

# EXPANDIENDO LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS MUJERES EN MÉXICO

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

## INFORME EJECUTIVO

SEPTIEMBRE 2024



## Abstracto

Este documento ofrece una síntesis de 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.” Está dirigido a las instituciones que conforman el Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF), con el fin de guiarlas en la mejora y ampliación de la inclusión financiera de las mujeres, tomando en cuenta sus necesidades específicas.

El texto resalta la oportunidad de negocio que las mujeres representan y aborda cómo identificar y superar las normas sociales de género que limitan su acceso a servicios financieros. La parte medular del documento presenta diez lineamientos con acciones concretas para promover la igualdad de género en la fuerza laboral y en la oferta de productos financieros, con un enfoque en asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

El documento subraya la importancia de una implementación orientada a resultados, destacando la necesidad de cuantificar el impacto de los cambios a través de indicadores y la toma de decisiones basada en datos. Concluye destacando que el rol de las asociaciones gremiales del sector financiero será clave en facilitar este proceso.

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

Para mayor información sobre derechos y autorizaciones, favor de referirse al documento original.

### Autoras y autores

**CGAP:** Xavier Faz, Cristina Martínez, Gabriela Zapata  
**Banco Mundial:** Eva Gutiérrez, Sheirin Irvantchi, Guillermo Fernández  
**IFC:** José Felix Etchegoyen, Martha Casanova, Yanire Brana



### 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. También agradecemos la retroalimentación de 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) y de otras instituciones financieras. Nuestro agradecimiento se extiende a diversos miembros de los organismos aliados del Grupo Banco Mundial, por su apoyo y útiles contribuciones al documento.

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.



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](http://finance4development.org)



**“Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México: Lineamientos para la adopción de una perspectiva de género en las instituciones del sector financiero” destaca la oportunidad de negocio que representan las mujeres para las instituciones financieras y provee una hoja de ruta para adoptar de manera efectiva y sustentable un perspectiva de género al interior de la institución y hacia sus clientas.**

## Introducción

En los últimos años, el sector financiero en México ha comenzado a reconocer la importancia de integrar una perspectiva de género en sus operaciones, entendiendo que promover la igualdad de género es un motor para mejorar el desempeño y la competitividad de las instituciones. Existe una creciente evidencia de que los productos financieros diseñados específicamente para satisfacer las necesidades y preferencias de las mujeres pueden mejorar la calidad y diversidad de la oferta general.<sup>1</sup> Sin embargo, muchas instituciones aún carecen de un enfoque de género intencional, tanto en sus procesos internos como en su oferta de productos, perpetuando así desigualdades en el trato de hombres y mujeres.

A menudo, se supone que los productos y servicios financieros son “neutrales” en cuanto al género y benefician de manera equitativa a todas las personas. La realidad es que muchos de ellos son diseñados considerando al perfil de hombre promedio como el estándar, invisibilizando las necesidades de las mujeres.<sup>2</sup> Se sabe que productos financieros diseñados con enfoque en las mujeres han demostrado ser igualmente beneficiosos para los hombres, mientras que lo contrario no suele ser cierto.<sup>3</sup> Por lo tanto, es fundamental que el sector financiero adopte una perspectiva de género con un enfoque intencional en las mujeres para garantizar una mayor inclusión y equidad.

En México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha avanzado en este ámbito al incluir la igualdad de género como un objetivo social prioritario en su Taxonomía Sostenible,<sup>4</sup> desarrollando un Índice de Igualdad de Género que permite evaluar la contribución de empresas y proyectos de inversión al cierre de brechas de género. Este es un esfuerzo que reconoce el carácter transversal del enfoque de género y busca integrar estos principios en todos los sectores económicos.<sup>5</sup>

Esta guía de lineamientos está diseñada para orientar a las instituciones financieras en México a lograr una mayor inclusión financiera de las mujeres de manera intencional y efectiva, reconociendo que cada una tiene una trayectoria única, pero también un papel crucial en la expansión de la inclusión financiera de las mujeres. Al adoptar estos lineamientos, cualquier institución financiera, independientemente de su tamaño o tipo, puede contribuir al cierre de las brechas de género, al tiempo que fortalece su posición en el mercado y promueve un desarrollo económico más equitativo.

El documento se estructura en cuatro capítulos principales:

1. La oportunidad de negocio en la inclusión financiera de las mujeres.
2. El impacto de las normas sociales de género en la inclusión financiera de las mujeres.
3. Los lineamientos para la inclusión financiera con perspectiva de género en las instituciones financieras.
4. Indicadores de éxito en la implementación de una perspectiva de género para la inclusión financiera de mujeres.

<sup>1</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>2</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>3</sup> FinEquityALC, *op. cit.*

<sup>4</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/shcp/documentos/taxonomia-sostenible-de-mexico?state=published>

<sup>5</sup> Idem.

La guía también incluye material adicional de apoyo a las instituciones en su consecución de este esfuerzo:

- **Casos de éxito.**
- **Herramienta de autoevaluación.**
- **Compendio de herramientas de apoyo.**

## ¿Qué significa adoptar una perspectiva de género?

Adoptar una perspectiva de género en el sector financiero implica reconocer las diferencias en necesidades, comportamientos y experiencias entre hombres y mujeres, y abordar los sesgos, tanto conscientes como inconscientes, que afectan decisiones y resultados dentro de las instituciones. Los sesgos pueden estar presentes en los análisis de datos, algoritmos de riesgo y modelos de inteligencia artificial, por lo que es esencial identificarlos y mitigarlos para cerrar las brechas de género existentes y a futuro.

Una estrategia de inclusión financiera con enfoque de género debe tratar a las mujeres como un segmento diferenciado, comprendiendo sus necesidades específicas, las normas sociales que las influyen y las barreras que enfrentan. La adopción de una perspectiva de género a nivel organizacional requiere ser intencional e involucra a distintas áreas de negocio y soporte. La figura 1 muestra cinco niveles de adopción de una perspectiva de género en la inclusión financiera de las mujeres, destacando cómo la intencionalidad institucional impulsa iniciativas más equitativas. Las instituciones financieras pueden usar esta figura para evaluar su posición actual y guiar decisiones estratégicas hacia mayores avances en la igualdad de género, con base en su modelo de negocio.

Figura 1. Cinco niveles de adopción de una perspectiva de género en la inclusión financiera de las mujeres.



Fuente: Adaptada del Gender x Innovation Guide (ideo.org, UN Women, 2022).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> ideo.org, UN Women. Gender x Innovation Guide. 2022. Disponible en: <https://techforgenerationequality.org/innovation#modules>

## La oportunidad de negocio en la inclusión financiera de las mujeres

**La inclusión financiera de las mujeres en México representa una de las áreas más prometedoras de crecimiento para el sector financiero.** Un estudio de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) del Grupo Banco Mundial estima que la demanda de crédito insatisfecha de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) dirigidas por mujeres supera los US\$6,500 millones.<sup>7</sup> Por otro lado, el mercado de mujeres no bancarizadas y subatendidas en México también presenta oportunidades significativas para las instituciones financieras, con un potencial de ingresos de US\$1,870 millones.<sup>8</sup> Sin embargo, a pesar de constituir un segmento de la población mayoritario, rentable, con mayores tasas de repago y propensión al ahorro, la oferta de productos y servicios financieros en el país excluye a más de 16.8 millones de mujeres de entre los 18 y 70 años.<sup>9</sup> Esto limita la capacidad de las mujeres para contribuir al desarrollo económico del país y representa una oportunidad clara para las instituciones financieras de diferenciarse con ofertas personalizadas que atiendan las necesidades específicas de las mujeres.

La inclusión financiera de las mujeres se sustenta en varios pilares clave que pueden impactar positivamente los ingresos, costos y ganancias de las instituciones financieras, entre ellos:

- 1. Nuevos clientes y portafolio de productos:** La inclusión de mujeres contribuye a aumentar el número de clientes e ingresos derivados de una mayor captación y colocación de productos financieros.
- 2. Fidelización y uso de productos:** Las mujeres pueden ser clientes más leales a las instituciones que les ofrecen servicios personalizados, lo que puede traducirse en una mayor retención y un incremento en la venta cruzada de productos financieros.
- 3. Comportamiento de riesgo:** Las mujeres exhiben un mejor historial de crédito y menor tolerancia al riesgo, lo que puede resultar en una cartera menos riesgosa y menores pérdidas para las instituciones financieras.

Para aprovechar esta oportunidad, las instituciones deben considerar inversiones iniciales en investigación de mercado, desarrollo de productos y tecnología, campañas de marketing dirigidas a mujeres, capacitación del personal y seguimiento de los resultados. A largo plazo, los beneficios superarán los costos iniciales, evidenciando una rentabilidad sostenible como lo demuestran casos de entidades como Banco BHD en la República Dominicana, Itaú en Brasil, Bancolombia en Colombia y Banco Pichincha en Ecuador. Durante el primer año del programa “Mujer Mujer”, Banco BHD alcanzó una rentabilidad interna superior al 35%, con rendimientos notables en préstamos para mujeres individuales (20%), pequeñas empresas (14%) y medianas empresas (12%).<sup>10</sup> En 2023, las mujeres representaron el 50% de la cartera de cuentas de ahorro y préstamos, y el 56% de la cartera de ahorro a plazo, constituyendo más de la mitad del negocio comercial del banco.<sup>11</sup> En México, las instituciones financieras que implementen estrategias similares pueden capturar este prometedor segmento de mercado, diferenciarse en un entorno competitivo y mejorar su participación en el mercado.

Este capítulo también destaca la importancia de aumentar la representación de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones dentro de las instituciones financieras. Estudios demuestran que una mayor diversidad en los niveles directivos mejora el desempeño empresarial y la estabilidad financiera, ofreciendo beneficios como mayor innovación, mejoras en productos y servicios, mayor retención de personal, y una mejor imagen y reputación de la institución.<sup>12</sup> Aunque algunas instituciones ya implementan políticas de igualdad de género, aún existe un amplio margen para avanzar hacia una representación equitativa y una cultura organizacional inclusiva en el sector financiero en México.

<sup>7</sup> International Finance Corporation. ¿Por qué es un buen negocio financiar a la mujer emprendedora en México?; 2019. Disponible en: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/20191031-estudio-de-mercado-mexico.pdf>

<sup>8</sup> 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>9</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021.

<sup>10</sup> Invertir en las mujeres: el Banco BHD León (IFC, Banco BHD León, 2017). Informe de sostenibilidad 2020 (Banco BHD León, 2021).

<sup>11</sup> Idem.

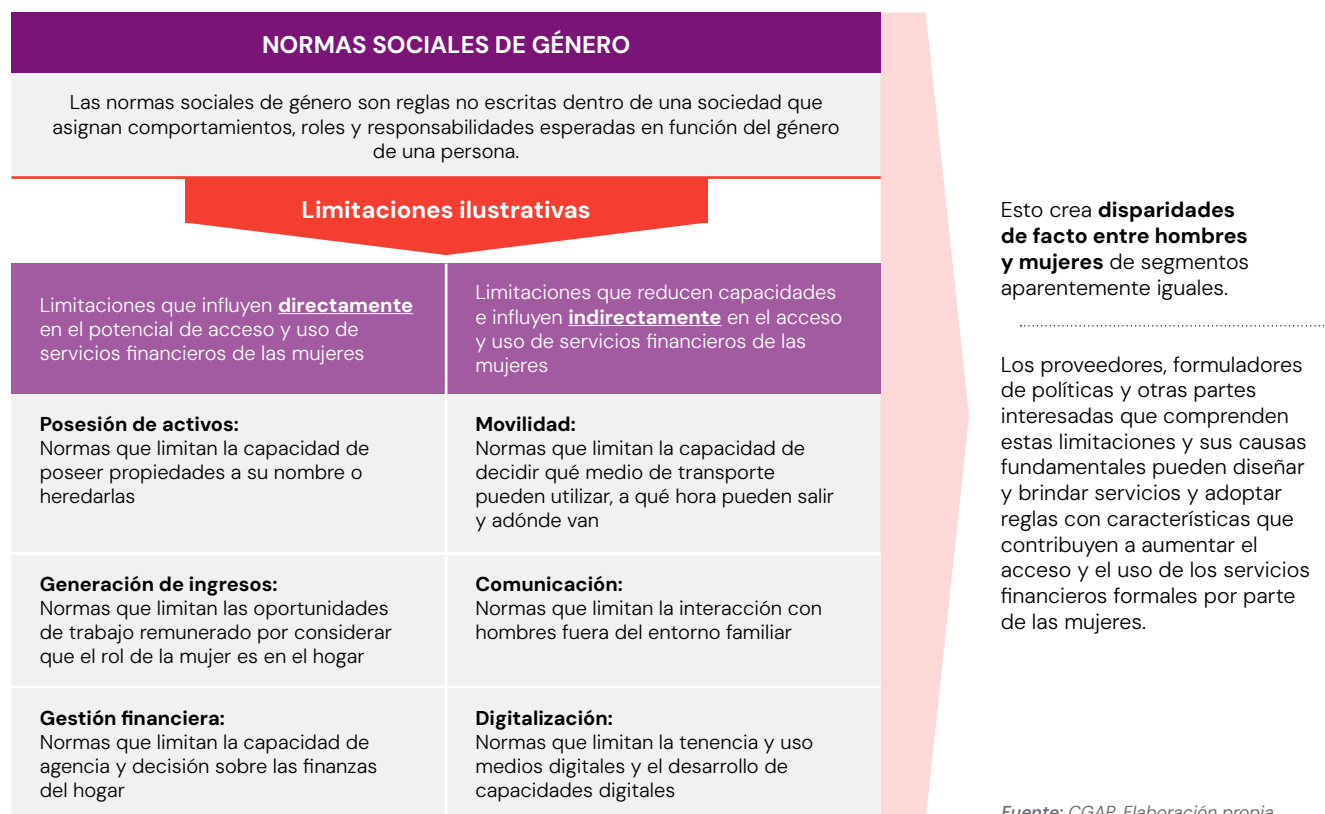
<sup>12</sup> Elisabeth Burgess, Mariana Martínez, Bárbara Magnoni, Ignacio E. Carballo y Anna Hainze. Empezando por casa: El liderazgo femenino en las entidades de microfinanzas en América Latina y el Caribe. Washington, DC: BID; 2016. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/empezando-por-casa-el-liderazgo-femenino-en-las-entidades-de-microfinanzas-en-america-latina-y-el>

# 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 asignan 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 mientras que las mujeres asumen principalmente las responsabilidades relacionadas con el hogar y el cuidado de la familia. Esta dinámica está arraigada en la tradición, cultura, religión, familia y/o localidad y contribuye a la persistencia de las disparidades de género entre hombres y 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 exclusión de las mujeres en diversos ámbitos, incluido el financiero.<sup>13</sup>

Estas normas, junto con otras características, influyen en el comportamiento de las personas y pueden limitar el acceso y uso efectivo de los servicios financieros por parte de las mujeres. Directamente, las normas sociales pueden condicionar o restringir la participación de las mujeres en el empleo formal, su manejo de las finanzas del hogar y la posesión de activos financieros. Indirectamente, pueden afectar factores que crean barreras al acceso a productos financieros, como el nivel educativo, el tipo de trabajo remunerado al que una mujer puede aspirar, su movilidad (adónde puede ir y cómo se desplaza), y la gestión de su tiempo (debido a la necesidad de equilibrar mayores responsabilidades en el hogar con otras actividades que desea realizar). En conjunto, estas normas sociales generan una disparidad de facto entre hombres y mujeres dentro del 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>13</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>

Ignorar las normas de género puede limitar la efectividad de los productos financieros y, en algunos casos, generar consecuencias negativas no intencionales.<sup>14</sup> Por ejemplo, promover el ahorro entre mujeres con cuentas simplificadas puede fallar si no se comprende que la causa raíz de su exclusión es la falta de autonomía sobre su dinero. Ofrecer estas cuentas podría resultar en que no sean usadas o, en casos extremos, alterar las dinámicas de poder y propiciar violencia doméstica.<sup>15</sup> Por ello, al diseñar productos financieros, es crucial identificar las normas de género que pueden afectar su uso y formular opciones que reduzcan las barreras de acceso, como canales digitales y privacidad, evitando efectos negativos.

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 escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo limita la diversidad de perspectivas y afecta el diseño de productos financieros con propuestas de valor adecuados para las mujeres.
- **Capacidades limitadas.** Muchas instituciones carecen de conocimientos y equipos especializados para incorporar una perspectiva de género, lo que dificulta su implementación.
- **Inversión necesaria para eliminar sesgos de género.** Implementar estrategias y acciones para identificar y abordar sesgos de género requiere una inversión en recursos financieros y humanos que puede ser un desafío para muchas instituciones, especialmente las más pequeñas.
- **Normas de género arraigadas.** Los sesgos de género son internalizados por todas las personas, desde la infancia, y se ven reflejados en la cultura organizacional, el modelo de negocio, los productos y servicios, e incluso en los algoritmos de riesgo.
- **Evaluación del impacto.** Las instituciones pueden tener capacidades limitadas para evaluar el impacto de la implementación de políticas de género.

Cabe destacar la importancia de que haya una intención genuina y participación activa por parte de los hombres en la institución para crear un compromiso duradero con la igualdad de género hacia el interior y hacia sus clientas. El cuadro a continuación presenta acciones concretas que los hombres pueden tomar hacia este fin.



## 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>16</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>17</sup>
- **Empezar en casa:** aplicar la igualdad de género a través de la colaboración en actividades domésticas.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> CGAP, *op. cit.*

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> Champions of Change Coalition. 2023. The Panel Pledge. Disponible en: <https://championsofchangecoalition.org/wp-content/uploads/2023/05/Panel-Pledge.pdf>

<sup>17</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>

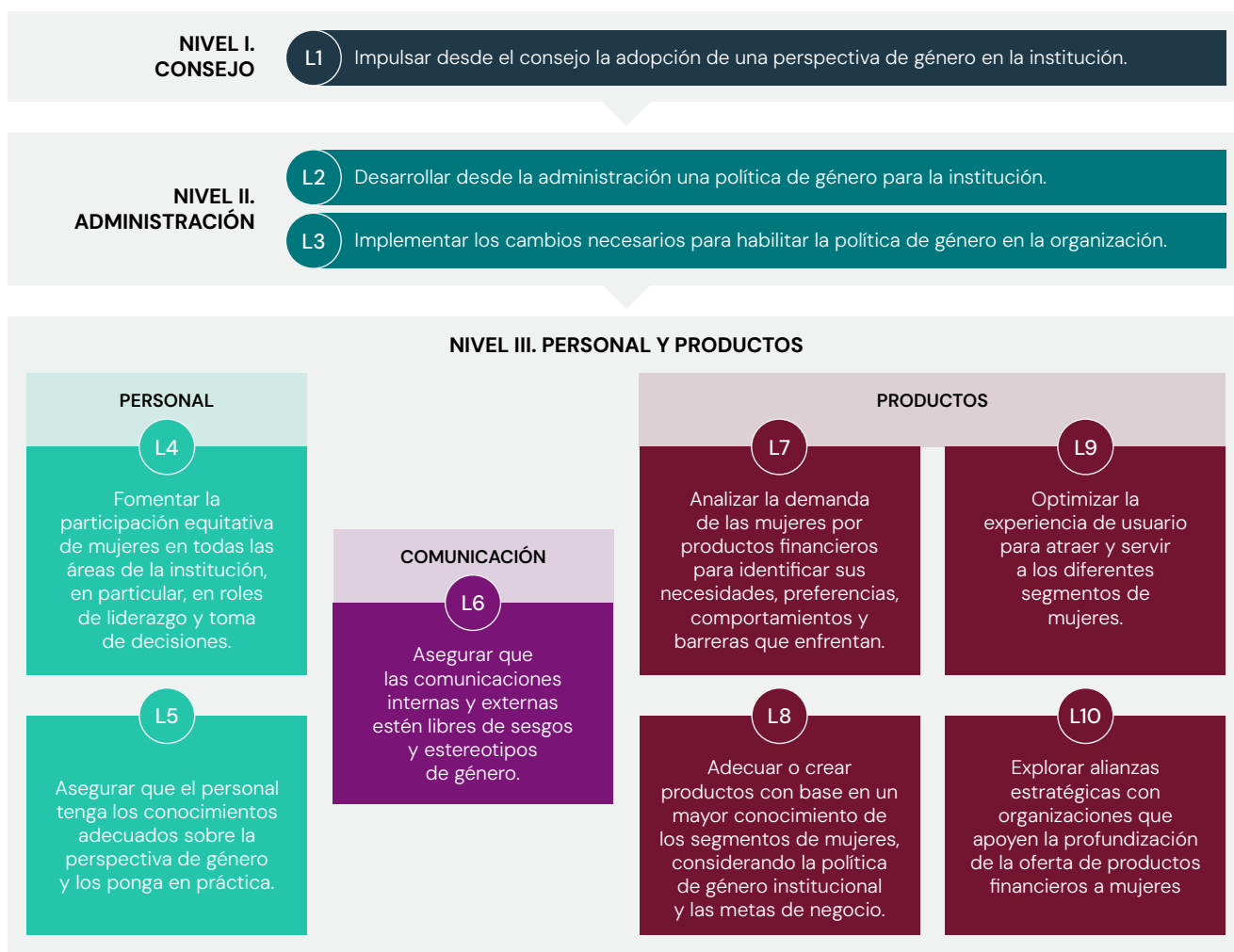
<sup>18</sup> CIIGEF. Hacia una igualdad de género..., *op. cit.*

## CAPÍTULO 3

# Lineamientos para la inclusión financiera con perspectiva de género en las instituciones financieras

A continuación, se presenta una sinopsis de los diez lineamientos y sus respectivas acciones, que tienen por objetivo guiar a las instituciones financieras en la adopción de una perspectiva de género para lograr una inclusión financiera efectiva de las mujeres sustentada en instituciones más incluyentes. Los lineamientos abordan cambios en el gobierno corporativo, la administración, la organización y el portafolio de productos y servicios. La transformación institucional busca garantizar una oferta consistente de productos y servicios que satisfagan las necesidades de todos los clientes, en particular de las mujeres, mejorando la experiencia de usuario en productos, servicios y canales. Los cambios propuestos permitirán la sostenibilidad a largo plazo de una estrategia comercial con perspectiva de género, al tiempo que contribuyen a construir una sociedad más igualitaria.

Aunque hay una secuencia sugerida para los lineamientos, cada institución deberá establecer una línea base para medir su avance según las metas que establezca a corto, mediano y largo plazo. Los lineamientos pueden implementarse en paralelo, considerando que el tamaño y las circunstancias de cada institución afectarán cómo y cuándo se alcanzan los objetivos propuestos.





## CONSEJO

**L1 Impulsar desde el consejo la adopción de una perspectiva de género en la institución.** El principal órgano de gobierno debe liderar el compromiso con la igualdad de género, asegurando que este enfoque se refleje en la estrategia y cultura organizacional de la institución. **Acciones:**

- 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.
- B. Asegurar que exista igualdad de género en el consejo.
- C. Comisionar y aprobar una política de género institucional.
- D. Asegurar que la administración cuente con los recursos para adquirir las capacidades necesarias para desarrollar e implementar la política de género.

## ADMINISTRACIÓN

**L2 Desarrollar desde la administración una política de género para la institución.** La administración debe desarrollar una política de género basada en un diagnóstico integral de las brechas existentes, con metas y objetivos claros y medibles que guíen la inclusión de las mujeres tanto en su fuerza laboral como en sus clientes. **Acciones:**

- A. Nombrar y empoderar a una persona líder que desarrolle la política de género e impulse y supervise la ejecución de las iniciativas correspondientes.
- B. Realizar un diagnóstico integral de las políticas, procedimientos operativos, prácticas, herramientas y capacidades de la institución para informar la política de género.
- C. Establecer una práctica para desagregar, analizar y monitorear datos por sexo e incluirlos en los reportes pertinentes.
- 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.
- E. Establecer objetivos, metas e indicadores para promover una mejor oferta de productos financieros a clientas.

**L3 Implementar los cambios necesarios para habilitar la política de género en la organización.** La política de género debe traducirse en cambios concretos en políticas, procedimientos, y prácticas, apoyados por los recursos adecuados y la habilitación de un equipo interno especializado en temas de género para apoyar a los equipos relacionados con producto. **Acciones:**

- A. Comunicar extensivamente la adopción e implementación de la política de género.
- B. Realizar las modificaciones necesarias a las políticas, procedimientos operativos, prácticas y herramientas para la implementación de la política de género.
- C. Asignar recursos a las diferentes áreas de la institución para la implementación de la política de género.
- D. Ajustar las responsabilidades del personal relevante para incluir la aplicación de la política de género y modificar los sistemas de incentivos, respectivamente.
- E. Habilitar a una persona o equipo interno especializado en género para apoyar a los equipos de producto.

## PERSONAL

**L4 Fomentar la participación equitativa de mujeres en todas las áreas de la institución, en particular en roles de liderazgo y toma de decisiones.** Para avanzar en la inclusión financiera de las mujeres y lograr una mejor representación y diversidad de perspectivas, es esencial establecer políticas proactivas que promuevan su participación en la toma de decisiones, identificando y eliminando sesgos y estereotipos que dificulten su ingreso, retención y promoción. **Acciones:**

- A. Detectar sesgos de género y estereotipos que puedan generar discriminación y desigualdad en el ámbito laboral.
- B. Establecer políticas para apoyar la contratación, promoción y retención de mujeres.
- 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.
- D. Desarrollar programas de formación específicos para mujeres, en particular para mujeres líderes (mandos altos y medios) en la institución.
- E. Incluir a las mujeres en funciones clave para la institución, incluyendo en la gestión de la estrategia de productos y canales.

**L5 Asegurar que el personal tenga los conocimientos adecuados sobre la perspectiva de género y los ponga en práctica.** Todo el personal debe recibir capacitación en temas de igualdad, discriminación, normas sociales, sesgos y violencia de género, asegurando que las decisiones y operaciones de la institución sean inclusivas e igualitarias. **Acciones:**

- A. Realizar una línea base sobre el conocimiento actual del personal en temas de género.
- B. Capacitar al personal de todos los niveles de la institución en temas de género.
- C. Promover la participación y visibilidad del personal en eventos especializados en temas de género.

## COMUNICACIONES

- L6 Asegurar que las comunicaciones internas y externas estén libres de sesgos y estereotipos de género.** Las comunicaciones deben ser revisadas y ajustadas para eliminar cualquier sesgo de género y promover un lenguaje inclusivo que refleje los valores de igualdad de la institución. También se deben crear espacios y ambientes seguros, donde las mujeres se puedan expresar y mover con libertad. **Acciones:**
- A. Crear pautas para la adopción de un lenguaje escrito, oral y visual incluyente o neutral dentro y fuera de la institución.
  - B. Asegurar que las políticas, los procedimientos, manuales y otros documentos internos no propicien una desigualdad de género.
  - C. Asegurar que las comunicaciones internas y externas se encuentren libres de sesgos de género y no promuevan estereotipos.

## PRODUCTOS

- L7 Analizar la demanda de las mujeres por productos financieros para identificar sus necesidades, preferencias, comportamientos y barreras que enfrentan.** La adopción de una perspectiva de género requiere el conocimiento profundo de las clientas, basado en el análisis de datos desagregados por sexo y estudios de mercado, para detectar sus necesidades y las barreras que enfrentan e identificar oportunidades de negocio. **Acciones:**
- A. Desagregar los datos por sexo y características demográficas de la base de clientes para analizar diferencias en comportamiento.
  - B. Realizar investigaciones de mercado para comprender mejor las preferencias de diferentes grupos de mujeres en cuanto al acceso y uso de servicios financieros.
  - C. Investigar cómo las normas sociales de género pueden generar barreras en el acceso y uso de productos.
  - D. Identificar perfiles transaccionales y de consumo de distintos subsegmentos de mujeres de la población objetivo donde existan áreas de oportunidad.
  - E. Identificar oportunidades de negocio que sean favorables para los segmentos de mujeres de la población objetivo.

- L8 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 distintos segmentos de mujeres debe orientar la creación o ajuste de productos. Alineados con la política de género y las metas de negocio, aseguran el éxito al identificar oportunidades, aumentar valor para las clientas y eliminar barreras para la adquisición y el uso. **Acciones:**
- A. Integrar o resaltar atributos financieros y no financieros de los productos existentes o nuevos que incrementen su valor para diferentes segmentos de mujeres.
  - B. Asegurar que los requisitos para la adquisición de productos financieros no discriminen a las mujeres ni representen barreras para ellas.
  - 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.

- L9 Optimizar la experiencia de usuario para atraer y servir a los diferentes segmentos de mujeres.** Identificar los puntos de fricción para optimizar la experiencia de usuario de las mujeres a lo largo de su interacción con la institución es crucial para satisfacer sus necesidades, aumentar su percepción de valor y confianza, y fortalecer su lealtad hacia la institución financiera. **Acciones:**
- A. Adaptar los canales de comunicación y formatos considerando las preferencias y necesidades de las mujeres.
  - B. Asegurar que las interfaces digitales incorporen los atributos, nivel de privacidad, usabilidad, seguridad y calidad de servicio que necesitan las mujeres.
  - C. Asegurar que los puntos de acceso físicos sean convenientes y seguros para las mujeres.
  - 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.
  - 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.

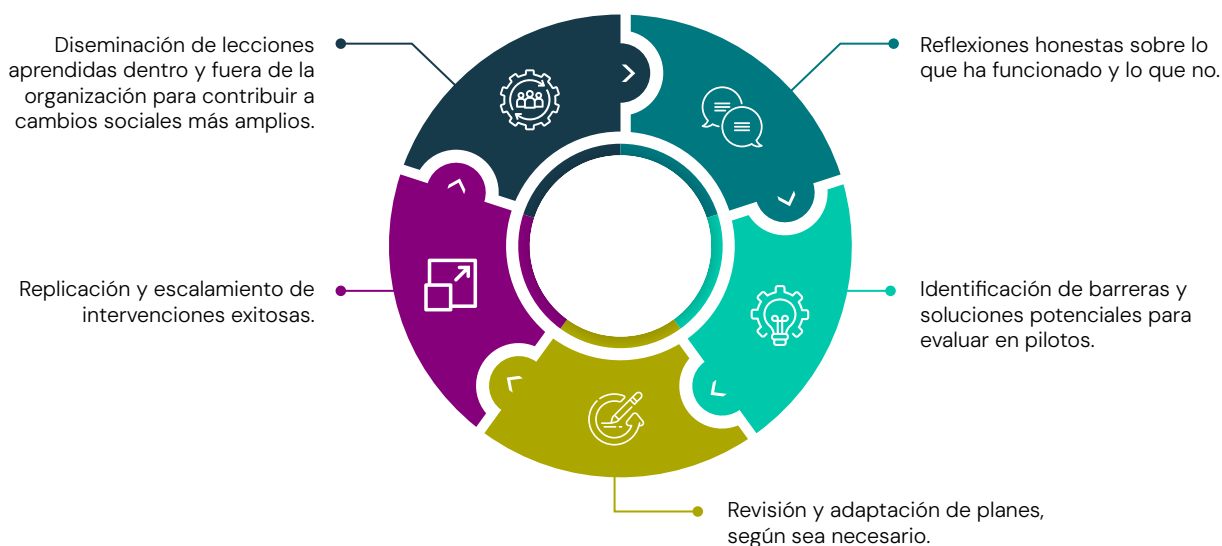
- L10 Explorar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la profundización de la oferta de productos financieros a mujeres.** Para impulsar la inclusión financiera de segmentos específicos de mujeres, es clave explorar alianzas estratégicas con organizaciones que ofrezcan servicios complementarios y conocimientos sobre sus necesidades financieras y comportamientos. **Acciones:**
- A. Explorar alianzas con organizaciones especializadas que ofrezcan servicios de desarrollo profesional de valor agregado a las clientas.
  - 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.
  - C. Explorar alianzas con terceros para enriquecer la oferta con productos y atributos especializados relevantes para segmentos específicos de mujeres.

## Indicadores de éxito en la implementación de una perspectiva de género

La implementación de una política integral de género orientada a resultados es crucial para fomentar cambios sostenibles en el largo plazo. Esto garantiza un seguimiento consistente del avance 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.

El uso de indicadores cuantitativos, complementados con estudios cualitativos y recursos externos a manera de referencia, permitirán obtener una visión panorámica de los avances en la industria respecto a la igualdad laboral e inclusión financiera de las mujeres. Esto podrá servir para orientar la estrategia y medir el avance y éxito en comparación con otros actores. Con estos recursos e información, el consejo y el liderazgo ejecutivo pueden adoptar un proceso de retroalimentación similar al de la figura 3.

Figura 3. Proceso de retroalimentación efectiva para garantizar el progreso de la adopción de una política de género.



Se espera que el éxito de esta implementación se refleje en la reducción de las brechas de género y en un mayor equilibrio en la igualdad entre el personal y en la cultura organizacional de la institución. Además, los cambios en la oferta de productos deberían resultar en un aumento del número de clientas, la diversidad de productos utilizados y la mejor satisfacción de sus necesidades financieras. Estos cambios se llevarán a cabo por etapas, con algunos efectos visibles de inmediato y otros que se manifestarán a mediano y largo plazo. En última instancia, los lineamientos buscan inducir transformaciones duraderas en el ADN de la institución y en la forma en que atiende a sus clientas, como se ilustra en la figura 4.

Figura 4. Efectos resultantes de las acciones para implementar una política de género.

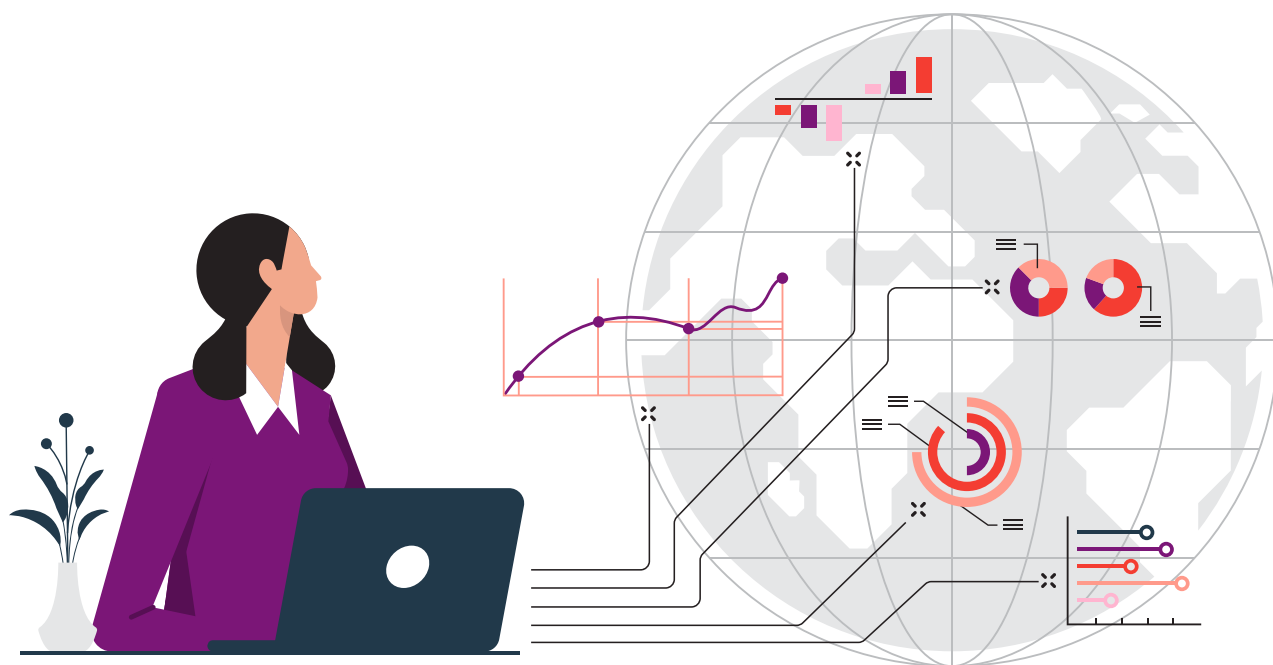


# Consideraciones finales

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. Aunque 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.

Para ello, se pueden implementar pilotos acompañados de asistencia técnica especializada para crear casos de éxito replicables, enfocados en demostrar el caso de negocio y el impacto positivo de una oferta adaptada a las necesidades de las mujeres. Los logros de estos pilotos deberían ser reconocidos para mantener el impulso. Asimismo, se podrían ofrecer recursos de asistencia técnica y tecnología innovadora a instituciones que lo requieran, facilitando una adopción más rápida y eficiente de la perspectiva de género. Algunas instituciones necesitarán apoyo específico para desarrollar políticas, capacidades, herramientas y procesos internos que les permitan integrar esta perspectiva en sus operaciones, utilizar mejor sus datos y adaptar sus productos. Las asociaciones gremiales del sector financiero jugarán un papel clave 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.**



### Material adicional de apoyo

**1. Casos de éxito**

Ejemplos de instituciones financieras que han sido exitosas en la adopción de una perspectiva de género.

**2. Herramienta de autoevaluación (scorecard)**

Es un espejo de las acciones contenidas en los lineamientos y ayudará a las instituciones a identificar brechas en sus políticas, operaciones y oferta de productos y servicios para que puedan subsanarlas.

**3. Compendio de herramientas de apoyo**

Herramientas y documentos para informar y facilitar la adopción de una perspectiva de género para la inclusión financiera de las mujeres.





**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

