ideo.org, UN Women. 2022. Gender x Innovation Guide. <https://techforgenerationequality.org/innovation#modules>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). 2023. Cuánto ganamos y en qué gastamos. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/07/Ingreso-y-Gasto-de-los-hogares\\_20230727.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/07/Ingreso-y-Gasto-de-los-hogares_20230727.pdf)

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), Gobierno de México. 2021. Manual de comunicación no sexista. Hacia un lenguaje incluyente. <https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/manual-de-comunicacion-no-sexista-hacia-un-lenguaje-incluyente-237902?idiom=es>

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), Gobierno de México. 2015. Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. [https://www1.cenapred.unam.mx/DIR\\_SERVICIOS\\_TECNICOS/SANI/INMUJERES/PresNorma.pdf](https://www1.cenapred.unam.mx/DIR_SERVICIOS_TECNICOS/SANI/INMUJERES/PresNorma.pdf)

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). 2023. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Tercer trimestre 2023. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoent/enoent2023\\_11.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoent/enoent2023_11.pdf)

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). 2022. Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Mujer22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Mujer22.pdf)

Instituto Nacional Electoral (INE). Guía rápida de consulta. <https://igualdad.ine.mx/lenguaje-incluyente/recursos/guiarapidaINE.pdf?>

I International Labour Organization (ILO). 2017. Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_601276.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf)

---

I International Labour Organization (ILO). 2002. Gender Equality Tool. <https://webapps.ilo.org/public/english/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>

---

J JPMorgan Chase. 2018. Five Simple Ways to Be a Better Male Ally. *Quartz*. <https://qz.com/work/1467352/five-simple-ways-to-be-a-better-male-ally>

---

J Juárez, Édgar. 2021. Banco Azteca lanza cuenta diseñada especialmente para mujeres. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Banco-Azteca-lanza-cuenta-disenada-especialmente-para-mujeres-20210511-0076.html>

---

K Koning, Antonique, Joanna Ledgerwood y Nisha Singh. 2021. Addressing Gender Norms to Increase Financial Inclusion: Designing for Impact. Technical Guide. CGAP. [https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2021\\_IO\\_Technical\\_Guide\\_Gender\\_Norms.pdf](https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2021_IO_Technical_Guide_Gender_Norms.pdf)

---

L López, Patricia. 2021. La brecha de género en la inclusión financiera en México. Centro de Estudios Espinosa Yglesias. <https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2021/11/09-L%C3%B3pez-Rodr%C3%ADguez-2021.pdf>

---

Macknight, Joy. 2023. Looking at financial inclusion through a gender lens. *The Banker*. <https://www.thebanker.com/Looking-at-financial-inclusion-through-a-gender-lens-1686908152>

---

Markel, Erin, Emilie Gettliffe, Linda Jones, Emily Miller y Laura Kim. 2016. The social norms factor: How gendered social norms influence how we empower women in market systems development. BEAM Exchange. <https://marketshareassociates.com/wp-content/uploads/2016/09/BEAM-social-norms-report.pdf>

---

M Martínez, Ana Laura y César Reséndiz. 2021. Inclusión financiera sin discriminación: hacia un protocolo de trato incluyente en sucursales bancarias de México. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ec1dee09-6156-4604-ad22-9a93b59a7961/content>

---

M Martínez, Cristina, y Emilio Hernández. 2023. How did Bancolombia create a successful agent network at scale? CGAP. <https://www.cgap.org/blog/how-did-bancolombia-create-successful-rural-agent-network-sca>

---

Mirpourian, Mehrdad, Jonathan Fu y Sonja Kelly. 2023. ¡Revisa tus sesgos! Guía práctica para entidades crediticias. Women's World Banking. [https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2023/01/Check\\_Your\\_Bias\\_Field\\_Guide\\_Lenders\\_Spanish.pdf](https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2023/01/Check_Your_Bias_Field_Guide_Lenders_Spanish.pdf)

---

Mujeres en Finanzas (MEF). 2024. Mujeres en finanzas. <https://www.mujeresenfinanzas.mx/>

---

N National Bank of Rwanda. (2023). Guidelines to Women's Financial Inclusion Actions for Financial Institutions. [https://www.bnr.rw/financial-inclusion/financial-inclusion-policy/?tx\\_bnrdocumentmanager\\_frontend%5Bdocument%5D=2904&tx\\_bnrdocumentmanager\\_frontend%5Baction%5D=download&tx\\_bnrdocumentmanager\\_frontend%5Bcontroller%5D=Document&cHash=71cfc68431d9bcd813a99df50668d2df](https://www.bnr.rw/financial-inclusion/financial-inclusion-policy/?tx_bnrdocumentmanager_frontend%5Bdocument%5D=2904&tx_bnrdocumentmanager_frontend%5Baction%5D=download&tx_bnrdocumentmanager_frontend%5Bcontroller%5D=Document&cHash=71cfc68431d9bcd813a99df50668d2df)

---

O Oliver Wyman. 2020. Women in Financial Services. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/hubs/gender-diversity-in-financial-services.html>

---

O ONU Mujeres. Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Gender-inclusive%20language/Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf>

---

## O

Organización Internacional de Trabajo (OIT). 2015. Las mujeres en las juntas directivas. Construir la reserva de talento femenino. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms\\_438288.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438288.pdf)

Ostvig, Ellie, Cassidy Weaver y Emily Chahalis. 2024. Reducing barriers to women's economic empowerment in el salvador and honduras gender, conflict, and power dynamics training: Lessons learned. Grameen Foundation. <https://grameenfoundation.org/partners/resources/reducing-barriers-to-womens-economic-empowerment-in-el-salvador-and-honduras-gender-conflict-and-power-dynamics-training-lessons-learned>

## P

Post, Nicki. 2020. Persona and social norm overlay: Design template. CGAP. [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/submissions/77561/Persona\\_SocialNormOverlayDeck\\_FINAL.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/submissions/77561/Persona_SocialNormOverlayDeck_FINAL.pdf)

## R

Romero, Indira, Jesús López y Sara Hess. 2022. La brecha estructural de inclusión financiera en México. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48262-la-brecha-estructural-inclusion-financiera-mexico-perspectiva-territorial>

## S

Santander. 2022. Informe de Banca Responsable 2021. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/nuestro-compromiso/informes/informes-por-paises/doc-informe-br-mexico-2021.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 2023. Taxonomía Sostenible de México. Primera edición. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/809773/Taxonomia\\_Sostenible\\_de\\_Mexico.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/809773/Taxonomia_Sostenible_de_Mexico.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Comisión Nacional de Seguros y Finanzas (CNSF), Dirección General de Desarrollo e Investigación (DGD). 2022. Análisis estadístico de gastos médicos 2022. <https://www.cnsf.gob.mx/cnsf/revista/Documentos%20compartidos/Análisis%20Estadístico%20de%20Gastos%20Médicos%202022.pdf>

Sharma, Apurva. 2023. Exploring the possibilities of a WhatsApp API for banking and fintech. DashCX. <https://www.dashcx.com/blogs/exploring-the-possibilities-of-a-whatsapp-api-for-banking-and-fintech-dashcx/>

Singh, Nisha, y Gayatri Murthy. 2023. On gig platforms, women workers face triple barriers to inclusion. CGAP. <https://www.cgap.org/blog/on-gig-platforms-women-workers-face-triple-barriers-to-inclusion>

## T

Theis, Sophie. 2020. Four guiding principles for user research with low-income women in emerging markets. Women's World Banking. <https://www.womensworldbanking.org/insights/four-guiding-principles-for-user-research-with-low-income-women-in-emerging-markets/>

Tuya. 2022. En Tuya la inclusión financiera y digital también son equidad de género. <https://www.tuya.com.co/sites/default/files/archivos/pdf/En%20Tuya%20la%20inclusio%CC%81n%20financiera%20y%20digital%20tambie%CC%81n%20son%20equidad%20de%20ge%CC%81nero.pdf>

## U

UN Women, ideo.org. 2022. Gender x Innovation Guide. <https://techforgenerationequality.org/innovation#modules>

United Nations Global Compact. 2024. Target Gender Equality Accelerator. <https://unglobalcompact.org/take-action/target-gender-equality>

## W

Women's World Banking. 2015. Gender Performance Indicators 2.0: How are we serving women? [http://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2013/06/GenderPerformanceIndicators\\_2015\\_WomensWorldBanking.pdf](http://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2013/06/GenderPerformanceIndicators_2015_WomensWorldBanking.pdf)

Women's World Banking. 2018. Accelerating economic opportunity in Mexico by applying a gender lens. <https://www.womensworldbanking.org/insights/accelerating-economic-opportunity-in-mexico-by-applying-a-gender-lens/>

Women's World Banking. 2021. Empowering Women on a Journey Towards Digital Financial Capability. [https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2021/03/WWB\\_DFC-Report\\_2021.pdf](https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2021/03/WWB_DFC-Report_2021.pdf)

Word Federation of Advertisers (WFA). 2022. Insight & Strategy. WeCapital: Data Tienda. <https://wfanet.org/knowledge/diversity-and-inclusion/item/2022/07/27/Insight--Strategy--WeCapital-Data-Tienda>



**HACIENDA**  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



**BANCO MUNDIAL**  
BIRF • AIF | GRUPO BANCO MUNDIAL

**FD** FINANCE FOR  
DEVELOPMENT



**CIIGEF** | COMITÉ INTERINSTITUCIONAL  
PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO  
EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

