

Una Guía para evaluar e implementar los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental

Versión completa (SPI5 Full)



Versión 2 – Julio de 2025

Resumen

Agradecimientos	4
Nota para los lectores.....	4
Introducción.....	5
Información sobre la Organización	7
Dimensión 1. Estrategia social.....	8
Estándar 1A. La institución tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales.....	8
1.A.1 La estrategia de la institución especifica tanto cuales son sus clientes objetivo como cuales son sus metas sociales y cómo las logrará.	9
1.A.2 La estrategia de la institución define indicadores y metas para medir el progreso y el cumplimiento de los objetivos sociales.....	15
Estándar 1B. La institución financiera recolecta, analiza y reporta datos que son específicos para cada uno de sus objetivos sociales.....	17
1.B.1 La institución recolecta datos sobre resultados en clientes y sus hogares.	18
1.B.2 La institución analiza los datos sobre resultados en clientes por segmento.....	23
1.B.3 La institución informa de los datos de desempeño social tanto a lo interno como a lo externo.	25
Dimensión 2. Liderazgo comprometido.....	28
Estándar 2A. Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la Alta Gerencia en relación al logro de los objetivos sociales de la institución.	28
2.A.1 La composición de la Junta Directiva refleja la estrategia social de la institución y las sólidas prácticas de gobierno.....	29
2.A.2 La institución capacita a los miembros de la Junta Directiva sobre sus responsabilidades en la gestión del desempeño social.....	32
2.A.3 El Junta Directiva toma decisiones estratégicas con base en los datos sociales y financieros.	36
2.A.4 La supervisión que la Junta Directiva realiza a la Alta Gerencia está alineada con los objetivos sociales de la institución.....	43
2.A.5 La Junta Directiva es responsable de preservar los objetivos sociales de la institución durante épocas de crisis y/o cambios institucionales.	48
Estándar 2B. La Alta Gerencia es responsable de implementar la estrategia de la institución financiera con el propósito de alcanzar los objetivos sociales.	51
2.B.1 La institución financiera incluye los objetivos sociales en el plan operativo y la Alta Gerencia responsabiliza a los gerentes de mayor nivel por el logro de los objetivos sociales.	52
2.B.2 La Alta Gerencia toma decisiones estratégicas en base a los en datos sociales y financieros.	54
Dimensión 3. Productos y servicios centrados en los clientes	60
Estándar 3A. La institución recolecta y analiza datos para comprender las necesidades de los clientes.	60
3.A.1 L'institution réalise des études de marché et des tests pilotes.....	61
3.A.1 La institución realiza investigaciones de mercado y pruebas piloto.....	61
3.A.2 La institución utiliza datos para identificar patrones de comportamiento financiero por segmento de clientes.	65
Estándar 3B. Los productos, servicios y canales de la institución benefician a los clientes.....	72
3.B.1 La institución utiliza información proveniente del análisis de los datos de los clientes para diseñar productos, servicios y canales de entrega.....	72

3.B.2 La institución elimina las barreras que impiden el acceso a los productos y servicios financieros.	76
3.B.3 Los productos, servicios y canales de la institución cuenta con seguridades que protegen a los clientes contra daños/estafas.	80
3.B.4 Los productos y servicios de la institución ayudan a los clientes a reducir su vulnerabilidad ante los riesgos.	92
3.B.5 Los productos y servicios de la institución ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos.	95
Dimensión 4. Protección al cliente.....	99
Estándar 4A. La institución no sobreendeuda a los clientes.	99
4.A.1 La institución financiera toma decisiones de aprobación de préstamos en base a la capacidad de pago del cliente.	99
4.A.2 La institución monitorea el mercado y responde si hay un aumento en el riesgo de sobreendeudamiento.....	109
Estándar 4B. La institución brinda a los clientes información clara y oportuna para apoyar su toma de decisiones.....	114
4.B.1 La institución es transparente acerca de los términos, condiciones y precios de los productos.....	114
4.B.2 La institución se comunica con los clientes en momentos apropiados y a través de los canales adecuados.	126
Estándar 4C. La institución hace cumplir el trato justo y respetuoso a los clientes.	132
4.C.1 El código de conducta de la institución financiera establece un trato justo y respetuoso de los clientes.	132
4.C.2 La institución no usa técnicas de venta agresivas.	138
4.C.3 La institución salvaguarda el derecho de los clientes a un trato respetuoso durante el proceso de cobranza de los préstamos.....	141
Estándar 4D. La institución protege los datos de los clientes y les informa sobre los derechos que poseen respecto al uso de sus datos.	146
4.D.1 La institución mantiene la seguridad y la confidencialidad de los datos de los clientes.	146
4.D.2 La institución informa a los clientes sobre sus derechos a la privacidad y al uso de sus datos.	151
Estándar 4E. La institución recibe y resuelve los reclamos de los clientes.....	155
4.E.1 La institución financiera posee un mecanismo de reclamos de fácil acceso para los clientes y adaptado a sus necesidades.....	156
4.E.2 La institución resuelve los reclamos eficientemente.....	161
4.E.3 La institución usa la información de las quejas para gestionar sus operaciones y mejorar la calidad de sus productos y servicios.....	166
Dimensión 5. Gestión responsable de los recursos humanos	169
Estándar 5A. La institución crea un ambiente laboral seguro y equitativo.	169
5.A.1 Existen estándares escritos de RRHH a disposición de todos los empleados que detallan y protegen sus derechos.	169
5.A.2 La compensación de los empleados es equitativa y adecuada.	176
5.A.3 La institución tiene un sistema de gestión de salud y seguridad.	179
Estándar 5B. El sistema de gestión de los recursos humanos de la institución está diseñado para atraer y mantener una fuerza laboral calificada y motivada.....	183
5.B.2 La institución brinda a los empleados oportunidades formales para comunicarse con la dirección. .	190
Estándar 5C. El sistema de desarrollo de los recursos humanos apoya la estrategia social de la institución. .	194

5.C.1 Durante el proceso de reclutamiento y contratación, la institución evalúa el compromiso de cada candidato para lograr los objetivos sociales de la institución y servir a sus clientes objetivo.	194
5.C.2 La institución capacita a todos los empleados sobre sus objetivos sociales y la protección al cliente.	198
5.C.3 La institución evalúa e incentiva a los empleados sobre la base de criterios sociales y financieros. .	203
Dimensión 6. Crecimiento y rendimientos responsables	208
Estándar 6A. La institución gestiona el crecimiento de modo de promover sus objetivos sociales y mitigar riesgos a los clientes.	208
6.A.1 El plan estratégico o de negocios establece objetivos de crecimiento responsables.....	208
6.A.2 En épocas de alto crecimiento, la institución monitorea con más frecuencia los datos relacionados con el crecimiento responsable	213
Estándar 6B. La institución fija precios de manera responsable.....	217
6.B.1 La institución establece precios justos.....	217
6.B.2 La institución establece comisiones razonables.....	225
6.B.3 La institución no transfiere costos innecesarios a los clientes.	228
Estándar 6C. La institución utiliza las ganancias de manera responsable.....	234
6.C.1 La institución se relaciona con inversionistas cuya estrategia de inversión está alineada con los objetivos sociales de la institución.	234
6.C.2 La institución utiliza sus ganancias para beneficiar a los clientes.	238
6.C.3 La institución tiene una estructura financiera y social transparente.	240
Dimensión 7. Gestión del Desempeño Ambiental	243
Estándar 7A. La institución tiene una estrategia ambiental y sistemas establecidos para implementarla.....	243
7.A.1 La institución tiene una estrategia para lograr sus objetivos ambientales.	244
7.A.2 La institución recopila, analiza e informa sobre los datos que son específicos para sus objetivos ambientales.....	246
7.A.3 La estructura de gobernanza y gestión de la institución financiera aseguran la implementación y la supervisión de la estrategia ambiental.....	248
Estándar 7B. La institución identifica y gestiona los riesgos y oportunidades ambientales.	251
7.B.1 La institución identifica y gestiona sus propios riesgos ambientales a nivel de sede y sucursal.	251
7.B.2 La institución identifica y gestiona los riesgos ambientales a nivel de cliente.	255
7.B.3 La institución identifica oportunidades para financiar prácticas y tecnologías verdes.	259
Estándar 7C. La institución ofrece productos y servicios financieros y no financieros para lograr sus objetivos ambientales.	261
7.C.1 La institución ofrece productos y servicios financieros para lograr sus objetivos ambientales.	262
7.C.2 La institución ofrece servicios no financieros para lograr sus objetivos ambientales.....	267

Agradecimientos

Cerise+SPTF desea expresar su más sincero agradecimiento a:

- **Sr. Hans Ramm**, por su atenta revisión y su importante contribución a la mejora de esta guía.
- **Sra. Damariz Helen Arcienega Salazar** por su valiosa ayuda en la revisión de las traducciones al español.
- [ADA – Appui au Développement Autonome](#), por su apoyo financiero para la traducción de esta guía al español.
- A todos nuestros expertos de la [Red de Profesionales en GDSA](#) por sus comentarios y consejos para alimentar los ejemplos y el apoyo en el análisis.

Nota para los lectores

Querida lectora, querido lector:

Muchas gracias por formar parte de la comunidad Cerise+SPTF. Nos complace compartir con ustedes este recurso tan importante.

Esta nueva Guía de auditoría e implementación de los [Estándares Universales](#) de Gestión del Desempeño Social y Ambiental (Guía GDSA) está destinada a acompañarlos en su camino hacia la evaluación y gestión del desempeño social y ambiental.

Esta versión en español de la guía es actualmente una versión preliminar. Será completada en los próximos meses: integraremos allí las orientaciones correspondientes a la sección Información sobre la Organización (Org Info) de las herramientas SPI Online, y añadiremos recursos en español, que ya se pueden encontrar en el [Centro de Recursos de Cerise+SPTF](#), en SPI Online. También actualizaremos regularmente los ejemplos del contenido del guía, provenientes del trabajo de los auditores.

[La Guía GDSA está disponible en línea en inglés](#) en nuestro Centro de Recursos como bien público.

[Las orientaciones para completar los indicadores de Org Info](#) también están disponibles en línea, por el momento en inglés, en el Centro de Recursos.

Si tienes preguntas, visita nuestro sitio web: <https://es.spi-online.org/>

O contáctanos a: support@spi-online.org

Especialmente si deseas compartir tus comentarios sobre este documento
¡Buen trabajo con los Estándares Universales!

El equipo Cerise+SPTF

Introducción

Esta Guía GPSE está dedicada al proceso de evaluación e implementación de buenas prácticas en el sector de las finanzas inclusivas, en relación con los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental (“los Estándares Universales”).

Los Estándares Universales son un manual completo de buenas prácticas, que se dividen en siete dimensiones que abarcan todas las operaciones de una institución financiera: estrategia, gobernanza, diseño de productos centrados en el cliente, protección del cliente, desarrollo responsable de los recursos humanos, crecimiento y beneficios responsables, y gestión del desempeño ambiental. → [Descargar el manual en español](#)

En conjunto, los Estándares Universales ayudan a las instituciones financieras a colocar a los clientes, al personal y al medio ambiente en el centro de todas las decisiones estratégicas y operativas, de manera que los clientes se beneficien del uso de productos y servicios financieros. Además, la implementación de los Estándares Universales refuerza la viabilidad financiera de las instituciones.

Los Estándares Universales han sido desarrollados, probados, perfeccionados y finalizados por actores de todo el mundo desde 2005. Por ello, tienen una orientación muy práctica. No se limitan a describir una visión o enunciar grandes principios. Los Estándares Universales proporcionan una hoja de ruta clara que las instituciones financieras pueden seguir para alcanzar sus objetivos. Actualmente en su tercera edición, los Estándares Universales se publicaron por primera vez en 2012. Siguen siendo pertinentes en diversos contextos geográficos y para distintos tipos de instituciones.

Se trata de un recurso rico y detallado. Tal vez te preguntes: “¿Por dónde empezar?”. La respuesta es que no hay un único enfoque correcto. Dos opciones comunes son comenzar con cambios relativamente simples y de bajo costo (“victorias rápidas”), o cubrir las brechas cuando se detecta una necesidad urgente de mejora. O bien, tal vez desees comenzar con una evaluación de tu situación actual revisando todas las dimensiones. En cualquier caso, elige por dónde empezar según tus prioridades, tus recursos y el estado actual de tus prácticas.

Ya sea que estés interesado en una dimensión, en algunas o en todas, el fortalecimiento del desempeño social y ambiental implica cuatro etapas fundamentales:

The Four Stages of Social and Environmental Performance Management



La Guía de auditoría e implementación de los Estándares Universales de Gestión del Desempeño Social y Ambiental ("Guía GDSA") proporciona a los usuarios consejos prácticos y aplicables para la auditoría y mejora de la GDSA. Su objetivo principal es permitir que todas las partes interesadas comprendan más fácilmente los estándares universales, los evalúen y encuentren orientaciones para ponerlos en práctica.

Para la auditoría, ofrece recomendaciones sobre la calificación y ejemplos de cómo entender y puntuar cada indicador de las herramientas SPI Online. Para obtener más información sobre las diferentes herramientas disponibles que utilizan los indicadores de los Estándares Universales, por favor consulta [la sección de herramientas](#) de nuestro sitio técnico.

Para la implementación, ofrece experiencias de campo, enlaces a ejemplos concretos y procesos para cada estándar, práctica e indicador, basándose en más de 20 años de mejoras en la gestión del desempeño social y ambiental.

Te invitamos a visitar nuestro sitio técnico SPI Online para acceder a recursos que te ayudarán en cada etapa de tu camino. Nos encanta recibir noticias tuyas, así que no dudes en enviarnos un correo electrónico para hacer preguntas o compartir tus experiencias: support@spi-online.org

El equipo de Cerise+SPTF

Información sobre la Organización

Sección en construcción

Pronto incluiremos orientaciones en español sobre los indicadores cuantitativos de la página Información sobre la Organización (Org Info) de las herramientas de auditoría SPI Online. Por el momento, puedes consultar [el recurso Org Info en inglés aquí](#).

Y familiarizarte con Org Info viendo nuestros tutoriales en video en inglés:

[How to fill in Org Info on SPI Online?](#)

La sección Información sobre la Organización (Org Info) del cuestionario de las herramientas de evaluación de SPI Online contiene los datos financieros y demográficos de la institución financiera evaluada. Este tutorial de 28 minutos en inglés te presenta Org Info y **la importancia** de completar correctamente esta sección para **poder generar un tablero de control social sólido**, que contenga un resumen confiable de la información social y financiera clave de la institución. Este tutorial te mostrará también cómo **completar correctamente estos indicadores para cada categoría**, con nuestros consejos inspirados en la experiencia de los usuarios de SPI Online.

Dimensión 1. Estrategia social

La Dimensión Uno de los Estándares Universales se centra en la estrategia social. Empezar por la estrategia es importante porque el primer paso para lograr un buen desempeño es definir qué es un "buen" desempeño y, a continuación, desarrollar una estrategia para lograrlo. Integrar un elemento social en la estrategia también es importante, dado el creciente reconocimiento de que unos mejores resultados para los clientes refuerzan la sostenibilidad general de la empresa y, por tanto, un "buen" desempeño debe incluir la creación de algún tipo de beneficios para los clientes. Tenga en cuenta que cada institución de servicios financieros establece sus propios objetivos sociales. Son posibles muchos tipos diferentes de beneficios para los clientes. El paso esencial es que la institución defina sus propios "objetivos sociales", de acuerdo con su visión/misión, capacidades y disponibilidad de recursos. Se refieren a los beneficios específicos que se espera que sus productos y servicios creen para los clientes. A continuación, la institución debe recopilar datos sobre sus avances hacia esos objetivos y utilizarlos para orientar sus decisiones.

La dimensión 1 tiene dos estándares:

- Estándar 1A: La institución tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales
- Estándar 1B: La institución financiera recolecta, analiza y reporta datos que son específicos para cada uno de sus objetivos sociales.

Recursos para la Dimensión 1

- [Making the Case for Outcomes Management to Financial Service Providers](#)
- [Outcomes Management for Financial Service Providers: A proposed standard framework aligned with the Sustainable Development Goals](#)
- [Fondo Esperanza Case Study](#)
- [KOMIDA Case Study](#)
- [Genesis Empresarial Implements Outcomes Management by Client Segment](#)

Estándar 1A. La institución tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales

Su estrategia debe especificar sus clientes objetivo, sus objetivos sociales y una descripción de cómo su institución utilizará los productos y servicios para alcanzar sus objetivos sociales. También debe definir indicadores y objetivos para medir el progreso hacia sus objetivos sociales. Cada objetivo social debe desglosarse en al menos una meta para que sea más operativo. Cada objetivo debe poder medirse con al menos un indicador inteligente. La razón para definir específicamente en la estrategia a quién se quiere llegar y qué se quiere conseguir es que todas las demás decisiones que se tomen, incluidos los gastos que se aprueban en el presupuesto, cómo definir las responsabilidades laborales, a quién contratar

o promover y qué productos y servicios ofrecer, se basan en la estrategia. En esta guía se analiza a continuación cada uno de los elementos de la estrategia.

Recursos para el Estándar 1A

- [Imp-Act/MicroSave Strategic Planning Guidance Note](#)
- [Satya's social mission, social goals, SMART objectives, and its indicators](#)
- [Satya Microcapital Social Performance Management Policy](#)
- [Friendship Bridge Strategic Plan 2021-2025](#)
- [Planificación estratégica Integrar la GDS al fortalecimiento de las instituciones](#)
- [Demonstrating the Impact of Client-Centric Microfinance--Impact Report 2020 BRAC Microfinance](#)

Este Estándar tiene 2 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 1.A.1: La estrategia de la institución especifica tanto cuales son sus clientes objetivo como cuales son sus metas sociales y cómo las logrará.
- Práctica Esencial 1.A.2: La estrategia de la institución define indicadores y metas para medir el progreso y el cumplimiento de los objetivos sociales.

1.A.1 La estrategia de la institución especifica tanto cuales son sus clientes objetivo como cuales son sus metas sociales y cómo las logrará.

1.A.1.1 La estrategia de la institución define las características demográficas y socioeconómicas de los clientes objetivo.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Diferentes segmentos de clientes se enfrentan a diferentes obstáculos y tienen diferentes necesidades. Por ejemplo, el nivel de ingreso, el género, la ubicación (rural/urbana), la edad y el nivel de alfabetización afectan a los tipos de productos, servicios y canales de distribución más adecuados para un segmento de clientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la estrategia de la institución menciona su enfoque de segmentación de clientes con características demográficas y/o socioeconómicas específicas de los segmentos de clientes a los que quiere servir y si el consejo y la alta dirección tienen una comprensión clara y coherente de ello.
- Puntúe "parcialmente" si la estrategia menciona al menos elementos básicos de segmentación de clientes con al menos una característica de cada segmento de clientes que la institución desea atender (por ejemplo, "económicamente activo"), pero no detalla completamente sus segmentos de clientes objetivo. Puntúe también "parcialmente" si la institución tiene una declaración de objetivos clara que menciona los segmentos de clientes objetivo con características básicas, pero la estrategia en sí NO los menciona.
- Puntúe "no" si la estrategia carece de elementos básicos de segmentación de clientes, sin características demográficas y/o socioeconómicas de los clientes a los que la institución pretende servir o con características poco claras, o si el consejo de administración / la alta dirección no puede compartir su opinión al respecto.
- Para verificar la coherencia entre las respuestas a esta auditoría social, compare la puntuación obtenida aquí con las puntuaciones y comentarios de la Práctica Esencial 2B1 ("La institución incluye objetivos sociales en su plan operativo y el CEO/Director General responsabiliza a los altos directivos por el cumplimiento de los objetivos sociales").

Fuentes de información

- Plan estratégico / Plan de empresa / Página web de la institución / Entrevistas con miembros del consejo de administración y directores generales

Pruebas que aportar

Busque en el plan estratégico y/o en el plan de negocio y en la página web de la institución cualquier mención a clientes objetivo o segmentos de clientes y cómo se describen e identifican. De no ser así, la declaración de objetivos, si está disponible, puede ofrecer información sobre el tipo de clientes a los que se prestará servicio. Verifique la información identificada con la perspectiva de un miembro del consejo de administración y el director general.

Si la institución se propone prestar servicios a todos los residentes (es decir, tanto hombres como mujeres, de todos los niveles de ingresos y educación formal y de todas las edades, incluidas las minorías étnicas y religiosas) y/o empresas en términos de tamaño

(microempresas, pequeñas, medianas o grandes empresas), madurez (establecidas, nuevas, incipientes) y formalidad (entidades informales o jurídicas) en algunas o todas las regiones (es decir en zonas urbanas, semiurbanas y rurales) del país, la estrategia debe definir claramente a quién y cómo desea atender la institución (p. ej., ofreciendo productos de depósito a todos los residentes, incluidas cuentas de ahorro para jóvenes, pero préstamos sólo a microempresas, pequeñas y medianas empresas formales e informales establecidas en todos los sectores, excepto en agricultura, pesca y silvicultura).

Si la definición de clientes objetivo incluye términos como "marginado", "excluido" o "pobre", utilice la estrategia para aclarar qué se entiende por estas etiquetas. Por ejemplo, la "exclusión" puede ser política, social, geográfica, étnica/racial, religiosa o económica. La definición de "pobreza" puede referirse a ingresos bajos y/o inestables, activos limitados y acceso limitado o nulo a la atención sanitaria, la educación, el saneamiento u otras necesidades básicas.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Su estrategia debe definir las características de las personas a las que quiere llegar. Definir su mercado objetivo mediante la segmentación de clientes facilitará a su institución adaptar los productos y servicios a las necesidades y preferencias de los clientes y establecer objetivos realistas de cambio a nivel de cliente. Defina, por ejemplo, estas características mínimas:

- Datos demográficos (por ejemplo, hombre/mujer, urbano/rural, edad)
- Situación socioeconómica (por ejemplo, niveles de ingresos y activos, variaciones anuales del flujo de caja del hogar, nivel de educación formal).
- Acceso a servicios financieros formales (por ejemplo, bancarizado/no bancarizado)
- Actividad empresarial (por ejemplo, agricultura/comercio/servicios/transformación, nuevas empresas/empresas existentes)

Recursos para el indicador 1.A.1.1

- [Opportunity Bank Uganda's Social Goals, Strategic Activities and Indicators](#)
- Strategic planning: [Integrating GPS into microfinance capacity building \(MSC and Imp-Act Guidance Note\)](#)
- [Fonkoze \(Haiti\) Defines Target Clients](#)

1.A.1.2 La estrategia de la institución identifica los beneficios que busca generar para los clientes, tales como:

- *Proporcionar acceso a los servicios financieros a los excluidos*
- *Reducir la vulnerabilidad*
- *Generar activos / Invertir en oportunidades económicas*
- *Crear puestos de trabajo*

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Los Estándares Universales son pertinentes para todas las instituciones de servicios financieros interesados no sólo en la rentabilidad, sino también en crear beneficios para los clientes. Sin embargo, no todas las instituciones se centrarán en el mismo tipo de beneficios. Este indicador simplemente requiere que la institución tenga claro el tipo de beneficios que pretende crear, ya que cada tipo de beneficio requerirá su propia estrategia y conjunto de actividades específicas.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la estrategia de la institución menciona tipos específicos de beneficios que desea crear para segmentos específicos de clientes y si el consejo de administración y la alta dirección tienen una comprensión clara y coherente de ello.

- Nota: "Ofrecer productos y servicios" no es suficiente. La estrategia debe responder a "¿para qué?". Por ejemplo: para invertir en oportunidades económicas, para proporcionar un lugar seguro donde ahorrar, etc.
- Puntúe "parcialmente" si la estrategia menciona algunos elementos específicos pero sin referencia a segmentos de clientes concretos y/o beneficios vagos para los clientes, como "mejorar la calidad de vida", que no especifican qué mejorará para segmentos de clientes concretos.
- Puntúe "no" si la estrategia sólo contiene vagos beneficios que la institución desea crear sin referencia a segmentos específicos de clientes o si el consejo de administración / la alta dirección no pueden compartir su opinión al respecto.

Fuentes de información

- Plan estratégico / Plan de empresa / Página web de la institución / Entrevistas con miembros del consejo de administración y directores generales

Pruebas que aportar

Busque en el plan estratégico y/o en el plan de negocio y en la página web de la institución cualquier mención a clientes objetivo o segmentos de clientes y cómo se describen e identifican. Si no es así, la declaración de objetivos, si está disponible, puede ofrecer alguna información sobre el tipo de clientes a los que se prestará servicio. Observe cualquier mención de objetivos sociales, resultados, impacto o beneficios para los clientes descritos en la estrategia. Coteje la información identificada con lo que entienden un miembro del consejo de administración y el director general.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Los beneficios que desea proporcionar a los clientes, también denominados "objetivos sociales", describen los cambios positivos que espera que se produzcan en su(s) segmento(s) de clientes objetivo gracias al uso de sus productos y servicios concretos. En términos generales, hay dos tipos de objetivos sociales a tener en cuenta: los productos y los resultados. Los objetivos de producción de su institución describen las acciones que llevará a cabo para mejorar el bienestar de los clientes (por ejemplo, formación impartida, préstamos concedidos, productos de ahorro propuestos). Los objetivos de resultados de su institución describen cómo se beneficiarán los clientes, la comunidad o el entorno de sus productos y servicios (p. ej., mejora de las capacidades empresariales, aumento de los activos del hogar).

Es importante tener claro si los objetivos son de producción o de resultados. Los objetivos de resultados suelen ser mucho más fáciles de medir, pero proporcionan poca o ninguna información sobre los cambios en la vida de los clientes. Por lo general, describen el acceso o el alcance, es decir, el número de clientes que reciben servicios financieros y no financieros. Y es posible que los clientes tengan un mayor acceso y también estén peor, por ejemplo, si un mayor acceso a los préstamos conduce al sobreendeudamiento. Medir los resultados es más complejo, porque requiere el uso de indicadores más difíciles de medir relacionados con el cambio, como la capacitación o el aumento de los ingresos. Sin embargo, si sus objetivos sociales incluyen crear un cambio positivo para los clientes o, al menos, no perjudicarlos, entonces su organización también debe medir los resultados de los clientes.

Recursos para el indicador 1.A.1.2

- [Opportunity Bank Uganda example of integration of social goals into strategic activities](#)
- [Strategic planning: Integrating GPS into microfinance capacity building \(MSC and Imp-Act Guidance Note\)](#)
- [Defining Social Goals: Guidance and an Example From Komida](#)

1.A.1.3 La estrategia de la institución describe cómo crean un cambio positivo para los clientes con sus productos y servicios.

 **Indicador: SPI5 Full**

Mientras que el indicador 1.A.1.2. se centra en los beneficios específicos que la institución pretende crear, este indicador se centra en cómo la institución planea conseguirlos. La idea es definir qué productos y servicios específicos conducirán a qué actividades y cambios de comportamiento específicos por parte de los clientes que, a su vez, darán lugar a qué tipos de resultados para los clientes. Esto también puede referirse a la "teoría del cambio" de la institución. El objetivo último es fomentar la inclusión financiera responsable, mejorar la capacidad para hacer frente a los riesgos y la vulnerabilidad, y contribuir a mejorar la situación económica.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si en la estrategia o el informe anual de la institución se indica cómo utilizarán los clientes sus productos y servicios y cómo, a su vez, eso se traducirá en cambios positivos en la vida de los clientes, y si el consejo de administración y la alta dirección lo entienden de forma clara y coherente.
- Puntúe "parcialmente" si la estrategia o el informe anual mencionan un único paso de la cadena de actividades que, en última instancia, se traduce en beneficios para los clientes (p. ej., la institución ofrece productos de ahorro sin cuota mínima y, por lo tanto, los pobres abren una cuenta de ahorro), pero no menciona todos los pasos del proceso (p. ej., omite que, después de que los clientes abran cuentas de ahorro, gastan menos impulsivamente porque el dinero no está disponible inmediatamente en su casa, y después son más capaces de hacer frente a las crisis porque tienen ahorros cuando se produce una crisis).
 - Nota: Si la estrategia no está totalmente formalizada en documentos estratégicos, pero está clara para el consejo de administración y la dirección, entonces la respuesta puede ser un "parcialmente".
- Puntúe "no" si ningún documento menciona el modo en que los productos y servicios de la institución generan el cambio, o si el consejo de administración o la alta dirección no pueden compartir su opinión al respecto.

Fuentes de información

- Plan estratégico
- Informe anual
- Entrevistas con un consejero/director general

Pruebas que aportar

Lea los documentos disponibles mencionados anteriormente. Observe cualquier mención a la teoría del cambio de la institución, es decir, cualquier vínculo causal que defina entre sus productos/servicios/actividades y los resultados para los clientes. Por ejemplo, la estrategia podría especificar de qué manera la combinación de productos y servicios (financieros y no financieros) y los canales de prestación se han diseñado para reducir la exclusión financiera, la vulnerabilidad, los costes de transacción de los clientes y/o promover la inversión en oportunidades económicas. Coteje la información identificada con lo que entienden un miembro del consejo de administración y el director general.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

La finalidad última de la prestación de productos y servicios es alcanzar sus objetivos sociales. Su estrategia institucional debe dejar claro cómo sus productos, servicios y canales de distribución están diseñados para crear beneficios para los clientes. Sin embargo, los beneficios para los clientes sólo se producen si éstos utilizan los productos y servicios ofrecidos. Deben ser cómodos y asequibles, con bajos costes de transacción para el cliente (como el tiempo y los costes de desplazamiento hasta y desde las sucursales, las comisiones por transacción, etc.). En el sector de la inclusión financiera, los tipos de beneficios que se suelen buscar son la reducción de las barreras a la inclusión financiera, la reducción de la vulnerabilidad de los clientes y el aumento de la capacidad para invertir en oportunidades económicas, pero también son posibles otros objetivos sociales. Cada institución elegirá qué

beneficios específicos pretende crear. [Consulte aquí](#) para ver ejemplos de cómo una institución puede articular la relación entre sus productos/servicios y sus objetivos sociales.

Para algunas instituciones, el proceso de articular esta relación planteará preguntas sobre si los productos/servicios/canales de entrega deben modificarse para apoyar mejor los objetivos sociales de la institución. Por ejemplo, su institución podría darse cuenta de que uno o más de sus objetivos sociales serán difíciles de alcanzar dada la oferta actual de productos. Si este es el caso, puede modificar sus objetivos sociales para que sean realistas teniendo en cuenta lo que ofrece a los clientes, o bien puede modificar su oferta de productos.

La definición de qué entradas y salidas conducen a qué cambios a corto y largo plazo se denomina a veces "teoría del cambio". A [teoría del cambio](#) es un marco útil para pensar en la secuencia de actividades que la institución lleva a cabo para lograr resultados a corto y largo plazo.

Recursos para el indicador 1.A.1.3

- [Summary of Outcomes Working Group Session on Theory of Change](#)
- [Summary of Outcomes Working Group Session on Fundación Paraguaya's Poverty Stoplight Tool and the TrueLift Initiative](#)
- [Funnel of Attrition](#)
- [Benefits Diagram or Theory of Change Example for Credit and Savings Groups](#)

1.A.1.4 La institución define una estrategia que permite no perjudicar a los clientes que contempla cómo mitigará los riesgos sociales relacionados al uso de sus productos y servicios:

1.A.1.4.1 Efectos negativos en los clientes y sus hogares

1.A.1.4.2 Violaciones a los derechos humanos

1.A.1.4.3 Corrupción y soborno

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Facilitar el acceso a productos y servicios financieros - especialmente al crédito, si la institución no evalúa adecuadamente la capacidad de reembolso del préstamo - puede perjudicar a los clientes. Esto es especialmente cierto si a las instituciones sólo les importa el beneficio, pero incluso las instituciones que buscan sinceramente crear beneficios para los clientes pueden crear daños involuntarios. Para mitigar estos riesgos, la institución debe definir en su estrategia las medidas de protección que puede aplicar para proteger a los clientes de resultados negativos relacionados con sus ingresos/activos, nivel de estrés, bienestar propio o de otros miembros del hogar, violaciones de los derechos humanos, corrupción, etc.

Guía de puntuación

Para cada tema en los detalles:

- Puntúe "sí" si la estrategia menciona claramente la protección del cliente o del hogar frente a daños y cómo la institución está integrando estas medidas en sus operaciones y si la junta directiva y la alta dirección tienen una comprensión clara y coherente de esto. La institución debe tener una política de protección al cliente y una conducta que el personal, los gerentes y los miembros de la junta directiva deben cumplir.
- Puntúe "parcialmente" si la estrategia no define o no define suficientemente cómo está evitando perjudicar a los clientes en su estrategia, pero sí implementa actividades que específicamente o bien buscan información de los clientes sobre el perjuicio que podrían haber experimentado o bien mitigan el riesgo de perjuicio a los clientes (por ejemplo, formando al personal sobre la protección de los clientes, el comportamiento ético y las normas contra la corrupción en el código de conducta, o buscando la opinión de los clientes específicamente sobre los obstáculos, el abuso de los derechos humanos o los resultados negativos que han experimentado).

- Puntúe "no" si la estrategia no detalla, o lo hace de forma muy insuficiente, cómo evitar que los clientes sufran daños y si ninguna de las actividades implementadas por la institución está directamente relacionada con la reducción del riesgo de que los clientes sufran daños o si la dirección no puede compartir su opinión al respecto.

Fuentes de información

- Plan estratégico
- Actas del Consejo
- Informes sobre quejas de clientes
- Código de conducta y formación relacionada
- Encuestas de satisfacción de los clientes, datos del mecanismo de quejas
- Datos sobre los resultados de los clientes (positivos y negativos)
- entrevistas a consejeros y directores generales

Pruebas que aportar

Leer el plan estratégico, las actas de la junta directiva y los informes que la dirección y/o la junta directiva lean relacionados con las quejas de los clientes y su satisfacción. Analizar los datos de resultados de los clientes recopilados por la institución. Anote cualquier prueba de las medidas adoptadas con antelación para evitar daños relacionados, por ejemplo, con el sobreendeudamiento, el fraude, las violaciones de la privacidad de los datos, el robo debido a una ciberseguridad insuficiente (consulte 4D), pero también el trabajo infantil y la violencia doméstica. Anote también los mecanismos implementados para identificar el daño cuando se ha producido y para tomar medidas correctivas. Coteje la información identificada con lo entendido por un miembro del consejo de administración y el director general.

Detalle 1A142: describa la estrategia para evitar impactos adversos sobre los derechos humanos. Si no existe un compromiso o estrategia explícitos, compruebe si hay lagunas importantes en relación con los indicadores pertinentes de 2.A.3, 2.B.2, 3.B.3, 4.A.1, 4.B.1, 4.C.1, 4.C.3, 4.D.1 y 4.E.1 y/o incumplimientos de las leyes nacionales de protección del cliente (si existen y son sólidas).

Detalle 1A143: Las instituciones de servicios financieros (regulados y no regulados) son supervisados por las autoridades nacionales de acuerdo con la legislación nacional en materia de ALD/FT (Lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo). Compruebe si la institución dispone de sistemas y políticas adecuados contra el blanqueo de capitales (esto también forma parte de la comprobación CSC/Conozca a su cliente) para cumplir las disposiciones normativas (por ejemplo, detección de transacciones controvertidas y prestatarios en la lista de sanciones o identificación de PEP/Personas expuestas políticamente) o también controles internos para evitar la corrupción y el soborno por parte de los empleados (por ejemplo, apropiación indebida de activos, fraudes).

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

El riesgo de daños involuntarios está ligado a la prestación de servicios financieros (sobre todo al crédito), y es aún mayor cuando los clientes son pobres o vulnerables, porque a menudo no son tan capaces como otros de entender las condiciones, defender sus derechos, reconocer y evitar el fraude, o incluso distinguir entre varias ofertas de productos para seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades.

Las pruebas demuestran que los tipos de daños que los clientes han experimentado debido al uso de productos y servicios financieros incluyen el sobreendeudamiento, la pérdida de activos productivos, la pérdida de fondos debido a empleados o agentes corruptos, la pérdida de fondos debido al fraude, la confiscación abusiva de tierras, la detención abusiva en caso de impago, el soborno, el aumento del trabajo infantil, la violencia de género, la reducción del acceso (por ejemplo, si el impago de un préstamo conduce a la inclusión en una lista negra), la depresión y el estrés.

Las violaciones de los derechos humanos se producen cuando las acciones de los actores violan, ignoran o niegan los derechos humanos básicos (incluidos los derechos civiles, políticos, culturales, sociales y económicos). La corrupción incluye prácticas como el

soborno, los pagos de facilitación, el fraude, la extorsión, la colusión y el blanqueo de dinero. También incluye la oferta o recepción de cualquier regalo, préstamo, honorario, recompensa u otra ventaja a o de cualquier persona como incentivo para hacer algo que sea deshonesto, ilegal o un abuso de confianza en el desarrollo de la actividad de la empresa. Esto puede incluir beneficios en metálico o en especie, como bienes gratuitos, regalos y vacaciones, o servicios personales especiales prestados con el fin de obtener una ventaja indebida, o que puedan suponer una presión moral para recibir dicha ventaja.

Orientaciones de la OCDE sobre las empresas multi nacionales:

Desarrollar y adoptar controles internos adecuados, programas o medidas de ética y cumplimiento para prevenir y detectar el soborno, desarrollados sobre la base de una evaluación de riesgos que aborde las circunstancias individuales de una empresa, en particular los riesgos de soborno a los que se enfrenta la empresa (como su sector geográfico e industrial de operación). Estos controles internos, programas o medidas de ética y cumplimiento deben incluir un sistema de procedimientos financieros y contables, incluido un sistema de controles internos, razonablemente diseñado para garantizar el mantenimiento de libros, registros y cuentas justos y exactos, para garantizar que no puedan utilizarse con el fin de sobornar u ocultar sobornos. Tales circunstancias individuales y los riesgos de soborno deben supervisarse y reevaluarse periódicamente según sea necesario para garantizar que los controles internos de la empresa, el programa o las medidas de ética y cumplimiento se adaptan y siguen siendo eficaces, y para mitigar el riesgo de que las empresas se conviertan en cómplices de soborno, solicitud de soborno y extorsión.

Prohibir o desalentar, en los controles internos de la empresa, los programas o medidas de ética y cumplimiento, el uso de pequeños pagos de facilitación, que generalmente son ilegales en los países donde se realizan, y, cuando se realicen dichos pagos, registrarlos con precisión en los libros y registros financieros. Hacer públicos los compromisos contra el soborno, la solicitud de sobornos y la extorsión, y divulgar los sistemas de gestión y los controles internos, los programas o medidas de ética y cumplimiento adoptados por las empresas para cumplir dichos compromisos. Las empresas también deben fomentar la apertura y el diálogo con el público para promover su concienciación y cooperación en la lucha contra el soborno, la solicitud de sobornos y la extorsión.

Recursos para el indicador 1.A.1.4

- [Indicators of Financial Stress, Including Over-indebtedness](#)
- [RICHEs Toolkit](#) developed by Grameen Foundation
- [Making the case: Protecting Women and Children with Women's Economic Empowerment Initiatives](#)

1.A.2 La estrategia de la institución define indicadores y metas para medir el progreso y el cumplimiento de los objetivos sociales.

Tenga en cuenta que la institución también define indicadores y objetivos para medir su progreso hacia sus objetivos medioambientales (consulte el indicador 7.A.1.2).

1.A.2.1 La institución tiene al menos un indicador medible para cada objetivo social.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Para rendir cuentas de sus objetivos sociales, la institución debe recopilar datos cuantitativos y cualitativos específicos, incluidos los datos de producción y resultados de los clientes, para supervisar su desempeño en relación con dichos objetivos.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución ha definido al menos un indicador inteligente para cada una de las metas que especifican cada uno de sus objetivos sociales que la institución pretende alcanzar, tal y como se definen en su estrategia, para realizar un seguimiento del progreso hacia sus objetivos sociales.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ha definido al menos un indicador inteligente para algunos de sus objetivos, pero no todos, que especifiquen algunos de los objetivos sociales que pretende alcanzar, pero no todos.
- Puntúe "no" si la institución no ha definido ningún indicador inteligente para sus objetivos y metas sociales y/o ha definido sólo indicadores vagos para seguir el progreso hacia sus objetivos sociales.
 - Nota: Por coherencia, si la institución puntúa no en el EP 1A1, lo que significa que no define sus objetivos sociales, también deberá puntuar no en el EP 1A2.

Fuentes de información

- Plan de empresa/ documento estratégico/ plan operativo
- Sistema de información y de gestión
- Encuestas a clientes
- Informe anual
- Tableros de desempeño social revisados por el consejo de administración
- Tableros de desempeño social revisados por la dirección

Pruebas que aportar

Busque en cualquiera de los documentos mencionados cualquier definición y explicación de los indicadores (por ejemplo, metodologías de encuesta a clientes, como muestreo, preguntas cerradas y abiertas, puntuación por parte de los clientes, etc.) utilizados para medir los objetivos sociales y/o las metas sociales correspondientes. En particular, busque un conjunto escrito de indicadores cuantitativos y cualitativos de los resultados de los clientes que la dirección revise. Compruebe también lo siguiente (1) si el SIG de la institución tiene campos que recojan y almacenen datos sobre los clientes objetivo y los resultados; (2) si los informes que revisan el consejo y/o la dirección incluyen datos sociales y qué tipo de datos; (3) si los mecanismos de retroalimentación de los clientes, como los grupos focales o las encuestas de satisfacción o las entrevistas de salida de los clientes incluyen preguntas sobre los resultados cuantitativos y cualitativos de los clientes.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Los indicadores inteligentes cumplen cada uno de los siguientes Estandares: pertinencia, utilidad, claridad, viabilidad y comparabilidad. [Haga clic aquí](#) para ver ejemplos de indicadores inteligentes.

Recursos para el indicador 1.A.2.1

- [Criteria for Outcomes Indicators](#)
- [Aski Selects Social Indicators for Its Social Dashboard](#)
- [KASHF Foundation Selects Social Indicators for its Social Dashboard](#)
- Mission-Focused Decision Making at ASKI – A Case Study on Social Performance Management
- [Selection of Outcomes Indicators](#)

1.A.2.2 La institución tiene al menos una meta para medir los resultados en clientes para cada objetivo social.

Indicador: SPI5 Full

Los objetivos permiten a la institución cuantificar o calificar mejor sus objetivos sociales y/o identificar mejor aspectos seleccionados de objetivos más bien amplios, y medir los avances hacia ellos. Sin la ayuda de objetivos concretos y claramente mensurables, no se puede hacer

un buen seguimiento de los avances hacia los objetivos sociales, por lo que pierden su relevancia operativa.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución ha definido al menos un objetivo inteligente de productos y/o resultados para cada objetivo social, pero al menos dos objetivos inteligentes de resultados de clientes que se midan al menos anualmente.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ha definido objetivos inteligentes de producción y/o resultados sólo para algunos objetivos sociales y/o ningún o sólo un objetivo inteligente de resultados de clientes.
- Puntúe "no" si la institución no ha establecido ningún objetivo inteligente para sus objetivos sociales.

Fuentes de información

- Plan de empresa/ documento estratégico/ plan operativo
- Sistema de información y de gestión
- Encuestas a clientes
- Tableros de desempeño social revisados por el consejo de administración
- Cuadros de mando de resultados sociales revisados por la dirección

Pruebas que aportar

Busque en cualquiera de los documentos mencionados alguna definición y explicación de los objetivos utilizados para medir cada objetivo social y ponga ejemplos de objetivos cuantitativos precisos encontrados. Los objetivos se expresan en términos cuantitativos, aunque también pueden expresar aspectos cualitativos, como la satisfacción expresada por los clientes mediante una puntuación. Compruebe si los objetivos son SMART: Specific (específicos), Measurable (medibles), Attainable (alcanzables), Relevant (relevantes) y Time-bound (limitados en el tiempo).

Recursos para el indicador 1.A.2.2

- [Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers](#)
- [Make Your Targets S.M.A.R.T](#)
- [Komida Sets Social Targets](#)

Estándar 1B. La institución financiera recolecta, analiza y reporta datos que son específicos para cada uno de sus objetivos sociales.

Una institución no sabe si sus productos generan beneficios para los clientes a menos que recopile y analice datos al respecto. A menudo, las instituciones responden a las preguntas sobre los beneficios para los clientes mostrando sólo datos de la cartera de transacciones fácilmente disponibles, como el número de cuentas y los reembolsos de préstamos. Estos datos pueden parecer satisfactorios, como que la captación de clientes, la cartera de préstamos y los depósitos (en el caso de los PSF que captan depósitos) están aumentando, y que los reembolsos de los préstamos son en su mayoría puntuales. Sin embargo, estos datos transaccionales sólo informan sobre el alcance y el acceso, pero no sobre los resultados de los clientes. ¿El uso de los servicios financieros y no financieros conduce a cambios en el comportamiento de los clientes para gestionar mejor su presupuesto familiar y sus negocios familiares, ahorrar más que antes para la educación de los hijos, aprovechar las oportunidades económicas para hacer crecer sus negocios familiares, mejorar sus condiciones de vivienda, acceder a una mejor atención sanitaria, etc.? ¿Cómo varían estos resultados positivos entre los distintos segmentos de clientes? ¿Existen también resultados negativos para determinados segmentos de clientes por sobreendeudamiento en términos de comer menos, reducir el uso de los servicios de atención sanitaria y sacar a los niños de

la escuela para cumplir con las obligaciones de reembolso del préstamo y/o perder los activos familiares y empresariales pignorados? Para cumplir su misión social, la institución debe supervisar los resultados positivos y negativos de todos sus segmentos de clientes y comprender cómo varían los resultados entre ellos. Si los resultados de los clientes son limitados o incluso negativos, la institución debe utilizar esa información para mejorar sus productos/servicios y sus canales de distribución con el fin de mejorar los resultados de los clientes. En resumen, la recopilación y el análisis periódicos y sólidos de datos sobre los clientes proporcionan a los gestores la información necesaria para tomar decisiones informadas y realizar un seguimiento de los avances hacia los objetivos sociales.

Este Estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 1.B.1: La institución recolecta datos sobre resultados en clientes y sus hogares.
- Práctica Esencial 1.B.2: La institución analiza los datos sobre resultados en clientes por segmento.
- Práctica Esencial 1.B.3: La institución informa de los datos de desempeño social tanto a lo interno como a lo externo.

Recursos para el Estándar 1B

- [Fondo Esperanza Case Study](#)
- FINCA Experience with Outcomes Management case study (52)
- [Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers](#)
- [The Drivers for Better Outcomes: How Social and Environmental Performance Management practices](#)
- [Outcomes Plenary Presentation: Exploring the connection between GPSE and client outcomes](#)
- [Outcomes Plenary Session Notes: Exploring the connection between GPSE and client outcomes](#)

1.B.1 La institución recolecta datos sobre resultados en clientes y sus hogares.

La recogida de datos está relacionada con los resultados sociales de los clientes, mientras que el indicador 7.A.2.1 se refiere a los resultados medioambientales.

1.B.1.1 La institución cuenta con protocolos de recolección de datos de desempeño social, que identifican quién recolecta los datos, cómo y cuándo.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

La recopilación de datos precisa y oportuna sólo se produce cuando las funciones y responsabilidades están muy claras en cuanto a quién hace qué y cuándo. Esto requiere también comprobaciones periódicas de la exactitud de los datos por parte del control interno/operaciones y la auditoría interna.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución recopila una serie de datos sobre los resultados de los clientes de forma coherente y regular, al menos una vez al año, para hacer un seguimiento del progreso de todos los objetivos sociales y sus metas correspondientes. Por razones de eficiencia, los datos sobre los resultados de los clientes se introducen en el SIG, con comprobaciones periódicas de la calidad/exactitud de los datos por parte de operaciones/control interno y auditoría interna, y las descripciones de los puestos de trabajo reflejan las responsabilidades de los empleados en cuanto a la recopilación de datos sobre los resultados de los clientes y las comprobaciones de la calidad/exactitud.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ha establecido protocolos para la recopilación de datos sobre los resultados de los clientes, pero los empleados los aplican de forma

incoherente y/o no llevan a cabo comprobaciones de la calidad/precisión de los datos, o si la institución ha recopilado datos sobre los resultados de los clientes de la siguiente manera: (1) como actividad única; (2) algunos datos recogidos en papel pero no capturados en Sistema de información y de gestión o bases de datos para ser utilizados y analizados; (3) recogida de uno o dos tipos de datos de resultados de clientes solamente.

- Puntúe "no" si la institución no recopila datos sobre los resultados de los clientes de una forma coherente y regular que permita utilizar y analizar los datos.

Fuentes de información

- Sistema de información y de gestión
- Descripciones de puestos de trabajo pertinentes
- Protocolos de datos
- Entrevistas con el departamento informático / auditoría interna / personal de la sucursal (cajeros, personal de campo)

Pruebas que aportar

Un sistema formal se refiere a un sistema basado en procedimientos escritos, en el que se forma al personal, al que se hace referencia explícita en los planes estratégicos u operativos, que genera informes utilizados por la alta dirección y/o el consejo de administración. Discuta con los gerentes de Sistema de información y de gestión y de Operaciones si la institución recopila datos sobre desempeño social y cómo lo hace, y la regularidad de la recopilación de datos. Asegúrese de evaluar el SIG e identificar qué datos sociales están disponibles y con qué frecuencia. El SIG debe producir información periódica y fiable.

A menudo, los datos sociales, de género y de ubicación se recopilan a través de las solicitudes de préstamos o ahorros, por lo que es importante hablar con los empleados de atención al público para ver cómo se recopilan, almacenan y analizan los datos. También permite al auditor verificar que la realidad sobre el terreno coincide con los protocolos de datos de la institución. Una verificación de las descripciones de los puestos de trabajo puede revelar si se incluyen responsabilidades de recopilación de datos para el personal pertinente, y las entrevistas con el personal pueden revelar si comprenden sus tareas de recopilación de datos y control de calidad.

Una buena práctica para las instituciones es recopilar datos cuantitativos sobre los resultados de los clientes, al menos una vez al año, mediante encuestas estadísticamente representativas sobre la satisfacción o la percepción de los clientes.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

La institución debe implantar sistemas sólidos que garanticen la eficacia y la precisión en la recopilación de datos sobre los resultados de los clientes. Esto implica todo lo siguiente:

- Diseñar el formato de recogida de datos
- Pilotaje de la recogida de datos
- Elección del equipo de recogida de datos
- Formar e incentivar al equipo de recogida de datos
- Captura y conservación de datos digitales
- Comprobaciones de la calidad de los datos a dos niveles: (1) operaciones/control interno, (2) auditoría interna.
- Minimizar la carga de la recogida de datos para los clientes

Los protocolos de datos deben integrarse:

- Quién define los datos de los clientes que deben recopilarse
- Quién recoge los datos
- Cómo se recogen los datos
- Dónde se almacenan los datos
- Quién comprueba la calidad/exactitud de la recogida de datos
- Quién analiza los datos

- Quién verifica la exactitud del análisis de los datos
- Cómo se comunican los datos
- A quién se comunican los datos

Recursos para el indicador 1.B.1.1

- [Outcomes Data Collection: The experience of Cashpor Micro Credit India](#)
- [MicroLoan Foundation \(Malawi\) Uses a Data Protocol](#)

1.B.1.2 La institución garantiza la exactitud de los datos de desempeño social que recopila.

1.B.1.2.1 Los empleados en puestos relevantes reciben capacitación específica sobre la recopilación e ingreso de datos de desempeño social.

1.B.1.2.2 La institución financiera valida los datos del cliente mediante auditoría interna periódica o revisión por la gerencia, incluidas algunas verificaciones a nivel de campo.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Sólo los datos precisos no son útiles. La exactitud de los datos requiere una buena calidad y exhaustividad de los datos basada en comprobaciones periódicas de los datos tanto por parte del control interno/operaciones como de la auditoría interna.

Guía de puntuación

Detalle 1.B.1.2.1

- Puntúe "sí" si la institución ha formado y motivado eficazmente al personal pertinente (personal de la sucursal, especialmente cajeros y oficiales de campo, equipo informático, auditoría interna, etc.) en la recopilación e introducción de datos precisos sobre el desempeño social, tal y como verifican los informes de control interno y/o auditoría interna.
- Puntúe "parcialmente" si la formación no se realiza de forma sistemática/eficaz para todo el personal relevante (personal de sucursales, especialmente cajeros y agentes de campo, equipo informático, auditoría interna, etc.).
- Puntúe "no" si no se ha formado al personal en la recopilación e introducción de datos de desempeño social.

Detalle 1.B.1.2.2

- Puntúe "sí" si tanto el control interno/las operaciones como los procedimientos de auditoría exigen comprobaciones periódicas de la calidad de la recopilación de datos de clientes y de la introducción de datos a nivel de sucursal y de unidad de la oficina central, tal y como se verifica en los respectivos informes de control interno y de auditoría.
- Puntúe "parcialmente" si existen procedimientos de control interno/operativos y de auditoría para verificar periódicamente la exactitud de la recopilación e introducción de datos de los clientes, pero no son lo suficientemente exhaustivos como para garantizar la exactitud de todos los datos de los clientes.
- Puntúe "no" si la institución no ha implantado un sistema de control interno y auditoría para comprobar la exactitud de la recopilación e introducción de datos de los clientes y, por tanto, no corrige los errores de recopilación e introducción de datos de los clientes, según sea necesario, o cuando los datos de los clientes del SIG no puedan utilizarse por falta de exactitud.

Fuentes de información

- Material de formación para el personal
- Entrevista con auditoría interna, responsable de TI y personal de la sucursal
- Manuales operativos de recogida e introducción de datos de clientes
- Informes de control interno y auditoría del año pasado

- Revisión de la calidad e integridad de los datos del SIG a partir de una muestra de datos de clientes

Pruebas que aportar

Analizar la cadena de datos de desempeño social desde la fuente de información (clientes, empleados), pasando por la comprobación de la exactitud de la recopilación y la introducción de datos, el análisis de los datos de los clientes, hasta la comunicación de los datos analizados de los clientes. Verificar que esta cadena es coherente, sin eslabones perdidos, para garantizar datos de desempeño social de alta calidad, completos y puntuales. Especificar cómo y cuándo se forma a los empleados, como los oficiales de campo o los cajeros / encargados de la introducción de datos, en la recopilación e introducción de datos. Discuta con el equipo de auditoría interna y con los directores de sucursal cómo se verifica la calidad de los datos de los clientes. Especifique cómo (incluida la metodología de muestreo) y cuándo se validan los datos de los clientes. Si es posible, añada cuántos clientes o qué % de clientes se incluyen en estas comprobaciones.

Puedes pedir al responsable informático que imprima una muestra de los datos del cliente y vea si algún campo importante está vacío o con muchos datos sin sentido (por ejemplo, el número de hijos es 100 o la edad es 2).

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- La institución debe validar periódica y sistemáticamente los datos de desempeño social, del mismo modo que valida los datos de desempeño financiero. Esto incluye evaluar a los empleados en cuanto a su adhesión al proceso de la institución para recopilar datos de desempeño social de calidad. Entre las técnicas de validación que puede utilizar el equipo de auditoría interna se incluyen las siguientes:
 - Controles sobre el terreno
 - Visitar o llamar a una muestra aleatoria de clientes para confirmar que las entrevistas con los empleados de la sucursal se produjeron.
 - Observar al recopilador de datos en acción y proporcionarle comentarios sobre su actuación.
 - Verificación de datos
 - Verificación de una muestra aleatoria de los datos introducidos por el cajero o el personal encargado de la introducción de datos para confirmar su exactitud.

En MicroLoan estudio de caso de incluye información sobre cómo MicroLoan verifica la exactitud de los datos sobre desempeño social que recopila su personal.

Recursos para el indicador 1.B.1.2

- Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers Voir en particulier la section intitulée « ETAPE 6 Mettre en place des systèmes de vérification de la qualité des données ».
- Vision Fund International Verifies Data Quality

1.B.1.3 La institución recopila datos de forma continua a fin de medir si está logrando sus objetivos sociales.

1.B.1.3.1 La institución recopila datos cuantitativos que miden los cambios tanto positivos como negativos en los clientes y sus hogares. Frecuencia mínima: anual.

1.B.1.3.2 La institución recopila datos cualitativos que miden los cambios tanto positivos como negativos en los clientes y sus hogares. Frecuencia mínima: anual.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Tanto los datos cuantitativos como los cualitativos tienen un valor único, pero también limitaciones. Es relativamente fácil verificar la exactitud de los datos cuantitativos, y es mucho más fácil agregar datos cuantitativos para su análisis, pero los datos cuantitativos sólo dicen lo que está ocurriendo, no por qué. Cuando se recopilan datos cuantitativos y

cualitativos sobre los resultados de los clientes y se analizan los cambios positivos, pero también los negativos, la institución obtiene la información más perspicaz y útil sobre los cambios de comportamiento de los clientes y puede saber con más seguridad si está logrando sus objetivos sociales, pero también qué medidas debe tomar para abordar cualquier punto débil que revelen los datos.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución recoge de forma consistente y regular (al menos anualmente) una serie de datos cuantitativos y cualitativos sobre los resultados de los clientes, incluyendo también el análisis de los cambios negativos. La calidad de la recogida e introducción de datos se garantiza mediante controles internos/operaciones y auditorías regulares.
- Puntúa "parcialmente" si alguna de las siguientes afirmaciones es cierta:
 - La institución no recopila anualmente datos sobre los resultados de los clientes, pero sí analiza sistemáticamente los datos que tiene sobre las transacciones financieras de sus clientes basados en encuestas de resultados anteriores para continuar y buscar tendencias que puedan indicar si determinados segmentos de clientes están teniendo mejores o peores resultados.
 - La institución recopila de forma sistemática y regular datos cuantitativos o cualitativos sobre los resultados de los clientes, pero no ambos.
 - La institución recopila de forma sistemática y periódica algunos datos sobre los resultados, pero son insuficientes para comprender si la institución está creando los tipos de beneficios para los clientes que pretende o para entender cualquier cambio negativo.
 - La institución ha recopilado datos cuantitativos y cualitativos sobre los resultados de los clientes, pero lo ha hecho como actividad aislada. No lo hace anualmente.
- Puntúe "no" si la institución no recopila ningún dato sobre los resultados de los clientes de forma coherente y/o regular (al menos anualmente).

Nota: La recopilación de datos sobre resultados (por ejemplo, número de préstamos concedidos, PAR, alcance, etc.) NO constituye datos sobre los resultados de los clientes.

Fuentes de información

- Sistema de información y de gestión
- Encuestas a clientes e informes descriptivos
- Formularios de solicitud de préstamo que incluyan preguntas sobre los resultados de los clientes
- Grupos de discusión con clientes y entrevistas a la salida de los clientes
- Informes anuales

Pruebas que aportar

Busque en el SIG datos sobre los resultados de los clientes que estén almacenados electrónicamente. Examine los datos de todos los mecanismos de los que dispone la institución para recibir comentarios de los clientes (por ejemplo, centros de llamadas, grupos de discusión, encuestas de satisfacción, encuestas de resultados, mecanismos de quejas/sugerencias, entrevistas a la salida de los clientes, otras encuestas a los clientes) y compruebe si la institución está recopilando datos sobre los resultados de los clientes.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Los datos cuantitativos pueden decirle que un cliente ha retirado ahorros, o ha depositado más este mes que el anterior, o no ha pedido un préstamo en dos años, pero no le dirán por qué. En cambio, los datos cualitativos son ideales para saber cómo les va a los clientes. ¿Qué resultados han obtenido? ¿Qué tensiones han encontrado? ¿Por qué han optado o no por utilizar un determinado servicio financiero? Pero los datos cualitativos tienen sus limitaciones. La principal de ellas es que la memoria es defectuosa y los clientes pueden no

sentirse cómodos revelando información incómoda y muy personal sobre su vida financiera a un extraño.

Muchas instituciones de servicios financieros recopilan datos cuantitativos y cualitativos sobre los resultados de sus clientes. Véanse ejemplos de campo para cualquiera de los siguientes casos

- AMK
- Fondo Esperanza
- Puente de la Amistad
- Génesis Empresarial
- IDEPRO
- Juhudi Kilimo
- MicroFondo para la Mujer
- SEF

Recursos para el indicador 1.B.1.3

- [60 decibels Remote Survey Toolkit](#)
- [60 decibels Why Off-Grid Energy Matters](#)
- [60 Decibels Microfinance Index Report](#)
- [Satya MicroCapital Financial Inclusion Impact Performance report](#)
- [Outcomes Plenary Presentation: Exploring the connection between SEPM and client outcomes](#)
- [Outcomes Plenary Session Notes: Exploring the connection between SEPM and client outcomes](#)
- [SPM Essentials #8: Barriers, Bias and Banking Webinar](#)
- [IDEPRO Desarrollo Empresarial case study](#)
- [Caso de estudio IDEPRO un sistema integral de evaluación de impacto](#)
- [Demonstrating the Impact of Client-Centric Microfinance--Impact Report 2020 BRAC Microfinance](#)

1.B.2 La institución analiza los datos sobre resultados en clientes por segmento.

1.B.2.1 La institución almacena datos sobre el desempeño social en su sistema de información de gestión (SIG) de manera que permita el análisis combinado de los datos financieros y sociales del cliente.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

El objetivo de recopilar datos sobre los resultados de los clientes es tanto demostrar el nivel actual de desempeño como mejorar las áreas más débiles. Para el trabajo de mejora, es necesario que la institución analice simultáneamente el desempeño financiero y el social, de modo que pueda ver qué clientes, utilizando qué tipos de productos y servicios, están experimentando qué tipos de resultados.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución recopila y almacena electrónicamente una serie de datos cuantitativos y cualitativos sobre los resultados de los clientes, y si cada cliente tiene alguna identificación única que permita a la institución cotejar los registros de datos de desempeño social con los registros financieros.
 - Nota: Aunque es más fácil para el análisis que el SIG almacene tanto los datos sociales como los financieros, no es obligatorio. Siempre que exista un ID de cliente único, la institución puede fusionar datos de dos bases de datos diferentes al realizar el análisis.

- Puntúe "parcialmente" si la institución almacena datos cuantitativos y cualitativos de los resultados de los clientes, pero no dispone de un identificador único que permita un análisis simultáneo de los datos sociales y financieros de un cliente.
- Puntúe "no" si la institución no recopila datos sobre los resultados de los clientes o los recopila, pero sólo los almacena en archivos de papel.

Fuentes de información

- Sistema de información y de gestión
- Todas las demás bases de datos que tenga la institución
- Informes sobre el análisis de los resultados de los clientes

Pruebas que aportar

Pregunta si la institución tiene una identificación única de cliente. Indique en la sección de comentarios si se trata de una identificación nacional, un número de teléfono o alguna identificación creada por la institución. Lea los informes sobre los resultados de los clientes elaborados por la institución para ver si los informes tratan conjuntamente los datos financieros y sociales de los clientes.

Recursos para el indicador 1.B.2.1

- [Making the Case for Outcomes Management to Financial Service Providers](#)
- [MFR Impact Assessment Methodology](#)

1.B.2.2 La institución analiza los resultados de diferentes segmentos de clientes según su perfil y comportamiento financiero. Frecuencia mínima: anual

1.B.2.2.1 Por perfil del cliente: género; edad; ubicación (urbana/rural); pobreza/nivel de ingresos

1.B.2.2.2 Por comportamiento financiero: tipos de productos o servicios utilizados;

1.B.2.2.3 Otros segmentos que son relevantes para los objetivos sociales de la institución (especificar):

Indicador: SPI5 Full

Es probable que distintos tipos de clientes obtengan resultados diferentes incluso utilizando el mismo producto. Analizar promedios sólo oculta el hecho de que algunos segmentos de clientes obtienen mejores resultados que otros. Por tanto, la institución obtiene la información más útil de sus datos cuando segmenta su análisis por características demográficas y socioeconómicas y comportamiento financiero.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución analiza los resultados de los clientes por todos los segmentos de clientes enumerados anteriormente.
- Puntúe "parcialmente" si la institución realiza alguna segmentación de clientes en su análisis, pero no según todos los segmentos enumerados anteriormente. Por ejemplo, si segmenta por actividad económica (por ejemplo, agricultura frente a comercio minorista), pero no por sexo.
- Puntúe "no" si la institución analiza los resultados de toda su base de datos de clientes sin segmentación o no dispone de datos de resultados.

Fuentes de información

- Sistema de información y de gestión
- Entrevista con el responsable de TI
- Todas las demás bases de datos que tenga la institución
- Informes sobre el análisis de los resultados de los clientes

Pruebas que aportar

Lea los informes sobre los resultados de los clientes para saber si la institución controla los resultados por segmento de clientes. Pregunte también al departamento de TI qué datos demográficos y socioeconómicos recoge la institución sobre los clientes.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Como mínimo, la institución debe recopilar la siguiente información sobre cada uno de sus clientes: sexo, edad, ubicación (por ejemplo, rural/urbana/periurbana) y nivel de pobreza, ingresos o activos. También puede tener otras características de las que sea importante hacer un seguimiento en función de sus objetivos particulares, por ejemplo, la atención a las personas discapacitadas o a los refugiados. Al disponer de esta información, la institución puede segmentar todos los análisis que realiza de los resultados de los clientes y supervisar si los distintos segmentos de clientes obtienen mejores o peores resultados. Esto, a su vez, orienta las decisiones estratégicas. Si los resultados de un determinado grupo de clientes son buenos, la institución puede invertir más en ampliar su oferta de ese producto o servicio a ese grupo de clientes. Si los resultados son malos, la institución investigará por qué los resultados no son buenos y tomará medidas correctivas.

Recursos para el indicador 1.B.2.2

- [Making the Case for Outcomes Management to Financial Service Providers](#)
- [Friendship Bridge \(Guatemala\) Client Segmentation by Poverty Profile](#)

1.B.3 La institución informa de los datos de desempeño social tanto a lo interno como a lo externo.

1.B.3.1 La institución realiza auditorías sociales. Frecuencia mínima: cada tres años

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Una auditoría social externa, como mínimo cada tres años, permite a la institución realizar un seguimiento de los avances en la creación de prácticas sólidas de gestión del desempeño social y conocer su nivel actual de aplicación de los Estándares Universales.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" a que la institución haya tenido una auditoría externa de SPI o una calificación social en los últimos tres años.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ha realizado una auditoría externa de SPI o una calificación social o una certificación de protección al cliente, pero la más reciente tuvo lugar hace más de tres años, pero no más de cinco. Puntúe "parcialmente" si la institución ha realizado una auditoría de SPI autoevaluada o una evaluación externa de protección al cliente en los últimos tres años.
- Puntúe "no" si la institución nunca ha tenido una auditoría externa de SPI o una calificación social o una evaluación externa de protección al cliente durante los últimos cinco años.

Fuentes de información

- Base de datos CERISE SPI
- Páginas web de los calificadoros
- Sección del sitio web de protección del cliente de la Cerise+SPTF (para la certificación y la evaluación de la PL)
- Sitio web de la institución, consulte con la institución si ha llevado a cabo una auditoría, calificación, evaluación del PL o certificación

Pruebas que aportar

Comparta los enlaces o referencias a cualquier auditoría social, calificación social, evaluación de la protección del cliente o certificación de SPI realizada en los últimos 5 años.

Recursos para el indicador 1.B.3.1

- Sitio web técnico de SPI
- Guía de auditoría SPI
- Vídeos de formación en línea de SPI

1.B.3.2 La institución publica al menos un informe que incluye datos de desempeño social. Frecuencia mínima: anual.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

La presentación de informes hace que la institución sea responsable de sus objetivos sociales, tanto interna como externamente. También muestra la transparencia de la institución a la hora de informar y su voluntad de permitir que su desempeño social influya en su reputación pública. Consulte 7.A.2.2 en relación con la información interna y externa sobre los resultados medioambientales de la institución.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución publica sus datos de desempeño social, así como las principales conclusiones y recomendaciones de las auditorías externas de los indicadores de desempeño social y las calificaciones sociales al menos una vez al año en su sitio web, en un informe anual o en cualquier otro formato.
- Puntúe "parcialmente" si la institución publica información muy breve e incompleta sobre su desempeño social, donde "incompleta" significa que la información comunicada no aborda todos los beneficios para los clientes que la institución intenta conseguir, tal y como se establece en su estrategia. O si el informe no se publica anualmente, sino cada 18 o 24 meses. O si los informes no son públicos, pero pueden facilitarse a los inversores y otras partes interesadas que lo soliciten.
- Puntúe "no" si la institución no publica información sobre su desempeño social. O si el último informe tiene 3 años o más.

Fuentes de información

- Página web
- Canales de medios sociales
- Informe anual
- Informe de auditoría social externa
- Informe de calificación social

Pruebas que aportar

Examine todos los informes, tanto públicos (por ejemplo, en el sitio web y a través de los canales de las redes sociales) como privados (por ejemplo, auditorías sociales externas o calificaciones sociales) que la institución pueda facilitar a las partes interesadas que lo soliciten.

1.B.3.3 La institución presenta los resultados del desempeño social a los empleados. Frecuencia mínima: anual.

Indicador: SPI5 Full

La discusión de los resultados del desempeño social con los empleados tiene múltiples beneficios para la institución: es motivador para los empleados saber que su trabajo conduce a resultados positivos para los clientes, crea una cultura en la que los empleados entienden que los miembros del equipo de liderazgo valoran el buen desempeño social, y da a los

empleados la oportunidad de proporcionar comentarios que podrían ayudar a la institución a lograr un desempeño social aún mejor en el futuro.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si hay pruebas de una comunicación proactiva y regular (al menos anualmente, si no trimestralmente) con los empleados sobre los hallazgos en los resultados de los clientes, como una reunión de personal en la que el equipo discute los resultados o un correo electrónico en el que se informa a los empleados de los resultados.
- Puntúe "parcialmente" si se comparten pasivamente las conclusiones sobre los resultados de los clientes al menos una vez al año, como publicándolas en el sitio web, pero sin hacer un esfuerzo para asegurarse de que todos los empleados las conocen.
- Puntúe "no" si la institución no comparte las conclusiones sobre los resultados de los clientes con los empleados o no dispone de informes sobre los resultados de los clientes.

Fuentes de información

- Actas de las juntas anuales de accionistas y del consejo de administración
- Órdenes del día o notas de las reuniones de personal
- Premios del personal
- Anuncios en las redes sociales

Pruebas que aportar

La forma en que la institución se comunica con los empleados acerca de las conclusiones sobre los resultados de los clientes puede variar. Puede ser en persona o por vía electrónica. Incluso podría estar vinculada a formaciones, celebraciones o premios o al reconocimiento del buen desempeño laboral. Lo esencial es ver si la dirección ha comunicado la información y si los empleados han respondido de alguna manera, demostrando que han recibido y entendido la información facilitada.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Juhudi Kilimo en Kenia comparte información actualizada sobre sus resultados de desempeño social cada año en julio para su "mes de formación GDSA" con 2 sesiones virtuales con todo el personal de campo y los directores de sucursal, basadas en contenidos desarrollados por su comité GDSA.

Dimensión 2. Liderazgo comprometido

El compromiso con el desempeño social empieza en la cima. Una estrategia social sólo es sólida si la junta directiva y la alta dirección la entienden y la defienden. Para que el desempeño social esté plenamente arraigado en la organización, los órganos de gobierno y la alta dirección deben incorporarlo a los planes de la organización y a las estructuras de rendición de cuentas. Los órganos de gobierno y la alta dirección deben ser claros, comprometerse e incentivar la consecución de los objetivos sociales de la institución. La dimensión 2 establece las prácticas clave sobre cómo el la junta directiva y la alta dirección asumen la responsabilidad estratégica y la rendición de cuentas sobre la toma de decisiones y las operaciones subsiguientes para lograr los objetivos sociales de la institución. Consulte la práctica esencial 7.A.3 de "La estructura de gobierno y gestión garantiza la aplicación y supervisión de la estrategia medioambiental".

- Estándar 2A: Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la Alta Gerencia en relación al logro de los objetivos sociales de la institución.
- Estándar 2B: La alta Gerencia es responsable de implementar la estrategia de la institución financiera con el propósito de alcanzar los objetivos sociales.

Estándar 2A. Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la Alta Gerencia en relación al logro de los objetivos sociales de la institución.

La Junta Directiva o los órganos de gobierno deben utilizar la información sobre el desempeño social para configurar y ajustar la estrategia social de la institución y pedir cuentas a la alta dirección sobre la consecución de los objetivos sociales. También debe proteger el enfoque social de la institución en tiempos de transformación, crecimiento o crisis.

Este estándar consta de 5 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 2.A.1: La composición de la Junta Directiva refleja la estrategia social de la institución y las sólidas prácticas de gobierno.
- Práctica Esencial 2.A.2: La institución capacita a los miembros de la Junta Directiva sobre sus responsabilidades en la gestión del desempeño social.
- Práctica Esencial 2.A.3: El Junta Directiva toma decisiones estratégicas con base en los datos sociales y financieros.
- Práctica Esencial 2.A.4: La supervisión que la Junta Directiva realiza a la Alta Gerencia está alineada con los objetivos sociales de la institución.
- Práctica Esencial 2.A.5: La Junta Directiva es responsable de preservar los objetivos sociales de la institución durante épocas de crisis y/o cambios institucionales.

Nota: Hay instituciones en las que el accionista fundador es también (todavía) el director general. Estos casos son delicados de auditar desde el punto de vista de la gobernanza, ya que una persona lleva dos cargos estratégicos. La gobernanza no puede funcionar bien si la misma persona como miembro de la Junta Directiva es responsable de evaluar su desempeño como director general. En este caso, es una buena práctica de gobernanza que los demás miembros de La Junta Directiva sin funciones operativas decidan por sí solos -y en ausencia del director- todo lo relacionado con la Alta Gerencia, como la evaluación anual del desempeño, la compensación, etcétera. Si el director general asume la responsabilidad principal de la GDS a nivel de la Junta Directiva, es importante que el director general adjunto u otro alto directivo asuma la responsabilidad principal de la GDS (y del desempeño ambiental) a nivel de la alta dirección.

2.A.1 La composición de la Junta Directiva refleja la estrategia social de la institución y las sólidas prácticas de gobierno.

2.A.1.1 La Junta Directiva cuenta con un comité activo de gestión del desempeño social (GDS) u organismo equivalente.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Un comité formal de GDS (o, como mínimo, una persona designada para la GDS) garantiza que la Junta Directiva recibe información clave sobre el desempeño social, ayuda a cuestionar a la institución cuando no se cumplen los objetivos sociales y sus metas, mantiene a la Junta Directiva al día sobre nuevas tendencias, recursos, riesgos sociales y medioambientales, etc.

Guía de puntuación

- Para puntuar "sí", la institución debe tener un comité formal de gestión del desempeño social (y ambiental) u órgano equivalente a nivel de gobernanza, con términos de referencia definidos, personas identificadas y un papel regular en las discusiones de la Junta Directiva/gobernanza, como se resume en las actas de la Junta Directiva. Si las responsabilidades de GDS (y medioambientales) se comparten entre diferentes comités, es necesario estipular claramente los términos de referencia específicos y cómo se hacen cargo de estas responsabilidades los diferentes comités, así como cuándo/cómo se debaten los temas de GDS.
- Puntuar "parcialmente" si:
 - Sólo un miembro de la Junta Directiva está a cargo de la GDS,
 - Las funciones y responsabilidades en la GDS no están formalmente definidas,
 - La Junta Directiva es más bien pasiva a la hora de asumir sus responsabilidades en la GDS tomando muy pocas acciones concretas.
- Puntuar "no" si ningún miembro de la Junta Directiva asume responsabilidades en materia de GDS.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva / Actas de las comisiones
- Mandato del comité de GDS/ descripción del puesto de responsable de GDS en la Junta Directiva
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Consejero Delegado/Director General y el Director General Adjunto (si el Consejero Delegado es accionista)
- Entrevista con el campeón de la GDS en la Junta

Pruebas que aportar

Remítase a los nombres / organigramas / términos de referencia / actas para demostrar la actividad regular del comité / promotor de la GDS.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Revisar las actividades y el mandato de los comités de la Junta Directiva existentes. Debería haber un comité explícitamente encargado de las responsabilidades de la GDS/GDSA. Si no hay ningún comité que asuma estas responsabilidades, considere la posibilidad de crear un comité de GDS. Entre las posibles responsabilidades de un comité de GDS se incluyen las siguientes: garantizar la credibilidad de la información sobre GDS; implicar a los empleados de todos los niveles en la GDS; priorizar las cuestiones de GDS que deben abordar la Junta Directiva y la alta dirección; recurrir a los expertos pertinentes para la investigación y el análisis de la GDS; y proponer medidas correctivas para los riesgos de desempeño social identificados por la Junta Directiva. Además de tener un comité designado como punto focal de la GDS, algunas instituciones prefieren incorporar responsabilidades específicas de GDS

en las responsabilidades de otros comités de la Junta Directiva y señalar claramente cómo el trabajo de cada comité contribuye a la GDS.

Ejemplos: El comité de GDS (representantes de Operaciones, RRHH, Auditoría, Riesgos) se reúne trimestralmente para evaluar los avances hacia los objetivos sociales y sus metas sobre la base de una plantilla definida con la alta dirección y la Junta Directiva. Una persona, el defensor de la GDS -que puede ser el responsable de riesgos o de auditoría interna- se encarga de informar a la Junta Directiva en cada reunión (trimestral en la mayoría de los casos).

Recursos para el indicador 2.A.1.1

- [Sèvis Finansye Fonkoze SPM Commitee Charter](#)
- [Social Performance Management Board Commitee Terms of Reference Example](#)

2.A.1.2 Al menos un miembro de la Junta Directiva tiene experiencia laboral directa con los clientes objetivo de la institución financiera.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Para reflejar las necesidades y preferencias de sus clientes, la estrategia social definida por el órgano de gobierno debe basarse en un conocimiento detallado de los clientes objetivo, que debe alimentar la toma de decisiones estratégicas. Para ello, al menos un miembro del órgano de gobierno debe poder aportar su conocimiento y análisis de primera mano sobre las necesidades de los clientes objetivo.

Guía de puntuación

- Para puntuar "sí", si se cumplen las dos condiciones siguientes
 - al menos un miembro de la Junta Directiva debe tener experiencia con los clientes objetivo de la institución a través de su trabajo actual, experiencias previas recientes (menos de 5 años), estudios y asesoramiento, tal y como se verifica en su perfil.
 - debe ser un miembro proactivo de la Junta Directiva sin funciones operativas en la institución.
- Puntuar "parcialmente", si sólo se cumple una de las dos condiciones anteriores.
- Marcar "no", si no se cumple ninguna de las dos condiciones.

Fuentes de información

- Composición de la Junta Directiva y currículum vitae (CV) de sus miembros
- Asistencia y participación de los miembros de la Junta Directiva con experiencia (con los clientes objetivo) en las reuniones de la Junta Directiva, tal y como reflejan las actas de la Junta.
- Entrevistas con los miembros de la Junta Directiva.

Pruebas que aportar

Comparta en pocas palabras la experiencia de los miembros de la Junta Directiva en relación con los clientes objetivo de la institución. Si la Junta Directiva tiene una política de composición o unos objetivos relacionados con la experiencia de sus miembros, compártalos también.

2.A.1.3 Al menos el 20% de los miembros de la Junta Directiva son mujeres.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Sólo una estructura de liderazgo verdaderamente diversificada puede empezar a abordar las desigualdades existentes a nivel sistémico. La representación de las mujeres a nivel

estratégico es clave para garantizar que la institución se toma en serio la voz y las preferencias de las clientas y se esfuerza por empoderar a las mujeres independientemente de que sean clientas o directivas/empleadas. El indicador exige que, como mínimo, una mujer proactiva en las Juntas Directivas pequeñas y al menos el 20% de los miembros de las Juntas Directivas más grandes sean mujeres proactivas que incorporen la "perspectiva de género" en todos los debates estratégicos y en la toma de decisiones.

Guía de puntuación

- Puntúe "Sí", si se cumplen las dos condiciones:
 - al menos el 20% de los miembros de la Junta Directiva son mujeres, o si en una Junta Directiva pequeña de 5 o menos miembros, al menos una mujer es miembro, y
 - son miembros proactivos de la Junta Directiva que introducen la "lente de género" en los debates y la toma de decisiones, tal y como se verifica en las actas de la junta.
- Puntúe "Parcialmente", si sólo se cumple una de las dos condiciones anteriores.
- Puntúa "no", si no se cumple ninguna de las dos condiciones.

Fuentes de información

- Composición de la Junta Directiva
- Asistencia y participación de las mujeres miembros en las reuniones de la Junta Directiva, tal y como se refleja en las actas de la junta.
- Entrevistas con mujeres miembros de la Junta Directiva

Pruebas que aportar

Especifique el número de mujeres y el número total de miembros de la Junta Directiva. Compruebe la participación real de las mujeres en las reuniones de la Junta Directiva y entrevístelas.

2.A.1.4 La Junta Directiva incluye miembros cuya nacionalidad/etnia es representativa de los clientes objetivo de la institución financiera.

Indicador: SPI5 Full

La plena comprensión por parte de la junta de las características socioeconómicas, culturales, religiosas y de otro tipo de los segmentos de clientes a los que se dirige es un requisito previo para sus responsabilidades de desempeño social a la hora de garantizar que se ofrezcan productos/servicios centrados en el cliente y sus canales de distribución y que éstos creen beneficios positivos para el cliente. La mejor manera de garantizar este entendimiento es que haya al menos dos miembros de la Junta Directiva de la misma nacionalidad que los clientes y, preferiblemente, de los principales grupos étnicos a los que atiende la institución. Uno de los dos miembros de la Junta Directiva podría ser un representante de los empleados, si la institución ha apoyado a una asociación o empresa de personal como accionista adicional. Es una mala gobernanza que los miembros de la Junta Directiva sean únicamente accionistas extranjeros con escaso conocimiento de las condiciones de vida de los clientes y de su entorno social y empresarial.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si se cumplen las dos condiciones:
 - al menos dos miembros de la Junta Directiva son de la misma nacionalidad que los clientes, y
 - son miembros proactivos de la Junta Directiva que aportan la "lente centrada en el cliente" a los debates y la toma de decisiones, según se verifica en las actas de la junta.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente las dos condiciones anteriores.
- Puntúa "no", si no se cumple ninguna de las dos condiciones.

Fuentes de información

- Composición de la Junta Directiva
- Actas de la Junta Directiva para comprobar la asistencia y participación de los consejeros "locales" en las reuniones de la Junta Directiva.
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva "local"

Pruebas que aportar

Especifique el número de miembros "locales" de la Junta Directiva. Explique su participación real en las reuniones de la junta.

2.A.2 La institución capacita a los miembros de la Junta Directiva sobre sus responsabilidades en la gestión del desempeño social.

Cada miembro de la Junta Directiva debe comprender los objetivos sociales de la institución y el papel que debe desempeñar la Junta Directiva en la gestión del desempeño social. La GDS puede parecer una abstracción elevada que los miembros de la Junta Directiva no asocian con su trabajo cotidiano. Una junta directiva efectiva necesita información sobre la importancia concreta de la GDS, cómo beneficiará a los diferentes segmentos de clientes y a la institución, y qué papel deben desempeñar ellos como líderes.

Una orientación de la junta directiva hacia la GDS debe incluir una discusión sobre la importancia de la GDS y cómo beneficiará a la institución y a sus clientes objetivo, una mirada integral a la estrategia social, así como actualizaciones sobre iniciativas locales (por ejemplo, regulación; Códigos de Conducta nacionales) e internacionales como los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental y el papel de la junta directiva en la gestión del desempeño social para alcanzar los objetivos sociales.

Discutir la importancia de la GDS y cómo beneficiará a la institución.

Explicar los fundamentos: La GDS es un enfoque de gestión que sitúa a los clientes en el centro de todas las decisiones estratégicas y operativas. La GDS comienza con una estrategia social clara, que luego llevan a cabo la Junta Directiva, la dirección y los empleados. Una vez que entiendan qué es la GDS, convénzales de lo valioso que es para la institución atender a clientes satisfechos y leales. Hable de cómo unas prácticas de GDS más sólidas ayudarán a la institución a atender mejor a los clientes, reforzarán los resultados financieros de la institución y ayudarán a resolver los retos operativos. Utilice un lenguaje que su junta directiva encuentre atractivo. Por ejemplo, los términos "gestión equilibrada del desempeño" y "finanzas responsables" pueden ser más aceptables para los miembros de la Junta Directiva con mentalidad financiera. Para más consejos sobre cómo discutir la GDS con su junta directiva, consulte [los Puntos de Debate Sugeridos sobre los Beneficios de la GDS \(#589\)](#) y [¿Una buena protección al cliente impacta en el desempeño financiero?](#)

Debate sobre los Estándares Universales y las principales iniciativas de GDSA del sector

Las juntas directivas no necesitan entender los detalles de los esfuerzos nacionales e internacionales para apoyar prácticas sólidas de GDS y las herramientas de auditoría social de la GDS como herramienta global de medición e información. Pero deben saber que la GDS es una iniciativa global, que existen comunidades de práctica dedicadas a ayudar a las instituciones a mejorar su desempeño y que los inversores de impacto están prestando cada vez más atención. Mensaje clave: ¡no están actuando solos!

Discutir el papel de la Junta Directiva en la GDSA

Como parte de esta orientación, discuta con los miembros de su junta directiva sus responsabilidades específicas relacionadas con la gestión del desempeño social para incluir:

- Garantizar que la orientación al cliente se integra en los planes estratégicos y empresariales;
- Revisar y discutir los informes de desempeño social y comprobar los programas y planes de acción para facilitar la consecución de los objetivos sociales para asegurar:
 - La institución está llegando a sus segmentos de clientes objetivo; y
 - Todos los productos y servicios y sus canales de distribución se ajustan a las necesidades del cliente.
- Sugerir modificaciones de los productos y servicios, las operaciones o los objetivos sociales, basándose en la revisión de la información sobre desempeño social;
- Responsabilizar al Director General de la consecución de los objetivos sociales y sus metas;
- Tomar decisiones estratégicas sobre crecimiento, precios y beneficios que equilibren los resultados sociales y financieros;
- Revisar las políticas de Recursos Humanos para evaluar la responsabilidad social con los empleados;
- Garantizar que su institución cumple la normativa nacional/regional/internacional, incluidos los códigos de conducta;
- Revisar y actualizar la declaración de misión y la estrategia social (o "Teoría del Cambio"), según sea necesario.

Confirme que cada miembro de la Junta Directiva se compromete a mantener las responsabilidades que especifique su institución haciéndoles firmar un acuerdo en el que se detallan sus responsabilidades en materia de desempeño social. La Práctica Esencial 6C1 ofrece más orientación sobre cómo garantizar que los miembros de la Junta Directiva de los inversores estén alineados con los objetivos sociales de la institución.

Además de proporcionar orientación a los miembros de la junta directiva, considere la posibilidad de emparejar a los nuevos miembros con los ya existentes ("mentores"). Pídales que se reúnan una o varias veces para hablar de la historia de la institución, su misión, sus objetivos sociales y otros temas relacionados. Los miembros de la Junta Directiva deberían visitar las empresas de los clientes durante el primer año tras su incorporación a la junta; comprender las operaciones sobre el terreno de la institución ayuda a que los objetivos sociales se hagan realidad para la Junta Directiva.

Si observa que su Junta Directiva se resiste o resta prioridad a sus responsabilidades en materia de desempeño social, considere la posibilidad de utilizar los términos "centrado en el cliente", "finanzas responsables" y "gestión equilibrada del desempeño" en lugar de "desempeño social". También puede situarlo en el marco más amplio de "ESG/ASG" (Ambiental, Social - Gobernanza) para instituciones de servicios financieros. Elija términos que atraigan la orientación financiera de los miembros de la Junta Directiva y describa los beneficios financieros de perseguir objetivos sociales. A menudo, la falta de interés en el desempeño social se basa en la percepción errónea de que la GDS es una distracción costosa de la supervisión prudente del desempeño financiero de la institución.

Por ejemplo, la Junta Directiva ayudó a formular los objetivos de desempeño social "80-50-30" de la NWTF: (1) que el 80% de los nuevos clientes vivan por debajo del umbral de pobreza al entrar en la organización, (2) que el 50% de esos clientes muestren un cambio positivo en su nivel de pobreza al cabo de tres años, y (3) que el 30% de esos clientes superen el umbral de pobreza al cabo de cinco años.

Recursos útiles:

- [Suggested Talking Points on the Benefits of GPS](#)
- [NWTF Orients the Board on GPS](#)
- [Khushhali Bank Microfinance Ltd \(Pakistan\) provides board with GPS orientation and TOR](#)
- [Sèvis Finansye Fonkoze GPS Commitee Charter](#)

2.A.2.1 Durante la nominación para nuevos miembros o la capacitación posterior, la institución capacita a cada miembro de la Junta Directiva en lo siguiente:

2.A.2.1.1 Los objetivos sociales de la institución.

2.A.2.1.2 El papel de la junta en la gestión del desempeño social de la institución.

2.A.2.1.3 Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Para apoyar y salvaguardar con éxito la estrategia social, los miembros de la Junta Directiva deben comprender cuál es esa estrategia y cómo pueden ayudar a mantenerla. Los nuevos miembros de la Junta Directiva deben recibir orientación sobre los resultados sociales y las tendencias mundiales en este ámbito, para que sepan que forman parte de un movimiento más amplio dedicado a la gobernanza socialmente responsable.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si el material de capacitación de GDSA se pone a disposición de los miembros de la Junta Directiva y las sesiones de capacitación de GDSA se ofrecen regularmente a los nuevos miembros de la Junta (de acuerdo con la rotación de la junta entre los accionistas existentes o los representantes de la junta de los nuevos accionistas) y si tanto el material de capacitación como las sesiones cubren al menos los objetivos sociales, el papel de la Junta Directiva en GDSA y una introducción a los Estándares Universales.
- Puntúe "parcialmente", si la orientación de la GDS es sólo anecdótica, no se hace sistemáticamente para los nuevos miembros, es informal o cubre algunos temas pero no otros.
- Puntúa "no", si los miembros de la Junta Directiva sólo conocen vagamente los objetivos sociales y su papel en la GDSA y los nuevos miembros de la Junta Directiva no reciben ningún tipo de información.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva
- Presentación utilizada para formar a la Junta Directiva
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General

Pruebas que aportar

Indique la fecha de las actas de la Junta Directiva donde se encuentra la información, o haga referencia a ejemplos citados durante las entrevistas con los miembros de la Junta Directiva o el director general. Anote la frecuencia de dicha capacitación (por ejemplo, anual o esporádica). Los índices de rotación de la Junta Directiva suelen ser elevados, por lo que en estos casos puede estar justificada una actualización anual de la GDS.

Recursos para el indicador 2.A.2.1

- [NWTF Orients the Board on GPS](#)
- [Khushhali Bank Microfinance Ltd \(Pakistan\) provides board with GPS orientation and TOR](#)

2.A.2.2 Cada miembro de la Junta Directiva firma un acuerdo que detalla sus responsabilidades en relación al desempeño social.

Indicador: SPI5 Full

Pedir a los miembros de la Junta Directiva que confirmen formalmente su compromiso con la estrategia y los valores sociales refuerza la importancia de los objetivos sociales y su papel

en la defensa de los mismos. El acuerdo puede ofrecer una visión general de las responsabilidades relacionadas con el desempeño social para los órganos de gobierno.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si existe un acuerdo formal (código de conducta, mandato, acuerdo de accionistas) que especifique la estrategia social y el papel de los órganos de gobierno, y si este documento está firmado por cada miembro de la Junta Directiva.
- Puntúe "parcialmente", si el documento es informal, no está firmado por todos los miembros de la Junta Directiva, o si el compromiso de la Junta Directiva es firme, pero no está formalizado en ningún documento o comité. En este caso, la participación activa en torno al desempeño social y las cuestiones centradas en el cliente en las reuniones de la Junta Directiva (como se demuestra en las actas de la junta) puede destacarse como ejemplo de compromiso.
- Puntúe "no", si los miembros de la Junta Directiva se limitan a asistir a las reuniones sin demostrar una participación activa o un compromiso con las responsabilidades de desempeño social, como demuestran las actas de las reuniones de la junta.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva
- Código ético, acuerdo de accionistas u otro acuerdo formal firmado por los miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General

Pruebas que aportar

Especifique cómo demuestran los miembros de la Junta Directiva su compromiso con la estrategia social.

Recursos para el indicador 2.A.2.2

- [Khushhali Bank Microfinance Ltd \(Pakistan\) provides board with GPS orientation and TOR](#)

2.A.2.3 Los nuevos miembros de la Junta Directiva tienen intervención directa con los clientes dentro del primer año de su incorporación.

Indicador: SPI5 Full

La implicación de los miembros de la Junta para llevar a cabo la estrategia social implica un conocimiento profundo de la situación de los clientes, su uso de los servicios / productos y sus canales de distribución, los cambios para ellos, los riesgos y también las consecuencias negativas. Para ello, debe invitarse a los miembros de la Junta a reunirse con los clientes o, al menos, deben recibir datos periódicos y sólidos sobre los resultados de los clientes para analizar sus opiniones y la percepción de sus cambios sociales y económicos.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si los nuevos miembros de la Junta Directiva pueden reunirse directamente con clientes de diferentes segmentos de clientes y debatir con ellos sus necesidades, preferencias, satisfacción con los productos / servicios y sus canales de distribución durante el primer año de incorporación a la junta. Además, como miembros de la Junta Directiva, tienen acceso a informes detallados sobre la satisfacción de los clientes y otros estudios de investigación de clientes con diferenciación por segmentos principales de clientes (género, ubicación, edad, fuente de ingresos, tipo de producto utilizado, etc.) y los debaten durante las reuniones de la Junta Directiva y adoptan medidas correctivas, según sea necesario. Estos debates de la Junta Directiva y las medidas correctivas adoptadas se registran en las actas de las reuniones.

- Puntúe "parcialmente", si los nuevos miembros de la Junta Directiva raramente se reúnen con una muestra representativa de clientes y/o sólo tienen acceso a los datos de resultados de los clientes sin discutir la satisfacción detallada de los clientes y otros estudios de investigación de clientes.
- Puntúe "no", si los nuevos miembros de la Junta Directiva no se reúnen con una muestra representativa de clientes y/o sólo tienen acceso a los datos de producción de los clientes (por ejemplo, encuestas de satisfacción), o a pequeñas muestras de encuestas de clientes (menos de 100 clientes) que no son representativas de la clientela.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General
- Informes de impacto/resultados/encuestas a clientes y/o cuadros de mando compartidos y debatidos con la Junta Directiva

Pruebas que aportar

- Comparta cómo se organiza la exposición a los clientes.
- La "exposición directa a los clientes" incluye cosas como la visita sobre el terreno, la visita de un cliente a una reunión de la junta directiva, o equivalentes.

2.A.3 El Junta Directiva toma decisiones estratégicas con base en los datos sociales y financieros.

Muchas Juntas Directivas consideran que su función es principalmente financiera y, como tal, se centran en la supervisión corporativa y las responsabilidades fiduciarias. Sin embargo, esta actitud crea una brecha entre el propósito de la institución (beneficiar a los clientes) y las prioridades de gestión de la junta. La Junta Directiva debe adoptar un enfoque equilibrado de la gestión de los resultados sociales y financieros, revisando cada decisión a la luz de cómo afectará a los clientes. Para lograr este equilibrio, la junta debe:

- Tener acceso permanente a la información sobre los resultados sociales;
- Utilizar esta información para tomar decisiones;
- Comprender cómo los resultados sociales y financieros pueden reforzarse mutuamente.

Proporcionar a la Junta Directiva informes periódicos de desempeño social que contengan datos sobre los objetivos sociales de la institución. Asegúrese de que estos informes presenten la información que necesita la Junta Directiva para cumplir con sus responsabilidades de GDS y de que se presenten de forma significativa.

Contenido del informe

Comunique los datos sociales que sean importantes para la Junta Directiva siguiendo su estructura de información preferida. Esto promoverá la aceptación y facilitará una mejor toma de decisiones. Deben cubrirse las tres áreas de contenido clave con los siguientes contenidos mínimos:

1) Protección del cliente

- Informe de auditoría interna sobre el cumplimiento por el personal de la política de protección de la clientela y del Código de Conducta.
- La evaluación externa más reciente de la protección de los clientes
- Análisis de la insatisfacción de los clientes, incluyendo: datos de retención/retroalimentación de clientes o encuestas de satisfacción/datos de encuestas de salida.

- Análisis del riesgo de sobreendeudamiento de los clientes
- Los tipos de interés y análisis sobre la responsabilidad de los precios
- Informes sobre el estado de los sistemas y las políticas de privacidad y seguridad de los datos, incluidos los fallos y las infracciones.
- Informes sobre cualquier fraude o corrupción, incluida cualquier extorsión o soborno

2) Estrategia social

- Capacidad de llegar a los clientes objetivo
- Indicadores de resultados sociales que miden los avances hacia los objetivos sociales
- Auditoría social externa y/o la calificación social más recientes.
- Como se comparten los beneficios y datos/debate sobre "precios y beneficios responsables" y la adecuación a la estrategia social.

3) Condiciones de trabajo de los empleados

- Retención de empleados y satisfacción/eficacia de las políticas de RR.HH. desglosadas por género, puesto y ubicación.

Estructura del informe

Considere la posibilidad de elaborar un informe de seguimiento que incluya umbrales que activen puntos de decisión en torno a indicadores clave. En el informe, proporcione una combinación de indicadores a corto plazo (por ejemplo, retención de clientes por mes; progreso hacia los objetivos de alcance de clientes por trimestre) e indicadores a largo plazo (por ejemplo, cambio en los niveles de pobreza de los clientes en dos años; resultados de la encuesta anual de satisfacción de los empleados). Junto con la junta, decida qué indicadores a corto plazo son relevantes para su calendario de toma de decisiones y lo suficientemente sensibles como para proporcionar alertas tempranas.

Piense más allá de la información cuantitativa. La información cualitativa enriquece los datos al dar una idea de las razones que subyacen a las tendencias (por ejemplo, proporcionar cifras de la tasa de salida de clientes, reforzadas por datos como las respuestas narrativas de los grupos de discusión con los clientes salientes). La información segmentada es también una poderosa herramienta de análisis comparativo, que permite a su Junta Directiva comprender las variaciones entre diferentes grupos/productos/sucursales en relación con cuestiones clave (por ejemplo, salida de clientes o nivel de satisfacción segmentados por género, región, productos principales o tipo de negocio).

Si estos indicadores son nuevos para la junta directiva, trabaje con ellos para aprender a entender e interpretar los datos de desempeño social. Empiece con un informe sencillo que proporcione información concreta, como datos sobre la satisfacción de los clientes, índices de retención de clientes y empleados, porcentaje de clientes mujeres/hombres. Discuta el informe y permita que la junta descubra la utilidad de la información para la toma de decisiones. Utilice el mismo formato de informe durante varias reuniones seguidas para que los miembros se acostumbren a leerlo. Luego, discuta con los miembros de la junta cómo mejorar el informe de la GDS para que sea más útil para la junta.

Frecuencia de los informes

Presentar un informe de GDS a la junta directiva al menos una vez al año, y con la frecuencia que sea necesaria para garantizar que la junta disponga de la información pertinente y oportuna necesaria para la toma de decisiones. La GDS debe figurar en el orden del día de cada reunión de la Junta Directiva, independientemente de la frecuencia con la que se faciliten datos a la junta. Lo mejor es proporcionar a la Junta Directiva en cada reunión un informe integrado con los resultados sociales junto con los financieros. Además, al menos una vez al año, la Junta Directiva debe revisar la estrategia social -en particular los objetivos sociales y los productos/servicios- y, si es necesario, introducir cambios en función de la evolución de las prioridades de los clientes y las instituciones.

A continuación se indican las frecuencias mínimas para cada tipo de informe:

Anual

- Informe de auditoría interna sobre el cumplimiento por parte del personal de la política de protección de los clientes y del Código de Conducta.
- Riesgo de sobreendeudamiento del cliente
- Insatisfacción de los clientes, incluida la inactividad, el abandono, las encuestas de salida y las reclamaciones.
- Tipos de interés
- Privacidad y seguridad de los datos, incluida cualquier infracción o fallo
- Fraude, corrupción, extorsión, soborno
- Resultados para los clientes
- Alineación de la asignación de beneficios con la estrategia social
- Índice de rotación de empleados por género, puesto y ubicación

Cada 2 años

- Encuestas de satisfacción de los empleados

Cada 3 años

- Auditoría social externa o calificación social

Destacar las implicaciones de la GDS para la gestión de riesgos

Muchos aspectos de la GDS deben integrarse en su estrategia de gestión de riesgos: no ofrecer resultados positivos a los clientes provocará su salida (si los productos y servicios no son útiles, ¿por qué iban a seguir utilizándolos?); no proteger a los clientes tendrá repercusiones negativas similares y provocará riesgos para su reputación. Por el contrario, los clientes que utilizan productos y servicios que les ayudan a prosperar y a mejorar su bienestar tienen más probabilidades de recomendar la institución a sus compañeros, de seguir siendo clientes a largo plazo y de poder y querer devolver los préstamos.

Asegúrese de que los debates sobre riesgos en la junta directiva incluyan esta perspectiva del cliente. Puede preguntarse simplemente: "¿cómo afecta esta decisión a los clientes?" antes de actuar. La Junta Directiva debe decidir la mejor manera de introducir esta comprobación. El orden del día de cada junta puede incluir un tiempo dedicado a la "comprobación del cliente". Para que resulte práctico para la junta directiva, segmente los datos de los clientes en función de las características que destaquen a los clientes con mayor riesgo. Por ejemplo, segmentar a los clientes que salen por ciclo de préstamo puede mostrar que la mayoría de los casos de salida se producen en el primer y segundo ciclo, lo que resulta muy costoso para la institución, ya que no se recupera la inversión en nuevos clientes. Si descubre que este es el caso, proporcionar datos adicionales sobre esos clientes, como información demográfica y empresarial, así como datos de las entrevistas de salida, puede ayudar a la junta a tomar decisiones plenamente informadas sobre cómo gestionar el riesgo de salida de los clientes.

Por ejemplo, la Fundación Génesis Empresarial (Guatemala) creó un sistema único de "semáforo" para el seguimiento de sus esfuerzos de implementación de la GDS. El semáforo utiliza los colores verde, amarillo y rojo para indicar lo siguiente:

- ✓ Verde: la institución aplica actualmente todas las Prácticas Esenciales del estándar, y esta aplicación está bien documentada y es verificable;
- ✓ Amarillo: la institución ya ha comenzado a planificar o poner a prueba la aplicación del estándar (por ejemplo, existe una estrategia pero no se ha aplicado);
- ✓ Rojo: la institución aún no ha estudiado cómo aplicar el estándar.

Recursos útiles :

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Reports to Board on SPM Progress](#)
- [ASKI Uses a Social Dashboard for Board Reports](#)

2.A.3.1 La Junta Directiva utiliza los siguientes datos, proporcionados por la Alta Gerencia, a fin de monitorear la protección del cliente. Frecuencia mínima: anual.

2.A.3.1.1 Análisis del riesgo de sobreendeudamiento de los clientes.

2.A.3.1.2 Análisis de clientes insatisfechos: tasas de inactividad y abandono de los clientes, resultados de las encuestas de salida y quejas de los clientes.

2.A.3.1.3 Tasas de interés y evaluación sobre si son responsables con respeto a los clientes.

2.A.3.1.4 Informes sobre los sistemas que tiene la institución para el manejo de privacidad y seguridad de los datos, en especial sobre fallas o incumplimientos.

2.A.3.1.5 Informes sobre cualquier fraude o corrupción, incluyendo extorsión y soborno.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit / CP Full**
Détail 2A311: Advanced CP

Las prioridades de la Junta Directiva deben ser consistentes con la estrategia social. La Junta Directiva debe adoptar un enfoque equilibrado de la gestión de los resultados financieros y sociales, utilizando ambas informaciones para tomar decisiones estratégicas con conocimiento de causa. La primera prioridad es centrarse en la protección del cliente como política mínima de "no hacer daño" bajo la responsabilidad de la Junta.

Un mercado de alto riesgo puede identificarse combinando distintas fuentes:

- Puntuación del Índice MIMOSA (<https://www.e-mfp.eu/mimosa>)
- Puntuaciones del Microscopio de la EIU: Economist Intelligence Unit proporciona un índice de referencia que evalúa el entorno propicio para el acceso financiero en 55 países (<http://www.eiu.com/landing/Global-Microscope>) la existencia de noticias adversas.

Guía de puntuación

- Para cada detalle, puntúe "sí", si la Junta Directiva recibe informes periódicos que contienen datos precisos (comprobados por el control interno y la auditoría), actualizados, completos y correctamente analizados sobre el nivel de protección de los clientes para tomar decisiones con conocimiento de causa.
- Para cada detalle, puntúe "parcialmente", si los datos de protección del cliente no son totalmente precisos, irregulares, no están totalmente completos, no se analizan totalmente o no se discuten totalmente para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva.
- Para cada detalle, puntúe "no", si la Junta Directiva no dispone de información sobre el estado de la protección de los clientes, de modo que la Junta Directiva no está en condiciones de tomar las decisiones correspondientes.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva, incluidos los informes de la GDSA presentados a la junta
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General y el Director de Auditoría Interna

Pruebas que aportar

Al menos una vez al año, las actas de la Junta Directiva deben reflejar los debates sobre los temas enumerados en los detalles, basándose en las actualizaciones de la dirección y en informes consistentes y completos sobre la protección de los clientes.

Indique la fecha del acta de la junta en la que se encuentra la información, la fuente de información para el debate o la referencia a ejemplos citados durante las entrevistas con los miembros de la Junta Directiva o el director general.

En caso de alto riesgo, comprobar que la Junta Directiva tiene en cuenta en las decisiones estratégicas cualquier información que ponga de relieve violaciones de los derechos

humanos (cuestiones de protección del cliente / cuestiones de derechos laborales). Para justificar el cumplimiento, profundizar en la línea de información a la junta (información de Auditoría Interna a la junta, sin interferencias indebidas de la dirección, y potencialmente a través de un comité específico), comprobar la frecuencia de las reuniones y el contenido de las actas, así como los informes presentados a la junta (que deberían incluir una sección sobre casos de corrupción y/o fraude).

Recursos para el indicador 2.A.3.1

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Reports to Board on SPM Progress](#)
- [ASKI Uses a Social Dashboard for Board Reports](#)

2.A.3.2 La Junta Directiva utiliza los siguientes datos, proporcionados por la Alta Gerencia, para monitorear la estrategia social de la institución (con la frecuencia mínima indicada):

2.A.3.2.1 Datos de resultados en clientes. Frecuencia mínima: anual.

2.A.3.2.2 La auditoría social más reciente de la institución. Frecuencia mínima: cada tres años.

2.A.3.2.3 Cómo se asignan las ganancias y si la asignación de ganancias está alineada con la estrategia social de la institución. Frecuencia mínima: anual.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full **Détail 2A321: SPI5 Full**

Las prioridades de la Junta Directiva deben ser consistentes con la estrategia social de la institución. La Junta Directiva debe adoptar un enfoque equilibrado de la gestión de los resultados financieros y sociales para tomar decisiones estratégicas.

Guía de puntuación

- Para cada detalle, puntúe "sí", si la junta:
 1. recibe con regularidad y puntualidad (al menos 1 semana antes de las reuniones de la junta), datos actualizados, completos y bien analizados que permitan realizar un seguimiento eficaz de la estrategia social y
 2. realiza los esfuerzos necesarios para estudiar los informes y datos recibidos y elaborar su opinión durante un debate informado para tomar decisiones fundamentadas.
- Para cada detalle, puntúe "parcialmente", si una de las dos condiciones anteriores no se cumple totalmente (como que los datos presentados a la junta no son regulares, puntuales, actualizados, completos y bien analizados o que la junta no se esfuerza adecuadamente en el seguimiento de la estrategia social) o ambas condiciones no se cumplen totalmente.
- Para cada detalle, puntúe "no", si las dos condiciones anteriores se cumplen muy mal o si la Junta Directiva es pasiva a pesar de recibir datos bien analizados con regularidad y a tiempo.

Detalle 2.A.3.2.1

- Para puntuar "sí" se requiere, además de las dos condiciones anteriores, que la Junta Directiva reciba información sobre los resultados de los clientes que se analice a partir de datos cuantitativos y cualitativos pormenorizados sobre los resultados.
- Puntúe "parcialmente" o "no", si la Junta Directiva recibe principalmente o sólo datos de producción de los clientes y datos de resultados cuantitativos y cualitativos en profundidad limitados o inexistentes.

Detalle 2.A.3.2.3

- Para puntuar "sí" se requiere, además de las dos condiciones anteriores, que la Junta Directiva haya incluido cómo pueden utilizarse los beneficios para beneficiar a los

clientes o a sus comunidades locales como parte de su debate sobre la última asignación anual de beneficios.

- Puntúe "parcialmente" o "no", si la Junta Directiva no ha debatido cómo pueden utilizarse los beneficios para beneficiar a los clientes o a sus comunidades locales cuando decidió su última asignación anual de beneficios.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva, incluidos los informes de la GDSA presentados a la junta
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General y el Director de Auditoría Interna

Pruebas que aportar

Al menos una vez al año, las actas de la junta deben reflejar los debates sobre los temas enumerados en los detalles, basándose en las actualizaciones de la dirección y los informes. Una vez cada tres años para una auditoría social externa o una calificación social.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Las decisiones sobre el reparto de dividendos, las donaciones a la comunidad, los planes para reducir los tipos de interés, etc. son ejemplos de cómo la junta puede utilizar los beneficios para alcanzar su estrategia social.

Recursos para el indicador 2.A.3.2

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Reports to Board on SPM Progress](#)
- [ASKI Uses a Social Dashboard for Board Reports](#)

2.A.3.3 La Junta Directiva utiliza los siguientes datos, proporcionados por la Alta Gerencia, para monitorear las condiciones de trabajo decente para los empleados (con la frecuencia mínima indicada):

2.A.3.3.1 Tasa de rotación de empleados, por género. Frecuencia mínima: anual.

2.A.3.3.2 Análisis de encuestas de satisfacción de empleados. Frecuencia mínima: cada dos años.

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

La tasa de rotación de personal es un indicador de la (des)satisfacción de los empleados. Es un indicador potencial de unas condiciones laborales dignas. La institución debe controlar la rotación y comprender las razones de la salida de los empleados analizando las respuestas de las encuestas/entrevistas de salida de los empleados. Analizar la rotación por género puede ayudar a identificar las condiciones en el lugar de trabajo que discriminan a las mujeres o crean un entorno difícil u hostil para ellas.

Controlar la satisfacción de los empleados también puede ayudar a garantizar el buen funcionamiento de un equipo y envía el mensaje de que la alta dirección valora las opiniones de los empleados.

Guía de puntuación

- Para cada detalle, puntúe "sí", si la Junta Directiva dispone para la toma de decisiones de (1) al menos datos y análisis anuales sobre la rotación del personal, consistentes y desglosados al menos por género, y (2) al menos cada 2 años informes/análisis estadísticamente representativos sobre la satisfacción del personal desglosados al menos por género.
- Para cada detalle, puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente las dos condiciones anteriores.
- Para cada detalle, puntúe "no", si no se cumplen en gran medida las dos condiciones anteriores.

Detalle 2.A.3.3.1

- Puntúe "parcialmente" o "no", si el índice de rotación de empleados no se ha discutido en los últimos 12 meses o los resultados no se analizaron por género o no se compartieron con los empleados.

Detalle 2.A.3.3.1

- Puntúe "parcialmente" o "no", si se ha realizado una encuesta de satisfacción de los empleados en los últimos 2 años o los resultados no se analizaron por género o no se compartieron con los empleados.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva, incluidos los informes de rotación y satisfacción del personal presentados a la junta.
- Análisis de la rotación del personal, informes de las encuestas de salida del personal
- Política de RRHH
- Encuesta e informe sobre la satisfacción de los empleados
- Entrevistas a empleados
- Entrevista con el director de RRHH

Pruebas que aportar

Especifique la tasa de rotación de empleados y cómo se controla y analiza la salida de empleados. Especifique cuándo se realizó la última encuesta de satisfacción de los empleados y qué tipo de análisis se hizo de los resultados.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

La institución debe realizar encuestas de satisfacción periódicas, al menos cada dos años, sobre una muestra representativa de empleados (es decir, la encuesta debe abarcar todos los tipos de empleados y desglosarse por género). Los resultados deben desglosarse por género para comprender cualquier discrepancia en la percepción y satisfacción entre hombres y mujeres, pero también potencialmente entre directivos y empleados, recién llegados y personal de más edad, personal fijo e interino, personal de la sede central y personal de las sucursales, etc. El análisis por puesto, género, sucursal, etc. puede ayudar a comprender las razones de los abandonos y las medidas específicas que deben tomarse (para las sucursales remotas y el personal que carece de información y motivación de la sede central, o para las mujeres incapaces de gestionar sus obligaciones personales con las horas de trabajo, por ejemplo).

Los resultados deben compartirse con los empleados para garantizar una comunicación transparente y la apropiación de las acciones propuestas, así como para ponderar el nivel de satisfacción del personal.

Cuando las salidas voluntarias se deben a mejores oportunidades, la institución debe definir incentivos financieros o no financieros para mantener al personal. El despido de personal puede indicar debilidades internas o falta de respeto y/o confianza entre la institución y el personal. La salida al finalizar el contrato puede indicar que la institución no ofrece contratos estables a los empleados.

2.A.3.4 La Junta Directiva toma medidas correctivas cuando identifica riesgos para los clientes, riesgos para los empleados o cuando la institución no está logrando sus objetivos sociales.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP**

La función de supervisión de la Junta Directiva significa que es responsable de tomar medidas cuando no se alcanzan los objetivos sociales para seguir la estrategia social definida.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si se pueden compartir medidas correctivas importantes y concretas de los últimos dos años (importantes significa cambios en las condiciones de los productos, incentivos para el personal, organización, formación, etc.) o si no se han necesitado medidas correctivas porque la institución ha alcanzado plenamente sus objetivos sociales.
- Puntúe "parcialmente", si la Junta Directiva no adoptó medidas correctivas suficientes para mitigar de forma significativa los riesgos para los clientes y empleados o para el cumplimiento de los objetivos sociales.
- Puntúe "no", si la Junta Directiva no ha identificado sistemáticamente los riesgos para los clientes y empleados durante los dos últimos años y/o no ha tomado medidas correctivas durante los dos últimos años a pesar de que la institución no ha alcanzado sus objetivos sociales.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva, incluidos los informes de la GDSA presentados a la junta
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General y el Director de Auditoría Interna

Pruebas que aportar

Indique la fecha de las actas de la Junta Directiva en las que se encuentra la información, o haga referencia a los ejemplos citados durante las entrevistas con los miembros de la Junta Directiva, el director general y/o el director de Auditoría Interna.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Ejemplos de medidas correctoras:

- La institución financiera X ha incumplido su objetivo de que el 60% de su cartera corresponda a préstamos colectivos solidarios, lo que ha llevado a la Junta Directiva a pedir a la dirección que revise el sistema de incentivos, que actualmente incentiva más los préstamos individuales que los colectivos.
- La institución financiera Y no alcanzó su objetivo de tener un 2% de clientes de entre 18 y 25 años, a pesar de contar con un producto "específico para jóvenes", lo que llevó a la junta a solicitar un estudio de mercado para comprender mejor las barreras a las que se enfrenta esta población.
- La Junta de la institución financiera Z ha tomado medidas para debatir la fijación de precios de los productos, ya que se consideró que los niveles de precios no eran consistentes con la política de la institución en materia de rentabilidad, con un ROA superior al 7,5%, una señal de alarma para la protección de los clientes.

Recursos para el indicador 2.A.3.4

- [IDEPRO \(Bolivia\) takes corrective action and launches Pro-Cadenas](#)

2.A.4 La supervisión que la Junta Directiva realiza a la Alta Gerencia está alineada con los objetivos sociales de la institución.

Las evaluaciones de la Alta Gerencia/Director General por parte de la Junta deben basarse en los resultados financieros y en los resultados sociales, tomando los criterios de evaluación directamente de los objetivos sociales establecidos en la estrategia social, como la reunión:

- Objetivos de alcance por segmento de clientes o por tipos de productos (prestatarios, depositantes...);
- Objetivos de retención de clientes;

- Objetivos de satisfacción del cliente;
- Objetivos de retención de empleados.

Las evaluaciones de la Junta de administración de la Alta Gerencia/director general también pueden incluir objetivos operativos relacionados con la aplicación de la estrategia social, como la aplicación del plan de acción anual de la GDS anterior en un plazo determinado.

La Junta Directiva debe supervisar la compensación de la Alta Gerencia/director general. Si la retribución se basa en parte en incentivos, la Alta Gerencia (y otros ejecutivos) deben ser incentivados en función de criterios de desempeño tanto sociales como financieros (y quizá también medioambientales). La compensación debe revisarse anualmente para garantizar que la compensación de la Alta Gerencia y otros altos ejecutivos es comparable a la de otras instituciones con compromisos sociales similares. La Junta Directiva también debe calcular anualmente la diferencia entre la compensación media anual de los ejecutivos y la de los empleados peor pagados (nuevos contratados o personal subalterno, cajeros o personal de atención al cliente). Si la proporción es superior a 25/1, la Junta Directiva debe justificar el motivo y confirmar que está en consonancia con los objetivos sociales y la estrategia.

2.A.4.1 La Junta Directiva incluye metas sociales en la evaluación del desempeño de la Alta Gerencia.

Indicador: SPI5 Full

Establecer objetivos sociales (y quizá también medioambientales - véase la dimensión 7) como parte del proceso de evaluación del desempeño de la Alta Gerencia/Director General envía un mensaje firme sobre la importancia de alcanzar esos criterios. La importancia puede enfatizarse aún más basando la compensación en criterios de desempeño social. En la orientación para el indicador 2.A.4.2 se analiza cómo evaluar el desempeño de la Alta Gerencia basándose en criterios de desempeño social.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si:
 1. la Junta Directiva evalúa anualmente el desempeño del consejero delegado/director general teniendo en cuenta los progresos realizados en todos los objetivos sociales junto con los objetivos financieros y de otro tipo y
 2. la evaluación influye en el nivel de la retribución/bonificación anual del consejero delegado. Para ello es necesario que la Junta Directiva haya establecido objetivos sociales claros, viables y "SMART" de acuerdo con el estándar 1A.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente las dos condiciones anteriores. Por ejemplo, la Junta Directiva no evalúa anualmente el desempeño social de la Alta Gerencia/director general o la evaluación no recoge todos los objetivos sociales o la evaluación de los objetivos sociales no se realiza de forma consistente.
- Puntúe "no", si la Junta Directiva no evalúa a la Alta Gerencia/director general en función de los objetivos de desempeño social.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva
- Formulario de evaluación del Director General (cumplimentado)
- Entrevistas con la Junta Directiva, el director general

Pruebas que aportar

Dé ejemplos de lo que se evalúa a la Alta Gerencia/director general.

Recursos para el indicador 2.A.4.1

- [Kashf Foundation sets social performance indicators as KPIs for its COO](#)

2.A.4.2 La Junta Directiva evalúa formalmente a la Alta Gerencia en relación al logro de los objetivos de desempeño social. Frecuencia mínima: anual.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Evaluar a la Alta Gerencia/director general en función de los objetivos de desempeño social (además de otros criterios) envía un mensaje firme sobre su importancia.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si cada año la Junta evalúa el desempeño del director general teniendo en cuenta los progresos realizados en todos los objetivos sociales junto con los objetivos financieros y de otro tipo establecidos en el anterior plan operativo anual de la institución. Para ello es necesario que la Junta haya establecido objetivos sociales claros, viables y "SMART" de acuerdo con el estándar 1A.
- Puntúe "parcialmente", si la Junta no evalúa el progreso realizado en todos los objetivos sociales junto a los financieros y otros objetivos como anualmente, sino sólo en el plazo de 1 a 3 años, y/o si la Junta evalúa el progreso realizado en sólo algunos objetivos sociales anualmente y/o si la Junta no evalúa de forma consistente (porque no están totalmente alineados con la estrategia social, no están completos, no son claros/accionables/SMART).
- Puntúe "no", si la Junta no evalúa a la Alta Gerencia/director general en función de los objetivos de desempeño social.

Fuentes de información

- Formularios de evaluación (cumplimentados)
- Actas de la Junta Directiva
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General

Pruebas que aportar

Facilite la lista de criterios utilizados en la evaluación de la Alta Gerencia/Director General y la fecha de la última evaluación.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Ejemplos de criterios de evaluación para evaluar al Director General en relación con criterios sociales:

- llegar a los clientes objetivo
- índice de retención de clientes
- índice de retención de empleados
- satisfacción del cliente
- aplicación de un plan de acción para la GDS, en un plazo determinado medidas correctivas adoptadas por la dirección en relación con los estudios de mercado, cambiando un producto o servicio para que se adapte mejor a las necesidades de los clientes, etc.

2.A.4.3 La Junta Directiva supervisa la compensación de la Alta Gerencia.

2.A.4.3.1 Si la compensación de la Alta Gerencia se basa en parte en incentivos, se considera criterios de desempeño social y financiero.

2.A.4.3.2 La Junta Directiva calcula la diferencia entre la compensación anual promedio de la Alta Gerencia y los empleados de campo y puede justificar cualquier relación superior a 25/1. Frecuencia mínima: anual.

2.A.4.3.3 La Junta Directiva revisa la compensación de la Alta Gerencia y de las gerencias superiores para garantizar que la compensación sea comparable a la de las instituciones financieras con un compromiso social similar. Frecuencia mínima: anual.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**
Détail 2A431: SPI5 Full
Détail 2A433: SPI5 Entry | SPI5 Full

La Junta Directiva supervisa la compensación de los ejecutivos, que debe basarse en parte en la consecución de objetivos de desempeño social para incentivar la consecución de los objetivos sociales. Aparte del Consejero Delegado/Director General, los "ejecutivos" incluyen al menos los cargos de Consejero Delegado/Director General Adjunto y los directores de Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, SIG, y Auditoría Interna.

La Junta Directiva debe asegurarse de que la compensación de los ejecutivos se sitúa en un nivel comparable al de los competidores de la "triple cuenta de resultados" dentro del mismo sector, como la industria microfinanciera. Esto excluye la evaluación comparativa con el nivel superior de los salarios de los ejecutivos en el sector bancario, incluso si los principales competidores son bancos comerciales. Además de garantizar que la compensación de los ejecutivos se ajuste al mercado, la Junta Directiva debe asegurarse de que se encuentra dentro de una proporción socialmente aceptable de 25:1 como máximo en comparación con el salario inicial del personal de campo o los cajeros junior.

Guía de puntuación

Detalle 2.A.4.3.1

- La puntuación es "sí" si la Junta Directiva garantiza que la compensación de los ejecutivos se basa en parte en el logro de todos los objetivos sociales y financieros (y de otro tipo). Para ello es necesario que la Junta Directiva haya establecido objetivos sociales claros, viables y "SMART" de acuerdo con el estándar 1A.
- Puntúe "parcialmente", si la compensación de los ejecutivos se basa en parte en incentivos basados en la consecución de sólo algunos objetivos de desempeño social y/o la Junta Directiva no ha establecido objetivos sociales claros, procesables y "SMART" de acuerdo con el estándar 1A.
- Puntúe "no", si la compensación de los ejecutivos no está en parte basada en incentivos por la consecución de objetivos de desempeño social (y de otro tipo)

Verifique la coherencia con 2A4.1 y 2A4.2, si la respuesta allí es "no" entonces la respuesta aquí también debe ser "no".

Detalle 2.A.4.3.2

- Puntúe "sí", si (1) la Junta Directiva supervisa que la compensación de los ejecutivos se calcula al menos anualmente y (2) la compensación de los ejecutivos es inferior a 25 veces el salario de un empleado de campo junior.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumple una de las dos condiciones anteriores. Deberá presentarse una justificación formal si la compensación de los ejecutivos es más de 25 veces superior al salario de un funcionario subalterno sobre el terreno.
- Puntúe "no", si no se ha calculado la retribución de los ejecutivos en los últimos 3 años o si la retribución de los ejecutivos es más de 25 veces el salario de un subalterno sobre el terreno sin ninguna justificación formal.

Detalle 2.A.4.3.3

- Puntúe "sí", si la Junta Directiva (1) revisa la compensación del consejero delegado/director general y de los altos ejecutivos al menos una vez al año y (2) garantiza que la compensación de los ejecutivos es comparable a la de sus homólogos con un compromiso social similar (nivel de mercado dentro del sector de las finanzas inclusivas).
- Puntúe "parcialmente", si no se cumple una de las dos condiciones anteriores, como que la Junta revise las retribuciones de los ejecutivos sólo cada dos o tres años o que las retribuciones de los ejecutivos superen significativamente las de sus homólogos con un compromiso social similar.
- Puntúe "no", si no se cumplen las dos condiciones anteriores.

Fuentes de información

- Política de incentivos
- Actas de la Junta Directiva
- Formularios de evaluación del desempeño (cumplimentados)
- Entrevistas con RRHH
- Entrevistas con la Junta Directiva, el director general y el consejero delegado

Pruebas que aportar

Dé ejemplos de los criterios utilizados para los incentivos y qué parte del salario se basa en los incentivos.

Especifique cómo se realiza el cálculo de la relación entre la compensación de los directivos y la de los agentes sobre el terreno, por ejemplo, "RRHH calcula periódicamente la diferencia entre la compensación media anual de sus tres primeros puestos directivos y la de sus tres últimos empleados peor pagados, y ha establecido un límite de 20".

Especifique cuándo se realizó la última revisión comparativa de la compensación y la fuente de información, ya que puede resultar complejo obtener información. Posibles fuentes de datos sobre los niveles de compensación de instituciones similares: encuesta salarial realizada por consultores locales, datos obtenidos a través de la red nacional de microfinanciación, datos obtenidos a través de una organización que evalúe las prácticas de RRHH como Great Place to Work.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

2.A.4.3.1 Basar los incentivos en criterios de desempeño transmite un mensaje firme sobre la importancia de alcanzar dichos criterios. Una compensación basada en incentivos que incluya criterios de desempeño social contribuirá a motivar a la dirección y a garantizar el compromiso con los objetivos y la estrategia sociales.

2.A.4.3.2 La institución debe asegurarse de que la diferencia entre la compensación anual de sus ejecutivos de alto nivel y la de sus empleados sobre el terreno es adecuada y está en consonancia con los objetivos sociales de la institución. Una institución puede encontrarse con que el salario medio de los tres directivos mejor pagados es 100 veces superior al de los tres funcionarios sobre el terreno peor pagados, lo que plantea dudas sobre si el diferencial salarial refleja los valores institucionales de justicia y equidad. Un inversor social ha establecido la siguiente regla para evaluar a sus participadas: puntuamos al máximo si la diferencia es de 20 como máximo, la mitad si la diferencia se sitúa entre 20 y 40, y puntuamos "0" en caso contrario.

2.A.4.3.3 Revisar la compensación para asegurarse de que es comparable a la de instituciones con un compromiso social similar sirve para comprobar la realidad y verificar la alineación local con los objetivos sociales. Si existen grandes diferencias (por ejemplo, un salario elevado necesario para atraer a alguien con un talento poco común que sea fundamental para la institución en ese momento), la junta directiva debe determinar si la discrepancia está justificada.

Para mantenerse en línea con la estrategia social, la Junta Directiva debe supervisar que la compensación de los ejecutivos tenga en cuenta los objetivos de desempeño social para incentivar la consecución de los objetivos sociales (2.A.4.3.1), debe ser equilibrada dentro de la organización, sin crear desigualdades (2.A.4.3.2) y estar al mismo nivel, en comparación con el mercado (2.A.4.3.3).

2.A.5 La Junta Directiva es responsable de preservar los objetivos sociales de la institución durante épocas de crisis y/o cambios institucionales.

La junta directiva debe salvaguardar la estrategia social en todo momento, pero especialmente durante los periodos de cambios importantes que hacen que la institución sea vulnerable al "desvío de la misión" (por ejemplo, atender a clientes relativamente más ricos a lo largo del tiempo) o en tiempos de crisis, cuando los clientes o el personal pueden encontrarse en situaciones difíciles.

El cambio institucional puede estar vinculado a:

- Nuevos inversores
- Nuevos productos, clientes objetivo y/o expansión geográfica
- Transformación digital que conlleva un cambio de gestión.

Son tiempos de crisis, por ejemplo:

- Crisis sanitarias (Covid, Ébola),
- Crisis de seguridad (tensiones locales, nacionales),
- Crisis económica (inflación elevada, aumento repentino del desempleo),
- Crisis medioambiental (inundaciones, sequías).

Es importante que la Junta Directiva controle qué orientación se proporciona a los empleados para que comprendan, adapten y gestionen los cambios (información, formación, herramientas, etc.).

Nuevos inversores

Antes de aceptar a un nuevo inversor, la Junta Directiva y la dirección deben tener en cuenta:

- si el inversor ya se ha comprometido, o es probable que se comprometa, con los objetivos y la estrategia sociales; y
- si el inversor aporta experiencia y/o recursos para el desempeño social.

Movilizar a un nuevo inversor exige equilibrar la necesidad de capital con el deseo de atraer a un inversor que apoye la estrategia social y comparta el compromiso social. Algunas instituciones han rechazado donaciones e inversiones porque procedían de organizaciones cuyos intereses no estaban alineados con su misión. Incluso si los intereses con los nuevos inversores parecen alinearse, los acuerdos entre accionistas deben incluir expectativas de desempeño social.

Nuevos productos, clientes objetivo y/o expansión geográfica

La Junta Directiva debe proteger los objetivos sociales a la hora de tomar decisiones sobre nuevos productos y llegar a nuevos segmentos de clientes y zonas geográficas. Debe considerar tanto las implicaciones comerciales como sociales de tales decisiones y el uso de los datos de los clientes durante el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, si la Junta Directiva está decidiendo si añadir o ajustar un producto de ahorro, debería considerar qué porcentaje de clientes está ahorrando actualmente, a lo largo del tiempo. Si el número es bajo (es decir, sólo un pequeño porcentaje de clientes son ahorradores), esto sugiere que el producto de ahorro actual es una decisión "sólo financiera" destinada a generar capital para la institución en lugar de abordar las múltiples necesidades de los clientes.

Además, si los saldos medios de ahorro son superiores al tamaño medio de los préstamos, podría sugerir que el producto de ahorro actual no satisface las necesidades de la mayoría de los clientes objetivo. Utilizando los indicadores pertinentes, la Junta Directiva está en condiciones de plantearse preguntas críticas sobre el impacto social de sus decisiones sobre nuevos productos. Del mismo modo, a la hora de decidir si buscar nuevos clientes objetivo y/o una nueva zona geográfica, la junta debe preguntarse si las necesidades del nuevo grupo ya se han analizado y comprendido y, en caso afirmativo, si la institución está bien situada para atender a esos nuevos clientes y/o esa nueva zona geográfica en particular. ¿Quizás se necesite más tiempo para una investigación consistente de los clientes antes de decidir sobre nuevos segmentos de clientes y/o nuevos productos? Además, la Junta Directiva debería considerar las ventajas comerciales y sociales de ampliar el alcance de la clientela, y si la institución logrará ambas o sólo una. Un ejemplo de logro de ambos puede ser la expansión a más zonas rurales, cumpliendo el objetivo social de la inclusión financiera y el objetivo financiero de reducir el riesgo de salida de clientes debido a la caza furtiva de otros prestamistas urbanos.

La digitalización de los servicios requiere un enfoque equilibrado para generar valor institucional y para el cliente, ya que exige una gran inversión financiera en términos de tiempo y atención del personal. La digitalización va acompañada de un plan de implementación específico en el que la junta directiva debe tomar decisiones sobre qué alternativa, institución o servicio debe elegirse para alcanzar los objetivos estratégicos tanto sociales como financieros. La digitalización de los servicios financieros crea la oportunidad de avanzar en muchos objetivos sociales y financieros, ¡pero no todos al mismo tiempo! Para obtener más información sobre la digitalización centrada en el cliente, consulte: [A Guide to Digitalization : Steps to Launch Digital Financial Services with a Client-Centric Approach](#).

Salidas responsables

Dado que los inversionistas de capital tienen un papel desproporcionado en el sector de inclusión financiera, deberían entablar un diálogo activo sobre cómo deben ser las salidas responsables y cómo asegurarse de que estas no socaven los esfuerzos para proteger a los clientes, tanto ahora como en el futuro. Para saber más, descarga este documento conjunto de e-MFP y Cerise+SPTF: [Rethinking responsible equity exits: A call to action for impact investors](#)

2.A.5.1 En tiempos de crisis, la Junta Directiva supervisa cómo se ven afectados los clientes y empleados y toma medidas para protegerlos y apoyarlos.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

La junta directiva debe salvaguardar la estrategia social en todo momento, pero especialmente durante los periodos de crisis que hacen que la institución sea vulnerable al "desvío de la misión" y durante los cuales existe un mayor riesgo de daños a clientes y empleados.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la Junta Directiva ha analizado y debatido datos actualizados, completos y precisos de clientes y empleados (satisfacción, resultados, reclamaciones) para supervisar de forma consistente todos los objetivos sociales durante la crisis en los últimos tres años para garantizar que se pueden perseguir según consta en las actas de la Junta.
- Puntúe "parcialmente", si la Junta Directiva no dispone de datos completos, actualizados y precisos de clientes y empleados para analizar el efecto de la crisis en los objetivos sociales y/o no realiza un seguimiento consistente de todos los objetivos sociales clave durante la crisis.
- Puntúe "no", si la Junta Directiva no analiza el efecto de la crisis en los objetivos sociales y la estrategia y/o no recibió datos relevantes de clientes y empleados para supervisar la crisis.

- Puntúe "no aplicable", si no se ha observado ninguna crisis importante durante los últimos 2-3 años (dependiendo de cuándo se realizó la anterior auditoría social externa/calificación social).

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva, incluidos los datos de clientes y empleados presentados a la junta.
- Entrevistas con la Junta Directiva y el Director General

Pruebas que aportar

Dé ejemplos de información solicitada/compartida con la Junta durante el tiempo de crisis, y del proceso de toma de decisiones y las medidas adoptadas para ayudar a los clientes y/o empleados a afrontar los retos relacionados con la crisis.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Papel de las instituciones en tiempos de crisis:

- Desarrollar mecanismos de recogida rápida y continua de datos, en particular para grupos y segmentos específicos de clientes que puedan verse más afectados por la crisis.
- Segmentar y analizar periódicamente los datos operativos y de cartera para detectar cambios en el bienestar y el estrés de distintos segmentos de clientes que podrían quedar ocultos en las estadísticas agregadas de cartera.
- Ofrecer productos flexibles y personalizables que puedan ajustarse a las necesidades específicas de los clientes para hacer frente a la crisis.
- Apoyar la adaptación empresarial de los clientes ofreciéndoles capacitación, apoyo a la planificación empresarial y coaching, ya sea directamente o a través de asociaciones.
- Empezar campañas de ahorro e incentivar el ahorro para ayudar a los clientes a recuperar su resiliencia.
- Adoptar una perspectiva a largo plazo: ofrezca a los clientes tanta flexibilidad en los pagos y tanta reducción de la deuda como sea factible y necesaria para ayudar a los buenos clientes a recuperarse.
- Invertir en la digitalización de los servicios y/o en agentes y puntos de venta adicionales para facilitar a los clientes el acceso a los servicios en futuras crisis.

Recursos para el indicador 2.A.5.1

- [Chamroeun Staff Covid-19 survey](#)
- [Chamroeun Covid-19 Impact Staff Survey Report 2021](#)
- [Case Study: Fundación Espoir Bringing 'Espoir' \(hope\) to Ecuadorian Women Microentrepreneurs During COVID-19](#)
- [Webinar: Maintaining a Healthy & Productive Workforce During the COVID-19](#)
- [COVID-19 Client Interview Tool Data Insights and Recommendations for Funders, FSPs, and Regulators](#)

2.A.5.2 Durante los periodos de cambio institucional, la Junta Directiva utiliza los datos de los clientes para verificar si las decisiones estratégicas son consistentes con las metas sociales de la institución financiera y con los clientes objetivo.

 **Indicador: SPI5 Full**

La Junta Directiva debe salvaguardar la estrategia social en todo momento, pero especialmente durante los periodos de cambios importantes que hacen que la institución sea vulnerable a la "deriva de la misión" (por ejemplo, atender a clientes relativamente más ricos con el tiempo). Los cambios importantes pueden incluir la transformación jurídica, la incorporación de nuevos inversores, la introducción de nuevos productos, clientes objetivo y/o expansión geográfica, transformación digital, etc.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la Junta ha utilizado métricas de clientes actualizadas, completas y precisas para supervisar todos los objetivos sociales y las actas/entrevistas de la Junta pueden mostrar que la Junta Directiva las está analizando y debatiendo durante el periodo de cambio institucional para garantizar que se pueden perseguir todos los objetivos sociales.
- Puntúe "parcialmente", si la Junta Directiva no dispone de métricas de clientes actualizadas, completas y precisas para analizar de forma consistente los efectos potenciales del cambio institucional sobre los objetivos sociales y la estrategia.
- Puntúe "no", si la Junta Directiva no analiza los efectos potenciales del cambio institucional sobre los objetivos sociales y la estrategia.
- Puntúe "N/A", si no se ha observado ningún cambio institucional importante en los últimos dos o tres años.

Fuentes de información

- Actas de la Junta Directiva
- Estrategia/plan de empresa
- Entrevistas con miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General

Pruebas que aportar

Especifique el documento en el que se expone la estrategia social, si se presenta el modo en que los cambios institucionales pueden afectar a la estrategia y si se proponen planes para evitar/mitigar el desvío de la misión/cambio en los objetivos sociales.

Especifique si las actas de la Junta reflejan que los indicadores relacionados con sus objetivos sociales se presentaron y debatieron durante el periodo de cambio institucional.

Recursos para el indicador 2.A.5.2

- [A Guide to Digitalization: Steps to Launch Digital Financial Services with a Client-Centric Approach](#)
- [Guía para la digitalización: Pasos para el lanzamiento de servicios financieros digitales con enfoque de cliente al centro](#)

Estándar 2B. La Alta Gerencia es responsable de implementar la estrategia de la institución financiera con el propósito de alcanzar los objetivos sociales.

La alta dirección debe tomar todas las decisiones estratégicas y operativas con el objetivo de equilibrar los objetivos financieros y sociales (y otros), como:

- Integrar los objetivos de desempeño social en la planificación estratégica y operativa.
- Considerar todas las decisiones en función de sus posibles efectos sobre los clientes y los empleados y hacer un seguimiento de los mismos a lo largo del tiempo.

Este estándar tiene 2 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 2.B.1: La institución financiera incluye los objetivos sociales en el plan operativo y la Alta Gerencia responsabiliza a los gerentes de mayor nivel por el logro de los objetivos sociales.
- Práctica esencial 2.B.2: La Alta Gerencia toma decisiones estratégicas en base a los datos sociales y financieros.

2.B.1 La institución financiera incluye los objetivos sociales en el plan operativo y la Alta Gerencia responsabiliza a los gerentes de mayor nivel por el logro de los objetivos sociales.

Como se describe en el estándar 1A, la estrategia social debe incluir clientes objetivo, objetivos sociales y cómo alcanzarlos, metas sociales e indicadores sociales. Más allá de esta estrategia social, todos los planes de negocio, acuerdos entre accionistas y propuestas de nuevos productos deben estar en consonancia con los objetivos sociales. Una forma práctica de lograr esta alineación es exigir una revisión de los resultados sociales de todos los planes de negocio/contratos/estrategias/decisiones operativas antes de que se finalicen. La alta dirección debe debatir cómo puede afectar cualquier plan o decisión:

- Afectar a los clientes;
- Afectar a los empleados;
- Repercutir en la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos sociales, así como en su reputación pública;
- Influir en los riesgos relacionados con el desempeño social;
- Exigir la recopilación de datos adicionales sobre resultados sociales; o
- Exigir ajustes de los objetivos sociales declarados.

Por ejemplo, si una institución se planteara seguir una estrategia de crecimiento más agresiva, la alta dirección y la Junta tendrían que considerar no sólo las implicaciones financieras, sino también los efectos sobre el personal y los clientes. ¿Ayudará la estrategia a lograr el objetivo de la institución de aumentar la inclusión financiera de las personas no bancarizadas? (lo más probable). ¿Supondrá una carga adicional para el ocupado personal? (sí, a menos que se contrate nuevo personal o se introduzcan otras eficiencias). ¿Experimentarán los clientes ventas agresivas debido a los nuevos objetivos de mayor carga de casos para el personal? (probable, a menos que se tomen medidas paliativas).

Comparar los resultados con los objetivos

Una institución no puede saber realmente cuál es su desempeño con respecto a sus objetivos sociales a menos que mida y supervise su desempeño de forma periódica, objetiva y deliberada. Las pruebas anecdóticas y las impresiones pueden ser engañosas e incluso muy inexactas. Por lo tanto, los directivos deben utilizar los datos sociales para realizar un seguimiento periódico de los avances en los objetivos sociales. Este seguimiento permitirá:

- La alta dirección debe responsabilizarse de los objetivos sociales;
- Los miembros de la Junta Directiva y/o los inversores deben responsabilizar a la alta dirección de los objetivos sociales, incluido el Consejero Delegado/Director General;
- La alta dirección debe incentivar a los empleados en función de los objetivos de desempeño social y recompensar a los que obtengan buenos resultados;
- La alta dirección y la Junta Directiva investigan las razones de los malos resultados o de los resultados inesperados y responden, por ejemplo, modificando los productos, servicios y canales de distribución;
- Demostrar los avances a las partes interesadas externas, mejorando su credibilidad en el mercado.
- Los empleados pueden ver cómo avanza (o no) la institución hacia sus objetivos sociales, creando conciencia sobre lo que la institución quiere conseguir.

Responsabilizar a los altos directivos de los objetivos sociales

Los altos directivos deben ser especialmente responsables de los objetivos sociales, ya que marcan la pauta para los demás empleados, y su nivel de compromiso con los objetivos sociales determinará la capacidad general de la institución para alcanzarlos.

La tabla *Examples of Social Targets for Senior Managers* ofrece una lista de cargos directivos, junto con ejemplos de objetivos institucionales de los que son responsables y ejemplos de

objetivos que deben cumplir. Cada alto directivo debería disponer de una lista de sus responsabilidades y objetivos sociales, y en las evaluaciones periódicas de su desempeño debería examinarse su éxito en la consecución de los objetivos sociales.

2.B.1.1 La institución incluye sus objetivos y metas sociales en el plan de negocios o plan operativo.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Es importante incluir los objetivos y metas sociales en el plan empresarial u operativo para garantizar su integración en las decisiones estratégicas, la planificación y las operaciones.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si todos los objetivos sociales y sus correspondientes metas están incluidos en el plan operativo empresarial o anual. Esto requiere que la puntuación sea "sí" para 1.A.2.1 y 1.A.2.2, y al menos "parcialmente" para las prácticas esenciales 1.A.1, 1B.1 y 1.B.2.
- Puntúe "parcialmente", si sólo se incluyen algunos objetivos sociales y sus correspondientes metas en el plan operativo empresarial o anual. Esto requiere que la puntuación sea al menos «parcialmente» para 1.A.2.1, 1.A.2.2, y las prácticas esenciales 1.A.1, 1B.1, y 1.B.2.
- La puntuación es "no", si sólo uno o ninguno de los objetivos sociales y sus correspondientes metas están incluidos en el plan operativo anual o de negocio. La puntuación también es "no", si la puntuación es "no" para 1.A.2.1, 1.A.2.2, y para las prácticas esenciales 1.A.1, 1B.1, y 1.B.2.

Fuentes de información

- Estrategia/Plan de negocio
- Planes operativos anuales
- Entrevistas con el Director General

Pruebas que aportar

Especifique las secciones del plan empresarial/operativo que hacen referencia a los objetivos sociales y sus metas. Dé ejemplos concretos.

2.B.1.2 La Alta Gerencia evalúa formalmente a las gerentes de mayor nivel en relación al logro de los objetivos de desempeño social. Frecuencia mínima: anual.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Los incentivos pueden tener un fuerte impacto en el desempeño. Evaluar a los altos directivos en función de los objetivos de desempeño social transmite el mensaje de que son una prioridad.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si el director general evalúa la consecución de todos los objetivos sociales incluidos en la descripción de funciones de los altos directivos en cuestión como parte de su evaluación anual del desempeño y si la consecución de los objetivos sociales determina de forma significativa su nivel de retribución/bonificación y sus oportunidades profesionales. Para ello es necesario que la Junta Directiva haya establecido objetivos sociales claros, viables y "SMART" de acuerdo con el estándar 1A y que el Director General pueda desglosarlos para hacerlos más específicos en función de las responsabilidades de los altos directivos en cuestión.

- Puntúe "parcialmente", si la Alta Gerencia evalúa la consecución de sólo algunos objetivos sociales que entran dentro de la descripción de funciones de los altos directivos en cuestión como parte de su evaluación anual del desempeño y/o si la consecución de los objetivos sociales no determina el nivel de su compensación/bonificación y oportunidades de carrera de forma significativa y/o si la evaluación no se lleva a cabo de forma consistente (por ejemplo, porque los objetivos sociales no son "SMART").
- Puntúe "no" si el director general no tiene en cuenta la consecución de los objetivos sociales incluidos en la descripción de funciones de los altos directivos en cuestión como parte de su evaluación anual del desempeño y/o si la consecución de los objetivos sociales no determina en absoluto el nivel de su compensación /bonificación y sus oportunidades profesionales.

Fuentes de información

- Política de RRHH
- Formularios de evaluación de los altos directivos (cumplimentados)
- Entrevistas con el Director General
- Entrevistas con RRHH
- Entrevistas con altos directivos

Pruebas que aportar

Enumere los criterios utilizados en la evaluación del desempeño del personal.

Recursos para el indicador 2.B.1.2

- [Example of Social Targets for Senior Managers](#)

2.B.2 La Alta Gerencia toma decisiones estratégicas en base a los en datos sociales y financieros.

Los directivos y el personal clave sobre el terreno deben llevar a cabo una "comprobación del desempeño social" en todas las decisiones empresariales diarias para complementar la revisión del desempeño social de los altos directivos y la Junta Directiva con las experiencias y realidades sobre el terreno. Esta "comprobación" puede ser tan sencilla como preguntarse: "¿cómo afecta esta decisión a los clientes?" antes de elegir una línea de actuación. Discuta con los directivos cómo podría desarrollarse esta comprobación en el curso normal de la actividad diaria y cómo podría hacerles cambiar las operaciones actuales o las actividades previstas.

Controlar el riesgo social

Los sistemas de gestión de riesgos tienden a centrarse en los riesgos financieros y operativos (como el fraude), pero a menudo ignoran los riesgos que están más estrechamente relacionados con servir eficazmente a los clientes. La auditoría interna y la gestión de riesgos/control interno deben integrar criterios de desempeño social en sus actividades habituales. Además, son muy recomendables las evaluaciones externas de los riesgos de desempeño social, como las calificaciones sociales, las auditorías sociales externas o la certificación de protección al cliente. La tabla Monitorizar el riesgo de desempeño social ofrece algunas ideas sobre los riesgos de desempeño social más comunes.

Recursos útiles

- [CRECER \(Bolivia\) addresses quality in response to lack of impact](#)
- [Microloan Foundation responds to missed outreach targets by addressing barriers](#)
- [KASHF Foundation Monitors Risk Using Client Interviews](#)
- [CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk](#)
- [SPM Essentials #2: Practical ways to address gender-related risks at your organization](#)
- [Yannick Milev of Chamroeun interview](#)

2.B.2.1 La Alta Gerencia analiza los siguientes datos y evalúa los riesgos que se señalan. Frecuencia mínima: anual.

2.B.2.1.1 Analiza los riesgos referentes a protección al cliente (sobreendeudamiento, trato injusto, falta de transparencia, privacidad de los datos del cliente, denuncias, fraude, corrupción y soborno).

2.B.2.1.2 Analiza los resultados en relación a los clientes y sus hogares.

2.B.2.1.3 Analiza las condiciones de trabajo decente (digno conforme normativa vigente de cada país).

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full **Détail 2.B.2.1.2 : SPI5 Full**

Los riesgos de desempeño social son parte integrante de un marco completo de gestión de riesgos. De hecho, muchos criterios de desempeño social pueden servir como señales de advertencia de crisis, debilidades institucionales y operativas. La evaluación de riesgos de la protección de los clientes, los resultados para los clientes y las condiciones de trabajo dignas puede llevarse a cabo internamente por un gestor o departamento específico (por ejemplo, una auditoría anual de cumplimiento de la protección de los clientes), un comité específico o a través de diferentes áreas operativas y/o externamente mediante una evaluación de la protección de los clientes, una calificación social o una auditoría social externa.

Guía de puntuación

Detalle 2.B.2.1.1

- Puntúe "sí", si la alta dirección analiza los riesgos de protección de los clientes de forma sistemática y regular (sobreendeudamiento de los clientes al menos cada seis meses, otros riesgos de protección de los clientes al menos anualmente) basándose en evaluaciones en profundidad específicas internas y/o externas de los riesgos de protección de los clientes.
- Puntúe "parcialmente", si la alta dirección analiza los riesgos de protección de los clientes, pero no de forma sistemática, ya que carece de informes de evaluación en profundidad, o no de forma regular (el sobreendeudamiento de los clientes sólo anualmente, otros riesgos de protección de los clientes no anualmente).
- Puntúe "no", si la alta dirección no analiza los riesgos de protección del cliente de forma sistemática ni regular.

Detalle 2.B.2.1.2

- Puntúe "sí", si la alta dirección analiza los resultados negativos y positivos para los clientes y sus hogares de forma sistemática y regular (al menos una vez al año) basándose en una investigación en profundidad interna y/o externa dedicada a los clientes.
- Puntúe "parcialmente", si la alta dirección analiza los resultados negativos y positivos para los clientes y sus hogares, pero no de forma sistemática, ya que carece de una investigación en profundidad de los clientes, o no de forma regular (sólo una vez en un plazo de dos a tres años).
- Puntúe "no", si la alta dirección no analiza los resultados de los clientes de forma sistemática ni regular.

Detalle 2.B.2.1.3

- Puntúe "sí" si la alta dirección analiza las condiciones de trabajo dignas de forma sistemática y periódica (al menos anualmente) basándose en evaluaciones internas y/o externas específicas, incluida una encuesta de satisfacción de los empleados representativa y actualizada.
- Puntúa "parcialmente", si la alta dirección analiza las condiciones de trabajo dignas, pero o bien no lo hace sistemáticamente, ya que carece de una evaluación en profundidad, o bien no lo hace con regularidad (sólo una vez cada dos o tres años).

- Puntúe "no", si la alta dirección no analiza las condiciones de trabajo dignas de forma sistemática ni regular.

Fuentes de información

- Informes de gestión, informes a la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General
- Entrevistas con el campeón de GDSA / comité
- Entrevistas con auditoría interna y gestión de riesgos / control interno

Pruebas que aportar

Especifique cómo se evalúan los riesgos (frecuencia, quién lo hace). Remítase a los informes de gestión y/o dé ejemplos citados en entrevistas con altos directivos.

Ejemplos sobre el terreno/orientación para la aplicaciónPara 2.B.2.1.1

Esto incluye:

- Índices de utilización de los productos de los clientes, por producto. Frecuencia mínima: trimestral
- Tipos de interés y si están alineados con los objetivos sociales de la institución. Periodicidad mínima: anual
- Desviación de la misión y riesgo para la reputación - seguimiento del número/nivel de clientes objetivo (mujeres, población rural, jóvenes, hogares vulnerables, etc.); estudios de mercado para evaluar la imagen de la institución en el mercado.
- Incidentes con resultado perjudicial: seguimiento de las quejas de los clientes; análisis de la mala conducta del personal; prácticas de cobro abusivas/agresivas
- Salida o insatisfacción de los clientes: realizar encuestas de satisfacción, analizar las razones de la salida de los clientes.
- Incentivos que pueden dar lugar a comportamientos negativos - revisar anualmente los sistemas de incentivos para comprobar si tienen consecuencias negativas involuntarias (por ejemplo, incentivos para la captación de clientes que llevan a los empleados a captar clientes que ya tienen préstamos con varias instituciones).
- Falta de transparencia: asegúrese de que la auditoría entrevista a los clientes para evaluar su conocimiento de las condiciones.

Para 2.B.2.1.2

El análisis de los resultados integra tanto los cambios positivos como los negativos para los clientes y sus hogares. Frecuencia mínima: anual

Para 2.B.2.1.3

El análisis incluye:

- Tasa de rotación de empleados, por género y por puesto. Periodicidad mínima: semestral.
- Análisis de las encuestas de satisfacción de los empleados. Frecuencia mínima: cada dos años. El análisis de las condiciones de trabajo decente debe incluir el análisis de las desigualdades de género y la discriminación.
- Desigualdades de género/discriminación - análisis del desglose por género del personal, discrepancias en la compensación.
- Todos los análisis anteriores deben desglosarse por género, cargo y otras categorías pertinentes.

Recursos para el indicador 2.B.2.1

- [Monitor Social Performance Risk](#)
- [CRECER \(Bolivia\) addresses quality in response to lack of impact](#)
- [CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk](#)

2.B.2.2 Las áreas de auditoría interna y/o la gestión de riesgos consideran en sus actividades de seguimiento integrar los siguientes criterios:

- 2.B.2.2.1 Capacidad de pago del cliente, análisis de aprobación de préstamos, prevención de ventas agresivas*
- 2.B.2.2.2 Transparencia a los clientes*
- 2.B.2.2.3 Cumplimiento del código de conducta; prevención del fraude y la corrupción*
- 2.B.2.2.4 Embargo de garantías y prácticas inapropiadas para el cobro de deudas*
- 2.B.2.2.5 Uso indebido y fraude de datos de clientes*
- 2.B.2.2.6 Manejo de quejas, incluida la revisión a través de una muestra de casos*

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Détail 2.B.2.2.1: Advanced CP

Détail 2.B.2.2.4: Progress CP

Es importante que los riesgos de protección del cliente se integren en los marcos de control y auditoría interna. Estos riesgos son más difíciles de detectar y cuantificar que los riesgos financieros y operativos "ordinarios". La mitigación eficaz de los riesgos es clave para la aplicación de la estrategia social, ya que está estrechamente relacionada con la capacidad de la institución para atender eficazmente a los clientes. Dado que la Política de Protección del Cliente y el Código de Conducta deben integrarse en todos los aspectos operativos y en las interacciones con los clientes, el control interno debe comprobar periódicamente su pleno cumplimiento por parte de todos los empleados. Además, se requiere un control de segundo nivel por parte de la Auditoría Interna y/o el Departamento de Riesgos mediante auditorías periódicas del cumplimiento de la Política de Protección del Cliente y el Código de Conducta. El control de tercer nivel lo llevan a cabo las auditorías sociales externas, las calificaciones sociales y las evaluaciones de protección al cliente.

Puede que una institución no tenga una política de transparencia independiente, pero las comprobaciones de transparencia pueden integrarse en las listas de control/auditoría existentes. Los auditores y/o controladores internos/gestores de riesgos pueden verificar la comprensión del cliente y la documentación completa del producto durante las visitas al cliente, o las llamadas salientes a los clientes como parte de las encuestas de satisfacción del cliente.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si el seguimiento de los riesgos de protección de los clientes se integra plena y eficazmente en los marcos de control y auditoría interna de la sucursal y de los clientes a dos niveles institucionales (es decir, a nivel del control operativo y de la auditoría interna y/o del departamento de riesgos). La integración plena y efectiva significa que tanto el Control Operativo como la Auditoría Interna disponen de listas de comprobación o cuestionarios formales sobre cada uno de los seis criterios de protección de la clientela antes mencionados y que los informes de seguimiento o las auditorías internas se comparten con la dirección para tomar decisiones en caso de incumplimiento.
- Puntúe "parcialmente", si el seguimiento de los riesgos de protección de los clientes se integra sólo de forma rudimentaria en los marcos de control y auditoría interna, como el seguimiento de sólo algunos de los seis criterios de protección de los clientes, la no elaboración de informes consistentes, la no inclusión de entrevistas directas con los clientes, etc.
- Puntúe "no", si la supervisión de los riesgos de protección del cliente no se ha integrado (todavía) en los marcos de control y auditoría interna y la supervisión de los riesgos de protección del cliente es ad hoc y no se realiza de forma consistente.

Fuentes de información

- Listas de control de auditoría/seguimiento de los riesgos para la protección de los clientes,
- Informes de operaciones / gestión de riesgos y auditoría interna

- Actas de la Junta Directiva (trimestrales), de las reuniones de los directores de sucursal (mensuales) y del comité de gestión operativa (semanales).
- Entrevistas con los departamentos de auditoría interna y control operativo / riesgos
- Grupos de discusión con clientes (opcional)

Pruebas que aportar

Especificar qué criterios se integran en los marcos de seguimiento/auditoría del riesgo de protección del cliente. Verificar las listas de control del seguimiento/auditoría del riesgo de protección del cliente para comprobar si se realizan visitas a los clientes para verificar su comprensión.

Especifique cómo verifica la Auditoría Interna o el Departamento de Riesgos el proceso de aprobación de préstamos, y las medidas que se han tomado para solucionar la aplicación incorrecta. ¿Verifica el equipo de auditoría el análisis de la capacidad de reembolso? ¿El uso de información de agencias de crédito? Comprueba la existencia de refinanciaciones no autorizadas, la presencia de múltiples prestatarios o múltiples cosignatarios dentro del mismo hogar, y otras prácticas que podrían aumentar el sobreendeudamiento de los clientes.

Verificar que se sigue la política de auditoría interna. Ejemplos: se comprueba anualmente el 5% de los registros de clientes para garantizar que los cálculos son correctos y se ajustan a la política; cada sucursal se audita al menos dos veces al año y se comprueban 10 registros de clientes cada vez. ¿La auditoría interna valida los datos recopilados sobre los clientes? ¿Comprueba si las auditorías de las sucursales incluyen un número mínimo de visitas a clientes por año y comprueba si el auditor interno realiza visitas reales para hacer preguntas sobre los productos adquiridos, el comportamiento del personal, la transparencia, la comprensión de las condiciones por parte del cliente, las prácticas de cobro, etc.? Dé ejemplos de cómo Auditoría Interna verifica las políticas relacionadas con el trato justo y respetuoso de los clientes. Especifique cuándo fue la última vez que Auditoría Interna verificó el mecanismo de reclamaciones. Si la auditoría hizo observaciones que debían abordarse, verifique que se tomaron medidas correctivas.

Verificar si se ha llevado a cabo una auditoría de cumplimiento o una revisión interna/externa de la Política de Protección del Cliente y/o del Código de Conducta en los dos últimos años.

Ejemplos sobre el terreno / orientaciones para la aplicación

La Auditoría Interna puede disponer de un cuestionario específico para comprobar las cuestiones relacionadas con la protección de los clientes, o puede integrar comprobaciones en la auditoría de otros procesos, como:

- Comprobar la comprensión del Código de Conducta y de la Política de Protección del Cliente por parte del personal, por ejemplo, mediante pruebas aleatorias administradas a diferentes tipos de empleados (por ejemplo, diversos cargos, diversas ubicaciones geográficas).
- Realizar visitas a empresas/hogares y entrevistas a clientes en una muestra representativa de clientes cada año. Comprobar que los clientes comprenden sus derechos, incluido el derecho a un trato respetuoso por parte de los empleados, y el derecho a reclamar.
- Entrevistar a los clientes que abandonan la entidad para investigar los motivos (por ejemplo, productos inadecuados, comportamiento de los empleados, dificultades para cumplir las obligaciones del préstamo).
- Verificar que los empleados cumplen las políticas institucionales sobre reprogramación/refinanciación de préstamos mediante visitas a clientes y expedientes de préstamos.
- Examinar los datos sobre la tramitación de las reclamaciones de seguros, incluida la prontitud en la liquidación de siniestros, y una muestra de rechazos de reclamaciones.
- Examinar un caso de falta de respeto hacia los clientes, incluyendo entrevistas con los clientes y el personal, para determinar fallos en las políticas y procedimientos.

Recursos para el indicador 2.B.2.2

- [Social Performance Risks to Monitor](#)
- [KASHF Foundation Monitors Risk Using Client Interviews](#)
- [CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk](#)

2.B.2.3 La direction prend des mesures correctives lorsqu'elle identifie des risques pour les clients, pour les employés ou lorsque l'institution n'atteint pas ses objectifs sociaux

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

La alta dirección es responsable, bajo la supervisión de la Junta Directiva, de tomar medidas cuando no se alcanzan los objetivos sociales para seguir la estrategia social definida.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la alta dirección ha tomado medidas correctivas importantes, recientes y concretas en respuesta a los riesgos identificados en materia de desempeño social y protección al cliente. Puntúe también "sí" si no ha sido necesaria ninguna medida correctiva, ya que la institución está alcanzando plenamente sus objetivos sociales, pero la alta dirección evalúa periódicamente los informes de seguimiento y auditoría sobre el desempeño social y los riesgos para la protección de los clientes.
- Puntúe "parcialmente" si la alta dirección sólo adoptó medidas correctivas menores/insuficientes en respuesta a los riesgos identificados en materia de desempeño social y protección de los clientes.
- Puntúe "no", si la alta dirección no toma ninguna medida correctiva a pesar de los riesgos para el desempeño social y la protección del cliente claramente identificados.

Fuentes de información

- Informe de gestión
- Entrevistas con altos directivos, incluido el Director de Auditoría Interna

Pruebas que aportar

Revise las acciones correctivas adoptadas cuando se hayan identificado riesgos o impactos adversos para clientes y empleados y especifique los resultados de las acciones correctivas. Dé ejemplos de medidas correctoras con los riesgos identificados que se supone que deben mitigar.

Recursos para el indicador 2.B.2.3

- [CRECER \(Bolivia\) addresses quality in response to lack of impact](#)
- [MicroLoan Foundation responds to missed outreach targets by addressing barriers](#)

Dimensión 3. Productos y servicios centrados en los clientes

El diseño centrado en el cliente significa pensar en cómo los servicios financieros y no financieros ayudan a los clientes objetivo a gestionar mejor sus presupuestos y hacer crecer sus actividades y negocios generadores de ingresos y, en consecuencia, a mejorar sus medios de vida y alcanzar sus objetivos económicos. El diseño de productos y servicios centrados en el cliente y de canales de distribución requiere un conocimiento profundo de las necesidades financieras y del uso de los productos por parte de los distintos grupos de clientes, así como de las variaciones en la satisfacción y la salida de los clientes en función del grupo y de las razones que las explican. Los productos y servicios deben diseñarse para reducir las barreras al acceso financiero y ayudar a los clientes a alcanzar objetivos financieros como afrontar riesgos y emergencias, invertir en oportunidades, suavizar los ingresos o crear una red de seguridad.

Esta Dimensión tiene 2 estándares:

- Estándar 3A: La institución recolecta y analiza datos para comprender las necesidades de los clientes.
- Estándar 3B: Los productos, servicios y canales de la institución benefician a los clientes.

Recursos para la dimensión 3

- [SPM Essentials Webinar #3: Using Client Feedback to Inform Product Design](#). Este seminario web se centra en la dimensión 3 de los Estándares Universales, Productos y servicios centrados en el cliente, y en particular en el uso de la opinión del cliente para informar el diseño del producto.
- *CGAP Customer Experience Toolkit and Workbook*. Este conjunto de herramientas y su manual de trabajo permiten a las organizaciones crear experiencias enriquecedoras para los clientes.

Estándar 3A. La institución recolecta y analiza datos para comprender las necesidades de los clientes.

Comprender las necesidades del cliente es clave para garantizar que los productos y servicios sean realmente beneficiosos para que los clientes avancen hacia sus objetivos comerciales y familiares. Los estándares van un paso más allá del "no hacer daño" de la protección del cliente y se centran también en comprender las necesidades y preferencias de los distintos tipos de clientes mediante la realización de encuestas de satisfacción del cliente, el examen de los motivos de las salidas de clientes y el uso de esa información para ajustar los productos y servicios o desarrollar otros nuevos.

Este estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 3.A.1: La institución realiza investigaciones de mercado y pruebas piloto.
- Práctica Esencial 3.A.2: La institución utiliza datos para identificar patrones de comportamiento financiero por segmento de clientes.
- Práctica Esencial 3.A.3: La institución recibe retroalimentación de los clientes con respecto a sus experiencias en el uso de los productos y servicios.

Recursos para el Estándar 3A.

- [SPM Essentials Webinar #1: Use what you have. Discovering client insights in your existing data](#). Ce webinaire de la SPTF explique comment utiliser les données de vos clients pour obtenir des informations exploitables.

- [Microfund for Women Uses Mixed Research Methods to Evaluate Microinsurance Product](#)
- [Friendship Bridge Segments Clients to Create Personas](#)

3.A.1 L'institution réalise des études de marché et des tests pilotes.

3.A.1 La institución realiza investigaciones de mercado y pruebas piloto.

Realizar estudios de mercado centrados en el cliente

Además de los datos recopilados para comprender si se cumplen los objetivos sociales, es necesario realizar estudios de mercado sobre los grupos o segmentos de clientes para conocer en profundidad sus necesidades, preferencias, objetivos y cualquier obstáculo y coste de transacción para utilizar los productos/servicios financieros y sus canales de distribución.

Tradicionalmente, los estudios de mercado parten de los productos y servicios de una institución (actuales o potenciales) e investigan si a los clientes les gustan o no las distintas características de los mismos. Sin embargo, la investigación de mercado centrada en el cliente empieza por el cliente, no por el producto. Esto significa comprender primero la vida de los clientes objetivo y, a continuación, diseñar o modificar los productos para satisfacer sus necesidades y prioridades y ayudarles a alcanzar sus objetivos. Este tipo de estudio de mercado requiere investigar múltiples facetas de la vida de los clientes objetivo para comprender la imagen holística de los retos y oportunidades a los que se enfrentan a lo largo de su ciclo vital (más allá de los aspectos puramente financieros).

Por ejemplo, para comprender las necesidades y preferencias de los clientes que viven en zonas rurales, se requiere información financiera como los tipos de negocios agrícolas, los beneficios mensuales generados por estos negocios, las variaciones en los flujos de ingresos estacionales y la demanda de los clientes de diversos servicios financieros. Además, para comprender sus prioridades "no financieras" es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son sus objetivos para sus familias? ¿Cuáles son sus vulnerabilidades más importantes? ¿Cuál es su estatus social y cómo afecta a su capacidad y voluntad de relacionarse con las instituciones de servicios? Para los usuarios de servicios de pago digitales, es importante conocer su nivel de comodidad con una interfaz móvil, los tipos de transacciones que prefieren hacer digitalmente en lugar de cara a cara, y qué errores de usuario podrían afectar a la seguridad del producto móvil.

La institución puede utilizar múltiples fuentes para obtener datos de los clientes, incluyendo entrevistas con los clientes y el personal de campo, grupos focales, encuestas, observaciones de campo del comportamiento de los clientes objetivo, evaluación rápida participativa y extracción de datos del sistema de información gerencial (SIG) que se discute en mayor profundidad como parte de la práctica esencial 3A.2. La [Tabla de técnicas de investigación de mercado](#) ofrece una comparación de los usos de los distintos tipos de técnicas de investigación de mercado.

La investigación de mercado debe incluir a los miembros no clientes de los segmentos de clientes objetivo, y debe tratar de identificar si el diseño de los productos/servicios y sus canales de distribución impiden involuntariamente que determinadas personas accedan a ellos.

Ejemplos de campo y recursos

- [Market Research Techniques Table](#)

3.A.1.1 Antes de introducir nuevos productos, servicios o canales de entrega, la institución realiza una investigación de mercado que incluye la recopilación de los siguientes datos en relación a sus clientes objetivo:

3.A.1.1.1 Analiza tasas y costos en el mercado, saturación del mercado y evalúa el mercado potencial.

3.A.1.1.2 Analiza el perfil del cliente, incluidos: el género, la edad, la ubicación (urbana/rural) y el nivel de pobreza/ingresos, entre otros.

3.A.1.1.3 Analiza datos sobre las necesidades de los clientes, sobre sus objetivos y sobre las dificultades que puedan tener en utilizar sus servicios financieros.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Los productos y servicios siguen siendo a menudo estandarizados, basados en lo que el sector sabe hacer y no en lo que los clientes necesitan. Ofrecer servicios de alta calidad y bien adaptados exige primero comprender la vida y los comportamientos financieros de los clientes objetivo mediante estudios de mercado, y después diseñar el producto. La investigación de mercado es el estudio de clientes y no clientes para identificar necesidades financieras, preferencias, comportamientos y barreras de acceso a los servicios.

Guía de puntuación

Detalle 3.A.1.1.1

- Puntúe "sí", si la institución está analizando a fondo el mercado potencial para los nuevos productos/servicios mediante la evaluación de la cuota de mercado actual y la competencia prevista en todas las ubicaciones/regiones en las que pretende introducir los nuevos productos/servicios.
- Puntúe "parcialmente", si la institución analiza sólo de forma rudimentaria el mercado potencial para nuevos productos/servicios basándose en su último ejercicio anual de planificación operativa sin recopilación adicional de datos primarios y secundarios, incluido el análisis de los competidores.
- Puntúe "no" si la institución no lleva a cabo un análisis del mercado potencial para nuevos productos/servicios basándose únicamente en conversaciones informales con los directores y el personal de la sucursal.

Detalle 3.A.1.1.2

- Puntúe "sí", si la institución está diseñando nuevos productos/servicios basados en una investigación en profundidad de la segmentación de clientes (que abarque clientes y no clientes) que diferencie los datos del perfil del cliente según el género, los grupos de edad, la ubicación (urbana/rural), el nivel de ingresos (pobreza), etc.
- Puntúe "parcialmente", si la institución está diseñando nuevos productos/servicios basándose en una investigación de segmentación de clientes limitada y ad hoc (excluyendo a los no clientes) desglosando los datos del perfil del cliente únicamente por género o ubicación.
- Puntúe "no", si la institución no basa su diseño de nuevos productos/servicios en la investigación de la segmentación de clientes.

Detalle 3.A.1.1.3

- Puntúe "sí", si la institución está diseñando nuevos productos/servicios basados en una investigación en profundidad (que abarque a clientes y no clientes) sobre las necesidades y preferencias de los clientes en cuanto a productos financieros y no financieros, objetivos del ciclo de vida del cliente y obstáculos en el uso de servicios financieros.
- Puntúe "parcialmente", si la institución diseña nuevos productos/servicios basándose en una investigación limitada de los clientes (excluyendo a los no clientes) como encuestas ad hoc a los clientes y/o en las necesidades y preferencias de los clientes sólo para los servicios financieros.
- Puntúe "no", si la institución no basa su diseño de nuevos productos/servicios en la investigación de clientes.

Fuentes de información

- Informes de estudios de mercado y de clientes
- Fichas de productos o descripciones de prototipos de productos
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con las operaciones

Pruebas que aportar

- Especifique el estudio de mercado y de clientes más reciente realizado (y haga referencia a los informes relacionados, si están disponibles) y proporcione un resumen de sus resultados.
- La investigación de mercado debe incluir un análisis del contexto para comprender la saturación del mercado y el mercado potencial.
- Los datos sobre las necesidades/obstáculos de los clientes pueden referirse a los límites de las capacidades digitales, por ejemplo

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

El análisis del contexto puede incluir:

- Estudio de mercado para identificar la demanda de los clientes (véase más abajo)
- Análisis sectoriales realizados por la asociación profesional/red de países u otros agentes (empresas de consultoría, autoridades supervisoras, organizaciones multilaterales y bilaterales de desarrollo).
- Análisis del número de instituciones de servicios financieros en las zonas donde hay sucursales
- Utilización del Índice MIMOSA para los análisis de saturación por países
- Análisis de la capacidad de la oficina de crédito

Independientemente del producto o del canal de distribución, el estudio de mercado debe examinar:

- Análisis de la cuota de mercado, situación del mercado y mercado potencial
- Características de los clientes objetivo o segmentos de clientes (datos sobre el perfil del cliente, incluidos el género, la edad, la ubicación (urbana/rural), el nivel de pobreza/ingresos, el tipo de negocio, el nivel de alfabetización formal);
- Comportamientos de los clientes objetivo o segmentos de clientes que afectan a su situación económica (por ejemplo, hábitos de ahorro);
- Las necesidades financieras cotidianas y del ciclo vital de los clientes o segmentos de clientes objetivo (por ejemplo, mejoras en el hogar, matrículas escolares);
- Las oportunidades y limitaciones económicas y sociales a las que se enfrentan los clientes objetivo;
- Barreras a las que se enfrentan los clientes objetivo para acceder a los productos/servicios (por ejemplo, distancia de las sucursales, barreras lingüísticas, falta de educación financiera, barreras conductuales/psicológicas como centrarse únicamente en las necesidades a corto plazo);
- Riesgos y emergencias comunes a los que se enfrentan los clientes o segmentos de clientes objetivo (por ejemplo, falta de seguro médico, vulnerabilidad a las catástrofes naturales);
- En qué medida los productos y servicios actuales responden a estas necesidades.
- Cómo podrían los productos/servicios abordar mejor las oportunidades y limitaciones mencionadas.

Recursos para el indicador 3.A.1.1

- [Market Research Techniques](#)
- [Microfund For Women Uses Mixed Research Methods to Evaluate Microinsurance Product](#)
- [Friendship Bridge Segments Clients to Create Personas](#)

3.A.1.2 La institución realiza pruebas piloto antes de introducir un nuevo producto o realizar cambios significativos en un producto existente.

3.A.1.2.1 La institución realiza pruebas piloto de productos con clientes de diferentes características socioeconómicas y demográficas.

3.A.1.2.2 La institución recopila comentarios sobre los productos piloto tanto de los empleados como de los clientes.

Indicador: SPI5 Full

Las pruebas piloto son necesarias para verificar la comprensión por parte de los clientes, la adaptación de los servicios a las necesidades y preferencias de los clientes objetivo y evitar expectativas predefinidas sobre cómo utilizarán y valorarán los clientes los servicios.

Guía de puntuación

Detalle 3.A.1.2.1

- Puntúe "sí" si la institución sigue un proceso de prueba piloto formal y bien definido antes de introducir un nuevo producto o realizar cambios significativos en un producto existente. Este proceso debe definir objetivos claros:
 - probado con una muestra razonable de clientes representativa de los diferentes segmentos de clientes,
 - probado en al menos dos sucursales diferentes (quizá una urbana y otra rural),
 - identificar los indicadores clave que se deben supervisar,
 - un plazo en el que se midan los KPI para evaluar la idoneidad del producto, etc.
- Puntúe "parcialmente" si la institución carece de un proceso de prueba piloto formal y bien definido (como el descrito anteriormente) o si toma atajos significativos en el proceso de prueba piloto. También se puntúa "parcialmente" si la institución ha llevado a cabo una encuesta a los clientes o discusiones de grupo para recabar sus opiniones sobre un producto que se va a lanzar en lugar de un proceso de prueba piloto.
- Puntúe "no", si la institución está introduciendo un nuevo producto o realizando cambios significativos en un producto existente sin un proceso de prueba piloto ni una encuesta a los clientes o discusiones de grupos focales para recabar la opinión de los clientes.

Detalle 3.A.1.2.2

- Puntúe "sí", si la institución sigue un proceso de prueba piloto formal y bien definido antes de introducir un nuevo producto o realizar cambios significativos en un producto existente. Este proceso debe incluir la recogida sistemática de opiniones de los clientes y del personal sobre los productos probados de forma representativa.
- Puntúe 'parcialmente', si la institución carece de un proceso de prueba piloto formal y bien definido con la recogida de opiniones sistemáticas de los clientes y el personal de forma representativa o realiza atajos significativos en el proceso de prueba piloto. También se puntúa "parcialmente" si la institución ha realizado una encuesta a los clientes o discusiones de grupo para recabar sus opiniones sobre un producto que se va a lanzar en lugar de un proceso de prueba piloto.
- Puntúe "no", si la institución está introduciendo un nuevo producto o realizando cambios significativos en un producto existente sin recoger la opinión de los clientes y del personal, ni como parte de un proceso de prueba piloto ni en forma de encuesta a los clientes o discusiones en grupos de discusión.

Fuentes de información

- Ficha técnica del producto o descripción del prototipo
- Proceso de prueba piloto del producto, si se describe en un manual de desarrollo del producto o en otro lugar.
- Entrevista con Marketing / Desarrollo de productos
- Entrevista con Operaciones
- Informe de la prueba piloto

Pruebas que aportar

- Tome un ejemplo reciente y describa el proceso de prueba piloto, su duración, la muestra de clientes objetivo y un resumen de los resultados y cambios introducidos en el producto tras la fase piloto.
- Confirme que existen pruebas piloto y comentarios para todos los tipos de productos recientes (incluidos seguros, pagos, herramientas digitales, etc.).

Recursos para el indicador 3.A.1.2

- [Responsible Digital Transformation - the case of Hermandad de Honduras in English](#)
- [Responsible Digital Transformation - the case of Hermandad de Honduras in Spanish](#)

3.A.2 La institución utiliza datos para identificar patrones de comportamiento financiero por segmento de clientes.

Analizar el uso del producto

La adopción de productos se refiere a la compra por parte de los clientes de los productos y servicios de la institución, la suscripción a un servicio (por ejemplo, la opción de recibir recordatorios de ahorro por SMS) o la celebración de un contrato (por ejemplo, la apertura de una cuenta de ahorro). El uso del producto es diferente: se refiere a las transacciones o interacciones reales entre el cliente y los productos o servicios. La distinción es importante, porque muchas instituciones miden el éxito de los productos únicamente por su aceptación, midiendo, por ejemplo, el número de clientes que contratan un seguro opcional o el número de cuentas de ahorro abiertas. Aunque la aceptación es una medida importante de la idoneidad del producto, su uso es un mejor indicador de su valor para los clientes.

Supervise si los clientes utilizan los productos y servicios que han adquirido o contratado, y cómo lo hacen, especialmente los ahorros, los seguros y los servicios adicionales diseñados para ayudarles a gestionar sus finanzas. Los datos transaccionales sobre el uso de los productos pueden aportar información importante sobre el comportamiento financiero y descubrir necesidades no satisfechas u oportunidades y obstáculos. Una baja utilización debería incitar a investigar las razones por las que los clientes no utilizan los productos a lo largo del tiempo. Los datos transaccionales deben analizarse por segmento demográfico y socioeconómico, ya que es poco probable que todos los segmentos de clientes utilicen los productos de la misma manera.

Segmentar los datos de los clientes

La segmentación de clientes puede ayudar a dividir un mercado heterogéneo en varios mercados más pequeños y homogéneos en función de una o varias características significativas. Las instituciones deben segmentar los datos de los clientes para todos los productos, no sólo para el crédito. La segmentación reconoce que, incluso dentro del segmento de población de "bajos ingresos", los deseos, las necesidades y los comportamientos de las personas presentan matices. El cuadro de variables de segmentación es un menú de posibles variables de segmentación para utilizar con los clientes actuales y potenciales.

Recursos útiles

- [Segmentation Variables Table](#)
- [SPM Essentials Webinar #1: Use what you have. Discovering client insights in your existing data.](#)
- [SPM Essentials Webinar #2 : Practical ways to address gender-related risks at your organization Webinar](#)

3.A.2.1 La institución financiera analiza datos transaccionales (Grupos de pares por: tamaño promedio de préstamo, reembolso de préstamos, depósitos y retiro de ahorros) por segmentos demográficos y socioeconómicos de sus clientes.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Segmentar y analizar los datos de las transacciones (uso, montos, problemas de reembolso, etc.) por características de los clientes permite conocer las necesidades y comportamientos específicos de los distintos tipos de clientes y ofrece productos más centrados en el cliente o un apoyo más específico.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución analiza varios datos transaccionales en todos los productos diferentes y por segmentos de clientes con características demográficas y socioeconómicas como género, grupos de edad, ubicación, nivel de ingresos/pobreza, nivel de alfabetización formal, sector, etc.
- Puntúe "parcialmente" si la institución analiza los datos transaccionales de un solo tipo de producto o con una única segmentación básica de clientes, como el género o la ubicación.
- Puntúe "no" si la institución no analiza los datos transaccionales por segmentos de clientes de diferentes características demográficas o socioeconómicas.

Fuentes de información

- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con las operaciones
- Cualquier informe analítico pertinente utilizado para el desarrollo del producto
- Informes de transacciones: Informes desglosados por segmentos de clientes sobre PAR, tamaño medio de los préstamos, reembolsos de préstamos, depósitos y retiradas, ratios de indemnización, etc.

Pruebas que aportar

Especifique las características utilizadas para segmentar los datos transaccionales (edad, educación, género, situación laboral, etc.).

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Los datos transaccionales se generan a partir de las transacciones de los clientes, como préstamos solicitados, aprobados, montos de préstamos, reembolsos, aperturas de cuentas de ahorro, retiradas/ingresos en cuentas de ahorro, saldos de ahorros, etc.

Es útil integrar los datos recogidos para preparar la transacción: todo tipo de información de los clientes, recogida en el SIG, que permita analizar el reembolso y realizar la transacción. Los datos transaccionales se recopilan de forma periódica, basándose en el seguimiento de cualquier transacción, y a veces directamente de los clientes. Los datos sobre la capacidad de reembolso, por ejemplo, suelen ser fiables porque la institución los utiliza para analizar la capacidad de reembolso de los clientes. Los datos recopilados durante el proceso de solicitud de un préstamo también pueden ser bastante detallados en cuanto a las fuentes y la cuantía de los ingresos del cliente y su hogar.

Recursos para el indicador 3.A.2.1

- [Insights from Transactional Data](#)

3.A.2.2 La institución analiza el uso del producto (tipos y frecuencia) por segmentos demográficos y socioeconómicos de sus clientes.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full**

Comprender qué tipos de clientes (hombres, mujeres, urbanos, rurales, por sectores, por grupos de edad, etc.) utilizan los distintos productos permite conocer las necesidades y preferencias de los clientes. Más allá del acceso a los productos, es importante comprender cómo los utilizan realmente los clientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución:
 - analiza el uso de todos sus productos y
 - lo hace por segmentación principal de clientes, como género, ubicación, grupos de edad, nivel de alfabetización formal, nivel de ingresos/pobreza y sector.
- Puntúe "parcialmente" si la institución cumple sólo parcialmente las dos condiciones anteriores, como analizar únicamente el uso de productos de préstamo o mediante una segmentación de clientes muy rudimentaria.
- Puntúe "no" si la institución analiza el uso de los productos de préstamo ocasionalmente, pero sin ninguna segmentación de clientes.

Fuentes de información

- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con operaciones
- Cualquier informe analítico pertinente utilizado para el desarrollo de productos o en la comercialización

Pruebas que aportar

Haga referencia a los informes que analizan el uso de productos por características de los clientes y cómo se han utilizado estos informes para comprender las necesidades y preferencias de los clientes, así como el uso real de los productos.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- Las instituciones suelen comunicar el porcentaje de mujeres clientes, pero las entrevistas directas con estas mujeres prestatarias, por ejemplo, pueden mostrar que los préstamos son utilizados en realidad por su marido, padre, hermano o cualquier otro miembro de la familia. En este caso, el acceso y el uso difieren y es posible que no se atiendan las necesidades de las mujeres clientes.
- La segmentación de los datos de ahorro (por ejemplo, monto y frecuencia de los depósitos) por varias características relevantes de los clientes (por ejemplo, grupos de edad, situación laboral y género) podría proporcionar información valiosa sobre cómo varían los hábitos de ahorro entre los distintos segmentos de clientes. En combinación con entrevistas con cada uno de esos segmentos, los resultados podrían indicar que los jóvenes prefieren ahorrar para objetivos específicos (p. ej., educación, compra de un coche) y responderían bien a los productos de ahorro orientados a objetivos, los empleados asalariados quieren una forma más fácil de ingresar sus nóminas, los hombres se benefician de los mensajes SMS recordatorios de ahorro y las empresarias necesitan poder consultar el saldo de sus cuentas desde el móvil.

3.A.3 La institución recibe retroalimentación de los clientes con respecto a sus experiencias en el uso de los productos y servicios.

La institución recoge las opiniones de los clientes sobre su experiencia con los productos y servicios y los canales de distribución. El objetivo de la recogida de opiniones es investigar si los clientes utilizan y valoran los productos y servicios financieros como esperaban y si se enfrentan a dificultades para acceder a ellos o utilizarlos.

Comprender la satisfacción del cliente

La recopilación de datos sobre la satisfacción del cliente es un tipo específico de investigación de mercado. Las instituciones deben utilizar uno o varios métodos para recopilar datos de satisfacción, como una encuesta formal de satisfacción del cliente,

discusiones en grupos focales de clientes o reuniones entre clientes y empleados para hablar de la satisfacción del cliente (compartiendo los resultados con los directivos). Puede recogerse de forma continua o al menos cada dos años. Es importante seleccionar una muestra representativa de clientes para reducir los sesgos. La satisfacción de los clientes es diferente de las quejas de los clientes. Ambos tipos de datos son importantes. Pueden ser complementarios, por ejemplo, si se extraen datos de quejas para comprender mejor un área de baja satisfacción del cliente.

Los datos sobre la satisfacción de los clientes investigan la capacidad de la institución para satisfacer sus necesidades, como: reducir riesgos y hacer frente a emergencias comunes, invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas del hogar. Los comentarios de los clientes deben abordar los siguientes aspectos:

- Quién es el usuario real del producto y cuál es el uso final de los servicios (por ejemplo, capital circulante empresarial, suavización del consumo, sumas a tanto alzado para la creación de activos y eventos de la vida);
- Satisfacción general con la experiencia del cliente y el valor de los productos;
- Satisfacción con la comodidad, seguridad y fiabilidad de los canales de distribución para acceder a los servicios;
- Satisfacción con la puntualidad, facilidad de los trámites, condiciones y garantías para obtener los servicios;

Las encuestas de satisfacción de los clientes también permiten determinar si los productos se utilizan como se esperaba. Si existe un desfase entre el uso previsto de los productos y su uso real, se corre el riesgo de que los clientes abandonen el programa, tengan problemas de reembolso o no se alcancen los objetivos sociales.

Seguimiento de la retención y salida de clientes

La inactividad, cancelación y salida de clientes también son buenos indicadores de la idoneidad del producto. Realice un seguimiento periódico de la retención de clientes (al menos anualmente) y por diferentes segmentos (al menos: características de los clientes, productos, sucursales/zonas). Elija una fórmula de retención y utilícela sistemáticamente a lo largo del tiempo. La información para calcular las tasas de retención de clientes suele estar disponible en el SIG si éste cuenta con un sistema único de identificación de clientes que permita distinguir entre los clientes de salida y los clientes que simplemente están descansando entre préstamos (y que eventualmente se reincorporan), así como los clientes que se han graduado en otras instituciones que ofrecen préstamos de mayor cuantía. Estas importantes distinciones pueden afectar significativamente a las tasas de retención.

Es importante calcular periódicamente los índices de retención de clientes e informar a la junta directiva y a la alta dirección. Una tasa de salida elevada en todas las sucursales y en determinados segmentos de clientes puede ser prueba de un fallo en el diseño del producto. Segmentar los datos por sucursal, e incluso por agente de crédito, ayuda a la dirección a centrar su atención con mayor precisión en las áreas problemáticas. Además de supervisar la tasa para detectar posibles problemas con los clientes y la cartera, la junta directiva y la alta dirección deben determinar un nivel de retención de clientes que consideren "inaceptable": un nivel que dé lugar a nuevas medidas (por ejemplo, entrevistas con los clientes para indagar sobre el problema; poner a prueba a determinadas sucursales/gestores; ofrecer préstamos de emergencia tras una catástrofe natural).

Comprender la salida de clientes y la inactividad

Las preguntas de la encuesta a los clientes deben proporcionar a la dirección información para comprender las razones de la salida de los clientes y tomar medidas correctivas. Existen ejemplos de preguntas de encuestas de salida de clientes y ejemplos de cómo utilizar los datos de salida para realizar ajustes operativos y de producto. Algunas instituciones deciden realizar encuestas de salida con regularidad. Otros han comprobado que las respuestas a las encuestas de salida tienden a ser similares a lo largo del tiempo, por lo que las realizan anualmente y cuando desean investigar áreas problemáticas específicas (por ejemplo, baja asistencia de los clientes a las reuniones de grupo). Por último, busque formas de aumentar los datos de la encuesta con otra información sobre los clientes, incluida la información

demográfica y de cartera del SIG de su institución y estudios de mercado adicionales obtenidos de grupos de discusión, entrevistas con clientes y otros métodos. Los datos de salida por sí solos pueden no ser suficientes para tomar decisiones concluyentes, pero la combinación de los resultados de la encuesta de salida con otra información proporciona una imagen más completa de la experiencia del cliente.

Ejemplos de campo y orientación:

- [Example Exit Survey Questions](#)
- [Using Exit Data to Inform Product Design and Improve Operations](#)
- [Ujiván Collects Satisfaction Data Face-To-Face](#)
- [Deconstructing Drop-Out Uncovering the reasons behind attrition among village-banking microfinance clients](#)
- [Al Majmoua Customer Satisfaction Survey](#)
- [Al Majmoua Exit Survey](#)

3.A.3.1 La institución realiza encuestas de satisfacción de clientes. Frecuencia mínima: cada dos años

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Progress CP**

La opinión periódica de los clientes es esencial para garantizar que los productos satisfacen sus necesidades. Los informes de quejas no son suficientes. Las encuestas de satisfacción u otros métodos sistemáticos de recogida de opiniones permiten saber cómo utilizan, perciben y aprecian realmente los clientes los productos. Esta información sirve para diseñar productos adecuados. Ejemplos de otros medios sistemáticos de recoger opiniones son los grupos de discusión con los clientes o las reuniones entre clientes y empleados para hablar de la satisfacción de los clientes.

Si la encuesta se centra en productos específicos, la muestra puede centrarse únicamente en los usuarios de dichos productos. Para las encuestas de satisfacción generales, debe utilizarse una muestra representativa.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución:
 - ha realizado una encuesta general de satisfacción del cliente en los últimos 24 meses
 - basada en una muestra representativa de clientes.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumple una de las dos condiciones anteriores. Por ejemplo, la institución ha realizado una encuesta de satisfacción del cliente en los últimos 24 meses, pero no se basó en una muestra representativa de clientes.
- Puntúe "no" si no se cumplen las dos condiciones anteriores.

Fuentes de información

- Metodología de la encuesta de satisfacción del cliente, cuestionarios e informes sobre los resultados.
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con operaciones
- Entrevistas con clientes y personal sobre el terreno

Pruebas que aportar

Especifique la fecha de la encuesta de satisfacción del cliente más reciente. Si procede, describa otras formas de opinión de los clientes y su periodicidad. Especifique el tamaño de la muestra de la encuesta de satisfacción más reciente. Presente un resumen de los resultados.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

En caso de zonas de alto riesgo (riesgos de sobreendeudamiento, niveles más elevados de reclamaciones de clientes, etc.), puede ser necesario realizar encuestas anuales a los clientes.

Recursos para el indicador 3.A.3.1

- [Ujivan Collects Client Satisfaction Data Face-to-Face](#)
- [Definition of a representative sample](#)
- [Selecting a Sample Size](#)
- [CGAP's Customer Experience Workbook](#) ofrece un modelo de encuesta de satisfacción del cliente que orienta al PSF sobre los factores importantes a tener en cuenta a la hora de realizar encuestas de satisfacción del cliente, y ofrece preguntas de ejemplo sobre las experiencias de los clientes en los lugares de servicio.
- Al Majmoua utiliza encuestas de satisfacción y de salida de los clientes para conocer su experiencia y realizar ajustes en sus productos y servicios. Este estudio de caso examina los aspectos técnicos de las encuestas, incluidos el muestreo, la capacitación del personal en el uso de las encuestas y la creación de los cuestionarios.
- ASKI Filipinas recoge las opiniones de los clientes sobre las características de los productos, los servicios no financieros que complementan la microfinanciación, el servicio al cliente y la comparación de ASKI con sus principales competidores.
- [Encuesta de satisfacción de la socias de Pro Mujer Argentina](#)
- [Encuesta de satisfacción de clientes : Movimiento Manuela Ramos CrediMujer](#)

3.A.3.2 La institución realiza entrevistas a clientes inactivos y/o que han salido, para buscar evidencias de fallas en el diseño de sus productos.

Indicador: ALINUS | SPI Entry | SPI5 Full | CP Full

El abandono/la inactividad de los clientes representa una inversión perdida para una institución y, por tanto, tiene un coste. Una alta incidencia de salidas o de clientes inactivos puede indicar insatisfacción, aunque es natural que un cierto porcentaje de clientes abandone a una institución cuando ya no necesita los servicios, cuando se muda u obtiene acceso a una institución formal que ofrece servicios diferentes. Las instituciones deben tener una idea aproximada de cuántos clientes abandonan (o están inactivos) y por qué: ¿están insatisfechos o el acceso financiero ha empeorado su situación socioeconómica? ¿O se trata simplemente de que no tienen una necesidad inmediata de servicios financieros, pero pueden volver con el tiempo?

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si:
 - la institución realiza encuestas de abandono o salida de clientes y calcula los índices de retención de clientes con regularidad como práctica establecida para identificar fallos en el diseño del producto y
 - ha utilizado los resultados para tomar medidas correctivas con el fin de mejorar sus productos/servicios actuales y sus canales de distribución y diseñar nuevos productos/servicios más centrados en el cliente.
- Puntúe "parcialmente" si la institución realiza encuestas de abandono o salida de clientes y calcula los índices de retención de clientes con regularidad para identificar fallos en el diseño del producto, pero no ha utilizado los resultados para mejorar sus productos/servicios y sus canales de distribución.
- Puntúe "no" si la institución no realiza encuestas de abandono o salida de clientes para identificar fallos en el diseño del producto.

Fuentes de información

- Metodología de la encuesta de abandono de clientes, cuestionarios e informes sobre los resultados
- Informes de reclamaciones de clientes

- Metodología de las encuestas de satisfacción de los clientes y/o de salida, cuestionarios e informes sobre los resultados.
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con las operaciones
- Informes sobre entrevistas con clientes salientes o inactivos

Pruebas que aportar

- Informes sobre las entrevistas de salida de los clientes: Especifique cómo se recogen los datos de inactividad/abandono y con qué frecuencia se analizan.
- Proporcione un ejemplo de cómo se ha utilizado esta información para informar sobre el diseño del producto, las operaciones y/o el servicio al cliente.

Recursos para el indicador 3.A.3.2

- La herramienta de Smart Campaign [Collecting and Using Client Exit Data](#) ofrece orientación detallada sobre la creación y el uso de un instrumento de encuesta de salida.
- En [Learning from Exit Clients](#) (Aprender de los clientes salientes) del SPTF se analiza cómo recopilar y utilizar los datos de los clientes salientes.

3.A.3.3 La institución investiga si las presiones a nivel del hogar dificultan que los clientes utilicen sus productos y servicios.

Indicador: SPI5 Full

A veces, hay factores en el hogar que limitan la capacidad de los clientes o posibles clientes para utilizar los productos y servicios. Esto es especialmente cierto en el caso de las mujeres, que pueden enfrentarse a la oposición de su cónyuge a abrir su propia cuenta bancaria o pedir un préstamo. Las mujeres también pueden tener problemas de tiempo para compaginar sus funciones de cuidadoras y generadoras de ingresos, lo que limita su participación en determinados productos.

El estrés financiero también puede limitar el tiempo y la movilidad de las mujeres. La pandemia de COVID-19 provocó estrés en los hogares de varias maneras, desde el cierre de fuentes de ingresos hasta la limitación de la movilidad, pasando por las crisis sanitarias. Las instituciones deben investigar estas posibles limitaciones y tensiones en sus encuestas a clientes e incluir este punto de vista en sus análisis.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución
 - incluye preguntas en las entrevistas y encuestas a los clientes sobre los factores del contexto familiar que pueden afectar al uso del producto y
 - utiliza esta información para revisar sus productos/servicios y sus canales de distribución.
- Puntúe "parcialmente" si la institución incluye preguntas en las entrevistas y encuestas a los clientes sobre los factores del contexto familiar que pueden afectar al uso del producto, pero no utiliza esta información para revisar sus productos/servicios y sus canales de distribución.
- Puntúe "no" si la institución incluye preguntas en las entrevistas y encuestas a los clientes sobre los factores del contexto familiar que pueden afectar al uso del producto.

Fuentes de información

- Entrevista con marketing / desarrollo de productos
- Entrevista con operaciones
- Entrevista con el personal de campo

- Entrevistas con clientes y metodología de encuesta, cuestionarios e informes sobre los resultados

Recursos para el indicador 3.A.3.3

- [COVID-19 Client Interview Tool Data Insights and Recommendations for Funders, FSPs, and Regulators](#)
- [Caso de toma de decisiones impulsada por los datos del COVID-19 en Perú COOPAC MF Prisma](#)
- [RICHES Toolkit, Phase 1: Social Performance Management Guide](#)
- [RICHES Toolkit, Phase 1: Risk Assessments - Evaluating Your Organization's Risks of Harmful Work for Children and Adults](#)
- [SPM Essentials Webinar #8: Barriers, Bias and Banking Webinar](#)

Estándar 3B. Los productos, servicios y canales de la institución benefician a los clientes.

La recopilación de opiniones y datos sobre los resultados de los clientes debe servir para ofrecer productos y servicios adecuados y centrados en el cliente a través de canales apropiados que generen beneficios para el cliente. El Estándar 3B se centra en la utilización de los datos de los clientes (estudios de mercado, datos transaccionales y de uso de los clientes, satisfacción de los clientes, quejas y encuestas de salida, y resultados) para tomar decisiones relativas al diseño y la mejora de los productos y servicios en beneficio de los clientes.

Este estándar consta de 5 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 3.B.1: La institución utiliza los datos de los clientes para diseñar productos, servicios y canales de distribución.
- Práctica Esencial 3.B.2: La institución elimina las barreras que impiden el acceso a los productos y servicios financieros.
- Práctica Esencial 3.B.3: Los productos, servicios y canales de la institución protegen a los clientes de cualquier daño.
- Práctica Esencial 3.B.4: Los productos y servicios de la institución ayudan a los clientes a reducir su vulnerabilidad a los golpes y a suavizar el consumo.
- Práctica Esencial 3.B.5: Los productos y servicios de la institución ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos.

Recursos para Estándar 3B

- [SPM Essentials Webinar #3: Using Client Feedback to Inform Product Design](#)
- [Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment](#)

3.B.1 La institución utiliza información proveniente del análisis de los datos de los clientes para diseñar productos, servicios y canales de entrega.

Como se indica en la orientación para la Estándar 3A, las instituciones deben basar las decisiones sobre productos, servicios y canales de distribución en estudios de mercado y de clientes. El siguiente ejemplo muestra una decisión sobre el canal de distribución que se basó en datos recopilados a través de encuestas a clientes y análisis del SIG.

Elección del canal de distribución en función de las necesidades del cliente: Un ejemplo

Los datos segmentados de clientes muestran:

- Los clientes del este viven a menos de 2 km de la sucursal, y los del oeste, a menos de 10 km.
- Los clientes del oeste gastan tres veces más en transporte a las sucursales que los del este.
- Más del 85% de los clientes que viven tanto en el este como en el oeste poseen teléfono móvil.
- Los clientes de ambas regiones prefieren la comodidad de la banca móvil.

Decisión sobre el canal de distribución en función de las necesidades del cliente:

La institución decide poner a prueba la banca móvil, ya que la mayoría de sus clientes ha expresado su demanda al respecto. Comienza con cinco sucursales situadas en el oeste, ya que estos clientes viven más lejos de sus sucursales locales y gastan más dinero en el transporte a las sucursales.

Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA), en Indonesia, nos ofrece otro ejemplo de cómo una organización puede convertir los datos de una encuesta de clientes en información práctica para la innovación de productos. Hay muchos otros factores clave, como las oportunidades tecnológicas y los modelos de negocio (incluidas las posibles asociaciones con operadores de redes móviles), el tamaño relativo de la inversión para la institución, la regulación, el nivel de alfabetización digital de los clientes, etc.

Para complementar o profundizar su conocimiento de las necesidades y comportamientos de los clientes, algunas instituciones utilizan el proceso de Diseño Centrado en el Ser Humano para convertir los conocimientos de los clientes en productos, servicios y canales de distribución adecuados y beneficiosos. Además de ofrecer un conjunto de productos y servicios diseñados para adaptarse a la vida financiera de los clientes, es esencial que los empleados comprendan la idoneidad de los productos y reciban capacitación sobre cómo poner en contacto a los clientes con los productos y servicios adecuados. Una institución puede tener productos perfectamente diseñados, pero para que los clientes se beneficien de ellos, el personal debe ser capaz de ayudar a los clientes a elegir los productos y opciones adecuados.

Ejemplos de campo/Orientaciones de aplicación:

- [Komida Uses Data-Driven Product Design](#)
- [Human-Centered Design](#)
- [Human Centered Design Toolkit - Product design & development methodology to reflect on new products](#)
- [Design Toolkit--Design for Mobile Money Smartphone App for Financial Inclusion in Pakistan](#)
- [Estudio de Caso Mujeres Unidas Adaptación de productos y servicios por zonas](#)

3.B.1.1 La institución diseña nuevos productos, servicios (financieros y no financieros) y canales de entrega utilizando conocimientos provenientes de estudios piloto y de mercado, así como comentarios de los clientes y datos de los resultados en clientes.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP

Los clientes son la mejor fuente de información -recabada a través de estudios de mercado, encuestas de satisfacción, debates de grupos de discusión de clientes, reclamaciones y cualquier otro sistema de retroalimentación de clientes- para diseñar productos/servicios centrados en el cliente y sus canales de distribución.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución diseña nuevos productos, servicios y canales de distribución basándose sistemáticamente en las opiniones representativas de los clientes recogidas a través de diferentes sistemas de opinión de los clientes, como estudios de mercado y piloto, satisfacción de los clientes, resultados de los clientes, reclamaciones, etc.
- Puntúe "parcialmente" si la institución diseña nuevos productos, servicios y canales de distribución que no se basan sistemáticamente en opiniones representativas de los clientes. Puede utilizar información previa al lanzamiento del producto (investigación de mercado, estudios piloto) o posterior al lanzamiento del producto (encuestas de satisfacción del cliente, datos de resultados) o únicamente opiniones informales de los clientes.
- Puntúe "no" si la institución diseña nuevos productos, servicios y sus canales de distribución sin guiarse por las opiniones de clientes representativos.

Fuentes de información

- Fichas de productos
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con las operaciones
- Entrevista con el servicio de atención al cliente
- Política/manual de desarrollo de productos (si la organización dispone de uno)
- Política de idoneidad de los productos (si la organización dispone de una)

Pruebas que aportar

- Muestre cómo la dirección utiliza los resultados de las opiniones de los clientes para mejorar los productos/servicios y sus canales de distribución.
- Muestre cómo se discuten, implementan y monitorean las medidas y si existen registros de estas acciones. La institución debe evaluar la capacidad de los clientes para interactuar eficazmente con las tecnologías que utiliza para proporcionar servicios e información.
- Proporcione uno o más ejemplos concretos de cómo se han utilizado los datos de clientes y mercados para informar el diseño de productos o servicios.

Recursos para el indicador 3.B.1.1

- [Komida Uses Data-Driven Product Design](#)

3.B.1.2 La institución modifica sus productos y servicios existentes en respuesta a las necesidades, comentarios y resultados de los clientes.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full

En cuanto al diseño de nuevos productos, los comentarios de los clientes son la mejor fuente de información para conocer los fallos o las características inadecuadas de los productos/servicios existentes y sus canales de distribución.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución
 - está modificando los productos/servicios existentes y sus canales de distribución basándose sistemáticamente en las opiniones representativas de los clientes, recogidas a través de diferentes sistemas de opinión de los clientes, como estudios de mercado y piloto, satisfacción de los clientes, resultados de los clientes, reclamaciones, etc. Y
 - existe al menos un ejemplo concreto y documentado.
- Puntúe "parcialmente" si la institución está modificando productos, servicios y sus canales de distribución existentes que no se basan sistemáticamente en opiniones representativas de los clientes. Puede utilizar únicamente opiniones no representativas e informales de los clientes.

- Puntúe "no" si la institución modifica los productos y servicios existentes y sus canales de distribución sin guiarse por las opiniones de clientes representativos.

Fuentes de información

- Fichas de productos
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con las operaciones
- Entrevista con el servicio de atención al cliente

Pruebas que aportar

- Proporcione uno o más ejemplos concretos de cómo se ha utilizado la opinión de los clientes para modificar un producto o un servicio o su correspondiente canal de distribución.

Recursos para el indicador 3.B.1.2

- [VisionFund Uganda Reduces the Barriers to Financial Inclusion Through Product Term Changes](#)
- [Association Base Fandima Develops a Flexible Group Lending Methodology](#)

3.B.1.3 La institución dedica recursos (fondos y tiempo de los empleados) para el desarrollo y mejora continua de productos, servicios y canales de entrega.

 **Indicador: SPI5 Full**

La aplicación de un desarrollo y mejora activos de los productos centrados en el cliente requiere la implicación de personal y recursos. Se trata de una decisión estratégica que debe tomarse en el proceso de planificación y presupuestación y reflejarse mediante una unidad específica (por ejemplo, desarrollo de productos, investigación de mercados y clientes) en el organigrama.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución ha institucionalizado la investigación de mercados y clientes para el diseño y mejora de productos/servicios y sus canales de distribución en términos de:
 - tiempo dedicado del personal (como se refleja en las descripciones de puesto) y
 - una línea presupuestaria anual para investigación de mercados, encuestas de satisfacción del cliente y otros mecanismos de retroalimentación del cliente.
- Puntúe "parcialmente" si el personal dedicado se encarga de la investigación de mercados y clientes para el diseño y la mejora de los productos/servicios y sus canales de distribución, pero no existe una línea presupuestaria específica para la investigación de mercados, las encuestas de satisfacción de los clientes y otros mecanismos de retroalimentación de los clientes. Puntúe también "parcialmente" si los recursos financieros del personal dedicado sólo están disponibles ocasionalmente para la investigación de mercado y de clientes y no de forma continua.
- Puntúe "no" si la institución no ha institucionalizado la investigación de mercados y clientes para el diseño y mejora de productos/servicios y sus canales de distribución en términos de tiempo dedicado del personal y una línea presupuestaria.

Fuentes de información

- Presupuesto o plan financiero (detallado)
- Entrevista con el Director General / Director Financiero
- Entrevista con marketing / desarrollo de productos
- Organigrama/descripción de funciones

Pruebas que aportar

Especifique qué se aplica actualmente (en términos de proceso y organización) y si existe un presupuesto específico asignado.

3.B.2 La institución elimina las barreras que impiden el acceso a los productos y servicios financieros.

Idoneidad y características del producto

La idoneidad de los productos es una de las formas más importantes de proteger los intereses de los clientes y ayudarles a progresar económicamente. Los productos y canales de distribución inadecuados crean barreras que impiden el acceso.

Las barreras de acceso son factores que impiden a los clientes objetivo utilizar los productos y servicios. Además de comprender cómo utilizan los productos y servicios los clientes actuales y antiguos, la institución debe identificar por qué los no clientes de su grupo objetivo no utilizan los productos y servicios.

Ejemplos de estos obstáculos son las características de los productos que no se ajustan a los flujos de ingresos de los clientes, los canales de distribución que no son convenientes o asequibles para los clientes, las condiciones de los productos que son demasiado complicadas de entender para los clientes objetivo y los requisitos de garantías o comisiones que son demasiado elevados. Las barreras también pueden incluir los propios comportamientos de los clientes, como un enfoque excesivo en las necesidades a corto plazo, lo que conduce a la renuencia a ahorrar o comprar un seguro.

Además de las características de los productos, los productos/servicios deben tener en cuenta la capacidad financiera de los clientes objetivo, ya que esto tiene importantes implicaciones para el diseño del producto. La capacidad financiera se refiere a la capacidad de un cliente para actuar en su propio interés financiero y para seleccionar y acceder a servicios financieros que se adapten a sus necesidades. La capacidad financiera se basa en la alfabetización, las actitudes, las aptitudes y el comportamiento de consumo del cliente. Es importante comprender la capacidad financiera de los clientes objetivo y cómo afecta a su uso de los servicios financieros.

Los siguientes son ejemplos de cómo la capacidad financiera de un cliente influye en la aceptación y el acceso a los productos:

- En el caso de los productos financieros basados en grupos, las personas más pobres suelen ser excluidas por los miembros del grupo, que creen que son menos fiables y dignos de confianza, o las personas más pobres pueden autoexcluirse basándose en una autopercepción negativa.
- Muchos clientes no quieren utilizar canales de distribución que permitan a los familiares ver o acceder a sus ahorros.
- Algunos clientes son más propensos a ahorrar si se han fijado un objetivo de ahorro, aunque no sea vinculante.
- Un cliente puede rechazar un seguro porque el gasto en primas es un gasto cierto y a corto plazo, mientras que la prestación por siniestro es incierta y lejana.

Ejemplos de campo/Orientaciones de aplicación

- [VisionFund Uganda Reduces the Barriers to Financial Inclusion Through Product Term Changes](#)
- [Association Base Fandima Develops a Flexible Group Lending Methodology](#)
- [Génesis Locates Point of Sale Devices in Client Businesses](#)

3.B.2.1 La institución ofrece tamaños de préstamo y términos de préstamo que se adaptan al perfil económico, flujo de efectivo y el tipo de negocio del cliente.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Para hacer frente a los retos de la inclusión financiera, los productos deben minimizar las barreras de entrada permitiendo montos pequeños, colaterales de préstamos adaptadas a los activos de las poblaciones económicamente excluidas, cronogramas de reembolso alineados con el flujo de efectivo de los clientes objetivo (combinado para el hogar y las actividades comerciales), y canales de distribución accesibles (por ejemplo, tarjetas de crédito/débito, banca móvil, puntos de servicio, agentes), garantías blandas para las MIPYME, etc.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" Si una amplia gama de diferentes condiciones de préstamo (como el tamaño, el plazo, el cronograma de pago, los modos de reembolso, el período de gracia, el tipo y el alcance de los requisitos de garantía, las condiciones de prepago, etc.) para cada producto de préstamo conduce a préstamos hechos a medida de las necesidades específicas de cada prestatario y su hogar. Para ello, es necesario que el personal de crédito esté cualificado para llevar a cabo un análisis adecuado del flujo de tesorería con el fin de asesorar a cada solicitante de préstamo sobre sus condiciones de préstamo más óptimas.
- Puntúe "parcialmente" si los préstamos se ajustan sólo parcialmente a las necesidades específicas de cada prestatario y su hogar debido a las limitadas opciones de condiciones de préstamo disponibles y/o a que el personal de crédito tiene una capacidad limitada en los análisis de tesorería.
- Puntúe "no" si la institución ofrece productos de préstamo estandarizados sin condiciones de préstamo o con condiciones poco diferentes para ajustarse a las necesidades específicas de cada prestatario y su hogar o si el personal de crédito no realiza análisis adecuados del flujo de efectivo.
- Verificar la coherencia con 3B32 sobre los requisitos de garantía y 3B31 sobre el cronograma de pago.

Fuentes de información

- Estrategia/plan de empresa
- Política de productos y manuales operativos
- Fichas y descripciones de productos
- Entrevistas con el director de operaciones
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevista con el Director General
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

Especifique cómo se diseñan los productos de préstamo para promover la inclusión financiera. Por ejemplo, ¿son los préstamos lo suficientemente pequeños como para ser accesibles a clientes de bajos ingresos si el flujo de efectivo es irregular? ¿Son los requisitos de garantía para las MIPYMEs lo suficientemente flexibles como para incluir a las MIPYMEs informales? ¿Tienen sentido los cronogramas de pago dados los flujos de efectivo de los cultivadores de arroz? ¿Se realizan esfuerzos para adaptar los canales de distribución a las especificidades de los segmentos de clientes objetivo?

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Las siguientes características del producto/servicio deben ajustarse a las necesidades de los clientes objetivo:

- **Tamaño:** El tamaño máximo y mínimo de los préstamos y los requisitos de ahorro deben ajustarse a los ingresos, el tipo de negocio, los hábitos de ahorro, etc. de los clientes objetivo.
- **Condiciones de los préstamos, cronogramas de pago y condiciones de retirada de los ahorros:** Las condiciones de los préstamos y los cronogramas de pago deben ajustarse a los flujos de efectivo de los clientes objetivo, y las condiciones de retirada de los ahorros deben diseñarse de forma que los clientes objetivo tengan el máximo acceso a sus ahorros cuando lo necesiten. La Asociación Base Fandima de Burkina Faso ofrece un ejemplo de cómo rediseñó completamente las condiciones de su producto de préstamo colectivo para llegar a sus clientes objetivo.
- **Precio:** Los precios deben ser asequibles para los clientes. La guía para el Estándar 6B aborda la fijación de precios asequibles para los clientes.
- **Requisitos de garantía:** Los requisitos de garantía deben coincidir con el acceso de los clientes objetivo a garantías físicas y/o garantes. VisionFund Uganda ofrece un ejemplo útil de revisión de las condiciones de los productos y las garantías.
- **Requisitos de uso del producto:** Los requisitos para el uso del producto deben ser coherentes con las necesidades y actividades de subsistencia de los clientes objetivo.

Para garantizar la inclusión financiera, se pueden comprobar algunas cuestiones con los clientes:

- ¿Su último préstamo satisfacía las necesidades de su última actividad comercial? En caso negativo, ¿por qué?
- ¿Y la duración y el monto del préstamo? ¿Satisfizo sus necesidades? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Puede ahorrar con regularidad? En caso negativo, ¿qué limita sus opciones dadas las características de nuestros productos de ahorro?

Recursos para el indicador 3.B.2.1

- [VisionFund Uganda Redecus the Barriers to Financial Inclusion Through Product Term Changes](#)
- [Association Base Fandima Develops a Flexible Group Lending Methodology](#)

3.B.2.2 La institución ofrece canales de entrega que reducen las barreras de acceso para los clientes.

3.B.2.2.1 La institución ofrece a los clientes múltiples canales de entrega.

3.B.2.2.2 La institución utiliza tecnologías adecuadas a la alfabetización digital de los clientes objetivo.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Las barreras de acceso pueden ser culturales, religiosas y/o socioeconómicas, como por ejemplo: el idioma, la distancia desde los puntos de servicio de la institución, los costes de transacción del cliente para visitar el siguiente punto de servicio de la institución, el radio de movimiento de las mujeres debido a razones religiosas, de cuidado y de seguridad, la composición de género del personal de campo de la institución, los requisitos de alfabetización, las habilidades tecnológicas o los requisitos de los dispositivos, etc. Proponer múltiples canales de distribución y garantizar la adaptación a una alfabetización digital limitada puede ayudar a llegar a las poblaciones excluidas.

Es importante minimizar los costes de transacción de los clientes al solicitar y utilizar productos y servicios en términos de costes de transporte hasta y desde el siguiente punto de servicio, el número de visitas necesarias, la conveniencia del horario y el tiempo medio empleado en estas visitas, y el tiempo total empleado en solicitar un producto/servicio determinado y en realizar la transacción. Esto se cumple mejor si el siguiente punto de servicio se encuentra a menos de 2 km de la residencia de los clientes, con un mínimo de visitas necesarias, ya que la mayoría de las transacciones y los intercambios de información están digitalizados.

Guía de puntuación

Detalle 3.B.2.2.1

- Puntúe "sí" si la institución ofrece varios canales de distribución para todos los productos principales que se adaptan a los distintos segmentos de clientes exigiendo costes de transacción bajos para los clientes.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ofrece sólo unos pocos canales de distribución que no están bien adaptados a los diferentes segmentos de clientes y tiene poco en cuenta los costes de transacción de los clientes. Por ejemplo, los reembolsos de préstamos digitales se ofrecen a través de un banco asociado, pero la mayoría de los clientes no tienen una cuenta en este banco asociado y las sucursales de este banco están lejos de los clientes.
- Puntúe "no" si la institución no ofrece a los prestatarios reembolsar sus préstamos y/o realizar depósitos a través de al menos un canal digital y/o no dispone de puntos de servicio a menos de 2 km de las residencias de los clientes.

Detalle 3.B.2.2.2

- Puntúe "sí" si la institución supervisa y garantiza con regularidad que todos sus clientes objetivo (incluidos los clientes con bajos niveles de alfabetización y de grupos de edad más avanzados) utilizan eficazmente sus canales de distribución digital ofreciéndoles asesoramiento práctico del personal y capacitación en alfabetización digital, según sea necesario.
- Puntúe "parcialmente" si la institución supervisa sólo ocasionalmente si todos sus clientes objetivo utilizan eficazmente sus canales de distribución digital y/o no proporciona capacitación eficaz a los clientes en alfabetización digital.
- Puntúe "no" si la institución no controla si todos sus clientes objetivo utilizan eficazmente sus canales de distribución digital y/o no ofrece ninguna capacitación a los clientes en alfabetización digital.

Fuentes de información

- Observaciones en al menos dos sucursales, incluida una sucursal rural o un punto de servicio
- Entrevista con operaciones
- Entrevista con el servicio de atención al cliente / marketing
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Descripción de los canales de distribución y su adaptación a los clientes objetivo. Cálculo de los costes de transacción de los clientes para solicitar y realizar transacciones de los principales productos/servicios.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Los canales de distribución deben ser asequibles, cómodos y fiables para todos los segmentos de clientes objetivo (por ejemplo, banca móvil, tarjetas inteligentes/tarjetas de prepago, puntos de venta, cajeros automáticos o agentes para zonas remotas si es necesario). Deben adaptarse para superar barreras culturales, religiosas y/o socioeconómicas como el idioma, los niveles de alfabetización, los roles de género, etc. La Fundación Génesis Empresarial ofrece un ejemplo de innovación y adaptación de los canales de distribución para reducir las barreras a las que se enfrentan sus clientes.

3.B.2.3 Si la institución financiera capta ahorros, establece requisitos mínimos y condiciones de retiro compatibles con los flujos de efectivo de los clientes objetivo.

 **Indicador: SPI5 Full Opción "Ahorro"**

Los clientes pueden tener dificultades para acceder a productos de ahorro con requisitos elevados o estrictos en términos de depósito inicial, mantenimiento de un saldo mínimo, comisiones de gestión de cuenta, comisiones de retirada u otras condiciones que limiten las retiradas.

Guía de puntuación

- Puntúe "NA (no aplicable)" si la institución no ofrece cuentas de ahorro, corrientes o de depósito, independientemente de si cuenta o no con la aprobación reglamentaria para ofrecer dichas cuentas.
- Puntúe "sí" si no existen condiciones restrictivas en cuanto a saldo mínimo, tamaño mínimo de las transacciones, comisiones diversas, condiciones de retirada de fondos, etc. Esto se aplicaría en el caso de:
 - un saldo mínimo en cuenta de 1 USD equivalente,
 - sin tamaño mínimo de transacción,
 - sin comisiones por transacciones, consultas de saldo en cuenta y recibos de pago,
 - sin restricciones de retirada (excepto tipos de interés de depósito más altos a los que se renuncia por depósitos a plazo) y
 - una comisión máxima de apertura y cierre de cuenta de 1 USD equivalente.
- Puntúe "parcialmente" si existen algunas condiciones limitantes sobre el saldo mínimo, el tamaño mínimo de las transacciones, diversas comisiones, condiciones de retirada de fondos, etc. Por ejemplo, hay saldos mínimos en cuenta de 2 o más equivalentes en USD o tamaños mínimos de transacción o cualquier comisión por transacciones, consultas de saldo de cuenta y recibos de pago o retiradas restringidas a una al mes.
- Puntúe "no" si existen condiciones muy restrictivas en cuanto a saldo mínimo, tamaño mínimo de las operaciones, comisiones diversas, condiciones de retirada de fondos, etc.

Fuentes de información

- Hojas informativas sobre depósitos, descripción de productos de ahorro / folletos / material de marketing

Pruebas que aportar

Consulte las fichas y los folletos de los productos en los que se establecen las condiciones del producto y descríbalas brevemente. Analice si suponen una barrera para los clientes objetivo y de qué manera.

3.B.3 Los productos, servicios y canales de la institución cuenta con seguridades que protegen a los clientes contra daños/estafas.

Las instituciones deben asegurarse de que sus productos, servicios y canales de distribución protegen a los clientes. Algunas de las áreas clave que deben revisarse para garantizar que se ajustan a las mejores prácticas de protección del cliente son:

- Planes de pago
- Garantías y avales
- Riesgo de cambio
- Riesgos sociales
- Seguro voluntario
- Supervisión de redes de agentes y canales digitales

Planes de pago

Los cronogramas de pago deben ajustarse a los flujos de efectivo de los clientes objetivo y a su tipo de negocio. Si los cronogramas de pago no se ajustan al flujo de tesorería y a los beneficios de la empresa de los clientes, éstos pueden ser incapaces de pagar a tiempo y verse perjudicados por las penalizaciones, los informes negativos de las agencias de crédito

e incluso caer en el sobreendeudamiento. Esto no sólo afecta a los préstamos agrícolas. Se requieren cronogramas de pago flexibles para todos los clientes, a fin de tener en cuenta cualquier tipo de estacionalidad de los ingresos que pueda darse en cualquier empresa u hogar.

Requisitos de garantía

Una política basada en las normas locales debe describir las garantías aceptables e inaceptables y proporcionar directrices claras sobre cómo se registran y valoran las garantías. Dicha política no debe aceptar garantías que puedan crear graves dificultades o afectar a la capacidad del cliente para obtener ingresos o privarle de sus necesidades esenciales. El valor de la garantía debe basarse en un precio de mercado/valor de reventa comprobable, verificado por un gestor o comité de crédito. El valor de la garantía no debe ser excesivo en relación con el monto del préstamo. Si los clientes no tienen activos que ofrecer como garantía, se requieren formas alternativas de garantizar sus préstamos, como avalistas, pignoración de vehículos, etc.

Riesgo de cambio

Gestionar el riesgo de tipo de cambio es una tarea compleja, pero es importante proteger a los clientes del riesgo de tipo de cambio en la medida de lo posible. El desajuste de divisas se produce cuando la institución mantiene activos de préstamo denominados en la moneda local, pero tiene financiación de deuda en monedas fuertes en su balance. En este caso, las instituciones pueden repercutir el riesgo cambiario prestando en monedas fuertes a sus clientes o indexando sus tipos de interés de préstamo a un tipo de cambio determinado. Sin embargo, dado que los prestatarios se enfrentan a montos de reembolso superiores a los previstos si la moneda local se devalúa y podrían verse perjudicados, las instituciones deben considerar detenidamente otras opciones para mitigar este riesgo antes de trasladarlo a los clientes.

La forma más directa de proteger a los clientes del riesgo cambiario es prestarles en moneda local en la mayor medida posible. Proteger a la institución contra el riesgo cambiario también es esencial para proteger a los clientes. Si la institución toma prestados fondos en divisa fuerte, debe supervisar y evaluar de cerca la exposición al riesgo de cambio, complementándola con una cobertura de divisas sin involucrar a los clientes. El ratio clave a vigilar es el Ratio de Riesgo de Divisas, que calcula la exposición a las fluctuaciones de divisas utilizando los activos y pasivos, según la siguiente fórmula:

$$\frac{(\text{Activos totales en monedas fuertes} - \text{Pasivos totales en monedas fuertes})}{\text{Activos netos totales}}$$

Un ratio más alto refleja una mayor proporción de activos en monedas fuertes en relación con los pasivos en monedas fuertes y, por tanto, una menor vulnerabilidad a las fluctuaciones monetarias. La institución debe fijar un rango objetivo para su ratio de riesgo de divisas y, a continuación, supervisar de cerca su balance para calibrar su exposición al riesgo. Puede reducir los riesgos cambiarios

- Mantener una cuenta de depósito en monedas fuertes (incluido el establecimiento de un umbral mínimo de reserva de efectivo en monedas fuertes en relación con los pasivos en monedas fuertes).
- Pedir prestado en moneda local en lugar de en monedas fuertes siempre que sea posible, aunque los tipos de interés locales sean algo más elevados, lo que incluye recurrir a una línea de crédito local para necesidades a corto plazo.
- Préstamos "back-to-back", en los que la institución ingresa los fondos de un préstamo en moneda fuerte en una cuenta en moneda fuerte en un banco local, que luego sirve de garantía para un préstamo en moneda local.

Si la institución traslada el riesgo cambiario a los clientes prestándoles en monedas fuertes, debe informarles del riesgo utilizando escenarios de costes que les ayuden a entender cuánto más pagarán si se devalúa la moneda local. [Friendship Bridge, en Guatemala](#), es un ejemplo de cómo gestionar el riesgo cambiario de forma responsable minimizando los riesgos para los clientes.

Riesgos sociales

Algunos tipos de negocios de los clientes (como la producción y venta de alcohol, la explotación de clubes nocturnos, etc.) conllevan elevados riesgos sociales para la comunidad. Los préstamos a este tipo de empresas requieren una diligencia adicional para mitigar el riesgo para los clientes y su comunidad. Los riesgos sociales incluyen el trabajo infantil, el trabajo forzado, la violencia de género, etc. Dependiendo del desglose de la cartera de la institución por sectores, los riesgos sociales (y medioambientales) pueden comprobarse a partir de los riesgos A&S de la CFI por sector industrial.

Seguro voluntario

Los seguros voluntarios son todos los productos de seguros que la institución no suscribe como pólizas colectivas que se combinan con productos de préstamo o ahorro. Los productos de seguro voluntario suelen ser bastante caros y, por tanto, ofrecen poco valor al cliente. Dado que los clientes no suelen disponer de las herramientas, datos o conocimientos necesarios para evaluar el valor de los productos de seguro, es responsabilidad de la institución garantizar que todos los productos de seguro ofrezcan valor al cliente. Aquí encontrará más información sobre cómo evaluar el valor de los seguros.

Supervisar agentes y redes

Aunque los agentes bancarios ayudan a llegar a más clientes y a prestar nuevos servicios, la institución cede parte del control cuando utiliza agentes frente a personal propio. Este fenómeno se acentúa cuando se utilizan agentes junto con servicios financieros digitales. Muchos clientes no sólo son nuevos en el mundo de las finanzas formales y la tecnología, sino que además llevan una vida financiera precaria que les deja poco margen de error. La institución debe supervisar (normalmente mediante auditoría interna/control interno) y mitigar los siguientes riesgos asociados a los agentes y los canales digitales:

- Imposibilidad de realizar transacciones debido a la caída de la red;
- Insuficiente liquidez o flotación de los agentes, lo que también afecta a la capacidad de los clientes para realizar transacciones;
- Errores de transacción difíciles o imposibles de corregir;
- Fraude de agentes a clientes (por ejemplo, cobro de comisiones adicionales a los clientes);
- Pérdida de privacidad o seguridad de los datos de los clientes;
- Mecanismos de recurso insuficientes a disposición del agente; y
- Interfaces de usuario confusas (por ejemplo, menús de banca móvil).

Dado que los agentes y los gestores de agentes no suelen informar de los problemas, la institución debe recabar la opinión de los clientes sobre los agentes y las redes como parte del seguimiento continuo de la satisfacción de los clientes.

Las soluciones a los problemas de los agentes/redes dependerán de la capacidad y la disponibilidad de soluciones rentables. En algunos mercados, por ejemplo, no existe una solución fácil o de bajo coste para el tiempo de inactividad de la red. Un punto de partida para evitar problemas es asegurarse de que los agentes están suficientemente capacitados en cuestiones de cara al cliente. Aunque la institución no tiene control directo sobre los agentes externos gestionados por un tercero, es responsable de verificar que éste forma a sus propios representantes al menos en los siguientes temas:

- Trato justo y responsable de los clientes. La capacitación está en consonancia con el Código de Conducta de la institución y detalla los comportamientos inaceptables.
- Las prácticas de cobro de deudas y los procedimientos de recuperación de préstamos de la institución.
- No utilizar técnicas de venta agresivas y respetar el derecho de los clientes a rechazar los productos.
- Análisis de préstamos y proceso de aprobación de créditos.
- Cómo funciona el mecanismo de quejas, el papel del personal encargado de las quejas, cómo gestionarlas adecuadamente hasta su resolución y cómo remitirlas a la persona adecuada para su investigación y resolución.

- Políticas y procesos relacionados con la privacidad de los datos de los clientes.

Recursos útiles

- [Friendship Bridge Manages Foreign Exchange Risk](#)
- [Fraud in Mobile Financial Services Protecting Consumers, Providers, and the System](#)

3.B.3.1 La institución adapta los cronogramas de pago al flujo de efectivo y tipo de negocio del cliente.

 Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP

Los cronogramas de pago deben ajustarse a los flujos de efectivo de los clientes objetivo y a sus actividades para facilitar el reembolso. Los productos crediticios deben diseñarse de forma que el principal deba abonarse periódicamente o con cronogramas de pago flexibles basados en los flujos de efectivo de los clientes. Los únicos productos de crédito que pueden no requerir el pago regular del principal son los préstamos con pagos escalonados (a menudo préstamos agrícolas asociados a la estacionalidad).

Guía de puntuación

- Este indicador debe puntuarse de acuerdo con 4.A.1.2.
- Puntúe "sí" si la institución adapta el plan de pago del préstamo basándose en un análisis cualificado del flujo de efectivo de la empresa y el hogar.
- Puntúe "parcialmente" si la institución determina el cronograma de pago del préstamo según un análisis limitado del flujo de efectivo que no recoge todos los gastos principales del hogar y de la empresa y/o la estacionalidad de los ingresos.
- Puntúe "no" si el plan de pago del préstamo está normalizado sin estar determinado por un nivel mínimo de análisis del flujo de efectivo.

Fuentes de información

- Fichas técnicas y folletos de productos
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con las operaciones
- Entrevistas con el personal sobre el terreno
- Entrevista con el departamento MIS
- Muestras de planes de pago para cada producto de préstamo
- Manual de crédito/proceso de aprobación de préstamos y formularios de evaluación de préstamos

Pruebas que aportar

Compruebe si la institución adapta los planes de pago basándose en el análisis del flujo de efectivo de la empresa y los hogares para todos los productos de préstamo y proporcione ejemplos de casos de préstamos positivos y negativos.

3.B.3.2 Los requisitos de garantía no crean dificultades graves para los clientes.

3.B.3.2.1 La institución tiene una lista de activos que no se pueden presentar como garantía, incluyendo bienes que limitarían la capacidad de generación de ingresos del cliente.

3.B.3.2.2 La valoración de la garantía se basa en precios de mercado o valor de reventa verificable. El comité de crédito u otra instancia de aprobación superior verifica la valoración de la garantía.

3.B.3.2.3 El requisito de máxima para el valor de la garantía es que no exceda de dos veces el monto del préstamo, y que la garantía en efectivo no exceda del 20% del monto del préstamo.

3.B.3.2.4 Si la institución financiera retiene en custodia títulos de propiedad o pagarés, los devuelve al cliente una vez que se paga el préstamo.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 3.B.3.2.1: CP Progress

Detalle 3.B.3.2.2: CP Advanced

Detalle 3.B.3.2.3: CP Advanced

Detalle 3.B.3.2.4: CP Entry

Los requisitos de garantía forman parte del diseño del producto. Deben ajustarse al acceso de los clientes objetivo a garantías físicas y/o avalistas. Las garantías no deben incluir elementos que puedan crear dificultades graves o privar al cliente de la capacidad de obtener ingresos. Las garantías "blandas" reducen las barreras de entrada para las personas con bajos ingresos y excluidas y pueden fomentar una relación de confianza entre la institución y sus clientes.

Guía de puntuación

Detalle 3.B.3.2.1

- Puntúe "sí" si la institución aplica una política formal en forma de lista de activos que no pueden pignorarse como garantía, incluidos los artículos que crearían graves dificultades (por ejemplo, la residencia del prestatario y los miembros de su hogar) o una pérdida significativa de la capacidad de generar ingresos (por ejemplo, equipos y maquinaria de producción, ganado, etc.). Puntúe también "sí", si el prestatario no pignora ningún activo físico como garantía.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no pignora determinados activos como garantía que crearían graves dificultades sociales y económicas para el prestatario y los miembros de su hogar, pero no tiene una política formal con una lista de activos que no pueden pignorarse como garantía.
- Puntúe "no" si la institución carece de una política informal de no pignorar determinados activos como garantía que crearía graves dificultades sociales y económicas para el prestatario y los miembros de su hogar.
- Puntúe "N/A" si la institución sólo utiliza la garantía de grupo como aval, y no utiliza aval físico/activos o aval en efectivo.

Detalle 3.B.3.2.2

- Puntúe "sí" si la valoración de la garantía se basa en un precio de mercado/valor de reventa verificable verificado por el comité de crédito o una aprobación de segundo nivel. Puntúe también "sí" si la institución no pignora ningún activo físico como garantía.
- Puntúe "parcialmente" si la valoración de la garantía se basa en un valor de reventa estimado, pero no en un precio de mercado verificable con poca o ninguna verificación por parte del comité de crédito o una aprobación de segundo nivel.
- Puntúe "no" si la valoración de la garantía se basa en conjeturas del gestor de préstamos y del comité de crédito sin referencia a un precio de mercado/valor de reventa verificable.
- Puntúe "N/A" si la institución sólo utiliza la garantía de grupo como aval, y no utiliza aval físico/activos o aval en efectivo.

Detalle 3.B.3.2.3

- Puntúe "sí" si:
 - el valor mínimo de la garantía no supera el 200% del monto del préstamo y
 - la garantía en efectivo no supera el 20% del monto del préstamo.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumple una de las dos condiciones anteriores.
- Puntúe "no" si no se cumplen las dos condiciones anteriores.
- Puntúe "N/A" si la institución sólo utiliza la garantía de grupo como aval, y no utiliza aval físico/activos o aval en efectivo.

Detalle 3.B.3.2.4

- Puntúe "sí" si la institución devuelve al cliente todos los documentos de titularidad recogidos inmediatamente después del reembolso del préstamo. Puntúe también "sí" si la institución no pignora ningún activo físico como garantía.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no devuelve al cliente todos los documentos de titularidad recogidos inmediatamente después de la devolución del préstamo.
- Puntúe "no" si la institución no devuelve al cliente todos los documentos de titularidad recogidos tras el reembolso del préstamo.
- Puntúe "N/A" si la institución sólo utiliza la garantía de grupo como aval, y no utiliza aval físico/activos o aval en efectivo.

Fuentes de información

- Fichas técnicas y folletos de productos
- Manual(es) de política y funcionamiento del crédito
- Entrevistas con operaciones
- Entrevistas con agentes de crédito
- Entrevistas con el departamento jurídico
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

- Verificar si existe una lista de activos como política formal de garantías o un acuerdo informal sobre los tipos de activos que no se deben pignorar. Discutir con los gestores de préstamos cómo se realiza la valoración de las garantías.
- Especifique dónde se definen los requisitos de las garantías. Describa brevemente el proceso de valoración de las garantías.

Ejemplos de campo/Orientaciones de aplicación

Si se realizan grupos de discusión o entrevistas a clientes, algunas preguntas a explorar: ¿Conoces a alguien que haya tenido dificultades para devolver el préstamo? ¿Qué ha ocurrido? ¿Le parece justo?

Ejemplos:

Bienes que privan a los prestatarios de su capacidad básica de supervivencia: bienes necesarios para la vida cotidiana, como ropa, enseres domésticos necesarios para alimentar un hogar; teléfono; cama; radiadores.

Por lo general, los títulos de propiedad no son una garantía adecuada para pequeños préstamos y son un ejemplo de sobregarantía de un préstamo con gran riesgo para el cliente. Sin embargo, en algunos contextos, esto está permitido por la ley y, por lo tanto, ésta prevalece. En estos casos, los auditores pueden destacar el riesgo y sugerir que la institución busque formas más apropiadas de garantía.

Los requisitos de aval también pueden crear dificultades. Si sólo pueden ser avalistas los asalariados o los terratenientes, a menudo hay muy pocos de ellos en una comunidad determinada. Esto da a esas personas mucho poder sobre los clientes que solicitan préstamos, especialmente las mujeres.

3.B.3.3 *La institución acepta otras formas de garantía en casos de clientes, cuyo género o edad crean barreras de acceso en el contexto local.*

Indicador: SPI5 Full

Otras formas alternativas de garantía pueden ser el uso de un avalista o la pignoración de un vehículo o cualquier otro activo que tenga en cuenta las barreras específicas de los grupos destinatarios, como las mujeres o los jóvenes.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución utiliza formas alternativas de garantía para mujeres, jóvenes, etc. para eliminar sus barreras específicas de acceso a los préstamos o no acepta ninguna garantía o aval.
- Puntúe "parcialmente" si la institución está utilizando garantías que eliminan sólo parcialmente las barreras específicas de las mujeres, los jóvenes, etc. para acceder a los préstamos.
- Puntúe "no" si la institución utiliza garantías sin tener en cuenta la eliminación de cualquier barrera específica de las mujeres, los jóvenes, etc. para acceder a los préstamos.

Fuentes de información

- Fichas técnicas y folletos de productos
- Política de crédito y manual operativo
- Entrevistas con operaciones
- Entrevistas con agentes de crédito
- Entrevistas con el departamento jurídico
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

Identificar si hay segmentos específicos de clientes, como mujeres y jóvenes, que podrían verse limitados por los requisitos de garantía para acceder a los préstamos. Explique si los tipos de garantía que exige la institución son una alternativa que no cree una barrera de acceso para las mujeres, los jóvenes, etc., y de qué manera.

3.B.3.4 *Si la institución presta en moneda fuerte, informa a los clientes del riesgo cambiario utilizando escenarios alternativos. La institución también debe justificar la decisión de no prestar en moneda local.*

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP

Los préstamos en divisas aumentan el riesgo del cliente debido al riesgo de devaluación. Si la institución tiene acceso a financiación en moneda local y las operaciones del prestatario son únicamente en moneda local, entonces los préstamos deben ser en moneda local. Si las actividades de los clientes están vinculadas a divisas (exportaciones de mercancías, por ejemplo), entonces los préstamos en divisas pueden tener sentido. En este caso, la institución debe asegurarse de que el prestatario conoce el riesgo, y el análisis de la capacidad de reembolso debe tener en cuenta el riesgo de devaluación.

Guía de puntuación

- Puntúa 'N/A' si la institución ofrece préstamos sólo en moneda local aunque pueda pedir préstamos en moneda extranjera.
- Puntúe "sí" si la institución (1) ofrece préstamos en moneda extranjera sólo a prestatarios que generan una parte significativa de sus ingresos en la misma moneda extranjera (ya que exportan bienes y/o servicios) y (2) explica a estos prestatarios el riesgo de tipo de cambio utilizando escenarios de costes.

- Puntúe "parcialmente" si la institución sólo cumple plenamente una de las dos condiciones anteriores.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones anteriores.

Fuentes de información

- Manual de crédito
- Fichas técnicas y folletos de productos
- Entrevistas con el director de operaciones
- Entrevistas con el director financiero
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

Para los préstamos denominados en una moneda extranjera distinta de la moneda principal de la fuente de ingresos del cliente, demostrar que la institución explica claramente a los clientes los escenarios de precios y costes, incluido un escenario pesimista.

Indique la proporción de la cartera en divisas y cómo se aborda/explica a los clientes el riesgo de tipo de cambio.

Ejemplos prácticos / Orientaciones para la aplicaciónEjemplos de preguntas para los clientes:

- Si se realiza un grupo focal, este es el tipo de preguntas que se pueden comprobar:
- ¿Recibe préstamos en monedas fuertes?
- ¿Cuál es la moneda utilizada en su empresa (local o la misma moneda fuerte)?
- ¿Te ha explicado la institución cómo puede afectar la devaluación o la valoración de la moneda a tu reembolso?

Recursos para el indicador 3.B.3.4

- [Friendship Bridge Manages Foreign Exchange Risk](#)

3.B.3.5 Si el negocio del cliente está relacionado con sectores que se sabe que tienen altos riesgos sociales, la institución lleva a cabo una debida diligencia adicional para mitigar el riesgo.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Los riesgos sociales asociados a las instituciones pueden seguir siendo bajos, en parte debido al tamaño limitado de la operación y al sector industrial. Sin embargo, en algunos casos los clientes pueden estar implicados en la manipulación de sustancias peligrosas, como pesticidas, que pueden plantear riesgos para la salud o el medio ambiente, o trabajar en sectores sujetos a riesgos para la salud o al trabajo infantil/forzado. La diligencia debida adicional implica la identificación, cuantificación y evaluación de los riesgos sociales asociados a algunos sectores.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución
 - lleva a cabo las diligencias debidas en sectores de alto riesgo social para identificar medidas de mitigación de riesgos y
 - incentiva a los clientes de sectores de alto riesgo social para que apliquen dichas medidas de mitigación de riesgos y los supervisa si aplican estas medidas y cómo lo hacen.
- Puntúe "parcialmente" si la institución incentiva a los clientes de sectores de alto riesgo social para que apliquen algunas medidas de mitigación del riesgo, pero no de manera formal, sistemática y regular o sin supervisar a los clientes si aplican estas medidas y cómo lo hacen.

- Puntúe "no" si la institución concede préstamos a clientes de sectores de alto riesgo social, pero no les incentiva a aplicar ninguna medida de mitigación del riesgo.
- Puntúe "N/A" si la institución no presta a ningún sector de alto riesgo social.

Fuentes de información

- Clasificación de los riesgos de la cartera de la institución
- Política de crédito y manual(es) operativo(s)
- Entrevistas con operaciones, con agentes de crédito

Pruebas que aportar

Muestre cómo identifica la institución los sectores de alto riesgo social y las correspondientes medidas de mitigación de riesgos, y cómo incentiva a sus clientes para que apliquen medidas de mitigación de riesgos. Busque cualquier política formal de este tipo, si existe, y presente ejemplos de casos seleccionados para demostrar la práctica relacionada de la institución.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

La institución puede consultar las orientaciones por sector propuestas

- FMO: Social and Environmental Management guidance - Part B- Field guide también disponible en francés
- CFI: fichas de riesgo A&S por sector industrial, también disponibles en francés.

Para conocer los riesgos del trabajo infantil, el trabajo forzoso y la trata de seres humanos, puede descargar la [aplicación Sweat and Toil](#) o leer los informes [aquí](#). La aplicación resume los datos de tres informes que se actualizan anualmente (a medida que se presentan al Congreso de EE.UU.): Los datos y las investigaciones de esta aplicación proceden de los tres informes principales: [Conclusiones sobre las peores formas de trabajo infantil](#); [Lista de bienes producidos mediante trabajo infantil o trabajo forzoso](#); y [Lista de productos producidos mediante trabajo infantil forzoso o en régimen de servidumbre](#).

Recursos para el indicador 3.B.3.5

- [Social and Environmental Management Guidance for Micro Finance Institutions - Part B. Field Guide](#)
- [Guide de gestion environnementale et sociale pour les institutions de Microfinance - Part B. Guide pratique](#)
- 284 Environmental and Social Risk by Industry Sector Factsheets
- [Risques environnementaux et sociaux par secteur d'activité fiches sectorielles](#)

3.B.3.6 Si la institución ofrece seguros voluntarios y evalúa el costo de los mismos para los clientes.

3.B.3.6.1 La institución analiza los datos sobre el uso de sus seguros: aceptación del producto, coeficiente de indemnización, tasa de renovación y tasa de cobertura.

3.B.3.6.2 La institución analiza datos sobre cómo se procesan los reclamos: índice de rechazo de indemnización, tiempo promedio de resolución de las solicitudes de indemnización, motivos de rechazo de indemnización, motivos de brechas en la cobertura.

3.B.3.6.3 La institución analiza datos sobre la experiencia del cliente con el seguro: datos demográficos de los clientes cubiertos, quejas, satisfacción de los clientes.

3.B.3.6.4 Si el coeficiente de indemnización del seguro de vida es inferior a 60%, la institución le pide a la aseguradora que justifique el motivo.

Indicador: SPI5 Full | CP Full Option "Assurance"

Guía de puntuación

Detalle 3.B.3.6.1

- Puntúe "N/A" si la institución no facilita/ofrece ningún producto de seguro voluntario, independientemente de si la institución ofrece cobertura de seguro colectivo obligatorio a determinados segmentos de clientes (como crédito vida plus para todos los prestatarios con préstamos de hasta un determinado importe).
- Puntúe "sí" si la institución:
 - analiza periódicamente (al menos una vez al año) el valor para el cliente de cada producto de seguro voluntario facilitado/ofrecido calculando los siguientes indicadores de desempeño del seguro: actualización del producto, coeficiente de indemnización, tasa renovable e índice de cobertura y
 - negocia con el asegurador mejores condiciones cuando el valor para el cliente está por debajo de un nivel aceptable.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple plenamente las dos condiciones mencionadas. Por ejemplo, la institución calcula sólo algunos indicadores de desempeño de los seguros y no regularmente y/o no negocia con el asegurador mejores condiciones cuando el valor del cliente está por debajo de un nivel aceptable.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas.

Detalle 3.B.3.6.2

- Puntúe "N/A" si la institución no facilita/ofrece ningún producto de seguro voluntario, independientemente de si la institución ofrece cobertura de seguro colectivo obligatorio a determinados segmentos de clientes.
- Puntúe "sí" si la institución:
 - analiza periódicamente (al menos una vez al año) el valor para el cliente de cada producto de seguro voluntario facilitado/ofrecido mediante la evaluación del proceso de reclamaciones en términos de: índice de rechazo de reclamaciones, índice de rechazo de reclamaciones, tiempo medio de resolución de reclamaciones, motivos de rechazo de reclamaciones y motivos de caducidad de la cobertura y
 - negocia con el asegurador un proceso de reclamaciones más centrado en el cliente cuando el valor para el cliente está por debajo de un nivel aceptable.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple plenamente las dos condiciones mencionadas. Por ejemplo, la institución evalúa el proceso de tramitación de siniestros solo parcialmente y no con regularidad y/o no negocia con el asegurador un proceso de tramitación de siniestros más centrado en el cliente si el valor del cliente está por debajo de un nivel aceptable.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas.

Detalle 3.B.3.6.3

- Puntúe "N/A" si la institución no facilita/ofrece ningún producto de seguro voluntario, independientemente de si la institución ofrece cobertura de seguro colectivo obligatorio a determinados segmentos de clientes.
- Puntúe "sí" si la institución:
 - analiza periódicamente (al menos una vez al año) el valor para el cliente de cada producto de seguro voluntario facilitado/ofrecido mediante comentarios sistemáticos segmentados de los clientes a nivel representativo y
 - negocia con el asegurador la mejora de los términos y condiciones del producto basándose en los comentarios de los clientes.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple plenamente las dos condiciones mencionadas. Por ejemplo, la institución no analiza sistemáticamente el valor para el cliente a través de comentarios segmentados de los clientes y no negocia regularmente y/o no negocia con el suscriptor para mejorar las condiciones del producto basándose en los comentarios de los clientes.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas.

Detalle 3.B.3.6.4

- Puntúe "N/A" si la institución no facilita/ofrece ningún producto de seguro voluntario, independientemente de si la institución ofrece cobertura de seguro colectivo obligatorio a determinados segmentos de clientes.

- Puntúe "sí" si la institución:
 - controla anualmente los coeficientes de indemnización de cada producto de seguro de vida y
 - negocia con el asegurador primas de seguro de vida más bajas cuando el coeficiente de indemnización es inferior al 60%.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple plenamente las dos condiciones mencionadas. Por ejemplo, la institución no supervisa los coeficientes de indemnización de todos los productos de seguro de vida y no negocia regularmente o no negocia con el asegurador primas de seguro de vida más bajas cuando el coeficiente de indemnización es inferior al 60%.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas.

Fuentes de información

- Entrevista con el departamento encargado de los productos de seguros y, si es posible, con el jefe de proyecto del suscriptor.
- Informes de seguimiento de los seguros
- Entrevista con clientes sobre su experiencia con el seguro

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Definiciones:

- Los seguros voluntarios son todos los productos de seguros que los clientes de la institución pueden elegir libremente. La institución suele facilitar la actualización de estos productos mediante una asociación con un suscriptor (a menudo a través de un acuerdo de asociación con un agente o simplemente por remisión, en función de la normativa sobre microseguros vigente).
- El seguro de vida es aquel en el que el asegurador promete pagar una suma de dinero a un beneficiario predeterminado cuando la persona asegurada fallezca o después de un periodo predeterminado. Dado que este indicador se refiere al "seguro voluntario", no se está evaluando aquí un seguro de vida de crédito obligatorio, vinculado al préstamo, que cubriría el monto pendiente del préstamo en caso de fallecimiento del prestatario.
- El ratio de indemnización es el monto total de los siniestros pagados por la aseguradora dividido por el monto total de la prima pagada a la aseguradora. Este ratio significa que la aseguradora debería estar pagando prestaciones de al menos el 60% de lo que ha ganado con el producto de seguro, en su conjunto. Si no es así, significa que el precio de la prima debe reducirse para mantener un valor aceptable para el cliente.

Recursos para el indicador 3.B.3.6

- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)

3.B.3.7 Si la institución utiliza agentes, supervisa la gestión de los agentes para asegurar que los agentes respeten las prácticas de protección del cliente y cuenten con mecanismos para abordar los problemas, si fuera necesario.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Hay muchos tipos diferentes de agentes. La principal distinción es si trabajan exclusivamente para la institución (por ejemplo, personas locales que ayudan al personal de la sucursal a atender a los clientes en sus propias comunidades a cambio de una comisión, como recibir un porcentaje mensual de los intereses de los préstamos pagados por los prestatarios en la comunidad local en cuestión) o también como agentes independientes para otras instituciones (por ejemplo, instituciones de servicios individuales o instituciones autorizadas de dinero móvil). Muchos agentes ofrecen servicios de entrada y salida de efectivo a los clientes de la institución, pero también hay agentes que se limitan a cobrar los reembolsos de los préstamos para el personal de la sucursal o que no manejan efectivo en absoluto. La institución debe controlar la liquidez de los agentes (es decir, si los clientes pueden acceder

a los fondos en todo momento) sólo en el caso de los agentes con funciones de retirada de efectivo. La institución debe supervisar el cumplimiento por parte de todos los agentes de sus propias prácticas de protección del cliente, lo que resulta más fácil con agentes exclusivos que con agentes independientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A" si la institución no utiliza ningún tipo de agentes.
- Puntúe "sí" si la institución:
 - supervisa periódicamente (al menos una vez al año) que todos sus agentes cumplen sus propias prácticas de protección del cliente, incluido el fácil acceso a un mecanismo de quejas de los clientes, y
 - aborda los problemas según sea necesario.

En el caso de que la institución tenga agentes con funciones de retirada de efectivo:

1. supervisa regularmente (al menos mensualmente por muestreo) la liquidez de los agentes para garantizar en todo momento liquidez suficiente para sus clientes, y
 2. aborda los problemas en caso necesario.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple plenamente una de las dos condiciones mencionadas para garantizar que todos los agentes cumplen sus prácticas de protección de la clientela, pero cumple plenamente las dos condiciones relativas a los agentes con función de cobro o viceversa.
 - Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas para supervisar el cumplimiento por parte de todos los agentes de sus prácticas de protección de la clientela, aunque supervise la liquidez de los agentes.

3.B.3.8 Si la institución usa canales digitales, monitorea si ocurren los siguientes problemas y tiene mecanismos para abordar los problemas, si fuera necesario:

3.B.3.8.1 Errores de transacción, como transacciones que no se completaron o se completaron incorrectamente; fondos transferidos a una cuenta incorrecta; fondos enviados a un receptor que no pudo retirar los fondos dentro de un cierto periodo de tiempo.

3.B.3.8.2 Mal funcionamiento del sistema, tal como interrupciones prolongadas, tiempo de inactividad programado o demoras en el procesamiento de transacciones.

Indicador: SPI5 Full | CP Full Option "DFS"

Los canales digitales son todos aquellos que se basan en la tecnología para prestar un servicio. Por ejemplo, tarjetas de pago, transferencias de dinero, préstamos digitales, sitios web o aplicaciones de banca en línea, etc.

Guía de puntuación

Detalle 3.B.3.8.1

- Puntúe "N/A" si la institución no ofrece canales de distribución digital a sus clientes.
- Puntúe "sí" si la institución:
 - supervisa constantemente el buen funcionamiento de todas las transacciones a través de sus canales de distribución digital y
 - dispone de mecanismos para solucionar rápidamente los errores en las transacciones (como transacciones no completadas o completadas incorrectamente, fondos enviados a un receptor que no pudo cobrarlos en un plazo determinado, etc.).
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple totalmente las dos condiciones mencionadas. Por ejemplo, la institución no supervisa puntualmente los errores de transacción y/o no detecta todos los tipos de errores de transacción o no puede resolver todos los errores de transacción con rapidez.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas.

Detalle 3.B.3.8.2

- Puntúe "N/A" si la institución no ofrece canales de distribución digital a sus clientes.
- Puntúe "sí" si la institución:
 - supervisa constantemente el buen funcionamiento del sistema de sus canales de distribución digital y
 - dispone de mecanismos para hacer frente a fallos del sistema (como interrupciones prolongadas, paradas programadas o retrasos en el procesamiento).
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple totalmente las dos condiciones mencionadas. Por ejemplo, la institución no dispone de mecanismos eficaces para hacer frente a cortes prolongados.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas.

Fuentes de información

- Entrevista con operaciones
- Entrevista con el departamento informático
- Entrevista con clientes que utilizan canales de distribución digitales

3.B.4 Los productos y servicios de la institución ayudan a los clientes a reducir su vulnerabilidad ante los riesgos.

Reducir los riesgos de los clientes

Los clientes necesitan un conjunto diverso y flexible de productos y servicios para reducir los riesgos y hacer frente a las emergencias. La institución puede ofrecer algunos productos y servicios como seguros, transferencia de dinero móvil y servicios no financieros indirectamente a través de socios. Algunos ejemplos de productos/servicios que ayudan a los clientes a reducir riesgos y hacer frente a emergencias son:

- Préstamos para hacer frente a emergencias y reducir riesgos, incluidos, entre otros, los préstamos de emergencia;
- Reescalonamiento o reestructuración de préstamos, cuando proceda;
- Ahorros para hacer frente a emergencias y reducir riesgos, incluidos productos que permiten a los clientes retirar dinero rápidamente y sin procedimientos complicados;
- Seguros, incluidos, entre otros, los de crédito-vida, vida, salud, activos (por ejemplo, vivienda) y agricultura;
- Servicios de pagos/remesas que permiten a los clientes recibir rápidamente fondos de otras personas cuando lo necesitan;
- Servicios de capacitación para reforzar las capacidades de los clientes para prevenir riesgos (por ejemplo, educación sanitaria), o para reforzar sus capacidades para hacer frente a los riesgos (por ejemplo, capacitación de las mujeres, o habilidades comerciales);
- Fondos o reservas destinados en caso de catástrofes naturales, como un fondo de emergencia contra el que los clientes pueden pedir préstamos a interés cero; y
- Cobertura colectiva de transferencia de riesgos para todos los clientes contra catástrofes naturales y para todos los agricultores contra pérdidas de insumos por sequías e inundaciones. La cobertura de pólizas colectivas de la institución puede ser factible y asequible si se cubre a un número considerable de clientes (por ejemplo, asegurando su cartera de préstamos agrícolas contra fenómenos meteorológicos adversos). Otra opción para la institución es ayudar a los clientes a vincularse a seguros agrícolas nacionales parcial o totalmente subvencionados y/o a programas de protección social.

Recursos útiles

- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)
- [MUSOMA Uses Savings to Help Clients Reduce Risk and Manage Anticipated Needs](#)
- [Microfund for Women's Caregiver Experience Lessons from Jordan on Health Microinsurance](#)

- [Designing Financial Services to Respond to Household Shocks](#)

3.B.4.1 La institución ofrece productos y servicios para necesidades básicas, tales como vivienda, energía y educación.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Las instituciones deben ayudar a los clientes y a los miembros de sus hogares a acceder a las necesidades básicas para garantizar la calidad mínima requerida de su nivel de vida.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución (1) ofrece varios productos y servicios específicos y especialmente diseñados para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades básicas (como vivienda, energía, salud y educación) o (2) demuestra que sus productos y servicios son lo suficientemente flexibles como para satisfacer las necesidades básicas de los clientes.
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple totalmente las dos condiciones mencionadas. Por ejemplo, puede ofrecer sólo un producto/servicio especialmente diseñado para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades básicas o sus productos/servicios existentes tienen una flexibilidad limitada para que los clientes satisfagan sus necesidades básicas.
- Puntúe "no" si la institución no cumple las dos condiciones mencionadas. La institución no ofrece un solo producto/servicio que ayude a los clientes a satisfacer sus necesidades básicas y los productos/servicios existentes son demasiado inflexibles y su uso demasiado restrictivo para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades básicas.

Fuente de información

- Fichas técnicas y folletos de productos
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

- Los manuales de productos y los materiales de marketing deben incluir productos y términos de productos que permitan a los clientes satisfacer sus necesidades básicas.
- Los productos generales de préstamo o cuenta de ahorro no deben tener restricciones de uso y deben tener plazos lo suficientemente flexibles como para que los clientes puedan utilizarlos para cubrir sus necesidades básicas.

3.B.4.2 La institución ofrece productos y servicios que ayudan a los clientes a satisfacer sus necesidades básicas a pesar de la fluctuación de sus ingresos o la ocurrencia de emergencias. Seleccione todas las que correspondan:

3.B.4.2.1 Préstamos de emergencia

3.B.4.2.2 Ahorro con un proceso de retiro fácil

3.B.4.2.3 Seguros voluntario

3.B.4.2.4 Servicios no financieros

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Detalle 3.B.4.2.2 : Opción "Ahorro"

Detalle 3.B.4.2.3 : Opción "Seguro"

Detalle 3.B.4.2.4 : SPI5 Full

Reducir la vulnerabilidad exige servicios financieros y no financieros que permitan a los clientes hacer frente a riesgos y emergencias. Comprender la situación de los clientes

mediante estudios de mercado permite diseñar productos que les permitan gestionar los riesgos y hacer frente a las emergencias.

El proceso de reclamación al seguro no debe suponer una carga excesiva para el cliente a la hora de hacer un seguimiento y preguntar sobre el progreso de la reclamación, volver a presentar la documentación o desplazarse en persona para solicitar o facilitar información. Los clientes tienen preferiblemente más de un canal para presentar o hacer el seguimiento de una reclamación.

Guía de puntuación

Detalle 3.B.4.2.1

- Puntúe "sí" si la institución ofrece un producto de préstamo de emergencia a un tipo de interés gratuito o reducido a todos los clientes que sufran distintos tipos de emergencia, incluida una pérdida inesperada de ingresos.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ofrece un producto de préstamo de emergencia sólo a algunos segmentos de clientes y sólo para un tipo específico de emergencia (por ejemplo, una emergencia sanitaria).
- Puntúe "no" si la institución no ofrece ningún producto de préstamo urgente.

Detalle 3.B.4.2.2

- Puntúe "N/A" si la institución no ofrece ningún servicio de depósito/ahorro, independientemente de si tiene o no autorización reglamentaria para ofrecer servicios de depósito/ahorro.
- Puntúe "sí" si la institución ofrece servicios de depósito/ahorro con un proceso de retirada incondicional fácil y muy rápido.
- Puntúe "parcialmente" si la institución permite a los clientes retirar sus ahorros más fácil y rápidamente en caso de emergencia.
- Puntúe "no" si la institución no ofrece servicios de depósito/ahorro con un proceso de retirada fácil y rápido en caso de emergencia.

Detalle 3.B.4.2.3

- Puntúe "N/A" si la institución no facilita/ofrece ningún producto de seguro voluntario, independientemente de si la institución ofrece cobertura de seguro colectivo obligatorio a determinados segmentos de clientes.
- Puntúe "sí" si la institución facilita u ofrece uno o más productos de seguros voluntarios de gran valor para el cliente que le ayuden a afrontar mejor las emergencias, como un seguro hospitalario asequible en efectivo o complementos voluntarios de coberturas de seguros de vida colectivos para cubrir adicionalmente al cónyuge.
- Puntúe "parcialmente" si la institución facilita/ofrece uno o más productos de seguros voluntarios de valor medio para el cliente que sí ayudan a los clientes a afrontar ligeramente mejor las emergencias.
- Puntúe "no" si la institución facilita u ofrece uno o varios productos de seguro voluntario de muy escaso valor para el cliente que no le ayudan a afrontar mejor las emergencias. Por ejemplo, tienen muchas exclusiones, los procedimientos de reclamación son engorrosos o no son asequibles para los clientes.

Detalle 3.B.4.2.4

- Puntúe "sí" si la institución ofrece varios servicios no financieros centrados en el cliente (directa o indirectamente a través de asociaciones) que ayudan a los clientes a afrontar mejor las emergencias o ayudan a prevenirlas, como chequeos de diagnóstico de salud, capacitación en salud preventiva, capacitación en educación financiera y gestión empresarial, etc.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ofrece al menos un servicio no financiero (directa o indirectamente a través de asociaciones) que ayude a los clientes a afrontar mejor las emergencias o ayude a prevenirlas.

- Puntúe "no" si la institución no ofrece ningún servicio no financiero que ayude a los clientes a afrontar mejor las emergencias o les ayude a prevenirlas.

Fuentes de información

- Política de crédito y manual(es) operativo(s)
- Otros manuales operativos y de política de productos para productos de depósito y seguros
- Encuestas de satisfacción de los clientes
- Informes de estudios de mercado
- Entrevistas con el director de operaciones
- Entrevistas con el director de marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

- El ahorro debe ser voluntario y las retiradas fácilmente accesibles.
- Los préstamos de emergencia pueden etiquetarse como tales, o pueden ser préstamos "normales" que pueden concederse a corto plazo (menos de 3 meses), un plazo de devolución muy rápido y que no requieren una finalidad específica, para permitir a los clientes hacer frente rápidamente a circunstancias imprevisibles.
- Los tipos de seguros voluntarios son: vida crédito, vida, hogar, agricultura, salud, trabajo, etc.

Recursos para el indicador 3.B.4.2

- [MUSOMA Uses Savings to Help Clients Reduce Risk and Manage Anticipated Needs](#)
- [Insurance Product Based on Client Needs](#)
- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)

3.B.5 Los productos y servicios de la institución ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos.

Productos y servicios que ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos

Las instituciones deben considerar cómo los productos y servicios crean beneficios para los clientes, incluida la capacidad de invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas de los hogares en cada etapa del ciclo vital. Estos productos pueden incluir:

- Préstamos comerciales, como capital inicial para empresas, capital circulante, líneas de crédito y formas alternativas de garantía para facilitar préstamos productivos (por ejemplo, arrendamiento financiero de maquinaria para una empresa);
- Préstamos para eventos específicos del ciclo de vida, como bodas, funerales, educación y mejoras en el hogar;
- Productos de ahorro que responden a las necesidades del ciclo vital, como el ahorro juvenil, el ahorro educativo, el ahorro para la vivienda, el ahorro para bodas, el ahorro para funerales y el ahorro para pensiones;
- Plan de ahorro educativo para financiar la futura educación de los hijos combinado con un seguro de vida para los padres (el seguro se hará cargo de los depósitos restantes en caso de fallecimiento de uno o ambos progenitores); y
- Préstamos combinados con un componente de ahorro para eventos específicos del ciclo de vida (por ejemplo, ahorro inicial del 20 o 30% con el monto restante como préstamo para mejoras de la vivienda).

Este [ejemplo](#) demuestra una decisión de producto basada en el análisis de las necesidades del cliente por parte de la institución, que ayuda a los clientes a hacer frente a las necesidades domésticas previstas.

3.B.5.1 La institución ofrece capacitación a los clientes en áreas donde tienen brechas de habilidades que les impiden alcanzar sus objetivos.

 **Indicador: SPI5 Full**

Una amplia gama de capacitaciones y servicios de desarrollo empresarial bien adaptados puede ayudar a los clientes a estar preparados para aprovechar las oportunidades económicas, anticiparse a las necesidades domésticas y alcanzar sus objetivos económicos y sociales.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución ofrece (directa o indirectamente a través de asociaciones) capacitación centrada en el cliente a la mayoría de sus clientes para que superen las brechas de competencias que les impiden alcanzar sus objetivos.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ofrece (directa o indirectamente a través de asociaciones) capacitación centrada en el cliente a menos del 20% de sus clientes para que superen las brechas de competencias que les impiden alcanzar sus objetivos.
- Puntúe "no", si la institución no ofrece ninguna capacitación a sus clientes para que superen las brechas de habilidades que les impiden alcanzar sus objetivos familiares.

Fuentes de información

- Manuales de capacitación
- Descripción del producto/programa de capacitación
- Entrevistas con el director de operaciones y los directores de sucursal
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

Especifique el plan de capacitación de la institución, cómo se imparte la capacitación (en aula o digitalmente) y el número de clientes que tienen acceso a estas capacitaciones.

3.B.5.2 La institución ofrece productos/servicios que permiten a los clientes invertir en oportunidades económicas, tales como préstamos comerciales para iniciar un negocio, capital de trabajo e inversión.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Una amplia gama de productos bien adaptados puede traducirse en un amplio abanico de posibilidades para que los clientes aprovechen las oportunidades económicas.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si las instituciones ofrecen una amplia gama de productos financieros con condiciones y tamaño flexibles que permitan a los clientes invertir eficazmente en oportunidades económicas, como préstamos comerciales para inversión, capital circulante e inversión.
- Puntúe "parcialmente" si la institución ofrece uno o dos productos de préstamo comercial que representan menos del 50% de la cartera bruta de préstamos. Por ejemplo, la institución sólo ofrece préstamos de capital circulante o, además, sólo préstamos de inversión a corto plazo de hasta dos años.
- Puntúe "no" si la institución no ofrece préstamos comerciales centrados en el cliente.

Fuentes de información

- Política de crédito y manual(es) operativo(s)
- Descripción del producto
- Entrevistas con el director de operaciones y los directores de sucursal
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

Especificar la finalidad del producto y los términos que permitan ajustarlo a las necesidades de oportunidades productivas/económicas.

Ejemplos sobre el terreno/orientación para la aplicación

La concesión de una amplia gama de préstamos a empresas puede implicar la concesión de préstamos de mayor riesgo para la institución a la hora de invertir en sectores innovadores, cadenas de valor o empresas de nueva creación.

Los préstamos a corto plazo con reembolso mensual son poco adecuados para muchas actividades productivas. Las instituciones están mejor situadas para atender a los sectores artesanal y agrícola, por ejemplo, adaptando los plazos, las condiciones y los montos de los préstamos a las especificidades de estos sectores.

La institución también puede ofrecer préstamos a empresarios, vinculados a servicios no financieros de capacitación financiera, capacitación empresarial y acceso al mercado. Algunos ejemplos de otros productos son: préstamos para la mejora de la vivienda o préstamos para la vivienda, depósitos a plazo fijo, opciones de arrendamiento financiero, servicios de pensiones, préstamos para la agricultura, desarrollo de habilidades empresariales, servicios de desarrollo empresarial, préstamos para PYME, cuentas corrientes, etc.

3.B.5.3 La institución ofrece productos/servicios para eventos importantes de la vida, tales como bodas, atención de maternidad/nacimiento, vivienda, educación superior y funerales.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Una amplia gama de productos y servicios bien adaptados puede traducirse en un amplio abanico de posibilidades para que los clientes satisfagan las necesidades domésticas previstas en cada etapa del ciclo de vida.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución ofrece una amplia gama de productos/servicios de ahorro, préstamo, seguro o combinados bien adaptados que ayuden a los clientes a financiar eficazmente los principales eventos del ciclo de vida, como bodas, nacimiento de hijos, vivienda, educación de los hijos y funerales.
- Puntúe "parcialmente" si la institución sólo ofrece uno o dos productos/servicios que ayuden a los clientes a financiar eventos importantes del ciclo de vida.
- Puntúe "no" si la institución no ofrece un único producto/servicio que ayude a los clientes a financiar los principales eventos del ciclo de vida.

Fuentes de información

- Política de préstamos y manual(es) operativo(s)
- Política de ahorro y manual(es) operativo(s)
- Póliza de seguros y manual(es) operativo(s)
- Fichas técnicas y folletos de productos
- Entrevistas con el director de operaciones y los directores de sucursal
- Entrevistas con clientes, incluidos grupos de discusión (opcional)

Pruebas que aportar

Especificar la finalidad y las condiciones de todos los productos/servicios que ayudan a los clientes a financiar los principales eventos del ciclo de vida.

Recursos para el indicador 3.B.5.3

- [Komida Uses Data-Driven Product Design](#)

Dimensión 4. Protección al cliente

La protección del cliente es el estándar mínimo para todas las instituciones financieras responsables. Los estándares de esta dimensión garantizan que la institución financiera disponga de prácticas y sistemas para evitar daños a sus clientes, mientras éstos acceden y utilizan sus servicios financieros y no financieros. Las instituciones que buscan crear beneficios en la vida de sus clientes deben asegurarse primero de no causar daño, y es su responsabilidad evitar causar cualquier daño a sus clientes.

Nota importante: los Estándares de Protección al Cliente (PC) que se utilizan para las evaluaciones y Certificaciones de PC no se limitan a esta Dimensión y están compuestos de Prácticas Esenciales e Indicadores a través de otras dimensiones de los Estándares Universales también. Consulte el Manual de Estándares de Protección al Cliente para ver la lista completa.

La Dimensión 4 incluye cinco estándares:

- Estándar 4A: La institución no sobreendeuda a los clientes.
- Estándar 4B: La institución brinda a los clientes información clara y oportuna para apoyar se toma de decisiones.
- Estándar 4C: La institución hace cumplir el trato justo y respetuoso de los clientes.
- Estándar 4D: La institución protege los datos de los clientes y les informa sobre los derechos que poseen respecto al uso de sus datos.
- Estándar 4E: La institución recibe y resuelve los reclamos de los clientes.

Estándar 4A. La institución no sobreendeuda a los clientes.

Las instituciones son responsables de prestar la debida atención en todas las fases de su proceso crediticio para determinar la capacidad de pago de cada cliente y conceder créditos dentro de esta capacidad, de forma que los clientes puedan reembolsar sin riesgo de sobreendeudamiento. Además, las instituciones implantan y supervisan sistemas internos que apoyan la prevención del sobreendeudamiento y fomentan los esfuerzos para mejorar la gestión del riesgo crediticio a nivel de mercado (como el intercambio y la comunicación de información crediticia).

Este estándar tiene 2 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 4.A.1: La institución financiera toma decisiones de aprobación de préstamos en base a la capacidad de pago del cliente.
- Práctica esencial 4.A.2: La institución monitorea el mercado y responde si hay un aumento en el riesgo de sobreendeudamiento.

4.A.1 La institución financiera toma decisiones de aprobación de préstamos en base a la capacidad de pago del cliente.

Las instituciones deben contar con políticas, especialmente para el personal sobre el terreno, que definan cada paso del proceso de análisis de préstamos y aprobación de créditos y ayuden a prevenir el sobreendeudamiento de los clientes. Las pólizas/garantías de préstamos (depósitos en efectivo, activos, responsabilidad solidaria, codeudores o salarios) no deben sustituir a un buen análisis de la capacidad de pago. Asegúrese de que el personal sobre el terreno no sólo conozca los procedimientos, sino que comprenda por qué el sobreendeudamiento es peligroso para los clientes y la institución, además de perjudicial para sus propias carteras. Para más información sobre las causas del sobreendeudamiento

y las consecuencias para los clientes, puede leer el ejemplo sobre el terreno que figura a continuación sobre Musoma y/o estos estudios a nivel de mercado:

- [Over-indebtedness of Microborrowers in Ghana](#)
- [Drivers of Over-Indebtedness of Microfinance Borrowers in Cambodia: An In-depth Investigation of Saturated Area](#)
- [Musoma Investigates and Adresses Causes of Over-Indebtedness](#)

Ressources pour la pratique essentielle 4.A.1

- [Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation](#)
- [Smart Lending: Guidelines for Client Protection in the Group Loan Process](#)
- Tool for integrating client protection into the [Group Loan Process](#)
- [Préstamo SMART : Protección al cliente en el proceso de crédito grupal - Una guía general para incorporar las prácticas de protección al cliente al proceso de crédito en grupo para instituciones de microfinanzas](#)
- [SMART Lending : Protección al cliente en el proceso de crédito individual - Una Guía para Incorporar las Prácticas de Protección al Cliente al Proceso de Crédito Individual para Instituciones de Microfinanzas](#)
- [Evitar el sobreendeudamiento directrices para la evaluación financiera](#)

Aplicación para la práctica esencial 4.A.1

Aprobación del préstamo

- Defina el porcentaje máximo de la renta disponible de un prestatario que puede aplicarse al servicio de la deuda, incluida la deuda de su institución. Establezca un umbral máximo de endeudamiento (no más del 70% - donde el porcentaje se calcula como una parte de la renta mensual disponible del cliente, por ejemplo, la cuota/el excedente doméstico. La cantidad restante (mínimo 30%) está ahí para permitir una red de seguridad para el cliente en caso de gastos de emergencia, o para tener en cuenta aproximaciones o errores en el análisis del flujo de efectivo, o para una posible caída inesperada de los ingresos. Utilice criterios conservadores cuando la información recabada del cliente sea menos fiable de lo habitual, el cliente sea nuevo para la institución, la saturación del mercado sea elevada, la institución esté experimentando una morosidad en todo el sistema y en otras situaciones en las que el cliente pueda ser más vulnerable al sobreendeudamiento. Los agentes de crédito no deben recomendar un monto de préstamo que supere el umbral máximo de endeudamiento del cliente. La cantidad recomendada para el cliente debe basarse en el flujo de efectivo de los ingresos del hogar y del negocio del cliente, que se construyó durante el análisis de la capacidad de pago.
- El valor de referencia utilizado para el coeficiente de excedente familiar suele aumentar para los préstamos de renovación, en función del número de préstamos que el cliente tenga con la institución, sus otras deudas pendientes y el historial de pago del cliente. Por ejemplo, puede determinar el umbral de forma que para el primer préstamo este coeficiente no supere el 50%, para el segundo el 60% y para todos los préstamos posteriores el 70% de la renta mensual disponible del cliente.

Análisis de tesorería

- El análisis del flujo de efectivo debe tener en cuenta los ingresos/gastos de la empresa y el hogar y las deudas de todas las fuentes, incluidas las informales, como un préstamo de un vecino. Incluya a todos los miembros del hogar en la evaluación de la deuda (por ejemplo, los préstamos pendientes de un cónyuge), y contabilice también la deuda indirecta (por ejemplo, las garantías constituidas para el préstamo de otra persona).
- En la política crediticia, la institución debe enumerar las fuentes específicas de ingresos que pueden contabilizarse en los ingresos totales del hogar del cliente. Por ejemplo, las remesas pueden ser una fuente de ingresos volátil en algunos casos (p. ej., un familiar que vive en el extranjero tiene un trabajo informal y envía cantidades variables de forma ocasional), en cuyo caso no deberían contar como ingresos, o

pueden ser relativamente estables (p. ej., un marido tiene un empleo estable y envía pagos regulares), en cuyo caso probablemente sea seguro contar las remesas como ingresos. Proporcione a sus agentes de crédito orientación explícita sobre las diferentes fuentes de ingresos y escenarios y orientación sobre cómo tenerlos en cuenta en el análisis de la capacidad de pago.

Pago anticipado

- Imponer límites prudentes para la renovación en caso de pago anticipado. Exigir un "periodo de reflexión" -una breve pausa de un mes- entre los préstamos, para inhibir a los clientes de utilizar el dinero prestado con el fin de pagar los préstamos antes de tiempo y, además, contraer un préstamo mayor. Este comportamiento aumenta el riesgo de sobreendeudamiento y da la impresión de que el historial crediticio del cliente es bueno, cuando en realidad está pidiendo prestado para pagar préstamos en lugar de pagarlos con los ingresos generados por una actividad productiva.

4.A.1.1 La institución tiene una política y un proceso documentado para la aprobación de préstamos.

4.A.1.1.1 El límite de la capacidad de pago de un cliente es igual o inferior al 70% del excedente (los ingresos menos los gastos, incluyendo la deuda de la institución y de otros prestadores)

4.A.1.1.2 Las decisiones de aprobación de préstamos las toman al menos dos personas, una de las cuales no interactúa directamente con el cliente.

4.A.1.1.3 Si existe un buró de crédito, la institución reporta los datos del cliente a los burós de crédito y utiliza sus informes de crédito en el proceso de aprobación de los préstamos.

4.A.1.1.4 Si la institución ofrece préstamos grupales, se realiza la debida diligencia con cada miembro del grupo.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 4.A.1.1.1: CP Progress

Detalle 4.A.1.1.2: CP Entry

Detalle 4.A.1.1.3: CP Entry

Detalle 4.A.1.1.4: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full

Los detalles enumerados aquí indican los elementos mínimos que constituyen una política adecuada de aprobación de préstamos. Esta política figurará probablemente en el manual de crédito. El proceso documentado serán probablemente los formularios que rellenan los agentes de crédito para llevar a cabo la investigación y el análisis necesarios para el proceso de suscripción de clientes. Cualquier actualización o refuerzo del documento principal de la política puede publicarse como circulares o memorandos, y debe reflejarse en los materiales de formación. Estos documentos deben actualizarse periódicamente como materiales de referencia clave dentro de la institución.

Para 4.A.1.1.1

El porcentaje de renta disponible que puede aplicarse al servicio de la deuda suele calcularse como: $[\text{monto de la cuota}] / [\text{excedente neto mensual de tesorería}]$ - la cantidad restante (por tanto, el 30% como mínimo) está ahí para permitir una red de seguridad para el cliente en caso de gastos de emergencia, o una posible caída inesperada de los ingresos / ingresos estacionales, pero también para tener en cuenta la aproximación o errores en el análisis de flujo de efectivo.

Para 4.A.1.1.2

Las decisiones de préstamo no puede tomarlas solo el oficial de créditos. Dado que el oficial de créditos recopila los datos y mantiene una relación estrecha con el cliente, debe haber al menos otra persona (un oficial de créditos superior, el jefe de créditos o el director de la sucursal) que valide los datos del cliente recopilados por el oficial de créditos y verifique que los cálculos del análisis de capacidad se ajustan a la política.

Para 4.A.1.1.3

Si existe una oficina de crédito en funcionamiento en el país, es absolutamente fundamental que la institución consulte la base de datos para cada préstamo e informe sobre cada cliente.

Para 4.A.1.1.4

Confiar en la solidaridad del grupo para desembolsar un préstamo colectivo no es suficiente; debe prestarse la misma atención a los préstamos colectivos que a los préstamos individuales del mismo monto para garantizar que todos los miembros del grupo tienen capacidad para reembolsar su préstamo. Sin embargo, la profundidad del análisis de la capacidad guarda una correlación positiva con el monto del préstamo; por ejemplo, se requieren proyecciones financieras para un determinado monto de préstamo, mientras que los préstamos más pequeños pueden evaluarse con un proceso menos detallado, basado en los datos históricos del flujo de efectivo (al menos los últimos 12 meses).

Guía de puntuación

Para cada detalle, una puntuación "sí" requiere (1) una política de préstamos escrita con un proceso de aprobación de préstamos documentado compatible con 4.A.1.1, (2) la plena comprensión de la política de aprobación de créditos por parte del personal pertinente, y (3) el auditor verificó el cumplimiento de la política de aprobación de créditos en una muestra de préstamos aprobados para clientes actuales.

Detalle 4.A.1.1.1

- Puntúe "sí", si se cumplen plenamente las tres condiciones anteriores con una política de préstamo por escrito que comprenda 1) un límite máximo explícito (en porcentaje) de la renta mensual disponible del cliente que puede destinarse al servicio de la deuda (el monto de la cuota) que 2) se base en el flujo de efectivo del hogar y la empresa del cliente.
- Puntúe "parcialmente", si las tres condiciones anteriores no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política de préstamos escrita no menciona un límite máximo para la renta mensual disponible del cliente que puede utilizarse para el servicio de la deuda o la comprensión de la política de préstamos por parte del personal es limitada o las muestras de aprobaciones de préstamos revisadas no cumplen plenamente la política de préstamos.
- Puntúe "no" si 1) no se cumple ninguna de las tres condiciones anteriores o 2) sólo se cumplen parcialmente las tres condiciones.

Detalle 4.A.1.1.2

- Puntúe "sí", si las tres condiciones anteriores se cumplen en su totalidad con una política de préstamos escrita que comprenda al menos un proceso de aprobación de préstamos de "cuatro ojos" 2) en el caso de un proceso de aprobación de préstamos automatizado, existe un mecanismo de control eficaz de los datos introducidos y de los datos utilizados para la aprobación del préstamo.
- Puntúe "parcialmente", si las tres condiciones anteriores no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política de préstamos escrita no menciona una aprobación de préstamos de al menos "cuatro ojos" o no existe un mecanismo eficaz de control de datos en el caso de un proceso automatizado de aprobación de préstamos o la muestra de aprobaciones de préstamos no cumple plenamente la política de préstamos.
- Puntúe "no" si 1) no se cumple ninguna de las tres condiciones anteriores o 2) sólo se cumplen parcialmente las tres condiciones.

Detalle 4.A.1.1.3

- Puntuación 'N/A', si no hay ninguna oficina de crédito en funcionamiento.
- Puntúe "sí" si, en el caso de una oficina de crédito en funcionamiento, se cumplen plenamente las tres condiciones anteriores con una política de préstamos por escrito que exija (1) el uso coherente de los datos de la oficina de crédito para cada

aprobación de préstamo y (2) la notificación periódica de los préstamos y pagos de sus prestatarios a la oficina de crédito.

- Puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente las tres condiciones anteriores. Por ejemplo, la política de préstamos no menciona el uso de los datos de las agencias de calificación crediticia para cada aprobación de préstamo, o el personal de créditos no comprende plenamente la importancia de utilizar sistemáticamente los datos de las agencias de calificación crediticia, o la muestra de aprobaciones de préstamos no cumple plenamente la política de préstamos.
Puntúe también "parcialmente" en caso de que la oficina de crédito no funcione bien, incluso si se cumplen plenamente las tres condiciones anteriores, ya que no será útil para prevenir el riesgo de sobreendeudamiento (por ejemplo: si la base de datos de la oficina de crédito se actualiza sólo de vez en cuando y no refleja exactamente los préstamos pendientes actuales que puede tener un cliente).
- Puntúe "no", si la institución no utiliza los datos de la central de riesgos para la aprobación de préstamos y/o no informa a la misma en el caso de una central de riesgos en funcionamiento. Si hay varias entidades que proporcionan informes de crédito, el auditor debe evaluar si la(s) que utiliza la institución cubre(n) el mercado y los riesgos adecuados.

Detalle 4.A.1.1.4

- Puntúe "N/A", si la institución no ofrece préstamos colectivos.
- Puntúe "sí", si las tres condiciones anteriores se cumplen en su totalidad con una política de préstamos por escrito que requiera una diligencia debida de préstamo para cada prestatario del grupo para la aprobación del préstamo que debe llevar a cabo la institución o un prestatario del grupo compañero. Este análisis de la capacidad de pago individual puede ser menos formal y detallado que en el caso de los prestatarios individuales.
- Puntuación "parcial", si no se cumplen plenamente las tres condiciones anteriores. Por ejemplo, la política de préstamos no menciona el uso de una diligencia debida de préstamo para cada prestatario o el personal de crédito o los compañeros prestatarios del grupo no comprenden plenamente cómo analizar la capacidad de pago del préstamo de un solo prestatario del grupo o la muestra de aprobaciones de préstamos no cumple plenamente la política de préstamos.
- Puntúe "no", si ni la institución ni otro prestatario del grupo analizan la capacidad de pago del préstamo de cada prestatario del grupo para la aprobación del préstamo.

Fuentes de información

- Manual(es) de Política y Procedimientos de Préstamo, proceso de aprobación de préstamos
- Documentos del proceso de préstamo, formularios de evaluación de la capacidad de pago de los clientes
- Material de formación, circulares, folletos, etc.
- Entrevistas con el personal de crédito a distintos niveles de la organización, como el responsable de préstamos, el director de sucursal, el director regional, el jefe de crédito/operaciones, etc. (para comprobar si se entiende la política de crédito y si el personal tiene incentivos para seguirla).
- Observaciones sobre el terreno y las sucursales: asistencia a las visitas de evaluación de los préstamos a los clientes y a los comités de crédito para conocer el contenido de los debates.
- El proceso de las agencias de crédito y la exactitud de sus datos.

Pruebas que aportar

- Especifique el porcentaje de la renta mensual disponible del cliente que puede destinarse al servicio de la deuda y cite el nombre del documento y el número de página/capítulo donde puede encontrarse esta información.
- Describa el proceso de aprobación de préstamos, cómo se incluye en él la información de las agencias de crédito y su relevancia para el análisis, y explique la composición y el proceso del Comité de Crédito.

- Explique cómo entiende y aplica el personal las políticas y procedimientos de aprobación de préstamos.

Recursos para el indicador 4.A.1.1

- [Income generating and survival skills tool \(NWTF, Philippines\)](#)
- [Smart Lending: Guidelines for Client Protection in the Group Loan Process](#)

4.A.1.2 La institución realiza un análisis de flujo de efectivo para evaluar la capacidad de pago.

4.A.1.2.1 La institución realiza un análisis de flujo de efectivo que considera los ingresos, los gastos, las cuotas de préstamos relacionados con el negocio y la familia, así como cualquier otra fuente de ingresos y gastos, incluidas las fuentes informales.

4.A.1.2.2 La institución no utiliza garantías, ingresos del garante, pólizas y/o cobertura de seguro como indicadores de la capacidad de pago o como base principal para la aprobación del préstamo.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full

Detalle 4.A.1.2.1: CP Entry

Detalle 4.A.1.2.2: CP Entry

El personal de crédito debe evaluar la capacidad de pago del cliente en cada ciclo de préstamo, utilizando un análisis del flujo de efectivo y una revisión del endeudamiento actual (formal e informal). Para realizar eficazmente un análisis del flujo de efectivo de cada cliente, el personal sobre el terreno debe saber qué datos recopilar, cómo verificarlos y cotejarlos, para hacerse una idea realista de la renta disponible del cliente.

El análisis del flujo de efectivo se basa en todos los elementos enumerados, consolidando tanto los flujos de caja del hogar como los de la empresa, incluida cualquier deuda pendiente. Debe aplicar criterios conservadores a la hora de proyectar los ingresos, no subestimar ni omitir gastos, y debe tener en cuenta la estacionalidad de los flujos de caja.

El Comité de Crédito utiliza este análisis para aprobar el préstamo y determinar el tamaño adecuado del préstamo para ese cliente. Si el análisis del flujo de efectivo es deficiente o no está verificado, el Comité de Crédito no se basa en las garantías para aprobar el préstamo y solicita un análisis mejorado del préstamo.

Si la diligencia debida la llevan a cabo los miembros del grupo, los grupos reciben formación anual sobre cómo realizarla y los criterios de préstamo pertinentes que deben tener en cuenta. En el caso de los préstamos con garantía de grupo, la diligencia debida puede ser realizada por la institución o por los miembros del grupo. En el caso de los préstamos sin garantía de grupo, la institución lleva a cabo un análisis de la capacidad de pago de cada prestatario.

Guía de puntuación

Para cada detalle, una puntuación "sí" requiere (1) una política de préstamos escrita sobre cómo realizar análisis de tesorería para evaluar la capacidad de pago del préstamo compatible con 4.A.1.2, (2) la plena comprensión de la política de préstamos por el personal afectado, y (3) la conformidad verificada por el auditor de las aprobaciones de préstamos de la muestra con la política de préstamos.

Detalle 4.A.1.2.1

- Puntúe "sí", si las tres condiciones anteriores se cumplen en su totalidad con una política de préstamos por escrito que exija (1) un análisis del flujo de efectivo para considerar los ingresos, los gastos y el servicio de la deuda (formal e informal) relacionados con la empresa y la familia/hogar y (2) un nuevo análisis del flujo de efectivo en cada ciclo de préstamo.

- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente las tres condiciones anteriores. Por ejemplo, la política de préstamos escrita no detalla de forma coherente cómo realizar un análisis de tesorería o no exige un análisis de tesorería para cada ciclo de préstamo o el personal tiene una comprensión limitada de la política de préstamos, o las muestras de aprobaciones de préstamos no se ajustan plenamente a la política de préstamos.
- Puntúe "no", si 1) no se cumple ninguna de las tres condiciones anteriores o 2) las tres condiciones se cumplen sólo parcialmente.

Detalle 4.A.1.2.2

- Puntúe "N/A", si la institución no acepta ningún tipo de garantía de préstamo.
- Puntúe "sí", si se cumplen plenamente las tres condiciones anteriores con una política de préstamo por escrito que estipule que la garantía del préstamo y/o la cobertura del seguro no pueden sustituir al análisis de la capacidad de pago basado en el flujo de efectivo como base principal para la aprobación del préstamo.
- Puntúe "parcialmente", si las tres condiciones anteriores no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política de préstamos escrita no menciona un límite máximo para la renta mensual disponible del cliente que puede utilizarse para el servicio de la deuda o la comprensión de la política de préstamos por parte del personal es limitada, o las muestras de aprobaciones de préstamos no se ajustan plenamente a la política de préstamos.
- Puntúe "no", si 1) no se cumple ninguna de las tres condiciones anteriores o 2) sólo se cumplen parcialmente las tres condiciones.

Fuentes de información

- Manual(es) de Política y Procedimientos de Préstamo y cualquier material adicional que describa cómo realizar un análisis de tesorería y/o evaluar la capacidad de pago, y cómo se utilizan los garantes de la póliza y las garantías.
- Entrevista con los agentes de crédito para verificar su comprensión del análisis de la capacidad de pago y la fuente de información.
- Revisar una muestra de expedientes de préstamo para verificar el análisis de tesorería y la importancia otorgada a las garantías y pólizas.
- Observación de sucursales/campos -
 - Asistir a las visitas de evaluación de la capacidad de pago del cliente en 2-3 sucursales,
 - Asistir a los Comités de Crédito de 2-3 sucursales para comprender el peso de las garantías en la toma de decisiones sobre préstamos.

Pruebas que aportar

- Verificar una muestra aleatoria de los cálculos del análisis de la capacidad de pago de los préstamos en algunas carpetas de préstamos durante las visitas a las sucursales para garantizar que el análisis de la capacidad es completo y que el monto del préstamo recomendado es razonable, por ejemplo, dentro de los límites establecidos en la política.
- Pida a los oficiales de créditos que le expliquen los cálculos, para asegurarse de que entienden los datos que deben recopilar y analizar.
- Describa lo que importa en términos de capacidad de pago en el proceso de toma de decisiones del Comité de Crédito

4.A.1.3 La política de la institución con respecto el pago anticipado de préstamos especifica las condiciones bajo las cuales es aceptable que los clientes paguen un préstamo anticipadamente para tomar un nuevo préstamo.

4.A.1.3.1 Cuando el cliente solicita el pago anticipado para obtener otro préstamo, la institución especifica un periodo de tiempo y/o un porcentaje del capital del préstamo activo que debe pagar antes de ser elegible para un nuevo préstamo.

4.A.1.3.2 Cuando el cliente solicita otro préstamo inmediatamente después del pago anticipado, la institución realiza un nuevo análisis de flujo de efectivo.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Detalle 4.A.1.3.1: Progress CP

Detalle 4.A.1.3.2: Progress CP

El pago anticipado se refiere al pago de la totalidad del monto pendiente de un préstamo antes de que finalice el plazo del mismo, como en el caso de un cliente que tiene un préstamo a 12 meses, pero quiere pagarlo en su totalidad antes del mes 8th. La institución debe aceptarlo si el cliente puede reembolsar su deuda sin refinanciarla con un nuevo préstamo.

El pago anticipado de un préstamo y la toma simultánea de otro puede ser un signo de estrés por endeudamiento por parte del cliente y puede conducir al sobreendeudamiento; puede ocurrir que permitir a los clientes tomar préstamos cada vez mayores, que se utilizan para pagar los préstamos existentes, conduzca a un círculo vicioso de endeudamiento que puede causar consecuencias nefastas para el cliente y su hogar cuando se interrumpe el flujo de crédito. Esto es un riesgo, pero no significa que el pago anticipado para tomar un nuevo préstamo sea necesariamente una mala práctica. Por lo tanto, la institución debe garantizar, mediante una política y unas condiciones adecuadas, que las renovaciones de préstamos se desembolsan cuidadosamente, con las salvaguardias adecuadas, y que esos préstamos se rastrean en el SIG como nuevos préstamos y se supervisan.

Para evitar el estrés por endeudamiento del cliente, la institución debe crear una política que fomente un comportamiento responsable por parte del cliente que puede solicitar un préstamo complementario, es decir, pagar por adelantado el préstamo existente y pedir inmediatamente un préstamo mayor. Esta política también debe ser coherente con los estándares sobre precios y comisiones responsables. Por ejemplo, si el cliente reembolsa el préstamo anticipadamente, no debería estar obligado a devolver todos los intereses que habría pagado si hubiera mantenido el préstamo durante todo el plazo del préstamo. Al mismo tiempo, la institución no debe facilitar demasiado a los clientes la obtención de préstamos complementarios, ya que no es un comportamiento financieramente saludable para los clientes, aunque es común en muchos mercados. Algunas instituciones exigen un período de espera de un mes o un período más corto entre el pago anticipado de un préstamo y el desembolso de un préstamo posterior, con el fin de ayudar a reducir el uso de nuevos préstamos para pagar préstamos existentes.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la política de la institución no permite el pago anticipado de préstamos.

Para cada detalle, una puntuación "sí" requiere (1) una política de préstamos escrita que especifique las condiciones en las que los clientes pueden reembolsar anticipadamente para tomar un nuevo préstamo compatible con 4.A.1.3, (2) la plena comprensión de la política de préstamos por parte del personal afectado, y (3) el cumplimiento verificado por el auditor de las aprobaciones de préstamos de la muestra con la política de préstamos.

Detalle 4.A.1.3.1

- Puntúe "sí", si las tres condiciones anteriores se cumplen en su totalidad con una política de préstamos por escrito que estipule (1) un periodo de tiempo (de reflexión) y/o un porcentaje del capital del préstamo activo que debe devolverse antes de poder optar a un nuevo préstamo y (2) los procedimientos necesarios para aplicar esto cuidadosamente sin facilitar el sobreendeudamiento del cliente.
- Puntúe "parcialmente", si las tres condiciones anteriores no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política de préstamos escrita no menciona un período de reflexión ni un porcentaje del capital del préstamo activo que deba reembolsarse antes de la amortización anticipada o la comprensión de la política de préstamos por

parte del personal es limitada o los ejemplos de aprobación de préstamos no se ajustan plenamente a la política de préstamos.

- Puntúe "no", si 1) una de las tres condiciones anteriores no se cumple en absoluto o 2) - las tres condiciones se cumplen sólo parcialmente.

Detalle 4.A.1.3.2

- Puntúe "sí", si las tres condiciones anteriores se cumplen en su totalidad con una política de préstamos por escrito que solicite un nuevo análisis del flujo de efectivo si se toma un nuevo préstamo inmediatamente después del pago anticipado.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente las tres condiciones anteriores. Por ejemplo, la política de préstamos escrita no exige un nuevo análisis del flujo de tesorería para todos los nuevos préstamos contraídos inmediatamente después del pago anticipado o la comprensión de la política de préstamos por parte del personal es limitada o la muestra de aprobaciones de préstamos no se ajusta plenamente a la política de préstamos.
- Puntúe "no", si 1) no se cumple ninguna de las tres condiciones anteriores o 2) las tres condiciones se cumplen sólo parcialmente.

Fuentes de información

- Política de préstamos y manual(es) de procedimientos
- Entrevistas con el director de la sucursal y los responsables de créditos.
- Política de amortización anticipada y/o política de renovación de créditos / política de refinanciación.
- Revisión de una muestra aleatoria de expedientes de préstamos de clientes que han pagado por adelantado e inmediatamente renovado / refinanciado sus préstamos.

Pruebas que aportar

- Describa las condiciones que la institución ha definido para la renovación tras el pago anticipado, y/o para la refinanciación, y facilite el nombre y el capítulo de la póliza.
- Describa las salvaguardias que la institución ha establecido para ayudar a evitar el sobreendeudamiento del cliente durante esta transacción; por ejemplo, la institución puede especificar el aumento máximo del tamaño del préstamo para un préstamo complementario en porcentaje del monto del préstamo original.
- Describa el proceso que utiliza la institución en caso de que el cliente solicite el pago anticipado de su préstamo existente para suscribir un nuevo préstamo, incluyendo si se realiza un nuevo análisis de flujo de efectivo, cuándo y por quién.
- Pruebas recogidas en entrevistas con el personal de crédito y en expedientes de préstamos de muestra.

Recursos para el indicador 4.A.1.3

- [Refinancing Policy \(FUBODE, Bolivia\)](#)

4.A.1.4 Si el análisis de aprobación del préstamo se realiza a través de un software de evaluación crediticia, la institución verifica que el algoritmo esté funcionando adecuadamente. Frecuencia mínima: anual

4.A.1.4.1 La institución revisa la efectividad del software de evaluación crediticia para predecir la posibilidad de repago del cliente.

4.A.1.4.2 La institución revisa el software de evaluación crediticia en busca de sesgos en contra de las categorías protegidas y los corrige cuando sea necesario.

Indicador: SPI5 Full | CP Full **Detalle 4.A.1.4.1: Advanced CP**

El uso de algoritmos para facilitar el análisis de la capacidad de pago para la aprobación de préstamos aumenta drásticamente el riesgo de sobreendeudamiento del cliente. Esto se debe principalmente al hecho de que la mayoría de los algoritmos están diseñados para

evaluar la probabilidad de que el cliente reembolse, no la capacidad real de pago del cliente. Cualquier institución responsable que utilice un algoritmo en lugar de un análisis del flujo de efectivo y un análisis de la capacidad de pago basado en el agente de crédito debe asegurarse de que los diseñadores del algoritmo comprenden la misión de la institución y los clientes objetivo antes de diseñar el algoritmo. La institución debe probar el algoritmo en una muestra de expedientes de préstamos existentes para comprender si los resultados del algoritmo son coherentes con su análisis de capacidad de pago anterior y en qué difieren ambos enfoques y si esas diferencias son o no coherentes con su misión y sus objetivos sociales.

Los detalles proporcionan más orientación:

- Tras un periodo no superior a 12 meses, la institución lleva a cabo una revisión de la eficacia del algoritmo para predecir con exactitud qué clientes estarán dispuestos o serán capaces de reembolsar sus préstamos. Es importante llevar a cabo esta revisión en una prueba piloto o inmediatamente después de implementar un nuevo algoritmo o nuevos criterios para reducir el riesgo de que los clientes sufran un estrés de deuda significativo. Si la institución está cambiando de un análisis de la capacidad de pago basado en el flujo de efectivo a un algoritmo, también debe asegurarse de definir indicadores de seguimiento específicos y alertas rojas para tener alertas tempranas de posibles tensiones de deuda entre sus clientes.
- Dado que los algoritmos utilizados en la toma de decisiones crediticias suelen utilizar la minería de datos y el análisis de grandes conjuntos de datos para elaborar predicciones para cada cliente, existe un mayor riesgo de sesgo involuntario en este proceso. Los algoritmos utilizan criterios como el número de contactos en el teléfono del candidato o el número de cuentas e interacciones en las redes sociales como predictores de la probabilidad de pago. Por ejemplo, si en un determinado país existe una brecha de género en cuanto a la propiedad de teléfonos inteligentes y la propiedad de teléfonos inteligentes es uno de los criterios utilizados en el algoritmo, éste puede contribuir a ampliar la brecha de género en cuanto al acceso al crédito.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define las categorías protegidas como aquellas características de una persona que no pueden utilizarse para discriminarla a efectos laborales, entre las que se incluyen la etnia, el sexo, la edad, la discapacidad, la afiliación política, la orientación sexual, la casta y la religión.
- La institución debe considerar cómo varían las recomendaciones del algoritmo sobre la aprobación y el monto del crédito en función del sexo y la etnia de los candidatos para ver si los sesgos de los diseñadores del algoritmo o la selección de determinados datos de entrada crean un riesgo de discriminación. Si se identifica este tipo de sesgo, la institución debe trabajar con los diseñadores del algoritmo para reducir la cantidad y los efectos del sesgo en el algoritmo a lo largo del tiempo.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no utiliza un algoritmo para el análisis de aprobación de préstamos.

Detalle 4.A.1.4.1

- Puntúe "sí", si la institución ha realizado una revisión del funcionamiento del algoritmo tanto (1) antes de su lanzamiento como (2) regularmente durante su periodo de uso, y al menos una vez en los últimos 12 meses.
- Puntúe "parcialmente", si la institución sólo cumple uno de los dos requisitos anteriores.
- Puntúe "no", si la institución no cumple los dos requisitos anteriores.

Detalle 4.A.1.4.2

- Puntúe "sí", si la institución:
 - evalúa su algoritmo de toma de decisiones sobre préstamos para detectar sesgos contra clientes vulnerables, como indígenas, rurales o mujeres, etc.,
 - ajusta el algoritmo con el diseñador, si se detectan sesgos, y

- revisa el algoritmo para detectar sesgos siempre que el algoritmo se rediseña/modifica de forma significativa.
- Puntúe "parcialmente", si la institución sólo cumple uno o dos de los tres requisitos anteriores.
- Puntúe "no", si la institución no cumple alguno de los tres requisitos anteriores.

Fuentes de información

- Entrevista con el Jefe de Crédito.
- Entrevista con el Jefe de Informática y demás personal responsable del diseño y despliegue del algoritmo.
- Si la institución contrató a una empresa externa para diseñar el algoritmo, podría ser útil revisar los términos de referencia -y los informes de ejecución- de ese trabajo para saber qué parámetros se dieron a la empresa para el diseño del algoritmo y si se tuvo en cuenta alguna consideración social, por ejemplo, evitar sesgos en el algoritmo debido al tipo de datos utilizados, etc.
- Cualquier informe sobre la revisión de la eficacia del algoritmo.

Pruebas que aportar

- Describa cómo se desarrolló, probó y revisó el algoritmo.
- Indique la fecha de la última revisión, la frecuencia con la que se lleva a cabo, una descripción del tipo de revisión que se realizó y quién la llevó a cabo, y el resultado de la revisión.

Recursos para el indicador 4.A.1.4

- [Responsible Digital Transformation - the Case of Hermandad de Honduras—English](#)
- [Responsible Digital Transformation - the Case of Hermandad de Honduras--Spanish](#)

4.A.2 La institución monitorea el mercado y responde si hay un aumento en el riesgo de sobreendeudamiento.

El sobreendeudamiento no es un nivel absoluto de deuda, sino que se entiende comúnmente como una situación en la que un cliente tiene que hacer sacrificios inaceptables para devolver un préstamo. La alta gerencia y la junta directiva deben desarrollar una definición de sobreendeudamiento para el contexto de la institución (es decir, "¿qué significa sobreendeudamiento para nuestros clientes y cómo lo identificamos?"), y deben definir indicadores y puntos de referencia que sirvan como alertas tempranas de sobreendeudamiento. Algunos ejemplos de estos indicadores son PAR por producto, sucursal y agente de crédito; número/porcentaje de clientes (1) con varios préstamos; (2) que reembolsan anticipadamente los préstamos; y (3) que abandonan; pago anticipado por producto; ejecución de garantías; y número/porcentaje de préstamos morosos. En particular, la institución debe realizar un seguimiento de los préstamos reprogramados y elaborar informes al menos mensualmente, ya que un número creciente de préstamos reprogramados puede reflejar un sobreendeudamiento creciente.

4.A.2.1 La Alta Gerencia monitorea la calidad de la cartera para identificar el riesgo de sobreendeudamiento. Frecuencia mínima: mensual

4.A.2.1.1 La institución analiza la calidad de la cartera por sucursal, producto y segmento de clientes.

4.A.2.1.2 La institución realiza un seguimiento de los préstamos reestructurados, reprogramados y refinanciados.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full**
Detalle 4.A.2.1.1: Entry CP
Detalle 4.A.2.1.2: Progress CP

La alta gerencia (incluida la gerencia de la sucursal) debe monitorear la cartera para detectar posibles problemas de sobreendeudamiento analizando, al menos mensualmente, los datos y las tendencias de los indicadores que respaldan la definición de sobreendeudamiento de la institución. También debe analizar la información de las agencias de crédito a nivel agregado (si está disponible) para tomar decisiones informadas sobre los productos, la expansión y la orientación. La Junta también debe recibir y revisar los informes de cartera al menos trimestralmente. La calidad de la cartera se refiere a los préstamos morosos, los préstamos reestructurados/reprogramados y las cancelaciones. Algunos ejemplos de factores de alto riesgo son: aumento del número de préstamos múltiples, falta de una central de riesgos eficaz, alto crecimiento, altos índices de penetración de otras instituciones, alta competencia, modelos de crecimiento de expansión geográfica frente a concentración, situaciones de catástrofe, conflictos políticos, grandes recesiones económicas.

Cuando surge un riesgo de sobreendeudamiento sistémico en el mercado, la institución debe adoptar políticas de mitigación del riesgo, como un crecimiento más lento, criterios de aprobación de préstamos más conservadores, límites en el número total de préstamos que un individuo puede tener a la vez de múltiples instituciones, y la correspondiente revisión de los sistemas de incentivos para el personal de crédito (véase más sobre esto en el Estándar 6.A.2).

Además, la institución debe ofrecer opciones de reestructuración a sus clientes, bajo condición, pero como alivio de la tensión de su deuda. Y al hacerlo, dado que esta opción se ofrece a clientes que experimentaron dificultades para pagar, es fundamental hacer un seguimiento por separado, ya que un número creciente de préstamos reestructurados puede reflejar un sobreendeudamiento creciente.

Definiciones: El término "préstamos reestructurados" engloba tanto los préstamos reprogramados como los refinanciados. Los préstamos reestructurados son préstamos cuyo plazo se ha modificado para permitir un nuevo calendario de amortización, ya sea para alargar o posponer las cuotas programadas originalmente, o para alterar sustancialmente las condiciones originales del préstamo. Los préstamos refinanciados son préstamos que se desembolsan para permitir el pago de préstamos anteriores para los que el cliente no pudo pagar las cuotas previstas. La refinanciación suele venir acompañada de un monto superior al del préstamo anterior pendiente de pago, para permitir al cliente relanzar su negocio con un nuevo comienzo.

Guía de puntuación

Detalle 4.A.2.1.1

- Puntúe "sí", si la alta gerencia y la dirección de la sucursal revisan el riesgo de sobreendeudamiento al menos mensualmente mediante (1) el seguimiento de la calidad de la cartera con indicadores específicos desglosados por i) sucursal y personal de crédito, respectivamente, ii) producto, y iii) segmento de clientes, (2) el debate de los datos y las tendencias en las reuniones de dirección, y (3) la utilización de esta información para la toma de decisiones.
- Puntúe "parcialmente", si la institución cumple sólo en parte los tres requisitos anteriores. Por ejemplo, la calidad de la cartera sólo se controla por sucursal y producto, pero no por segmento de clientes o los datos y tendencias de la calidad de la cartera sólo se discuten de manera informal sin levantar acta o la institución toma decisiones con retrasos significativos.
- Puntúe "no", si la institución no supervisa adecuada y/o regularmente la calidad de la cartera o no toma las decisiones necesarias a pesar de supervisar adecuada y regularmente la calidad de la cartera.

Detalle 4.A.2.1.2 (debe ser coherente con 4.C.3.2)

- Puntúe "sí" si (1) el sistema de información de gestión (SIG) elabora informes mensuales automáticos sobre la situación de los préstamos reprogramados y refinanciados y (2) la alta gerencia y la dirección de la sucursal toman decisiones a partir del análisis de estos informes.

- Puntúe "parcialmente", si la institución cumple sólo en parte los dos requisitos anteriores. Por ejemplo, la calidad de la cartera se supervisa únicamente por sucursal y producto, pero no por segmento de clientes o los datos y tendencias de la calidad de la cartera se debaten sólo de manera informal sin levantar acta o la institución toma decisiones con retrasos significativos.
- Puntúe "no", si la institución no ofrece reestructuración/reprogramación o refinanciación de préstamos o si ni la alta gerencia ni la dirección de la sucursal toman decisiones a partir del análisis de los préstamos reprogramados y refinanciados o el SIG no puede elaborar informes mensuales automatizados sobre préstamos reprogramados y refinanciados.

Fuentes de información

- Entrevistas con el Jefe de Crédito, los directores regionales de crédito y los directores de sucursal.
- Entrevistas con el personal de análisis de datos o inteligencia empresarial de la sede central y las sucursales que analiza los datos sobre préstamos reestructurados y refinanciados.
- Los informes de seguimiento de la cartera generados para los informes de gestión / MIS sobre préstamos reestructurados y refinanciados.
- La política de reprogramación/refinanciación de préstamos.
- Entrevistas con el personal de crédito a diversos niveles para determinar cuál es la política y cuál es la práctica en materia de reprogramación y refinanciación de préstamos.
- Los manuales de Política y Procedimientos de Préstamo (u otro documento) que contengan la definición institucional de sobreendeudamiento del cliente.
- El entrevistador también debe preguntar qué medidas, en su caso, han tomado los altos directivos y la dirección de la sucursal para abordar cualquier preocupación que haya suscitado el análisis de la calidad de la cartera.

Pruebas que aportar

- La descripción de los KPI utilizados para generar informes de seguimiento sobre la calidad de la cartera de préstamos en la sede central y en las sucursales, así como la frecuencia de estos informes y quién los elabora.
- Si procede, la definición institucional de sobreendeudamiento del cliente, y el manual o manuales de préstamo y el número de página donde encontrar las pruebas.
- Enumere los datos sobre los que se informa, lo que muestran los datos de tendencias recientes y cómo utiliza la dirección esta información.

Ejemplos sobre el terreno/orientación para la aplicación

Partner Microcredit Foundation (Bosnia-Herzegovina) utiliza la auditoría interna para detectar prácticas crediticias que podrían aumentar el sobreendeudamiento de los clientes. Los auditores internos visitan periódicamente todas las sucursales y utilizan una técnica de muestreo aleatorio para seleccionar a los clientes a entrevistar de cada sucursal. Los auditores visitan dos grupos de clientes, seleccionados al azar: el primer grupo de clientes incluye todos los tipos de clientes, mientras que la segunda muestra se selecciona únicamente entre los clientes morosos. Cada cliente responde a un cuestionario detallado que los auditores utilizan para detectar infracciones de procedimiento por parte de los agentes de crédito. Los cuestionarios también solicitan información general sobre los niveles de endeudamiento de los hogares. Al centrarse específicamente en los clientes morosos, los auditores pueden determinar si las políticas o los comportamientos del personal de crédito pueden haber contribuido al sobreendeudamiento de los clientes.

Recursos para el indicador 4.A.2.1

- [Monitoring Individual Repayment in Group Guarantee Mechanism](#)

4.A.2.2 La institución define los niveles de cartera en riesgo (PAR) que desencadenan un monitoreo y desarrollo de acciones adicionales.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

El departamento/unidad de gestión de riesgos de la institución y/o Auditoría Interna deben verificar periódicamente el cumplimiento de las políticas y sistemas de crédito. La supervisión por parte de control interno/auditoría interna debe comprobar que el personal sobre el terreno realiza un análisis preciso de la capacidad de pago y otras prácticas de prevención del sobreendeudamiento, como la comprobación del historial crediticio y la valoración precisa de las garantías. Los auditores internos o los responsables del cumplimiento también deben visitar una muestra representativa de clientes cada año para comprobar el cumplimiento mediante entrevistas con los clientes. Preste especial atención a las sucursales con una elevada PAR o en las que estén presentes otros factores de riesgo, como elevadas tasas de salida de clientes, casos de endeudamiento múltiple o renovaciones tras un pago anticipado. Además, cuando los miembros del grupo son responsables de la evaluación de los préstamos, este seguimiento es esencial para garantizar que el sistema funciona y que la garantía social no enmascara un análisis deficiente de la capacidad crediticia.

La institución debe definir un umbral de PAR que dé lugar a una supervisión más estrecha por parte de Operaciones, Gestión de Riesgos y Auditoría Interna. Esto también puede incluir acciones recomendadas por la Dirección en la sede central y en las sucursales para ayudar a identificar si este PAR es una señal de advertencia de sobreendeudamiento del cliente. Las respuestas pueden incluir la reducción de los objetivos de crecimiento, criterios de aprobación de préstamos más conservadores y ajustes de los incentivos del personal, etc.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución debe tener niveles de PAR claramente definidos que desencadenen (1) una supervisión adicional, (2) investigaciones de las causas del PAR elevado por parte de la alta gerencia y/o de la sucursal, y (3) respuestas en la sede central y/o en las sucursales para resolver el PAR en aumento.
- Puntúe "parcialmente", si falta uno de los tres requisitos anteriores.
- Puntúe "no", si faltan 2-3 de los requisitos anteriores.

Fuentes de información

- Entrevista con Operaciones en la sede central y en las sucursales.
- Manual(es) de Políticas y Procedimientos de Préstamo o un memorando o circular de Operaciones que defina los umbrales de PAR que desencadenan una supervisión adicional, un análisis más profundo y acciones de seguimiento.
- Entrevista con Auditoría Interna, Gestión de Riesgos.

Pruebas que aportar

- Facilite la fuente que especifica los niveles de PAR que desencadenan una supervisión adicional y las acciones específicas requeridas por las unidades en la sede central y en las sucursales, incluidos los nombres de los departamentos pertinentes.

4.A.2.3 Si la cartera en riesgo total de la institución ha promediado más del 10% durante cualquier trimestre de los últimos tres años, la institución ha tomado medidas correctivas.

 **Indicador: SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Definición: El riesgo de crédito total se calcula como el PAR30 total + el coeficiente de amortización de 12 meses deslizantes + todos los préstamos reprogramados/refinanciados.

No debe superar el 10% (salvo en épocas de crisis, como Covid-1; debe justificarse este PAR elevado).

Si el riesgo de crédito total ha superado el 10% de media durante cualquier trimestre de los últimos tres años, la institución debe poner en marcha medidas correctivas para invertir la tendencia. En caso de disminución de la calidad de la cartera vinculada al impago de los clientes, considere la conveniencia de aplicar una o varias de las siguientes medidas correctoras:

- Realice una auditoría de la cartera para comprender los problemas;
- Reforzar el cumplimiento, los controles internos ~~y/o~~ las auditorías internas sobre las prácticas crediticias;
- Reforzar la formación del personal sobre el terreno en materia de análisis de la capacidad de pago;
- Reducir el monto de los préstamos hasta que el PAR pueda controlarse; y/o
- Aumentar las medidas para vigilar los riesgos del contexto, comprender las situaciones de los clientes que pueden repercutir en la morosidad (crisis económica/medioambiental/sanitaria, actividad política, crisis de impago en instituciones vecinas, etc.). En este caso, encontrar la mejor manera de apoyar a los clientes (reestructuración, acceso a ahorros a plazo, etc.).

La institución debe diferenciar los niveles medios de PAR por regiones, y los umbrales pueden variar según el país. Mientras que los niveles de RFA del 5% se consideran grandes en algunas regiones antes de la pandemia de Covid-19, por debajo del 1% de RFA puede ser habitual en otras.

Guía de puntuación

- Puntuación "N/A", si la institución tuvo menos del 10% de riesgo de crédito en cada trimestre de los últimos 3 años.
- Si el riesgo de crédito ha sido superior al 10% en cualquier trimestre de los últimos tres años, puntúe "sí", si la dirección (1) ha supervisado los niveles de riesgo de crédito al menos mensualmente y (2) ha aplicado medidas correctivas durante al menos los dos últimos trimestres consecutivos para reducirlo adecuadamente.
- Puntúe "parcialmente", si la dirección ha cumplido sólo en parte los dos requisitos anteriores. Por ejemplo, la dirección ha supervisado los niveles de riesgo de crédito con una frecuencia inferior a la mensual o sus medidas correctoras no han sido adecuadas o han durado menos de los dos últimos trimestres consecutivos.
- Puntúe "no", si la dirección no ha aplicado ninguna medida correctiva.

Fuentes de información

- Informes que calculan el riesgo de crédito trimestralmente, utilizando la definición anterior (o el propio cálculo del auditor, si no se dispone de informes).

Pruebas que aportar

- Una declaración sobre si el riesgo de crédito total ha superado el 10% de media durante cualquier trimestre de los últimos 3 años y, en caso afirmativo, qué ha hecho la institución para abordar y mejorar esta situación.
- Explique cualquier circunstancia atenuante que hubiera desencadenado un fuerte aumento de la RPA, como una pandemia, un golpe de Estado, una catástrofe natural (huracán, inundación, terremoto), etc.

Recursos para el indicador 4.A.2.3

- [Partner Microcredit Foundation Uses Internal Audit to Detect Risky Lending](#)
- [Ujjivan Financial Services PVT. LTD. Educates Clients on the Dangers of Over-Indebtedness](#)

Estándar 4B. La institución brinda a los clientes información clara y oportuna para apoyar su toma de decisiones.

Las instituciones comunican información clara, suficiente y oportuna de una manera y en un lenguaje que los clientes puedan entender, para que éstos puedan tomar decisiones con conocimiento de causa. Se destaca la necesidad de información transparente sobre precios, términos y condiciones de los productos. La institución debe asegurarse de que los clientes entienden la información divulgada.

Recursos para el estándar 4.B

- [MFO Crystal Loan Agreement for Small Business Clients](#)
- [Contrato de Préstamo para los clientes de negocio - JSC MFO Crystal, Georgia](#)

Este estándar tiene 2 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 4.B.1: La institución es transparente acerca de los términos, condiciones y precios de los productos.
- Práctica esencial 4.B.2: La institución se comunica con los clientes en momentos apropiados y a través de los canales adecuados.

4.B.1 La institución es transparente acerca de los términos, condiciones y precios de los productos.

La transparencia en la información sobre los productos es vital para que los clientes los entiendan. Cuando los clientes entienden los productos que compran y utilizan, es más probable que los utilicen con éxito. El éxito de los clientes es un factor determinante para la salud de la cartera de préstamos. Además, la comprensión por parte del cliente ayuda a generar confianza. Se recomiendan las siguientes prácticas de transparencia:

- Los contratos de productos deben estar redactados en un lenguaje sencillo, sin cláusulas ilegales y sin letra pequeña. Si la ley exige un lenguaje técnico, asegúrese de que los Documentos de Datos Fundamentales estén redactados en un lenguaje sencillo.
- Para los préstamos con una garantía de grupo o una póliza, defina claramente las obligaciones de los miembros y/o garantes de la póliza, y comuníquelas a los miembros del grupo y a los garantes de la póliza de una manera que puedan entender.
- Si el préstamo tiene un tipo variable y/o está denominado en una moneda distinta de la moneda principal de la fuente de ingresos del cliente (por ejemplo, el cliente obtiene ingresos en pesos y el préstamo está en USD), explique claramente al cliente los escenarios de precios y costos, incluido un escenario pesimista en el que los tipos de cambio cambien y el préstamo no valga tanto dinero.
- Para los clientes que utilicen servicios de pago, asegúrese de que la documentación que enumera todas las comisiones, términos, impuestos y condiciones de cancelación se proporcione en los locales de sus agentes donde facilitan los pagos. Estos servicios incluyen transferencias de dinero, pago de facturas, recarga de saldo y retirada de depósitos.

Recursos para 4.B.1

- [CREZCAMOS Colombia: Providing transparent information to clients](#)
- [Paquete de bienvenida Crezcamos](#)

4.B.1.1 La institución entrega un documento de resumen con los principales acuerdos antes de que firmen el contrato a los prestatarios. El documento contiene al menos la siguiente información:

- i. Monto total del préstamo.*
- ii. Precios, incluidas todas las comisiones.*
- iii. Costo total del crédito: capital, intereses y las comisiones más la garantía en efectivo.*
- iv. Fecha de desembolso y plazo del préstamo.*
- v. Calendario de amortización con montos de capital e intereses, cantidad y fecha de vencimiento de todas las cuotas de amortización.*
- vi. Todas las deducciones del desembolso principal (por ejemplo: primera cuota, comisiones, garantía en efectivo, impuestos), si correspondiera.*
- vii. Cómo se puede utilizar la garantía en efectivo / ahorros obligatorios en caso de incumplimiento, si correspondiera.*
- viii. Tasas de interés moratorias y punitivas, términos y condiciones, si correspondiera.*

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

El contrato debe ir siempre acompañado de un resumen de una o dos páginas de la información más importante, denominado **Documento de Datos Fundamentales**, para resumir en un formato fácil de encontrar y de entender la información principal relativa al préstamo del cliente. El Documento de Datos Fundamentales debe estar escrito en el lenguaje local y utilizar formas sencillas de expresión para transmitir los aspectos más importantes del préstamo de manera que los clientes con bajos niveles tanto de alfabetización como de conocimientos financieros puedan entenderlo y consultarlo en el futuro. Las cartillas de préstamo, habituales en los préstamos colectivos, suelen servir como Documentos de Datos Fundamentales.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si todos los prestatarios reciben un Documento de Datos Fundamentales totalmente completo por tipo de préstamo que contenga los ocho datos enumerados anteriormente.
- Puntúe "parcialmente", si en el Documento de Datos Fundamentales faltan uno o dos de los ocho datos enumerados anteriormente para cualquier tipo de préstamo.
- Puntúe "no", si no todos los prestatarios reciben un Documento de Datos Fundamentales y/o el Documento de Datos Fundamentales carece de tres o más de los ocho datos enumerados anteriormente para cualquier tipo de préstamo.

Fuentes de información

- Contrato(s) de préstamo, Documento(s) de Datos Fundamentales, kit(s) de bienvenida al cliente, en forma de plantilla y una muestra aleatoria de Documentos de Datos Fundamentales cumplimentados para clientes específicos.
- Observaciones de sucursal/campo: Observar/escuchar las reuniones de solicitud y desembolso de préstamos en al menos dos sucursales y revisar cualquier material de bienvenida que pueda proporcionarse a los clientes en el momento de la solicitud y el desembolso del préstamo para ver cómo se transmite oralmente esta información a los clientes que puedan no estar alfabetizados o que se beneficiarán de un refuerzo oral de la información contenida en el Documento de Datos Fundamentales.
- Entrevistas con agentes de crédito y clientes.

Pruebas que aportar

- Referencia al documento de datos clave de cada tipo de préstamo/producto
- Determinación por parte del auditor de si el Documento de Hechos Clave contiene toda la información necesaria (enumerada en el indicador) y/o qué información falta.

Recursos para el indicador 4.B.1.1

- [Key Facts Document Worksheet and Example](#)

- [Key Facts Documents for Loan Clients](#)
- [Better Designed Disclosure Simplified Key Fact Sheets from Peru and Mexico](#)
- [Divulgación mejor diseñada hojas de datos clave simplificadas de Perú y México](#)

4.B.1.2 Los contratos de préstamo incluyen la siguiente información, según corresponda cada producto:

- Periodo de gracia.*
- Cantidad de ahorro obligatorio / billetera electrónica.*
- Mecanismos automáticos de débito en cuenta.*
- Productos vinculados.*
- Obligaciones del miembro o garante.*
- Requisitos de garantías y procedimientos de embargo.*
- Consecuencias por la demora o incumplimiento de pagos.*
- Condiciones de pago anticipado: si es posible y costos.*
- Si los términos y condiciones pueden cambiar en el tiempo y cómo afectaría esto a los clientes.*

Indicador: SPI5 Full | CP Full – Progress CP

El contrato de préstamo debe redactarse en el lenguaje que hablen los clientes y debe ser lo más breve y sencillo posible teniendo en cuenta los requisitos legales del país. El contrato debe rellenarse por completo con los nueve datos mencionados para que el cliente pueda comprender plenamente sus obligaciones y tomar decisiones con conocimiento de causa. El cliente debe recibir una copia del contrato firmada por ambas partes para su archivo.

"Consecuencias de la morosidad" se refiere a las penalizaciones que pagarían los clientes, así como al proceso que seguiría la institución en caso de que el cliente no pagara a tiempo (por ejemplo: llamada telefónica, visita al cabo de x días...). "Condiciones de pago por adelantado" y "cómo afecta al coste" se refiere de forma similar a las penalizaciones que pagarían los clientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si todos los prestatarios reciben un Documento de Datos Fundamentales completo por tipo de préstamo que contenga los nueve datos enumerados anteriormente.
- Puntúe "parcialmente" si en el documento de datos fundamentales faltan uno o dos de los nueve datos mencionados para cualquier tipo de préstamo.
- Puntúe "no", si no todos los prestatarios reciben un Documento de Datos Fundamentales y/o el Documento de Datos Fundamentales carece de tres o más de los nueve datos enumerados anteriormente para cualquier tipo de préstamo.

Fuentes de información

- El contrato de préstamo para cada uno de los principales productos del PSF.
- Revise una muestra aleatoria de contratos de cada tipo de préstamo para verificar cuál de las nueve informaciones mencionadas se comparte de manera uniforme.

Pruebas que aportar

Descripción del contrato de préstamo, en qué se diferencia según el producto, si procede, y qué elementos están incluidos en el contrato y cuáles no.

4.B.1.3 Los contratos de préstamo están disponibles en los principales idiomas locales.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Entry CP

El objetivo es hacer que el contrato de préstamo sea accesible para los clientes compartiendo la información de forma que puedan acceder a ella y comprenderla, en las lenguas locales habladas en las regiones cubiertas por la institución. Se aplican las siguientes recomendaciones:

- Si el país tiene varias lenguas oficiales, la institución debe tener contratos disponibles para los clientes en cada una de ellas.
- Si los clientes hablan una lengua y leen otra (porque su lengua materna no tiene forma escrita), el contrato debe ser en la lengua que la mayoría de los clientes sepa leer.
- Si los clientes hablan y leen una lengua que no es oficial en el país, pero es la lengua que hablan y leen muchos clientes, el contrato debe redactarse en esa lengua.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si sólo hay una lengua oficial en la que hable y escriba la gran mayoría de la población.
- Puntúe "sí", si los contratos de préstamo (1) están en la(s) lengua(s) que habla/leen la mayoría de los clientes en al menos el 95% de todas las sucursales y (2) están disponibles en todas las lenguas oficiales del país.
- Puntúe "parcialmente", si la institución cumple sólo uno de los dos requisitos anteriores, pero ofrece contratos de préstamo en el idioma o idiomas que habla/lee la mayoría de los clientes en al menos el 50% de todas las sucursales.
- Puntúe "no", si los contratos de préstamo se ofrecen en el idioma o idiomas que hablan/leen la mayoría de los clientes en menos del 50% de todas las sucursales.

Fuentes de información

- Revisión de los contratos de préstamo en relación con las lenguas utilizadas.
- Entrevistas con el personal sobre el terreno para conocer las lenguas utilizadas por la institución.
- Entrevistas con clientes para verificar si los clientes de la muestra aleatoria escriben y hablan el idioma de sus contratos de préstamo y documentos de datos clave.

Pruebas que aportar

Descripción de las lenguas que utilizan los clientes y en qué lenguas se ofrecen los contratos, así como cualquier actividad que realice la institución para contribuir a que el contrato sea accesible.

Tenga en cuenta que, en algunos países, el número de lenguas locales es importante. En este caso, la institución debe explicar cómo garantiza que todos los clientes puedan entender su contrato en la lengua facilitada.

4.B.1.4 La institución comunica la información del producto de manera que facilite la toma de decisiones de los clientes.

4.B.1.4.1 La institución pública información de los productos, incluidos los precios, tanto en las sucursales, las pizarras informativas o en medios web/digitales, según correspondiera.

4.B.1.4.2 La institución comunica la tasa efectiva anual (TEA) (o la tasa efectiva mensual (TEM) si la mayoría de los préstamos son de menos de 3 meses) en el Resumen de Datos Clave del contrato y en el contrato de préstamo.

4.B.1.4.3 Las comunicaciones de la institución se realizan en un lenguaje sencillo y local; la información verbal se utiliza para los clientes menos alfabetizados.

4.B.1.4.4 Los materiales de marketing de la institución no engañan ni inducen a confusiones de los clientes.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full

Detalle 4.B.1.4.1: Progress CP

Detalle 4.B.1.4.2: Advanced CP

Detalle 4.B.1.4.3: Entry CP

Detalle 4.B.1.4.4: Progress CP

La institución debe dar suficiente información clara en el momento adecuado para facilitar la toma de decisiones informadas. El personal sobre el terreno debe recibir formación (véase 5.C.2.2.3) para discutir los términos y condiciones con los clientes en varias ocasiones durante el proceso de venta y solicitud del producto. El personal debe saber cómo evaluar la comprensión del cliente, por ejemplo, utilizando un conjunto de preguntas conversacionales que puedan indicar al personal si los clientes comprenden la información que se les ha comunicado y son capaces de aplicarla al utilizar sus productos financieros.

Detalle 4.B.1.4.1

La institución debe poner a disposición del público las principales características de sus productos (por ejemplo, plazo, monto mínimo y máximo, precio, finalidad del producto, condiciones, etc.) para que los clientes potenciales puedan decidir con conocimiento de causa si compran o no el producto. Los precios deben publicarse en el dominio público (p. ej., cartel de la sucursal, sitio web, tienda del agente, etc.).

Los clientes deben recibir la información antes de firmar el contrato y disponer de todo el tiempo que deseen para revisarla antes de firmar el contrato.

Lo ideal es que el cliente decida cuándo dirigirse a la institución para seguir adelante con el proceso de comprometerse con un producto después de haber tenido tiempo suficiente, al menos 24 horas, para revisar la información y consultar con cualquier asesor o asesores de confianza.

Otras formas de comunicación son los anuncios en radio y televisión, los mensajes SMS, las notificaciones in App, las descripciones de los productos y los ejemplos ilustrativos de cálculo en el sitio web o la App móvil de la institución, si procede. Esta información deberá publicarse en todos los lugares a los que acudan los clientes para recibir información sobre los productos ofrecidos; por ejemplo, si el PSF tiene sucursales, agentes y una App, deberá ofrecer esta información en todos esos lugares. Si el PSF no dispone de uno o más de esos lugares para sus clientes, por ejemplo, las fintech que solo tienen operaciones digitales, entonces la institución deberá ofrecer la información a través del canal que utilice para comunicarse con sus clientes, como la App. Por ejemplo, la información en el sitio web de la institución no es un canal de cara al cliente, si sólo el 5% de la población del país tiene acceso a Internet. Del mismo modo, si la App contiene información muy clara y detallada, pero no es una divulgación suficiente, si sólo el 3% de los clientes se la ha descargado.

Detalle 4.B.1.4.2

En el caso de los préstamos, la información debe divulgarse utilizando la TAE o el IRE. Por ejemplo, no basta con que el folleto indique un precio de préstamo del 2% mensual sin indicar la TAE. Además de indicar el tipo de interés en TAE o TIR, es útil para los clientes ver el tipo de interés en la forma más utilizada en su mercado (por ejemplo, tarifas planas en MENA, CAT en México, TCEA en Perú, TEAC en Bolivia, etc.). Los datos sobre precios deben actualizarse periódicamente en todos los canales y materiales de comunicación pública.

Detalle 4.B.1.4.3

Si el país es muy diverso desde el punto de vista lingüístico (por ejemplo, India, Guatemala, Kenia), la institución debe abordar la diversidad lingüística de manera favorable al cliente, por ejemplo, contratando a agentes de crédito que hablen los idiomas locales de los clientes y puedan explicar los documentos oficiales en esos idiomas. La institución también puede ofrecer grabaciones de una explicación de las condiciones del préstamo o del documento de datos clave en varios idiomas locales y colocar esas grabaciones en lugares accesibles para los clientes, por ejemplo, en las pantallas de televisión de las sucursales o a través de la aplicación de la institución, etc. A veces, los idiomas locales escritos pueden ser complejos, en comparación con la forma habitual en que se habla. El equipo de auditoría interna debe asegurarse con sus agentes de crédito o con algunos clientes de que la forma de redactar el contrato es sencilla, incluso en el idioma local.

La institución debe contar con procedimientos claros y especificados para tratar a clientes con bajo nivel educativo o con dificultades de comprensión (por ejemplo, inmigrantes) y los

empleados deben recibir formación sobre cómo comunicar las condiciones contractuales a todos los segmentos de clientes.

Debe utilizar el lenguaje más sencillo posible para transmitir la información sobre el producto a los clientes teniendo en cuenta sus bajos niveles de alfabetización y conocimientos financieros. Los clientes deben tener siempre una opción para recibir explicaciones orales sobre el producto en caso de que sean analfabetos, como una línea telefónica directa, un representante de atención al cliente en la sucursal, su agente de crédito o una grabación de vídeo.

Detalle 4.B.1.4.4

La información puesta a disposición del público debe ser útil para la toma de decisiones de los clientes. La publicidad no debe ser engañosa, sino presentar con precisión las condiciones del producto.

Guía de puntuación

Detalle 4.B.1.4.1.

- Puntúe "sí", si la institución ofrece información básica sobre el producto que sea (1) clara y suficiente (que cubra todos los aspectos enumerados en 4.B.1.1 y 4.B.1.2), precisa y actualizada, y (2) se facilite a través de múltiples canales (en sucursales y agentes y/o digitalmente) para apoyar la toma de decisiones informadas por parte de los clientes antes de que firmen los contratos.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumple totalmente el primer requisito o si sólo se utiliza un canal de comunicación. Por ejemplo, la información sobre el producto es insuficiente y no cubre todos los aspectos de 4.B.1.1 y 4.B.1.2 o la información sobre el producto no es clara o no se actualiza periódicamente.
- Puntúe "no", si el primer requisito no se cumple en gran medida (por ejemplo, la información sobre el producto no es suficiente ni precisa o clara) o la información sobre el producto es contradictoria en los distintos canales de comunicación.

Detalle 4.B.1.4.2.

- Puntúe "sí" si la institución indica claramente la TAE o la TIR en su documento de datos fundamentales y/o en el contrato de préstamo para todos los productos de préstamo.
- Puntúe "parcialmente" si no se indica la TAE o la TIR para todos los productos de préstamo en el contrato o en el documento de datos fundamentales.
- Puntúe "no" si la TAE o la TIR no se indican en ningún contrato de préstamo o documento de datos fundamentales.

Detalle 4.B.1.4.3.

- Puntúe "sí" si la institución ha integrado en su comunicación (1) un lenguaje sencillo para todas las comunicaciones, contratos y documentos de datos clave, (2) lenguajes locales, cuando proceda, y (3) lenguaje oral, cuando sea necesario.
- Puntúe "parcialmente" si falta el segundo o tercer requisito o si los tres requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, los contratos y/o los documentos de datos clave están redactados en un lenguaje complejo y difícil de entender para los clientes.
- Puntúe "no", si se incumple en gran medida el primer requisito.

Detalle 4.B.1.4.4.

- Puntúe "sí", si ninguno de los materiales de marketing ha resultado engañoso o equívoco para los clientes.
- Puntúa "parcialmente", si se encuentran pocos materiales de marketing que confundan a los clientes.
- Puntúe "no", si se comprueba que algunos materiales de marketing engañan o inducen a error a los clientes.

Fuentes de información

- Observaciones en sucursal/sobre el terreno: observar/escuchar las reuniones de desembolso de préstamos; revisar cualquier material del kit de bienvenida que pueda

entregarse a los clientes en el momento del desembolso; visitar a los agentes o los puntos de venta, si procede. Además, escuche cómo el personal de la sucursal y los agentes de crédito hablan con los clientes y responden a sus preguntas para asegurarse de que las comunicaciones orales también cumplen estos criterios.

- Entrevistas con el personal sobre el terreno para saber cómo reciben la mayoría de los clientes la información sobre los productos y comprobar en todos los lugares que, de hecho, está a disposición del público, en un idioma apropiado y es lo suficientemente completa y actualizada como para resultar útil.
- Entrevista con una muestra aleatoria de clientes.
- Todas las descripciones de productos disponibles públicamente: folletos, volantes, pancartas en las sucursales, sitio web de la institución, cuentas en las redes sociales.
- Revisión del formulario de solicitud del producto, el contrato, los principales folletos del producto, el documento de datos clave, la aplicación móvil, el sitio web, etc.
- Los procedimientos para tratar a los clientes analfabetos y la formación que reciben los empleados al respecto.
- Materiales de formación (véase 5.C.2.2.3) que describan cómo debe revelar el personal de campo la información sobre el producto a los clientes, cualquier política de transparencia que pueda incluirse en el manual de crédito o en otro manual, potencialmente un proceso documentado para comunicar la información pertinente a los clientes.
- Si la institución utiliza canales de comunicación digitales (por ejemplo, sitio web o App), solicite información sobre qué porcentaje de los clientes tiene acceso a esos canales digitales.

Pruebas que aportar

- Qué tipo de información se facilita y cuándo se facilita, y si la información facilitada cumple los criterios de ser clara, suficiente, exacta y oportuna.
- Demostración de que la información sobre precios es pública y accesible a los clientes, y está actualizada.
- Descripción de qué información sobre precios se incluye y en qué documentos.
- Una descripción de los canales de comunicación que los clientes pueden utilizar para recibir una explicación oral sobre los productos ofrecidos.

Recursos para el indicador 4.B.1.4.

- Document sur les résumés d'information essentielles pour la réglementation ougandaise
- Document sur les résumés d'information essentielles pour la réglementation égyptienne
- [Key Facts Document Workshop and Example](#)

4.B.1.5 Si la institución utiliza agentes de comercialización, verifica que proporcionen a los clientes la documentación de sus costos, términos de servicio y condiciones de cancelación.

Indicador: SPI5 Full | CP Full –Advanced CP

Cuando los agentes son los únicos representantes de la institución que interactúan con los clientes, y especialmente si los agentes realizan ventas de los productos de la institución, los agentes deben proporcionar a los clientes el mismo nivel de información sobre los productos y de transparencia que recibirían de la propia institución. El Servicio de Atención al Cliente o Auditoría Interna debe disponer de un proceso para supervisar periódicamente la calidad de los servicios prestados por sus agentes.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no utiliza ningún agente.

- Puntúe "sí", si la institución (1) dispone de una documentación compartida con los agentes para informar a los clientes que sea suficiente, clara, completa y ofrecida en el momento adecuado y (2) la auditoría interna o el servicio de atención al cliente supervisa regularmente el cumplimiento de esta práctica por parte de los agentes.
- La puntuación es "parcial" si la institución no cumple uno de los dos requisitos o sólo cumple ambos parcialmente. Por ejemplo, el seguimiento de los agentes es irregular o ad hoc.
- Puntúe "no", si ambos requisitos no se cumplen o apenas se cumplen.

Fuentes de información

- Cualquier documento de política o contrato que rija la relación entre la institución y sus agentes y describa las prácticas de transparencia y las expectativas de intercambio de información que tiene la institución con respecto a la forma en que los agentes interactúan con sus clientes.
- Proceso de supervisión de agentes por parte de la institución.
- Observaciones sobre el terreno de las interacciones de los agentes con los clientes.
- Entrevistas con el personal de supervisión que visita a los agentes y se asegura de que cumplen las expectativas de la institución.

Pruebas que aportar

- Consulte las secciones de los contratos o la política que describen las expectativas de la institución en cuanto a la divulgación de información a los clientes por parte de los agentes.
- Describa el sistema de supervisión que tiene implantado la institución para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas entre sus agentes.

4.B.1.6 Si la institución ofrece ahorros, la documentación incluye lo siguiente:

- i. Comisiones, incluyendo costos de cierre.*
- ii. Tipo de interés y cómo se calcularán los intereses.*
- iii. Requisitos de saldo mínimo y máximo.*
- iv. Si los depósitos están asegurados por el gobierno.*

Indicador: SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP

La transparencia también es importante para los ahorros y depósitos, incluidos los depósitos obligatorios y los depósitos de garantía mantenidos por la institución como parte de la garantía del producto de préstamo del cliente. El cliente tiene derecho a conocer las condiciones de la cuenta de ahorro y cualquier comisión o interés asociado al uso de la cuenta, por ejemplo: cierre, retirada, saldo por debajo del mínimo, comisiones por cuenta inactiva, etc.

Si la institución se asocia con algún agente, éste deberá ofrecer la misma documentación indicada anteriormente. La institución debe contar con un proceso de supervisión para garantizar que los agentes cumplen con el nivel de divulgación aquí descrito.

La forma de calcular los montos se refiere a la base que se utiliza para el cálculo del tipo de interés, como el saldo diario o el saldo medio durante un periodo determinado, etc. En algunos países, la normativa obliga a las instituciones a asegurar sus depósitos; en caso de crisis o de quiebra de la institución, los clientes seguirían recuperando sus depósitos, normalmente hasta una determinada cantidad.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, la transparencia de los miembros elegidos de la junta directiva y de los gerentes (que a menudo son elegidos de forma rotatoria y trabajan de forma voluntaria) hacia los socios se correlaciona positivamente con el nivel de gobernanza, tal y como se describe en la Dimensión 2. A menudo, los socios disponen de ahorros, pero también de un "capital social" que puede retirarse de forma similar a los

ahorros en condiciones de emergencia específicas a las que se enfrentan el socio y su hogar en cuestión.

Guía de puntuación

- Puntúe "NA", si la institución no ofrece ahorros o depósitos.
- Puntúe "sí" si la institución divulga los cuatro datos anteriores, si procede, relacionados con sus cuentas de *ahorro, de depósito* o corrientes.
- Puntúe "parcialmente" si la institución sólo facilita tres de los cuatro datos anteriores o si falta información sobre algunos productos de ahorro, si procede.
- Puntúe "no" si la institución no revela más de dos de los cuatro datos anteriores.

Fuentes de información

- Contratos de ahorro, documentos de datos clave sobre el ahorro, folletos y descripciones de productos de ahorro.
- Entrevistas con los clientes para comprobar que entienden las condiciones de sus ahorros.
- Entrevistas con el personal implicado, por ejemplo, agentes, personal de campo, gestor de productos de ahorro, etc.

Pruebas que aportar

- Referencia de los documentos facilitados a los clientes.
- Descripción de qué información se incluye y cómo se revela a los clientes.

4.B.1.7 Si la institución ofrece servicios de pagos/remesas, proporciona la siguiente información a los clientes que están iniciando o recibiendo transferencias de dinero, o utilizando otros servicios de pago:

- Monto pagado por el remitente, en la moneda del remitente.*
- Tipo de cambio estimado.*
- Monto a recibir en la moneda de destino.*
- Tarifa.*
- Instrucciones para cobrar el pago.*
- Condiciones de cancelación.*
- Instrucciones para la resolución de errores.*
- Confirmación de transacción.*
- Impuestos.*
- Productos vinculados (si los hay).*

Indicador: SPI5 Full | CP Full – Progress CP

Definiciones

Las operaciones de pago pueden incluir el pago de facturas y la recarga de saldo a instituciones de telefonía móvil.

Un pago de facturas es una transferencia de dinero para pagar una factura. Puede programarse en una fecha predeterminada para pagar facturas recurrentes.

Una recarga de tiempo de emisión es un pago que realiza una empresa para enviar una recarga de móvil al plan de llamadas de telefonía móvil prepago de un destinatario.

Los productos vinculados se refieren a cualquier producto que venga automáticamente con el préstamo, como la prima del seguro de vida del crédito o el ahorro obligatorio. Si se exige un ahorro obligatorio para acceder a un préstamo, se considera un producto vinculado y las condiciones deben especificarse en el contrato (tipo de interés, accesibilidad del ahorro, posibilidad de utilizar el ahorro en caso de impago).

La institución debe comunicar con claridad los diez tipos de información antes mencionados sobre los servicios de pago y las transacciones. El cliente debe ser plenamente consciente de los montos, las comisiones y las instrucciones de las transacciones, tanto si se trata de recibir dinero como de cancelar o confirmar transacciones, y de si existen condiciones o limitaciones relacionadas con los servicios de pago.

Los tipos de cambio son una información fundamental para los clientes, ya que las diferencias entre el monto enviado y el recibido pueden crear confusión a los clientes que utilizan transferencias internacionales. En consecuencia, el tipo de cambio en el momento de la transferencia debe indicarse claramente en los documentos que los clientes reciben al enviar y/o cobrar el dinero. Si la institución se asocia con un tercero, el agente debe seguir los mismos estándares mencionados anteriormente. La institución debe contar con un proceso de supervisión para garantizar que los agentes de pago y terceros cumplen con el nivel de divulgación aquí descrito.

Guía de puntuación

- Puntúa "N/A", si la institución no ofrece servicios de pago o transferencia de dinero.
- Puntúe "sí" si la institución revela claramente los diez tipos de información mencionados.
- Puntúe "parcialmente" si, como mínimo, se revelan claramente los cinco primeros tipos de información de los diez enumerados anteriormente.
- Puntúe "no", si no se revelan todos los cinco primeros tipos de información o si la información no se revela con claridad de modo que los clientes tengan dificultades para comprenderla.

Fuentes de información

- Entrevistas con (1) el personal que diseña los servicios de pago, (2) los agentes que gestionan los pagos y (3) el personal que gestiona la relación entre la institución y los agentes.
- Carteles, pósters, recibos, folletos y cualquier documentación entregada a los clientes o visible en el agente o sucursal donde se realizan las operaciones de pago que contenga alguno de los diez tipos de información mencionados.
- Entrevistas con clientes que hayan utilizado los servicios de pago, si es posible.

Pruebas que aportar

Resúmenes de la información de las entrevistas y la documentación pertinentes.

4.B.1.8 Si la institución ofrece seguro, proporciona a los clientes la siguiente información en el momento de la venta:

- Un certificado de cobertura que indique, como mínimo, la prima, el monto y el plazo de la cobertura, quiénes son los beneficiarios, qué eventos están cubiertos, las exclusiones importantes y cuándo y cómo presentar una solicitud de indemnización.*
- Una explicación de la documentación requerida para probar el daño, si correspondiera.*
- Términos relacionados con la cancelación y pago anticipado, si correspondiera.*

Indicador: SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP

Este indicador es aplicable tanto a los seguros voluntarios (o microaseguradores) como a los obligatorios (sobre todo de grupo o de nivel meso). Las pólizas colectivas suscritas por la institución en el marco de un acuerdo de asociación con un suscriptor se incluyen en un producto financiero, como préstamos (los más comunes son los seguros de crédito vida o crédito vida plus), ahorros o transferencias de dinero. La cobertura de seguros colectivos se aplica a segmentos enteros de clientes: por ejemplo, todos los prestatarios activos con un monto de préstamo inferior a 2.000 USD para el seguro de crédito vida (plus) o todos los préstamos agrícolas inferiores a 1.500 USD para las pérdidas de insumos agrícolas causadas por inundaciones y sequías. Los seguros colectivos suelen ser mucho más rentables que los microseguros y a menudo son el único tipo de seguro asequible para los clientes de bajos ingresos.

La institución debe asegurarse de que los clientes entienden perfectamente los términos y condiciones de su seguro en el momento de la inscripción, sobre todo teniendo en cuenta que el seguro es un producto nuevo para muchos clientes de bajos ingresos. Los contratos

de seguros pueden causar confusión debido a la terminología, por lo que la institución debe comunicar todos los términos y condiciones en un lenguaje sencillo que los clientes puedan entender. En el caso de los seguros vinculados a un préstamo (o cuenta de ahorro), esta información debe incluirse en el contrato de préstamo correspondiente.

Entre las características del producto de seguro que deben comunicarse a los clientes figuran las siguientes:

- Un Documento de Datos Fundamentales o certificado de cobertura que incluya la siguiente información: (1) cuáles son los eventos cubiertos, (2) quién está cubierto (por ejemplo, además del cliente, sus familiares más próximos), (3) qué bienes y objetos cubre el plan de seguro, hasta qué monto, durante qué periodo de tiempo, (4) si existe algún periodo de gracia, etc.
- El coste de la prima para el cliente, incluidas todas las tasas e impuestos. En el caso de los microseguros, el cliente debe pagar al suscriptor. En el caso de una póliza de grupo de seguros de la institución, éste cobra al cliente por la cobertura de seguro que se incluye en un producto de préstamo o ahorro.
- Lista de acontecimientos excluidos (como acciones bélicas, agitación política o catástrofes naturales específicas; en el caso de un seguro de vida, los acontecimientos excluidos más comunes son el fallecimiento por suicidio o por una enfermedad terminal no revelada).
- Cómo presentar una reclamación: a quién dirigirse, plazo para presentar una reclamación, canales, dónde encontrar el formulario de reclamación, documentos necesarios según el tipo de reclamación, cómo hacer el seguimiento y cómo y en qué plazo puede esperarse el pago.
- Beneficiarios (si hay beneficiarios además del cliente) y qué beneficio recibirían.
- Condiciones de cancelación (penalizaciones, comisiones, cálculo del prorrateo, si procede), qué ocurre si el préstamo entra en mora, etc.

Guía de puntuación

- Puntúe "NA", si la institución no ofrece servicios de seguros.
- Puntúe "sí" si la institución revela claramente los tres tipos de información mencionados.
- Puntúe "parcialmente", si al menos el primer tipo de información o la mayoría de los tres tipos de información se divulgan con claridad.
- Puntúe "no" si no se revela la mayoría de los tres tipos de información o si la información no se revela con claridad, de modo que los clientes tengan dificultades para comprenderla.

Fuentes de información

- Certificado de cobertura o contratos de seguro u otros contratos de productos financieros (en los que se agrupan los seguros colectivos) y los correspondientes Key Facts Documents.
- Documentos entregados a los clientes en el momento de la inscripción, revisión de los expedientes de los clientes.
- Entrevistas con personal sobre el terreno, agentes de seguros (si procede), gestor de productos de seguros.
- Entrevistas con los clientes, si es posible.

Pruebas que aportar

Referencia a los documentos de seguro entregados a los clientes y elementos clave compartidos con los clientes.

Recursos para el indicador 4.B.1.8

- [Smart Microinsurance-An Overview for Microfinance Institutions on Incorporating Client Protection Practices into Microinsurance](#)

4.B.1.9 Si la institución ofrece seguros, brinda a los beneficiarios información oportuna durante el proceso de solicitud de indemnización.

4.B.1.9.1 La institución notifica al beneficiario dentro de los 30 días la resolución sobre la solicitud de indemnización.

4.B.1.9.2 Cuando la solicitud de indemnización da lugar a un acuerdo, la institución notifica al beneficiario dentro de 30 días posteriores al acuerdo. Si se niega la indemnización, notifica al beneficiario el motivo y le da la oportunidad de apelar.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Este indicador se refiere a los casos en los que la institución gestiona la mayor parte del proceso de seguro (desde las ventas, las explicaciones sobre el producto, la comunicación con el cliente, el cobro de primas hasta el proceso de solicitud de indemnización) con los clientes a comisión en nombre de una compañía de seguros (lo que se conoce como modelo de agente-asociado) u ofrece directamente una cobertura de vida a crédito (lo que se conoce a menudo como fondo de prestaciones sociales) cuando existen disposiciones reglamentarias no habilitantes para el modelo de agente-asociado. Este indicador no se aplica cuando la institución se limita a remitir clientes a una compañía de seguros sin intervenir en el proceso de aseguramiento.

Este indicador es especialmente importante cuando el cliente no es el beneficiario (en la mayoría de los casos, un familiar del cliente) y el beneficiario puede no saber que el cliente tenía una póliza de seguro. Por ejemplo, si el cliente fallece, es posible que su cónyuge no sepa que está cubierto por un producto de crédito vida plus. La institución debe disponer de un proceso para facilitar información al beneficiario.

Es fundamental que cuando el cliente presente una reclamación, reciba actualizaciones periódicas sobre el estado de la misma o, como mínimo, cada vez que la reclamación avance al siguiente paso en el proceso de liquidación de la reclamación. El estado de la reclamación puede ser:

- Nuevo
- Abrir
- En curso
- Documentos adicionales / información necesaria
- Tramitado, incluido el monto de la indemnización concedida, cómo y cuándo puede esperarse
- Rechazado, incluido el motivo del rechazo, y cualquier proceso de apelación que pueda estar disponible.

Los clientes tienen derecho a conocer el resultado de su reclamación a su debido tiempo y a recurrir la decisión de la aseguradora respecto a sus reclamaciones. El plazo debe figurar en el contrato de seguro.

1. En caso de liquidación (se trata de un pago que pone fin a una obligación financiera): la institución debe notificar al demandante en un plazo de 30 días con información clara sobre la indemnización concedida, la base del cálculo y cómo cobrar el dinero.
2. En caso de rechazo: la institución debe notificar al demandante en un plazo de 30 días con información clara sobre el motivo del rechazo; debe proporcionar al cliente la oportunidad de recurrir, así como los canales que puede utilizar para presentar el recurso.

La institución debería poner en práctica esta política y supervisar su aplicación. Sin embargo, la institución debería presionar al suscriptor para que decida sobre las reclamaciones de seguros de vida mucho más rápido, ya que los clientes a menudo necesitan el pago del seguro inmediatamente para cubrir los gastos funerarios. En función de la relación comercial, podrían acordar que la institución decida sobre la liquidación de siniestros mientras el suscriptor realiza auditorías periódicas de una muestra aleatoria de siniestros liquidados para controlar si la institución cumple las condiciones de liquidación de siniestros.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no ofrece servicios de seguros.

Detalle 4.B.1.9.1

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un sistema eficaz para notificar a todos los clientes y/o beneficiarios en un plazo de 30 días tras tomar una decisión sobre la reclamación.
- Puntúe "parcialmente", si hay algún caso en el que se haya notificado a un cliente y/o beneficiario sólo después de 30 o más días de haber tomado una decisión sobre la reclamación o si la institución no dispone de un sistema eficaz para notificar a tiempo a los clientes y beneficiarios.
- Puntúe "no", si a muchos clientes y/o beneficiarios sólo se les notificó después de 30 o más días de haber tomado una decisión sobre la reclamación.

Detalle 4.B.1.9.2

- Puntúe "sí", si la institución (1) notifica sistemáticamente a todos los clientes y/o beneficiarios en un plazo de 30 días a partir de la resolución y (2) ofrece a todos los clientes y/o beneficiarios la oportunidad de aportar documentación adicional o recurrir el rechazo de la reclamación.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos anteriores sólo se cumplen en parte. Por ejemplo, la institución no notifica a los clientes y/o beneficiarios de todos los productos de seguro en un plazo de 30 días o no ofrece sistemáticamente a todos los clientes y/o beneficiarios la oportunidad de presentar documentación adicional y/o recurrir el rechazo de la reclamación.

Puntúe "no", si no se cumplen en gran medida los dos requisitos anteriores.

Fuentes de información

- Póliza de seguro con el plazo para liquidar un siniestro.
- Entrevista con el personal sobre el terreno y con agentes de seguros, si procede.
- Entrevista con el jefe de producto de seguros.
- Entrevistas con clientes que hayan tenido que presentar una reclamación, si es posible.
- Sistema de seguimiento del proceso de reclamaciones de seguros y el último informe sobre siniestros.
- Entrega a los clientes de los documentos de seguro y los correspondientes documentos de datos clave.

Pruebas que aportar

- Una explicación del proceso de reclamaciones y de cómo la institución realiza el seguimiento de las reclamaciones e informa a los clientes sobre los pasos del proceso de revisión.
- Enumere los canales disponibles para que los clientes envíen información y los utilizados para proporcionar información a los clientes.
- Explique qué ocurre cuando se rechaza una reclamación.
- A partir del informe sobre siniestros, ¿cuál es el tiempo medio de tramitación y liquidación de un siniestro?

4.B.2 La institución se comunica con los clientes en momentos apropiados y a través de los canales adecuados.

Las instituciones pueden proporcionar a los clientes información completa sobre los productos, pero comunicarla de una forma que resulte difícil de entender para los clientes (por ejemplo, redacción jurídica compleja, divulgación de información por escrito a clientes analfabetos). La forma en que el personal de ventas y productos explica las cosas a los clientes marca la diferencia a la hora de que éstos puedan asimilar la información y utilizarla para tomar decisiones importantes sobre sus finanzas.

Los clientes deben tener tiempo para revisar la información del producto, comparar opciones y hacer preguntas antes de tomar una decisión. Para ello, necesitan información pertinente sobre el producto al menos 24 horas antes de firmar un contrato, abrir una cuenta o efectuar un pago. En la práctica, esto significa proporcionar documentación del producto que los clientes puedan llevarse a casa y revisar antes de la venta y antes de firmar. El cliente también debe tener la oportunidad de rechazar el producto sin que se le haga sentir que ya se espera de él que firme el contrato. La institución debe informar a los clientes antes de realizar cambios en los términos y condiciones especificados en sus contratos: por ejemplo, si cambia el tipo de interés pagado por los ahorros o antes de que expire su póliza de seguros, para que sean conscientes y tengan la oportunidad de renovar la póliza y evitar un vacío en la cobertura.

Además, la institución debe establecer un sistema para proporcionar a los clientes información precisa sobre sus cuentas cuando lo soliciten. Para algunas instituciones, un mecanismo a la carta es la banca en línea y/o móvil, que permite a los clientes acceder en cualquier momento a la información de su cuenta. Las opciones de baja tecnología incluyen responder a las preguntas de los clientes por teléfono y en persona. El personal sobre el terreno y de las sucursales debe tener acceso inmediato a la información actualizada de la cuenta siempre que interactúe con el cliente. Deben proporcionar a los clientes recibos -en papel o digitales (en función de la capacidad y el contexto del cliente)- de todas las transacciones. En el caso de los préstamos con una garantía de grupo o una póliza y las cuentas de ahorro de grupo, deben proporcionar a cada miembro del grupo o garante de la póliza el saldo total de la cuenta al menos trimestralmente.

Recursos para la práctica esencial 4.B.2

- [Svasti Transparent collections practices training document](#)

4.B.2.1 La institución brinda a los clientes la oportunidad de revisar los términos y condiciones de los productos.

4.B.2.1.1 La institución ofrece un canal para que los clientes hagan preguntas y reciban información adicional antes de firmar contratos.

4.B.2.1.2 La institución notifica a los clientes y les da la oportunidad de optar por no continuar antes de renovar automáticamente un producto voluntario.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 4.B.2.1.1: Entry CP

Detalle 4.B.2.1.2: SPI5 Full | CP Full | Advanced CP

Los clientes necesitan tiempo para revisar la información sobre el producto, comparar opciones y hacer preguntas para poder tomar decisiones con conocimiento de causa. Los clientes deben recibir la documentación del producto para que puedan llevársela a casa y revisarla y consultarla con una persona de confianza (por ejemplo, su cónyuge) antes de firmar el contrato. Veinticuatro horas es una buena regla general para dar al cliente tiempo suficiente para revisar los términos y condiciones y hacer preguntas aclaratorias antes de firmar un contrato. La institución no debe presionar a los clientes para que se comprometan con un producto en menos de 24 horas. Los clientes pueden optar por tomar decisiones rápidas si se sienten bien informados. Además, no se debe hacer sentir a los clientes culpables o avergonzados si cambian de opinión o deciden no comprometerse con el producto.

Para tomar decisiones con conocimiento de causa, los clientes necesitan

- Tiempo suficiente para no tener prisa
- Canales y medios para plantear preguntas
- Lenguaje sencillo y comprensible

El canal para que los clientes hagan preguntas puede ser una línea telefónica para hablar con el personal o un canal digital (como un chatbot). La institución debe ofrecer varios canales para que los clientes elijan: un formulario en el sitio web, mensajería en la aplicación, un representante de atención al cliente en la sucursal y una línea directa o un centro de llamadas. La institución puede ofrecer folletos o información de preguntas y respuestas en línea para cubrir la mayoría de las preguntas esperadas de los clientes, pero esto no sustituye el derecho de los clientes a hacer preguntas directas al personal.

En caso de renovación del producto, la institución debe notificarlo con antelación y dar la oportunidad de optar por no participar. El proceso debe describir el periodo de notificación previa, los canales utilizados y el plazo que se da al cliente para renunciar. Lo ideal es que el cliente reciba esta notificación al menos dos semanas antes de que la renovación entre en vigor (y el resto una semana antes), para que pueda tomar una decisión meditada sobre si renovar o no.

Guía de puntuación

Detalle 4.B.2.1.1:

- Puntúe "sí", si la institución ofrece a todos los clientes (1) toda la documentación contractual por adelantado que van a firmar, (2) las explicaciones de los términos y condiciones del producto en un lenguaje sencillo que los clientes necesitan para tomar decisiones informadas (en relación con los indicadores anteriores sobre transparencia), (3) al menos 24h para revisar la oferta del producto/servicio, y (4) al menos un canal para preguntas (cuantos más canales, mejor).
- Puntúe "parcialmente" si la institución no cumple totalmente los cuatro requisitos anteriores. Por ejemplo, los clientes no reciben la documentación contractual completa por adelantado o las explicaciones de los términos y condiciones del producto están en un lenguaje complicado y difícil de entender para algunos clientes o se da a los clientes menos de 24 horas para revisar la oferta del producto/servicio.
- Puntúe "no", si los términos y condiciones del producto no son comprendidos por muchos clientes o no se da tiempo a los clientes para revisar la oferta del producto/servicio o los clientes no tienen un canal al que acceder para hacer preguntas.

Detalle 4.B.2.1.2:

- Puntúe "N/A", si la institución no renueva ningún producto voluntario (depósitos, seguros, tarjetas de débito, etc.) automáticamente.
- Puntúe "sí", si (1) hay pruebas claras de que los clientes tienen la oportunidad de optar por no participar y (2) los clientes reciben un aviso al menos 2 semanas antes.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumple uno de los dos requisitos.
- Puntúe "no", si no se cumplen ambos requisitos.

Fuentes de información

- Lista de control de la transparencia, cualquier lista de control que el personal sobre el terreno utilice para asegurarse de que informa plenamente a los clientes.
- Folletos o contratos o documentos de datos clave u otros materiales entregados a los clientes para explicarles el producto que están considerando.
- Observaciones de sucursal/campo:
 - Asistir al proceso desde la venta hasta la firma, para determinar si el cliente dispone de tiempo suficiente y de materiales completos claros para revisar antes de firmar.
 - Comprobar que los clientes disponen del tiempo y la información necesarios para comprender y considerar sus opciones antes de firmar el contrato.
 - Verifique que saben cómo obtener respuesta a sus preguntas antes de firmar los contratos, y que conocían los canales que podían haber utilizado para preguntar.
- Política y procedimiento de renovación para cada producto voluntario.

Pruebas que aportar

- Descripción del tipo de documentos que se comparten con los clientes.
- Descripción de los canales de comunicación utilizados por los clientes para formular preguntas.
- En el caso de las renovaciones automáticas, la documentación pertinente (políticas y procedimientos) y la forma en que la institución garantiza la información al cliente y la oportunidad de excluirse.
- Resumen de los resultados pertinentes de las entrevistas por muestreo aleatorio con el personal de las sucursales y los clientes.

4.B.2.2 La institución entrega a los clientes una copia completa y firmada del contrato y entrega el contrato en forma física o electrónica.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Tan pronto como se finalice un contrato para un producto financiero, se debe proporcionar al cliente una copia del contrato totalmente ejecutado. Este contrato puede ser una copia física o digital (según el contexto y la preferencia del cliente), pero debe estar completo, sin espacios en blanco y firmado tanto por la institución como por el cliente.

En el caso de los préstamos digitales, la institución guarda el Documento de Datos Fundamentales y el contrato de préstamo en una cuenta de cliente a la que éste puede acceder fácilmente en cualquier momento. Puede ser en el dispositivo del cliente o en copia impresa, pero los enlaces a internet por sí solos no son suficientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" al comprobar que (1) los clientes reciben realmente o saben cómo acceder a sus contratos finales completos sin campos en blanco y firmados por ambas partes y (2) en cuanto a estar disponibles en cualquier momento, los contratos pueden entregarse en formato físico o puede proporcionarse en formato digital y almacenarse en las cuentas de los clientes en línea, a las que los clientes podrían acceder a través de la App móvil, si este acceso es sencillo y comprendido por el cliente.
- Puntúe "parcialmente", si la institución sólo cumple uno de los dos requisitos.
- Puntúe "no", si la institución no cumple ambos requisitos.

Fuentes de información

- Lista de control de la transparencia, cualquier lista de control que el personal de campo utilice para asegurarse de que proporciona todo a los clientes.
- Todos los documentos facilitados a los clientes.
- Manuales de políticas y procedimientos de productos financieros.
- Entrevistas con el personal implicado (formadores y agentes de crédito).
- Entrevistas con los clientes (para comprobar si han recibido sus contratos completos).
- Revisión de una muestra aleatoria de contratos con clientes.

Pruebas que aportar

Resultados de los controles documentales y de las entrevistas con los clientes y el personal.

4.B.2.3 La institución brinda a los clientes información clara y precisa sobre el saldo de la cuenta de las siguientes maneras:

4.B.2.3.1 Brinda acceso a su saldo actualizado de préstamo o ahorro.

4.B.2.3.2 Envío de mensajes automáticos a los clientes siempre que exista una deducción automática de la cuenta del cliente.

4.B.2.3.3 Proporcionar recibos, en papel o electrónicamente, para cada transacción.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 4.B.2.3.1: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Progress CP**Detalle 4.B.2.3.2: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP****Detalle 4.B.2.3.3: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Los clientes tienen derecho a conocer su situación financiera en tiempo real para poder planificar mejor sus transacciones financieras. Los tres detalles describen las formas en que la institución debe compartir la información con sus clientes o ponerla a su disposición cuando la soliciten, ya sea en formato físico o digital, en función de las capacidades de la institución y de las preferencias y capacidades de los clientes. Todos estos elementos deben proporcionarse sin coste adicional para los clientes. Si la institución lo considera costoso, deberá integrarlo en la estrategia general de precios de los productos.

Los clientes deben conocer los canales y medios a través de los cuales pueden acceder a los saldos/detalles de sus cuentas. Los principales factores determinantes son:

1. **Accesibilidad:** la institución debe ofrecer múltiples canales a través de los cuales los clientes puedan recibir información para que puedan elegir el que les resulte más cómodo y accesible.
2. **Precisión:** Información de cuentas actualizada y precisa.
3. **Información puntual:** los clientes deben ser informados de cualquier transacción en sus cuentas, especialmente en caso de deducciones automáticas, para que puedan planificar sus otras transacciones en consecuencia.
4. **Documentación:** es necesario proporcionar a los clientes confirmaciones de las transacciones, ya sea mediante recibos en papel o electrónicos.

Guía de puntuación

Esto se aplica tanto a los préstamos como a los productos de ahorro, e incluye también los servicios de pago para 4.B.2.3.3.

Detalle 4.B.2.3.1

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un sistema eficaz que ofrece a todos los clientes acceso a sus saldos actualizados de préstamos y ahorros previa solicitud a través de múltiples canales.
- Puntúe "parcialmente", si el sistema de la institución para ofrecer acceso a los saldos actualizados de préstamos y ahorros no funciona muy bien o si el cliente sólo puede acceder a un canal.
- Puntúe "no", si la institución no dispone de un sistema para proporcionar saldos actualizados de préstamos y ahorros.

Detalle 4.B.2.3.2

- Puntúe "N/A", si la institución no realiza deducciones automáticas de las cuentas de los clientes.
- Puntúe "sí", si la institución envía mensajes automáticos a todos los clientes cuyas cuentas se dedujeron automáticamente.
- Puntúa "parcialmente", si no todos los clientes reciben mensajes automáticos sobre deducciones automáticas de sus cuentas de préstamos y ahorros.
- Puntúe "no", si la institución no envía mensajes automáticos a los clientes sobre las deducciones automáticas de sus cuentas de préstamos y ahorros.

Detalle 4.B.2.3.3

- Puntúe "sí", si la institución ofrece a todos los clientes recibos -en papel o digitales- de cada transacción.
- Puntúe "parcialmente", si la institución no ofrece recibos para todos los tipos de transacciones o no a todos los clientes.
- Puntúe "no", si la institución no ofrece recibos de las transacciones de los clientes.

Fuentes de información

- Política y procedimientos de gestión contable.

- Observaciones y entrevistas con los clientes y el personal de las sucursales y las oficinas para comprobar que esto se cumple en la práctica.
- Revisión de la aplicación móvil, si procede.

Pruebas que aportar

- Descripción del modo en que la institución comunica a los clientes información actualizada sobre el saldo de sus cuentas.
- Descripción de la información disponible para los clientes y cuándo está disponible por qué canal.
- Resultados de las entrevistas con los clientes y el personal de las sucursales.

Recursos para el indicador 4.B.2.3

- [Gatsby Microfinance LTD. Provides Transparent Loan Information](#)

4.B.2.4 Si los pagos del préstamo se debitan automáticamente de la cuenta de un cliente, la institución envía a los clientes un recordatorio de pago del préstamo al menos un día antes de la fecha de vencimiento de los pagos del préstamo.

 **Indicador: SPI5 Full | CP Full – Entry CP**

El recordatorio de pago es importante para que el cliente pueda planificar sus transacciones en consecuencia.

Si la institución recurre a un tercero para enviar SMS a los clientes, el plazo para los recordatorios y notificaciones debe tenerlo en cuenta en caso de que retrase la entrega de los mensajes. La institución debe comprobar la eficacia y precisión de los sistemas que utiliza para garantizar que las notificaciones se envían con suficiente antelación para que los clientes puedan actuar y evitar sanciones. Esto también se aplica si la institución utiliza transferencias bancarias basadas en acuerdos con clientes y bancos en los que los clientes tienen cuentas.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no aplica deducciones automáticas para los pagos de préstamos mediante cargos en las cuentas de los clientes.
- Puntúe "sí", si la (1) institución y/o su agente notifica a todos los clientes cada transacción de débito automático (2) a más tardar 24 horas antes del vencimiento de los pagos del préstamo.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumple uno de los dos requisitos. Por ejemplo, no todos los clientes reciben una notificación o reciben una notificación en menos de 24 horas desde el cargo automático en cuenta.
- Puntúe "no", si la institución no notifica a los clientes las deducciones automáticas por pago de préstamos.

Fuentes de información

- Proceso/procedimientos de comunicación (preste atención a las condiciones temporales).
- Canales utilizados para notificar a los clientes los próximos pagos y/o deducciones en sus cuentas.
- Entrevistas con el personal encargado de los pagos, la informática y los recordatorios a los clientes.
- Entrevistas con los clientes cuyas cuentas se han cargado para garantizar que se les notifica al menos 24 horas antes de la fecha de vencimiento.
- Contratos con terceros, si procede.

Pruebas que aportar

- Referencia a la parte del contrato que cubre este punto en caso de acuerdo con terceros.
- Resultados de la observación, revisión de documentos y entrevistas con el personal y los clientes.

Estándar 4C. La institución hace cumplir el trato justo y respetuoso a los clientes.

Las instituciones y sus agentes deben tratar a sus clientes con equidad y respeto. No discriminarán. Las instituciones garantizarán salvaguardias adecuadas para detectar y corregir la corrupción, así como el trato agresivo o abusivo por parte de sus empleados y agentes, especialmente durante los procesos de venta de préstamos y cobro de deudas.

Recursos para el estándar 4.C

- [Trato responsable a los clientes Ejerciendo la no discriminación](#)
- [Capacitación sobre Derechos y Responsabilidades del cliente](#)

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.C.1 : Le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients.
- Pratique essentielle 4.C.2 : L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives.
- Pratique essentielle 4.C.3 : L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de recouvrement des prêts.

Este estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 4.C.1: El Código de Conducta de la institución requiere un trato justo y respetuoso de los clientes.
- Práctica esencial 4.C.2: La institución no utiliza técnicas de venta agresivas.
- Práctica esencial 4.C.3: La institución protege los derechos de los clientes a un trato respetuoso durante el proceso de cobro de préstamos.

4.C.1 El código de conducta de la institución financiera establece un trato justo y respetuoso de los clientes.

Código de conducta

Un Código de Conducta institucional (o Código Ético) ayuda a los empleados a practicar un trato justo y respetuoso con los clientes, definiendo estándares claros de conducta profesional que deben respetar. Debe detallar el comportamiento esperado, así como las sanciones en caso de infracción del Código. Un Código escrito no garantiza una conducta ética, pero es un primer paso hacia la formalización de una cultura organizativa ética.

El Código debe aplicarse a todos los miembros de la junta directiva, gerentes, personal e instituciones externas (por ejemplo, agentes, cobradores de deudas), para garantizar que los clientes estén protegidos cuando interactúen con cualquiera que trabaje en nombre de la institución. Todos deben firmarlo para formalizar su acuerdo de cumplir las expectativas éticas descritas en el Código y recibir formación sobre el mismo.

La institución debe formar a sus agentes, si aún no están bien formados por las terceras instituciones en cuestión sobre Códigos comparables.

La formación sobre el Código debe utilizar ejemplos de la "vida real" que pongan de relieve situaciones en las que el cumplimiento del Código puede resultar difícil (por ejemplo, cuando

se trata con clientes irrespetuosos; cuando otro miembro del personal le pide que cometa un fraude menor). Por ejemplo, Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd (India) utiliza "Ilustraciones de los derechos y responsabilidades de los clientes", una serie de imágenes y textos sencillos que muestran cinco derechos y cinco responsabilidades de los clientes y permiten a los alumnos debatir cada situación. Se les pide que lean la tarjeta y decidan qué derecho del cliente se ve respaldado o vulnerado por el comportamiento descrito. Las tarjetas se utilizan para estimular el debate entre pequeños grupos de alumnos y para comprobar la comprensión del comportamiento ético.

No discriminación

Pocas instituciones tienen una política de no discriminación completa que proteja a todos los tipos de clientes. La mayoría no quiere negar expresamente los derechos de los clientes, pero no son conscientes de cómo las políticas institucionales y el comportamiento del personal afectan a determinados clientes o saben que necesitan tener una política de no discriminación, pero determinadas categorías protegidas son delicadas dada la religión o los estándares culturales de la región y, por lo tanto, se han dejado fuera, por ejemplo, la homosexualidad. Las instituciones deben establecer una política de no discriminación para dejar claras sus expectativas y normalizar el comportamiento de todos los empleados.

La discriminación es diferente de la selección de clientes para su inclusión en un programa (por ejemplo, préstamos a mujeres, cuentas de ahorro para jóvenes). La orientación suele corregir un problema de exclusión existente, mientras que la discriminación implica tratar a un cliente o posible cliente de forma diferente y menos favorable en función de sus características personales o afiliaciones. Las condiciones para las personas sólo deben diferir en función de: 1) análisis basados en el riesgo (por ejemplo, los agricultores rurales de zonas frecuentemente inundadas podrían considerarse demasiado arriesgados, o los préstamos podrían ser menos caros para clientes habituales con historiales de pago estelares); 2) mercados objetivo definidos en la declaración de objetivos (por ejemplo, "nuestra misión es atender a los jóvenes de las zonas urbanas"); o 3) adaptaciones basadas en necesidades especiales (por ejemplo, una persona con movilidad limitada reembolsa mensualmente en lugar de semanalmente, dada su dificultad para llegar a la sucursal). Esta diferenciación debe aplicarse de forma coherente y transparente.

Recursos útiles:

- [Smart Campaign Compliance Criteria for Code of Conduct](#)
- [Outline For a Code of Conduct](#)

4.C.1.1 El código de conducta de la institución establece los valores organizacionales, las normas de conducta profesional y el trato a los clientes que deben dar los empleados, y define las sanciones en caso de incumplimiento.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Progress CP**

Tanto los empleados como los clientes deben comprender los factores determinantes del comportamiento profesional y lo que puede permitirse y lo que no en el entorno de trabajo, especialmente en la gestión de las relaciones con los clientes. El Código de Conducta/Ética (o cualquier documento similar) se considera la base para ello, ya que es un documento que debe ser aprobado por la junta directiva y debe distribuirse a todos los empleados. Los miembros de la junta, los directivos, los empleados y, en particular, el personal nuevo, deben recibir formación sobre la mejor manera de cumplir el Código. El Código u otra política debe detallar la sanción por infracciones, reflejando la tolerancia cero con respecto a cualquier incumplimiento, teniendo en cuenta la gravedad/nivel de la infracción a la hora de determinar la sanción. Sirve de advertencia a los empleados para evitar que se comporten mal.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) existe un documento escrito aprobado por la Junta Directiva que formaliza claramente (2) las expectativas de la institución respecto al comportamiento ético y (3) las sanciones por incumplimiento de estos estándares éticos, (4) los directivos y el personal comprenden bien el comportamiento ético esperado y las sanciones por incumplimiento, y (5) las sanciones por incumplimiento se aplican de forma coherente.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los cinco requisitos. Por ejemplo, no existe un documento escrito o el personal entiende mal el comportamiento ético esperado o las sanciones por incumplimiento se aplican mal.
- Puntúe "no", si la institución no ha definido (formal o informalmente) sus expectativas con respecto al comportamiento ético y las sanciones por incumplimiento de estos estándares éticos.

Fuentes de información

- Código de conducta: el documento puede tener diferentes nombres, como Carta de la Organización, Libro de Estándares, Código Ético, Código de Conducta, etc.
- Política de sanciones por incumplimiento de los estándares éticos.

Pruebas que aportar

Indique el nombre del documento o documentos que contienen 1) las expectativas de comportamiento del personal y 2) las sanciones por incumplimiento de estas expectativas y resuma en qué consisten.

Recursos para el indicador 4.C.1.1

- [Smart Campaign Smart Note on Compartamos](#)

4.C.1.2 Las políticas de la institución prohíben lo siguiente:

4.C.1.2.1 *Corrupción, robo, soborno, fraude.*

4.C.1.2.2 *Intimidación al cliente: uso de lenguaje abusivo, uso de fuerza física, limitación de la libertad física, acoso sexual, gritos, ingreso a su casa sin invitación, humillación pública, uso de amenazas.*

4.C.1.2.3 *Discriminación contra todas las Categorías Protegidas reconocidas internacionalmente. [Nota: Las categorías protegidas son las siguientes: Personas mayores de 40 años; sexo; raza/etnicidad; nacional/origen; religión; estado de salud, (incluido el estado serológico respecto del VIH); con discapacidad; orientación sexual; afiliación política; estado civil; participación en un sindicato].*

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**
Tous les détails : Entry CP

Sólo con una política explícita en vigor puede la institución garantizar el cumplimiento de estas expectativas por parte del personal, su difusión durante las formaciones y, en última instancia, el control por parte de Auditoría Interna.

Como complemento al establecimiento de estándares éticos de comportamiento con los clientes, la institución debe contar con una política de no discriminación de los clientes que prohíba la discriminación por "categorías protegidas", según la definición de la Organización Internacional del Trabajo, entre las que se incluyen, en particular, el origen étnico, el sexo, la edad, la discapacidad, la afiliación política, la orientación sexual, la casta y la religión. Sin embargo, algunas de estas categorías no están protegidas por la ley en algunos países. Por ejemplo, la "casta" sólo es aplicable en el sur de Asia y no es necesario incluirla fuera de esa región.

En particular, los comportamientos inaceptables, como la intimidación de los clientes, deben enumerarse claramente en un documento oficial, para establecer expectativas claras del personal, poder comunicarlas a los clientes (véase el indicador 4.C.1.3), y para que Operaciones tenga una referencia para el control y Auditoría Interna audite el cumplimiento.

Guía de puntuación

Detalle 4.C.1.2.1

- Puntúe "sí" si (1) la institución dispone de una o varias políticas claras y por escrito (preferiblemente aprobadas por la Junta Directiva) que prohíben la corrupción, el robo, los sobornos y el fraude y establecen sanciones para cada tipo y nivel de infracción, (2) todos los empleados están formados y conocen las políticas, (3) el cumplimiento de las políticas se comprueba y audita con regularidad y (4) las sanciones se aplican de forma efectiva.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los cuatro requisitos anteriores. Por ejemplo, las políticas son bastante vagas sin definir claramente las acciones prohibidas y las sanciones correspondientes o los empleados no conocen plenamente las políticas o Auditoría Interna no realiza auditorías de cumplimiento o las sanciones no se aplican de forma coherente.
- Puntúe "no" si no se cumplen en gran medida los cuatro requisitos anteriores. Por ejemplo, falta de políticas escritas y/o los empleados no son conscientes de ello y/o no se comprueba/audita el cumplimiento y/o no se aplican las sanciones.

Detalle 4.C.1.2.2

- Puntúe "sí" si (1) la institución dispone de una o varias políticas claras y por escrito (preferiblemente aprobadas por la Junta Directiva) que prohíben la intimidación de los clientes (como se indica en el detalle anterior) y establecen sanciones en caso de incumplimiento, (2) todos los empleados han recibido formación y conocen las políticas, (3) el cumplimiento de las políticas se comprueba y audita periódicamente y (4) las sanciones se aplican de forma efectiva.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los cuatro requisitos anteriores. Por ejemplo, las políticas son bastante vagas y no definen claramente la intimidación de los clientes y las sanciones correspondientes, o los empleados no conocen plenamente las políticas, o Auditoría Interna no realiza auditorías de cumplimiento, o las sanciones no se aplican sistemáticamente.
- Puntúe "no" si no se cumplen en gran medida los cuatro requisitos anteriores. Por ejemplo, falta de políticas escritas y/o los empleados no son conscientes de ello y/o no se comprueba/audita el cumplimiento y/o no se aplican las sanciones.

Detalle 4.C.1.2.3

- Puntúe "sí", si la institución (1) dispone de una política de no discriminación del cliente clara y por escrito en la que se detallan todas las "categorías protegidas" (enumeradas en el detalle anterior), (2) ha formado a todos los empleados al respecto, (3) controla y audita periódicamente el cumplimiento de esta política, (4) incluye sanciones en caso de incumplimiento.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los cuatro requisitos anteriores. Por ejemplo, la política es bastante vaga y no define claramente las "categorías protegidas", o los empleados no conocen plenamente la política, o el cumplimiento de la política no se controla ni audita periódicamente.
- Puntúe "no" si no se cumplen en gran medida los cuatro requisitos anteriores. Por ejemplo, falta de una política escrita y/o los empleados la desconocen en gran medida y/o no se comprueba/audita su cumplimiento.

Fuentes de información

- Código de conducta, política de RRHH, política de no discriminación de los clientes, política de cobro de préstamos, etc.
- El documento que contiene la lista de comportamientos inaceptables en la relación con el cliente.
- Compruebe con Recursos Humanos si el personal firma un documento en el que reconoce haber leído, comprendido y aceptado cumplir estas políticas.
- Los expedientes de los empleados con la confirmación de que han leído y cumplirán estas políticas.

Pruebas que aportar

- Descripción / lista de los comportamientos inaceptables (y aceptables) del personal hacia los clientes.
- El número de página y el nombre de los distintos documentos donde se encuentran estas listas.
- Las secciones del Código de conducta / Política de cobros / Manual de política de préstamos que tratan de la corrupción, la intimidación y la discriminación.

Recursos para el indicador 4.C.1.2

- [Aski Sanctions Code of Conduct Violations](#)
- [Examples of Discriminatory Policies and Staff Behaviors](#)

4.C.1.3 La institución informa a los clientes, verbalmente o por escrito, sobre las conductas que se encuentran prohibidas en el código de conducta. **Indicador: SPI5 Full | CP Full**

Tener un Código de Conducta por sí solo no basta para que los valores "cobren vida". Hay que formar al personal de campo y supervisar si lo cumple. Hay que formar al personal sobre el terreno para que informe sistemáticamente a los clientes sobre los comportamientos esperados e inaceptables del personal. Los clientes deben entender qué comportamiento del personal cabe esperar y cuál está prohibido, de modo que, si creen que un miembro del personal está sobrepasando los límites, sepan claramente que no tienen por qué sufrirlo y que deben denunciarlo a la institución.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) el Código de Conducta escrito detalla claramente el comportamiento esperado e inaceptable del personal hacia los clientes, (2) el personal está bien formado y lo conoce, y (3) todos los clientes están bien informados sobre él, verbalmente o por escrito. Preferiblemente, se informa a los clientes por ambas vías y se forma al personal sobre cómo explicarlo a los clientes de forma coherente.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente los tres requisitos anteriores. Por ejemplo, el Código de Conducta detalla el comportamiento esperado pero no el inaceptable del personal o el personal no lo conoce bien o los clientes no están bien informados o sólo se informó a algunos clientes.
- Puntúe "no" si no se cumplen en gran medida los tres requisitos anteriores. Por ejemplo, falta de un Código de Conducta escrito y/o los empleados lo desconocen en gran medida y/o los clientes no están informados al respecto.

Fuentes de información

- Cualquier material público (por ejemplo, carteles o folletos de la sucursal) que explique los derechos de los clientes y el comportamiento esperado e inaceptable del personal.
- Lista de control de la transparencia, cualquier lista de control que utilice el personal sobre el terreno para asegurarse de que informa plenamente a los clientes.
- Material de orientación para el personal en el que se trate el comportamiento ético/adecuado del personal y se ofrezca orientación sobre cómo informar a los clientes sobre el comportamiento esperado del personal.
- Satisfacción del cliente / resultados de la encuesta de salida.
- Informes de reclamaciones.
- Observaciones de las sucursales/del terreno: cómo se transmite esta información a los clientes.
- Entrevista con los clientes para comprobar si han recibido esta información.

Pruebas que aportar

- Referencias a los documentos, explicaciones orales, folletos de derechos y responsabilidades de los clientes.
- Resultados de las entrevistas con el personal y los clientes.

Recursos para el indicador 4.C.1.3

- [Tujjenge Displays a Customer Service Charter](#)

4.C.1.4 Si la institución se asocia con terceros, revisa el código de conducta de dicha empresa antes de firmar un contrato para verificar su compromiso con el trato justo y respetuoso de los clientes.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

El objetivo de este indicador es garantizar que todas las instituciones de servicios externos cumplan los mismos estándares de trato justo y respetuoso de los clientes que la institución. Las instituciones externas pueden ser cobradores de deudas, redes de agentes, operadores de redes móviles, compañías de seguros y otras instituciones financieras como bancos comerciales, de desarrollo y de microfinanciación, oficinas de correos, etc.

La asociación con terceros u otras instituciones de servicios exige tomar las precauciones necesarias para garantizar que comparten el compromiso de la institución con la protección del cliente. La institución es directamente responsable de verificar que los socios aplican todas las prácticas necesarias en materia de trato justo y respetuoso de los clientes: la institución tercera debe tener un Código de Conducta -o cualquier documento similar- que rija la conducta empresarial hacia los clientes o su adhesión al Código de Conducta de la institución puede figurar por escrito en el contrato que rige la relación entre la institución y la institución tercera.

Esto podría requerir el desarrollo de términos contractuales específicos para la asociación que cubran los requisitos de protección del cliente. En algunos casos, las instituciones pueden imponer su propia conducta/comportamiento empresarial y convertirla en parte integrante de los acuerdos y hacer esfuerzos adicionales para formar al personal del tercero sobre el comportamiento esperado hacia los clientes. Las dos preguntas clave son: (1) ¿cuál es la política/procedimiento vigente para la adquisición de socios y terceras instituciones? y (2) ¿cómo confirman las instituciones que se han tomado todas las medidas necesarias para que las terceras instituciones cumplan con la protección al cliente?

Además, es responsabilidad de la institución supervisar el comportamiento de sus instituciones externas hacia sus clientes, incluida la gestión de las quejas de los clientes relacionadas con los servicios y el trato que reciben de las instituciones externas (consulte 4.E.3.3). Antes de firmar un contrato, la institución debe revisar el código de conducta de terceros para comprobar que se comprometen a tratar a los clientes de forma respetuosa.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no utiliza instituciones externas en ninguno de sus procesos.
- Puntúe "sí", si (1) el compromiso con todos los estándares esperados para el trato justo y respetuoso de los clientes forma parte de los acuerdos entre la institución y sus terceras instituciones, (2) el personal de las terceras instituciones está bien formado sobre cómo tratar a los clientes de forma justa y respetuosa, y (3) la institución supervisa regularmente el trato a los clientes de sus terceras instituciones.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos anteriores. Por ejemplo, los acuerdos entre la institución y sus terceras instituciones no cubren todos los estándares esperados para el trato justo y respetuoso de los clientes o el personal de las terceras instituciones no está adecuadamente formado sobre cómo tratar a

los clientes de forma justa y respetuosa o la institución no supervisa regularmente el trato a los clientes por parte del personal de sus terceras instituciones .

- Puntúe "no", si los acuerdos entre la institución y sus terceras instituciones no cubren los estándares esperados para el trato justo y respetuoso de los clientes y/o el personal de las terceras instituciones no está formado sobre cómo tratar a los clientes de forma justa y respetuosa y/o la institución no supervisa el trato a los clientes del personal de sus terceras instituciones.

Fuentes de información

- Todos los contratos con terceras instituciones.
- Políticas y procedimientos de contratación y asociación.
- Entrevistas con los gestores de las relaciones con las terceras instituciones.
- Entrevistas con clientes en relación con terceras instituciones, si es posible.

Pruebas que aportar

- Todos los contratos entre la institución financiera y sus terceras instituciones
- Si están disponibles, citas del Código de Conducta de las instituciones terceras que hagan referencia al trato justo de los clientes.
- Resultados de las entrevistas con el cliente y el personal de terceras instituciones, si es posible.
- Resultados de los sistemas de control interno.
- Resultados de los estudios de satisfacción del cliente y de salida.

Recursos para el indicador 4.C.1.4

- [Tujjenge Displays a Customer Service Charter](#)
- [Aski Sanctions Code of Conduct Violations](#)
- [Examples of Discriminatory Policies and Staff Behaviors](#)

4.C.2 La institución no usa técnicas de venta agresivas.

Las técnicas de venta agresivas pueden ser especialmente perjudiciales para los clientes con bajos ingresos y con capacidad financiera limitada, ya que es más probable que compren productos debido a la presión de las ventas que porque el producto sea "adecuado". Las ventas agresivas pueden significar un mayor alcance y una cartera más amplia, pero también pueden dar lugar a mayores tasas de impago y a una menor satisfacción del cliente cuando éste acaba con productos que no necesita y/o no entiende. A la hora de captar nuevos clientes, la institución nunca debe recurrir a prácticas engañosas o agresivas porque no le llevarán a un crecimiento saludable a medio o largo plazo.

Algunos ejemplos de ventas agresivas son:

- Presionar a un cliente para que adquiera un producto que no necesita/quiere, por ejemplo: llamándole todos los días, visitándole en su casa o negocio con mucha frecuencia, siguiéndole por la calle, etc.
- Decir a los clientes que hay un límite de tiempo para una oferta concreta ("debe firmar hoy, porque el precio subirá mañana").
- Añadir un producto secundario, junto con un producto que el cliente ha elegido, sin informar al cliente (por ejemplo: añadir un seguro sin informar al cliente).
- Seguir persiguiendo a un cliente que ha rechazado claramente un producto.
- Disuadir o impedir que los clientes consulten con una persona de confianza o lean detenidamente la información sobre el producto (por ejemplo: el contrato, etc.).
- Intimidar o amenazar al cliente ("si no contratas un seguro de vida, va a parecer que no te preocupas por tu familia").

Las instituciones deben definir las ventas agresivas y establecer salvaguardias para evitarlas, como supervisar y auditar el cumplimiento por parte del personal de los comportamientos esperados, entrevistando a los clientes para asegurarse de que fueron tratados de acuerdo

con los valores y las políticas de la institución. La institución debe asegurarse de que establece objetivos de crecimiento razonables y utiliza sistemas de incentivos que no desencadenen ventas agresivas. Las instituciones deben realizar estudios de mercado antes de fijar los objetivos de crecimiento, por lo que las ventas deben estar dentro de los objetivos de crecimiento aceptables y cualquier venta fuera del umbral preestablecido, hace que la institución investigue.

4.C.2.1 La institución tiene controles internos para monitorear si los empleados o agentes realizan ventas agresivas.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

El objetivo de este indicador es garantizar que no se presione a los clientes para que compren productos que no necesitan/quieren y/o no entienden simplemente porque el personal sobre el terreno quiere cumplir sus objetivos de ventas o de número de nuevos clientes. El primer paso para evitar las ventas agresivas es que la institución defina qué significa "ventas agresivas" en su cultura y contexto.

Como primera capa de control, el departamento de Operaciones debe disponer de medios para controlar ese comportamiento. La Auditoría Interna o el departamento de Riesgos también deberían intervenir cuando algún indicador se salga de un rango establecido. Por ejemplo, un monto desembolsado superior a la media podría desencadenar visitas a los clientes más recientes del agente de crédito para asegurarse de que las ventas fueron consentidas.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) la institución ha definido qué significa "ventas agresivas" y qué indicadores claros señalan un riesgo de venta agresiva, (2) ha formado eficazmente a todo el personal de la sucursal/campo sobre las técnicas de venta aceptables y no aceptables, y (3) está supervisando y auditando regularmente las prácticas de venta del personal de la sucursal/campo para identificar cualquier caso de venta agresiva basado en los indicadores definidos.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente los tres requisitos anteriores. Por ejemplo, no se definen indicadores claros que señalen un riesgo de "ventas agresivas" o el personal de la sucursal o de campo no es plenamente consciente de las técnicas de venta aceptables y no aceptables, o la supervisión y auditoría correspondientes son limitadas.
- Puntúe "no", si no se definen indicadores que señalen un riesgo de "ventas agresivas" y/o el personal de la sucursal/del campo desconoce en gran medida las técnicas de venta aceptables y no aceptables y/o no se realiza el correspondiente seguimiento y auditoría.

Fuentes de información

- Documento que contiene la definición y los indicadores que se utilizan para controlar las "ventas agresivas".
- Entrevistas con el personal de las sucursales/del campo sobre cómo se realizan las ventas, lo difícil que es alcanzar sus objetivos de ventas, cuáles son sus "trucos" comerciales para vender.
- Objetivos de crecimiento, regímenes de incentivos y sus correspondientes horquillas de productividad.
- Comportamientos prohibidos en las ventas.
- Contenido, metodología y frecuencia de la formación en ventas.
- Lista de control de auditoría.
- Entrevistas con clientes.

Pruebas que aportar

- Facilite los indicadores que se utilizan y, en su caso, el documento en el que se definen las "ventas agresivas".
- Descripción del mecanismo de supervisión, con qué frecuencia se lleva a cabo y quién lo realiza.
- Casos de "ventas agresivas" identificados.
- Resultados de las entrevistas.

4.C.2.2 *La estructura de incentivos de la institución no promueve ventas agresivas.*

4.C.2.2.1 *Cuando los salarios de los empleados de primera línea están compuestos por una parte fija y una parte variable, la parte fija deberá representar por lo menos el 50% del salario total.*

4.C.2.2.2 *La institución monitorea los índices de productividad de los empleados de primera línea e investiga aquellos que están por encima de un umbral predeterminado.*

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full **Tous les détails : Entry CP**

Una estructura de incentivos o primas que fomente una productividad elevada y poco realista puede dar lugar a "ventas agresivas". Las métricas que favorecen el crecimiento adoptan diversas formas, como nuevos clientes, crecimiento del número de préstamos, crecimiento del tamaño de la cartera, etc. El detalle 4.C.2.2.1 garantiza que los empleados no dependan de los incentivos para asegurarse unos ingresos suficientes para la supervivencia básica, lo que de otro modo podría llevarles a prácticas de "ventas agresivas". Este detalle significa que, en cualquier momento, los incentivos deben representar un máximo del 50% del salario total y el salario fijo debe ser al menos del 50% (cuanto mayor sea la parte fija del salario total, mejor).

En el caso de los préstamos, la estructura de los incentivos debería tener en cuenta tanto las ventas como la calidad de la cartera y, preferiblemente, también el nivel de cumplimiento de las prácticas de protección de la clientela. La calidad de la cartera debe tener al menos la misma ponderación que el crecimiento, y éste debe estar representado por todas las variables favorables al crecimiento utilizadas para calcular los incentivos. De este modo se garantiza que el personal de ventas tenga cuidado a la hora de desembolsar los préstamos que los clientes necesitan y pueden devolver.

Los índices de productividad incluyen al menos (i) número y volumen de desembolsos por oficial de créditos, (ii) número de préstamos activos por oficial de créditos, (iii) tamaño medio de los préstamos desembolsados y pendientes, y cualquier otro criterio pertinente. Un alto desempeño puede deberse a un oficial de créditos eficiente, pero también podría indicar un exceso de ventas para alcanzar los objetivos.

Guía de puntuación

Detalle 4.C.2.2.1

- Puntúe "N/A", si ofrece salarios fijos al personal de la sucursal/del campo y no un componente salarial flexible basado en incentivos.
- Puntúe "sí", si el salario fijo del personal de la sucursal/del campo (1) es al menos el 50% del salario mensual total en todo momento y también (2) representa al menos un salario mínimo vital.
- Puntúe "parcialmente", si el primer requisito no se cumple temporalmente debido a circunstancias excepcionales, como la apertura de una nueva sucursal.
- Puntúe "no", si el monto de la prima/incentivo/salario variable pagado realmente al personal de la sucursal/del campo supera el salario fijo de forma permanente y/o el salario fijo está por debajo del salario mínimo vital.

Detalle 4.C.2.2.2

- Puntúe "sí", si la institución (1) ha definido señales de alarma internas para posibles "ventas agresivas" con indicadores claros para determinar si se requiere una investigación adicional, (2) supervisa y audita mensualmente los índices de productividad de sucursales/personal de campo y (3) ha investigado realmente y tomado medidas en caso de que apareciera una señal de alarma.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente los tres requisitos anteriores. Por ejemplo, no hay indicadores claros de posibles "ventas agresivas" que desencadenen una investigación adicional o una supervisión y auditoría laxas de los índices de productividad de las sucursales/del personal de campo o medidas tardías/ineficaces adoptadas en caso de que apareciera una señal de alarma.
- Puntúe "no", si no hay indicadores de posibles "ventas agresivas" que desencadenen una investigación adicional y/o no se supervisan y auditan los índices de productividad de las sucursales/del personal de campo y/o no se toman medidas en caso de que aparezca una bandera roja.

Fuentes de información

- Políticas y procedimientos de incentivos y evaluación del desempeño del personal.
- Ratios de productividad en el último año: número y volumen de desembolsos por agente de crédito, (ii) número de préstamos activos por agente de crédito, (iii) tamaño medio de los préstamos desembolsados y pendientes, y cualquier otro criterio pertinente.
- Realizar un análisis en profundidad de al menos 12 meses de nóminas del personal de campo para verificar estos porcentajes. Pagos al personal de campo con desglose de salario fijo e incentivos y cálculo del porcentaje de salario fijo / salario total.
- Informes mensuales de la sucursal sobre los índices de productividad del personal de la sucursal y de campo.

Pruebas que aportar

- Descripción de los sistemas de incentivos para el personal de las sucursales/del terreno.
- Resultados del análisis de productividad y nóminas.
- Descripción de las alertas rojas y del proceso de supervisión, con qué frecuencia y por quién.

4.C.3 La institución salvaguarda el derecho de los clientes a un trato respetuoso durante el proceso de cobranza de los préstamos.

Puede ser un reto convencer a algunos de los empleados de campo de que traten a los clientes con justicia y respeto durante las cobranzas si esto se percibe como debilidad, complacencia o un mensaje contradictorio para los clientes, o cuando tienen el temor de que se pierdan opciones para lograr que los clientes paguen sus préstamos. La institución debe proteger los derechos de los clientes, especialmente durante el difícil proceso de cobro de los préstamos, especificando claramente los estándares éticos que se esperan de los empleados durante esta fase del proceso crediticio (incluido el personal de terceras instituciones, si se subcontrata el cobro).

Especificar los comportamientos aceptables e inaceptables

El manual o manuales de políticas y procedimientos de préstamos o un manual independiente de cobros de préstamos deben explicar en profundidad cuál es el comportamiento aceptable e inaceptable durante los cobros y los pasos a seguir en caso de impago, incluido el calendario (es decir, después de cuántos días debe tomarse qué acción específica y después de otros x días cuáles son las siguientes acciones). Además de detallar los procesos de cobro de préstamos e identificar el trato esperado y prohibido a los clientes, el personal debe recibir formación tanto sobre las políticas y expectativas como sobre

habilidades como las técnicas de negociación, la comprensión de los clientes, la gestión de tensiones y el logro de acuerdos amistosos.

Establecer políticas de garantías

Los clientes morosos tienen derecho a un trato justo y respetuoso. La política de incautación de garantías debe especificar cuándo y en qué condiciones es apropiada la incautación de garantías. Debe exigir que el personal agote otras opciones antes de pasar a la incautación de garantías y que respete las leyes locales (por ejemplo, obtener una orden judicial). La política también debe prohibir que el personal obligue a los clientes a vender sus propias garantías para saldar su deuda, así como la práctica de que los clientes vendan garantías al personal, agentes o cualquier persona afiliada a la institución.

Si el valor de la garantía incautada supera lo que el cliente debe (el capital pendiente + los intereses devengados hasta 180 días + las posibles multas coercitivas y costas judiciales), la diferencia debe devolverse al cliente. Por último, si la práctica de la institución es guardar las garantías en las sucursales, éstas deben guardarse en una sala cerrada con llave o en una zona segura, y la ubicación debe constar en el contrato del cliente.

Es importante que los clientes conozcan los procesos de incautación de garantías antes de aceptar un préstamo. Hacerlo no sólo aumenta la transparencia para el cliente, sino que también crea una mayor responsabilidad entre el personal, que será consciente de que los clientes conocen sus derechos. El personal debe permitir que el cliente intente remediar el impago. Esta política se aplica a los préstamos colectivos e individuales. En todas las situaciones de impago del cliente, el personal no debe tomar ninguna medida importante contra el cliente (por ejemplo, la incautación de la garantía) antes de tomarse el tiempo necesario para entender por qué el cliente ha incumplido y discutir soluciones para el pago. Si la incautación es absolutamente necesaria, debe ir precedida de una información al cliente.

Si se utilizan agentes externos para ayudar en la cobranza de préstamos, la institución es responsable en última instancia del comportamiento del personal de los agentes, al que se le deben aplicar los mismos estándares de conducta que al personal propio. La institución debe verificar que el personal de las instituciones externas recibe formación sobre prácticas de cobro justas y respetuosas. Además, Auditoría Interna debe verificar una muestra de clientes delegados a agentes terceros para asegurarse de que las prácticas de cobro en estos casos se ajustan a la política de la institución.

Implantar políticas de reprogramación y amortización

La política de cobro de préstamos debe incluir directrices para la reprogramación o cancelación de préstamos. La política debe especificar que la reprogramación y la cancelación sólo deben producirse con carácter excepcional y no como reacción rutinaria a la morosidad. Enumere los ejemplos concretos de dificultades de los clientes que exigirían una reprogramación o refinanciación (por ejemplo, pandemias, hospitalizaciones graves, catástrofes naturales, agitación política, etc.) y los que exigirían una condonación. Como protección adicional contra el sobreendeudamiento y el abuso, evalúe la voluntad de pago del cliente como parte del proceso de recuperación del préstamo y exija que las reprogramaciones/amortizaciones sean autorizadas por un empleado de rango superior al que propone la reprogramación, refinanciación o amortización.

Ressources utiles :

- [SWADHAAR FINSERVE PVT. LTD, Code Includes Collections Procedures](#)
- [Política da SWADHAAR sobre cobrança de pagamentos devidos por clientes](#)
- [FINCOMUN introduces a "Collections with Dignity" Policy](#)

4.C.3.1 La política de cobros de la institución incluye lo siguiente:

4.C.3.1.1 Una lista de prácticas de cobranza apropiada e inapropiada, incluidas las prácticas de embargo de garantías.

4.C.3.1.2 *Un cronograma del proceso de cobranza que permite determinar las razones del incumplimiento de pago y brindar una solución al cliente.*

4.C.3.1.3 *La institución informa al cliente antes del embargo de la garantía, lo que le permite intentar remediar el incumplimiento.*

4.C.3.1.4 *Prohibición de venta de la garantía de los clientes a la institución, al personal de la institución, a sus familiares o a terceros involucrados en el proceso de embargo.*

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 4.C.3.1.1: Progress CP

Todos los demás detalles: Entry CP

Detalle 4.C.3.1.1

La política debe definir las prácticas de cobro aceptables e inaceptables para orientar claramente al personal de cobros, así como las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento. Debe prohibir la práctica de obligar a los clientes a vender sus activos para devolver sus préstamos. También debe formalizarse el proceso de embargo de garantías para proteger a los clientes de que el personal se extralimite en sus funciones y autorizaciones.

Detalle 4.C.3.1.2

Comprender las razones de los impagos del cliente permite a la institución determinar si ha contribuido al impago (por ejemplo, se concedió demasiado crédito, análisis incorrecto de la capacidad de préstamo, etc.) y si el cliente está dispuesto a devolver el préstamo, pero no es capaz de hacerlo. Este conocimiento permite a la institución determinar una respuesta adecuada a la situación única del cliente.

Detalle 4.C.3.1.3

La garantía de los clientes puede ser de gran importancia para su sustento o bienestar o para su capacidad de generar ingresos. El cliente debe tener la oportunidad de subsanar los retrasos en los pagos antes de la incautación de la garantía con información adecuada y anticipada. Este trato justo del cliente generará lealtad y buena voluntad hacia la institución entre el cliente, su familia y sus amigos.

Detalle 4.C.3.1.4

La institución debe incluir una sección en su Código de Conducta, en su contrato de trabajo o en otra política que firme el personal sobre la importancia de evitar los conflictos de intereses. Uno de los tipos de conflicto de intereses que debe especificarse como prohibido es la venta de garantías al personal o a sus amigos y familiares para que los clientes reembolsen a la institución.

Guía de puntuación

Puntúe "sí", si una política aprobada por la junta directiva (1) incluye todos los elementos enumerados anteriormente para cada detalle en un lenguaje claro, (2) es comprendida plenamente por todo el personal implicado, y (3) es cumplida por todo el personal implicado en el proceso de cobro de préstamos.

Detalle 4.C.3.1.1

- Puntúe "sí", si (1) una política aprobada por la junta enumera las prácticas de cobro de deudas apropiadas e inapropiadas, incluida la prohibición de obligar a los clientes a vender activos, (2) todo el personal de cobro de deudas comprende bien las prácticas de cobro de deudas apropiadas e inapropiadas, y (3) cumple plenamente esta política.
- Puntúe "parcialmente" si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política no abarca todas las prácticas de cobro de deudas pertinentes, apropiadas e inapropiadas, o no todo el personal de cobro de deudas las comprende bien, o el cumplimiento de la política es limitado.
- Puntúe "no", si no existe una política formal sobre prácticas de cobro de deudas apropiadas e inapropiadas y/o la mayoría del personal de cobro de deudas apenas entiende las prácticas de cobro de deudas apropiadas e inapropiadas.

Detalle 4.C.3.1.2

- Puntúe "sí", si (1) una política especifica el calendario y el proceso paso a paso que se debe seguir con los clientes morosos, incluyendo la concesión de tiempo suficiente para los esfuerzos del personal por comprender las razones del impago del cliente y la orientación para identificar cuándo los clientes están dispuestos a pagar pero no pueden hacerlo y qué soluciones se deben proponer para estos casos, (2) todo el personal de cobro de deudas comprende bien esta política y (3) cumple plenamente esta política.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política no cubre todos los aspectos requeridos o no es lo suficientemente específica o no todo el personal de cobros entiende bien esta política o sólo la cumple parcialmente.
- Puntúe "no", si no existe una política formal sobre el proceso de cobro de deudas y/o la mayoría del personal de cobro de deudas apenas entiende el proceso de cobro de deudas.

Detalle 4.C.3.1.3

- Puntúe "N/A", si la institución no acepta ninguna garantía física del préstamo.
- Puntúe "sí", si (1) una política estipula que el cliente debe ser informado antes de la incautación de la garantía para permitirle intentar remediar el impago, (2) todo el personal de cobro de deudas entiende bien esta política, y (3) cumple plenamente esta política.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política no es lo suficientemente específica o no todo el personal de cobros entiende bien esta política o solo la cumple parcialmente.
- Puntúe "no", si no existe una política formal sobre la incautación de garantías y/o la mayoría del personal de cobro de deudas apenas entiende el proceso de incautación de garantías.

Detalle 4.C.3.1.4

- Puntúe "N/A", si la institución no acepta ninguna garantía física del préstamo.
- Puntúe "sí", si (1) existe una política que prohíbe la venta de garantías del cliente o de su(s) garante(s) de la póliza al personal, agentes o familiares de la institución, (2) todo el personal de cobro de deudas entiende bien esta política y (3) cumple plenamente esta política.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política no es lo suficientemente específica o no todo el personal de cobros entiende bien esta política o solo la cumple parcialmente.
- Puntúe "no", si no existe tal política formal y/o la mayoría del personal de cobro de deudas apenas entiende que no puede vender la garantía del cliente a sí mismo o a sus amigos.

Fuentes de información

- El manual o manuales de políticas y procedimientos de préstamo, el manual de cobros, el código de conducta, un proceso documentado para la incautación de garantías, etc. Cualquiera de estos documentos u otros es aceptable siempre que cumpla todos los criterios de la guía de puntuación.
- Verificar con los clientes y el personal sobre el terreno que esto se aplica en la práctica.

Pruebas que aportar

El nombre y número de página de la política o manual u otro documento donde se formalicen estas prácticas de cobro de deudas y la verificación de la aplicación de las políticas mediante la observación y entrevistas con el personal y los clientes.

Recursos para el indicador 4.C.3.1

- [SMART Note Collections with Dignity at FinComún](#)

- [SMART Note Cobranza Con Dignidad En Fincomún](#)
- [SMART Note Cobrança com dignidade no FinComún](#)

4.C.3.2 La institución reestructura o castiga los préstamos como una práctica no ordinaria en función de una lista de casos de dificultades específicas.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

La reestructuración y condonación de préstamos no debe ser una salida fácil para el análisis de la escasa capacidad de pago, pero debe ofrecerse a los clientes que experimentan un estrés inesperado por la deuda. La institución debe tener una política o al menos un proceso formal que defina:

- Una lista de casos de dificultades específicas en los que se puede conceder a los clientes una reprogramación o refinanciación o en los que excepcionalmente se pueden cancelar los préstamos (por ejemplo, catástrofes naturales, hospitalización grave, agitación política, etc.).
- Cuando puedan aplicarse estos métodos de último recurso.
- Las condiciones de elegibilidad para la concesión de reestructuración, refinanciación y condonación de préstamos.

La institución debe considerar siempre la posibilidad de reestructurar el préstamo antes de embargar los activos. Además, los oficiales de créditos deben ser conscientes de la posibilidad de ofrecer la reestructuración del préstamo a los clientes y proporcionar a aquellos que cumplan las condiciones de elegibilidad la información sobre cómo solicitarla. Para evitar el uso abusivo de la reestructuración por parte de los oficiales de créditos, el procedimiento debe incluir la necesidad de aprobación por parte de alguien de mayor rango que el oficial de créditos que lleva a cabo el proceso de reestructuración.

Guía de puntuación

- Asegúrese de que la puntuación es coherente con la de 3.B.3.1 y 4.A.2.1.2.
- Puntúe "sí", si (1) un documento escrito establece con precisión los casos de elegibilidad y las condiciones que deben cumplirse para la reestructuración y condonación de préstamos - una de estas condiciones es la aprobación por un supervisor, (2) los agentes de crédito están bien formados sobre cuándo y cómo proponer la reestructuración y condonación, y (3) se realiza un seguimiento y auditoría periódicos de la reestructuración y condonación de préstamos.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, los casos de elegibilidad y las condiciones para la reestructuración y condonación de préstamos no son lo suficientemente específicos o no todos los agentes de crédito entienden bien esta política o solo la cumplen parcialmente.
- Puntúe "no", si no existe una política de reestructuración porque la institución "nunca reprograma" y/o un documento escrito sobre las condiciones de reestructuración y condonación del préstamo y/o los agentes de crédito no comprenden en gran medida esta política y/o si la institución emprende acciones legales contra los clientes que tienen la voluntad pero no la capacidad de reembolsar, sin explorar la posibilidad de reestructuración.

Fuentes de información

- Manual(es) de Política y Procedimientos de Préstamo, procedimiento de cobro, política de amortización, política de reprogramación.
- Entrevistas con el jefe de crédito y el personal de las sucursales para determinar si la práctica difiere de la política.
- Revisión de los informes de seguimiento de los préstamos reestructurados y cancelados.
- Ficheros de muestra de préstamos reestructurados.

- Ficheros de muestras de listas de cancelaciones.

Pruebas que aportar

Indique el nombre del documento que regula la reestructuración y cancelación de préstamos y describa el proceso y las condiciones. Proporcione ejemplos de casos que hayan dado lugar a reestructuraciones y condonaciones de préstamos.

Recursos para el indicador 4.C.3.2

- [Sample Rescheduling Policy](#)

Estándar 4D. La institución protege los datos de los clientes y les informa sobre los derechos que poseen respecto al uso de sus datos.

La privacidad de los datos individuales de los clientes se respeta de acuerdo con las leyes de cada jurisdicción, así como con estos estándares internacionales. Los datos de los clientes sólo se utilizarán para los fines especificados en el momento de recabar la información del cliente, o según lo permita la ley. La seguridad de los datos es un componente clave de la confidencialidad, especialmente en la era digital. La institución toma las medidas necesarias para garantizar la seguridad de los datos de los clientes, incluida la formación del personal y los clientes sobre la importancia de la seguridad de los datos y cómo mantener su información privada.

Este estándar tiene 2 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 4.D.1: La institución mantiene la seguridad y la confidencialidad de los datos de los clientes.
- Práctica esencial 4.D.2: La institución informa a los clientes sobre sus derechos a la privacidad y al uso de sus datos.

4.D.1 La institución mantiene la seguridad y la confidencialidad de los datos de los clientes.

Las instituciones tienen la responsabilidad de proteger la privacidad y confidencialidad de la información personal y financiera de sus clientes. El uso indebido de datos como fotografías de clientes, números de cuenta y documentos de identificación personal puede tener efectos devastadores para los clientes. Si se trabaja con instituciones externas que tienen acceso a los datos de los clientes -por ejemplo, instituciones de seguros, agentes de pagos, empresas de marketing-, deben especificar que mantendrán la seguridad y confidencialidad de los datos de los clientes. Supervise si los contratistas externos cumplen su compromiso de confidencialidad de los datos, por ejemplo, preguntando sobre la seguridad de sus sistemas, entrevistando a los clientes sobre sus experiencias en relación con la seguridad de los datos (por ejemplo, "¿Le pidió el agente que firmara este acuerdo de privacidad?") y comprobando el proceso del agente mediante compras misteriosas.

Debe establecerse un proceso para salvaguardar los datos del uso indebido por parte de los antiguos empleados, como dar de baja las credenciales de inicio de sesión del empleado rápidamente a su salida, recoger todo el equipo de trabajo (ordenador portátil, llaves del edificio, etc.), borrar (eliminar la información de) los dispositivos personales del empleado (por ejemplo, el teléfono móvil) de los datos de la empresa, y otras precauciones de seguridad.

Los sistemas informáticos también son vulnerables al uso indebido, lo que exige medidas de seguridad que protejan contra el acceso no autorizado a los datos: contraseñas, jerarquía de acceso, cortafuegos e infraestructura de software adecuada. Cambie periódicamente las

contraseñas de TI y estructure el acceso a los datos en función del cargo del miembro del personal que accede a ellos y de su función. Además, haga copias de seguridad diarias de los sistemas informáticos y guarde al menos una copia en un lugar seguro.

FUBODE (Bolivia) tiene asignada una sala específica dentro de cada sucursal para almacenar los documentos físicos de los clientes. Cada una de estas salas cuenta con detectores de humo, cámaras profesionales, sensores de movimiento y archivadores resistentes al fuego para almacenar los documentos físicos de los clientes. El acceso a la sala está restringido a un solo miembro del personal por sucursal. Además, la institución invirtió una media de 3.500 dólares por sucursal para instalar en cada una de ellas cámaras de vigilancia y un botón de pánico para cada cajero, así como un sistema de alarma supervisado por una central de terceros.

Los sistemas de información deben garantizar la seguridad y privacidad de los datos de los clientes (1) impidiendo que los empleados se lleven a casa los archivos de los clientes o copias de las bases de datos, (2) manteniendo registros de los nombres del personal que solicita y/o obtiene permiso para acceder a los archivos de los clientes fuera de las condiciones normales (por ejemplo, fuera del horario laboral), (3) manteniendo los archivos de los clientes en papel en un lugar seguro, con acceso controlado. Por ejemplo, la política de FinDev (Azerbaiyán) sobre seguridad de datos establece: "Los contratos de préstamo y las copias de todos los demás documentos oficiales relativos al expediente de préstamo del cliente se guardan en cajas de hierro en la habitación del director financiero. Los demás documentos se guardan en estanterías cerradas con llave bajo la supervisión del responsable de préstamos correspondiente".

Planifique cómo mantener los datos a salvo en caso de caída imprevista de la red o de emergencia. Un plan de continuidad de negocio que cubra varios de los escenarios más probables -como una brecha de seguridad, una sobrecarga y ralentización de la red o un desastre natural que corte el suministro eléctrico y la conectividad- ayudará a mantener a salvo la información durante los imprevistos en los que los datos podrían volverse vulnerables. Las políticas y procedimientos, así como sistemas informáticos como cortafuegos y contraseñas, ayudan a construir el sistema necesario para garantizar la seguridad de los datos de los clientes.

Por último, todos los contratos de productos deben incluir una cláusula de privacidad que especifique cómo se utilizarán y protegerán los datos. Esta cláusula debe incluirse en un lenguaje sencillo y figurar de forma destacada en el contrato -por ejemplo, no escondida en letra pequeña-. también debe incluirse en el Documento de Datos Fundamentales. Para los productos de ahorro, debe quedar claro quién tiene acceso a la cuenta del cliente; para los productos de crédito, los clientes deben saber si su información se compartirá con una oficina de crédito o con otros, como compañías de seguros o agentes de cobros.

4.D.1.1 La institución tiene políticas de seguridad y confidencialidad de datos que cubren la recopilación, el uso, la distribución, el almacenamiento y la retención de la información del cliente.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Independientemente de la normativa nacional, las instituciones deben contar con una política de privacidad por escrito y con procedimientos que regulen la recopilación, limpieza, procesamiento, uso, distribución y almacenamiento de la información de los clientes. La política debe explicar cómo se garantiza la privacidad y confidencialidad de los datos de los clientes. Debe especificar las sanciones o penalizaciones que se aplicarán al personal -también al que abandone la organización- que infrinja la política de privacidad, por ejemplo, mediante el uso indebido o la apropiación indebida de datos de clientes, la filtración de información o la exposición de datos de clientes a terceros sin el consentimiento del cliente.

Guía de puntuación

- Puntúa "sí", si la institución (1) tiene una política de privacidad completa por escrito (o documentos formales) sobre cómo garantizar la confidencialidad, seguridad y exactitud de la información personal, transaccional y financiera de los clientes que cubra la recopilación, uso, distribución, almacenamiento y retención de la información de los clientes, (2) el personal entiende bien la política de privacidad y (3) la política de privacidad se aplica correctamente.
- Puntúa "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, la política de privacidad escrita está incompleta o el personal no la entiende bien.
- Puntúa "no" si la institución no tiene una política de privacidad por escrito (no basta con que el personal firme un acuerdo de confidencialidad en el momento de la contratación) y/o si el personal no conoce la política de privacidad.

Fuentes de información

- Revisión de las políticas y procesos de privacidad que pueden estar todos en un documento, o repartidos en diferentes manuales operativos.
- Entrevistas con el departamento de informática.
- Consulte a los funcionarios de campo.

Pruebas que aportar

Especifique los documentos y números de página en los que la política aborda cada uno de los componentes mencionados en la guía de puntuación. Completar con los comentarios de las entrevistas y la posible violación de la confidencialidad de los datos.

Recursos para el indicador 4.D.1.1

- [SKS and Equitas examples](#)
- [SKS \(India\) Protects Client Data](#)

4.D.1.2 La institución mantiene archivos físicos y electrónicos en un sistema seguro.

4.D.1.2.1 El acceso al sistema está restringido y, de acuerdo al rol y funciones de cada empleado, se activan los módulos correspondientes (principio de "menor privilegio").

4.D.1.2.2 La institución controla el uso de los archivos por parte de los empleados fuera de la oficina y mantiene registros de los nombres de los empleados que solicitan/obtienen acceso a los archivos de los clientes.

4.D.1.2.3 La institución define un proceso claro para salvaguardar los datos del cliente cuando los empleados dejan la organización.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 4.D.1.2.1: Entry CP

Detalles 4.D.1.2.2 y 4.D.1.2.3 : SPI5 Full | CP Full

Este indicador mide si la institución y su personal mantienen los datos de los clientes en un sistema seguro de acuerdo con las prácticas particulares de seguridad de los datos de los clientes exigidas por la política de privacidad. En concreto, que existan salvaguardas para evitar el robo y el uso indebido de los datos o la identidad de los clientes por parte del personal actual y anterior, otros clientes y agentes externos. La institución también debe estar protegido contra las violaciones de la seguridad y el acceso fraudulento a sus sistemas. La seguridad de los datos es fundamental para el éxito operativo y una reputación positiva. La seguridad física y digital de los datos tiene la misma importancia y ambas deben planificarse, implementarse y supervisarse para garantizar que los datos de los clientes se mantienen a salvo del uso indebido o la exposición de agentes internos y externos.

Guía de puntuación

Detalle 4.D.1.2.1

- Puntúe "sí" si (1) el acceso del sistema a los datos de los clientes está restringido de forma efectiva según la función y la jerarquía del personal y (2) el acceso del sistema a los datos de los clientes se supervisa con regularidad.
- Puntúe "parcialmente" si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, el acceso del sistema a los datos de los clientes no está restringido sistemáticamente a la función y jerarquía del personal o no se supervisa con regularidad.
- Puntúe "no", si el acceso del sistema a los datos de los clientes no está restringido tanto a la función como a la jerarquía del personal.

Detalle 4.D.1.2.2

- Puntúe "sí", si la institución (1) controla eficazmente el uso de los expedientes por parte del personal ajeno a la oficina, (2) mantiene registros de los nombres del personal que solicita/tiene acceso a los expedientes de los clientes, y (3) supervisa regularmente estos dos sistemas de control del uso de datos.
- Puntúe "parcialmente" si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, el libro de registro de los expedientes sacados de la oficina no es aplicado sistemáticamente por todo el personal o la aplicación del libro de registro no se supervisa con regularidad.
- Puntúe "no", si la institución carece de uno o ambos sistemas de control del uso de los datos de los clientes por parte del personal.

Detalle 4.D.1.2.3

- Puntúe "sí" si la institución (1) dispone de un proceso claro y eficaz para salvaguardar los datos de los clientes del personal despedido o que se marcha y (2) supervisa periódicamente este proceso.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, el proceso para salvaguardar los datos de los clientes del personal que se marcha no se aplica eficazmente (por ejemplo, no se realiza a tiempo el mismo día de la salida) o no se supervisa con regularidad.
- Puntúe "no", si la institución no dispone de un sistema para salvaguardar los datos de los clientes de la salida del personal.

Fuentes de información

- Observación de la forma en que los empleados acceden a los expedientes físicos y electrónicos de los clientes.
- Entrevista con el director de informática o el responsable del SIG.
- Documento que enumera los perfiles del SGI y sus correspondientes niveles de acceso (matriz de autoridad).
- Cualquier documento que regule la circulación y salvaguarda de los expedientes físicos de los clientes.
- Proceso de RRHH e IT a la salida del empleado / finalización del contrato.

Pruebas que aportar

- Especifique qué tipos de sistemas existen para garantizar la seguridad de los datos de los clientes.
- Descripción del proceso de supervisión de los registros a los sistemas electrónicos, a los archivos de los clientes y a las cajas fuertes.
- Describa el proceso a la salida de un empleado.
- Enumere los documentos y las páginas de cada uno de los tres datos anteriores.

Recursos para el indicador 4.D.1.2

- [Smart Campaign's Smart Note on Caja Morelia](#)

Ejemplo de campo

[Equitas Protects Client Data](#)

Equitas (India) fue la primera IMF de la India en disponer de una solución de core bancario, TEMENOS-T24. Este producto es una extensión del software bancario T24, desarrollado

específicamente para las microfinanzas y el sector de la banca comunitaria. La información de los clientes está muy segura y bien protegida en TEMENOS, con acceso y contraseñas de usuario definidos. Todos los empleados de back-office están formados en el uso de este sistema. El personal de las sucursales no tiene acceso a los datos de los clientes, salvo lo necesario para gestionar los cobros a través de las fichas de cobro. Equitas cuenta con un sistema diferenciado de archivo de clientes y almacenamiento seguro de los archivos de información de los clientes. Las copias en papel de los expedientes de los clientes se almacenan en el programa informático, mientras que las copias en papel de los expedientes de los clientes y los documentos de préstamo se codifican, apilan y guardan de forma segura en un almacén de datos en Chennai. Equitas invierte regularmente en auditorías y mantenimiento informático para revisar la seguridad de los clientes.

4.D.1.3 La institución lleva a cabo una evaluación de riesgos para identificar los riesgos relacionados con los datos para los clientes. Frecuencia mínima: cada año

 **Indicador: SPI5 Full | CP Full**

El indicador mide si los riesgos de los clientes relacionados con la seguridad de los datos se identifican y gestionan de forma proactiva para garantizar que se utilizan todos los controles de seguridad y privacidad necesarios y se actualizan al menos una vez al año. La evaluación de riesgos debe identificar cualquier debilidad en los controles de seguridad de la información y privacidad. Si las operaciones se digitalizan significativamente, debe hacerse con más frecuencia que una vez al año. Una evaluación del riesgo de los datos también es necesaria cuando se introduce un nuevo producto o función, o después de una violación de datos, para documentar las lecciones aprendidas y mejorar los controles y reducir la probabilidad de una violación similar en el futuro. Si la institución no dispone de personal cualificado (departamento de gestión de riesgos o auditoría) para las evaluaciones del riesgo de los datos, debe contratar a especialistas externos.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución ha realizado una (1) evaluación cualificada periódica del riesgo de los datos del cliente durante los últimos 12 meses, pero preferiblemente durante los últimos 6 meses cuando las operaciones se digitalicen de forma significativa, y (2) una evaluación cualificada específica del riesgo de los datos del cliente tras una violación de datos o la introducción de un nuevo producto o función.
- Puntúe "parcialmente", si uno de los dos requisitos no se cumple totalmente. Por ejemplo, la(s) evaluación(es) del riesgo de los datos no está(n) plenamente cualificada(s) o la última evaluación periódica del riesgo de los datos del cliente se ha realizado únicamente en los últimos 12 a 18 meses.
- Puntúe "no" si la institución no lleva a cabo evaluaciones periódicas del riesgo de los datos de los clientes cada 18 meses o si su(s) evaluación(es) del riesgo de los datos de los clientes es(son) de mala calidad.

Fuentes de información

- Entrevistas con el departamento de Gestión de Riesgos o el departamento de Auditoría Interna.
- Plan anual de riesgos / auditoría / SIG.
- Política de seguridad de datos o política de privacidad.
- Informes de evaluación del riesgo de los datos.

Pruebas que aportar

- Descripción de quién realiza la evaluación del riesgo de los datos y con qué frecuencia.
- Resumen de los resultados de la evaluación de riesgos de datos más reciente.

- Página del plan anual del departamento de Riesgos o del departamento de Auditoría Interna que requiere la evaluación de riesgos.

4.D.1.4 Si la institución trabaja con terceros que tienen acceso a los datos del cliente, los acuerdos de la misma, especifica que los terceros mantendrán la seguridad y confidencialidad de los datos del cliente.

Indicador: SPI5 Full | CP Full – Advanced CP

Los terceros deben cumplir los mismos estándares de preservación de la seguridad y privacidad de los datos de los clientes. Cualquier tercero que tenga acceso a la información de los clientes (oficina de crédito, red de agentes, compañía de seguros, agencias de cobro, operadores de telefonía móvil, etc.) también debe mantener la seguridad y confidencialidad de los datos de los clientes. El acuerdo de confidencialidad debe firmarse o formar parte del acuerdo/contrato completo con terceros. El acuerdo de no divulgación debe cubrir las expectativas relacionadas con la seguridad y confidencialidad de los datos de los clientes.

En el caso concreto de una oficina de crédito, la confidencialidad debe abordarse en el marco de lo que las oficinas de crédito están autorizadas a revelar. En cualquier caso, la seguridad de los datos de los clientes sigue siendo un elemento importante a cubrir.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no recurre a terceros.
- Puntúe "sí", si la institución (1) tiene acuerdos con terceros que cubren la seguridad y confidencialidad de los datos del cliente (o tiene los correspondientes acuerdos de no divulgación) y (2) supervisa regularmente el cumplimiento de la seguridad y confidencialidad de los datos del cliente por parte de los terceros y (3) no se ha observado ninguna infracción durante el último año.
- Puntúe "parcialmente", si los dos primeros requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, los acuerdos (o acuerdos de confidencialidad) con terceros no cubren todos los estándares de seguridad y confidencialidad de datos de la institución o no se supervisa regularmente el cumplimiento por parte de todos los terceros.
- Puntúa "no", si los acuerdos de la institución con terceros carecen de sus estándares de seguridad y confidencialidad de datos y no existen dichos acuerdos de confidencialidad.

Fuentes de información

- Revise los acuerdos con cada tercero.
- Política/procedimientos de contratación.
- Entrevistas con los clientes, si es posible.

Pruebas que aportar

- Enumere todos los terceros que pueden tener acceso a los datos del cliente y verifique si existe una cláusula de confidencialidad o un acuerdo de confidencialidad.
- Proporcione una muestra de la redacción de estos acuerdos con terceros.

4.D.2 La institución informa a los clientes sobre sus derechos a la privacidad y al uso de sus datos.

Las instituciones deben ser cuidadosos guardianes de la información personal y financiera de los clientes para ganarse su confianza y su reputación como actores responsables en el sector. Especialmente con el auge de la digitalización, la protección de la seguridad y la confidencialidad de los datos de los clientes se convierte en una tarea mucho más amplia e intensiva. Los canales digitales dificultan el control de los datos de los clientes porque la institución ya no puede confiar en que la custodia de los archivos físicos sea suficiente para

garantizar su seguridad. En algunos mercados esto ha sido un problema durante una década, mientras que en otros la digitalización sólo ha proliferado desde la pandemia del COVID-19. Sin embargo, independientemente de dónde se encuentre la institución en su viaje hacia la digitalización, es importante acompañar al personal y a los clientes en ese viaje proporcionándoles suficiente formación digital para que tanto el personal como los clientes dispongan de las herramientas y los conocimientos necesarios para mantener a salvo su información personal y financiera.

Desde el momento de la solicitud, la institución debe obtener el consentimiento del cliente antes de compartir información personal con cualquier público externo, incluidas agencias de crédito, familiares, garantes de la póliza, agentes de seguros, empresas de cobros y material de marketing (por ejemplo, informes anuales, sitio web) u otros contenidos públicos. Esto fomenta una relación de confianza y respeto. Por ejemplo, la institución exige a los clientes que nombren a un beneficiario para su póliza de seguro de vida, a fin de salvaguardar la cuenta del cliente frente a todas las demás personas que no hayan sido nombradas beneficiarias.

Cuando hable con los clientes, haga hincapié en las responsabilidades de los propios clientes para mantener la privacidad de los datos, como almacenar los registros en un lugar seguro y no compartir los números de identificación personal (PIN). Finamérica (Colombia) publica un folleto para clientes¹¹² con consejos para la seguridad de la información, entre los que se incluyen los siguientes: evitar la suplantación de empleados bancarios, evitar robos, mantener seguras las tarjetas de débito, proteger la información personal y cómo ponerse en contacto con el banco si se detecta un problema de seguridad.

Recursos para 4.D.2

- [Sample Consent Form for Sharing Client Data](#)
- [How Unauthorized Data Sharing Can Hurt Your Institution](#)

4.D.2.1 La institución explica a los clientes cómo utilizará los datos del cliente, con quién compartirá los datos y cómo serán utilizados por terceros. La institución recibe el consentimiento de los clientes antes de usar o compartir sus datos.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP

Este indicador mide si la institución ha buscado un entorno de consentimiento informado con sus clientes sobre la recopilación, uso y compartición de los datos personales del cliente. El proceso de venta debe incluir una explicación clara de cómo se utilizarán o compartirán los datos del cliente. Si terceras partes, como la oficina de crédito o una compañía de seguros, reciben algún tipo de información del cliente, los clientes deben ser conscientes de quién recibirá qué información y con qué fin concreto utilizarán los datos estas terceras partes.

Ejemplos de intercambio de datos:

- Comunicación de los datos de los clientes a las agencias de crédito.
- Utilización de datos de clientes para marketing (datos personales/individuales de clientes, historias e imágenes, citas, resultados de encuestas de satisfacción ...).
- Venta de datos de clientes a terceros.
- Delegar el cobro de los préstamos morosos en una agencia de cobros especializada.
- Utilización de los datos de geolocalización del cliente.
- Utilización de datos personales del cliente para tomar decisiones sobre préstamos (aplicaciones que investigan sus redes sociales, sus contactos, sus fotos...).

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso eficaz para informar claramente a todos los clientes sobre (1) cómo utilizará sus datos y (2) con quién y con qué fin compartirá sus datos (3) ANTES de que el cliente firme el contrato/documento de consentimiento y (4) supervisa periódicamente la eficacia de este proceso.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente los cuatro requisitos. Por ejemplo, la institución proporciona esta información en su totalidad, pero DESPUÉS de que el cliente firme el contrato, o la institución solo informa al cliente de que consulte la oficina de crédito sin mencionar que se compartirá la información y el estado de su propio préstamo.
- Puntúe "no", si la institución no explica sistemáticamente a los clientes cómo y con quién utilizará sus datos.

Fuentes de información

- Un modelo de contrato y/o un modelo de solicitud de préstamo a un cliente.
- Escuchar el discurso de venta, la firma del contrato y el desembolso para saber cómo aborda el personal la cuestión de la privacidad de los datos y el consentimiento.
- Entrevistas con los clientes para conocer su opinión sobre el uso o la puesta en común de sus datos.

Pruebas que aportar

Obsérvese cuándo y cómo se explica el uso compartido de datos y hasta qué punto los clientes comprenden el uso y el uso compartido de sus datos.

4.D.2.2 La información referente al uso de datos y al consentimiento que otorgan es fácil de entender para los clientes.

4.D.2.2.1 Al solicitar el consentimiento de los clientes para utilizar sus datos, la institución explica en un lenguaje local y sencillo, ya sea por escrito o de forma verbal, cómo utilizará los datos. Los enlaces de Internet a las declaraciones de divulgación no son suficientes.

4.D.2.2.2 La institución capacita a los clientes sobre la importancia de proteger su información personal, incluidos los números de identificación personal (PIN), los saldos de las cuentas de ahorro y la información sobre problemas de pago.

4.D.2.2.3 La institución otorga a los clientes el derecho de retirar el permiso para usar sus datos y les explica las consecuencias de dicho retiro.

Indicador: SPI5 Full | CP Full Detalles 4.D.2.2.1 y 4.D.2.2.3 : Advanced CP

Además de contar con sistemas internos seguros para mantener a salvo los datos de los clientes, la institución debe ser completamente transparente con los clientes sobre cómo (y quién) utilizará su información personal, y debe obtener su consentimiento antes de utilizar o compartir sus datos. En el caso del consentimiento a la oficina de crédito, la institución tiene que explicar tanto: (i) la consulta del historial crediticio del cliente como (ii) la comunicación de la información crediticia del cliente a la oficina de crédito. El cliente debe dar su consentimiento en el momento de la solicitud, ya que la consulta de la oficina de crédito se realizará antes de firmar el contrato de préstamo. La institución también debe permitir a los clientes recuperar y borrar sus datos de los sistemas (derecho al olvido), especialmente cuando un cliente opta por darse de baja de un servicio. Esto es especialmente importante en el caso de las instituciones de servicios financieros digitales, que pueden tener acceso a datos externos y privados desde el dispositivo del cliente.

Especialmente en los casos en que los clientes tienen un bajo nivel de alfabetización, es importante proporcionar una explicación clara y sistemática y confirmar mediante preguntas y respuestas que los clientes comprenden la información facilitada.

Guía de puntuación

Detalle 4.D.2.2.1

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso eficaz para (1) explicar en un lenguaje sencillo y local, verbalmente o por escrito, a todos los clientes cómo se utilizarán sus datos cuando se solicite su consentimiento formal para utilizarlos y (2) supervisar regularmente la eficacia de este proceso. Nota: los enlaces de Internet a las declaraciones de divulgación no son suficientes.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen totalmente. Por ejemplo, no todos los clientes están bien informados sobre el uso de sus datos (como los prestatarios de préstamos colectivos que no acudieron a la reunión inicial del grupo) o no se hace lo suficiente para explicar el uso de los datos a los clientes con bajos niveles de alfabetización formal o no se realiza un seguimiento regular para comprobar si todos los segmentos de clientes comprenden el uso de sus datos.
- Puntúe "no" si la institución no cumple el primer requisito o ambos. Por ejemplo, un número significativo de clientes no entiende cómo se utilizan sus datos y/o la institución sólo informa a los clientes mediante enlaces de Internet a declaraciones de divulgación.

Detalle 4.D.2.2.2

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso eficaz para (1) formar a todos los clientes sobre la importancia de proteger su información personal y sobre cómo protegerla, incluidos los números de identificación personal (PIN), los saldos de las cuentas de ahorro y la información sobre problemas de pago, y (2) supervisar periódicamente la eficacia de este proceso.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los dos requisitos. Por ejemplo, no todos los clientes protegen bien su información personal o no se realizan suficientes esfuerzos para explicar cómo proteger su información personal a los clientes con bajos niveles de alfabetización formal o no se realiza un seguimiento periódico para comprobar si todos los segmentos de clientes comprenden cómo proteger su información personal.
- Puntúe "no" si la institución no cumple el primer requisito o ambos. Por ejemplo, un número significativo de clientes no entiende cómo proteger su información personal y/o no se informa sistemáticamente a los clientes sobre la importancia de proteger su información personal ni sobre cómo protegerla.

Detalle 4.D.2.2.3

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso eficaz para (1) informar a los clientes de su derecho a retirar el permiso para utilizar sus datos, (2) explicar las consecuencias de la retirada y (3) supervisar periódicamente la eficacia de este proceso. El derecho a retirar el acceso a los datos y las consecuencias que conlleva deben incluirse en el contrato, o facilitarse en cualquier material de acceso público, para que los clientes puedan consultarlo posteriormente.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la institución informa a los clientes sólo verbalmente sobre su derecho y las consecuencias de retirar su permiso para utilizar sus datos o algunos clientes no han sido informados por las razones que sean sobre su derecho y las consecuencias de retirar su permiso para utilizar sus datos.
- Puntúe "no", si la institución no cumple los dos primeros requisitos o los tres. Por ejemplo, un número significativo de clientes no son conscientes de su derecho a retirar el permiso para utilizar sus datos ni de las consecuencias de la retirada.

Fuentes de información

- Modelo de contrato; formulario de solicitud de préstamo; formulario de consentimiento (oficina de crédito, seguros, información digital a la que se accede con el móvil, etc.).
- Revisión de algunos expedientes de clientes.
- Entrevistas con clientes y personal sobre el terreno.
- escuchar el discurso de venta y firmar las etapas del proceso de crédito.
- Compruebe si este tema se trata en la formación ofrecida en las reuniones de grupo o durante el desembolso de los préstamos individuales.

Pruebas que aportar

- Describa cómo se aborda cada uno de estos temas, quién lo hace, en qué formato y en qué momento del proceso de venta y firma.
- Resultados de las entrevistas.

4.D.2.3 La institución notifica a los clientes de su derecho a revisar y corregir sus datos personales y financieros.

 Indicador: SPI5 Full | CP Full

Los datos de los clientes son personales y, en última instancia, pertenecen al cliente. La institución debe tener un sistema eficaz para actualizar los datos de los clientes e informarles sobre su derecho a revisar/actualizar sus datos y educarles sobre la importancia de mantener una información precisa.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso eficaz para (1) informar a todos los clientes sobre su derecho a corregir y actualizar sus datos personales y financieros, (2) facilitar a los clientes la corrección de sus datos de forma cómoda y eficaz, y (3) supervisar regularmente la eficacia de este proceso.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, no se informa a todos los clientes de su derecho a corregir y actualizar sus datos personales y financieros o los clientes se enfrentan a dificultades técnicas para corregir sus datos.
- Puntúe "no" si no se cumple uno de los dos primeros requisitos o ambos. Por ejemplo, la mayoría de los clientes no son conscientes de su derecho a corregir sus datos personales y financieros y/o la mayoría de los clientes no corrigen sus datos.

Fuentes de información

- Observación de la comunicación del personal con los clientes.
- Política / proceso de actualización / verificación de los datos de los clientes.
- Entrevistas con atención al cliente, SIG o gestión de bases de datos, etc.
- Entrevistas con clientes.

Pruebas que aportar

- Descripción del sistema de tratamiento y revisión de datos.
- Descripción de las campañas para actualizar los datos de los clientes.
- Resultados de las entrevistas.

Estándar 4E. La institución recibe y resuelve los reclamos de los clientes.

Las líneas abiertas de comunicación entre la institución y sus clientes son esenciales para generar confianza, resolver problemas y mejorar los productos con el tiempo. Las instituciones deben disponer de múltiples canales por los que sus clientes puedan ponerse en contacto con ellos para comunicarles una queja. Sin embargo, es vital que los oficiales y el personal reconozcan que los clientes llaman o escriben por diversas razones aparte de las quejas, por ejemplo, con preguntas, para solicitar productos adicionales, hacer sugerencias, pedir ayuda, etc. Un mecanismo de tramitación de quejas constituye varios canales de comunicación convenientes y asequibles para conectar a la institución con sus clientes en beneficio tanto de éstos como de la institución. El personal no debe verlo negativamente como una forma cómoda de que los clientes se quejen del personal.

Este estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 4.E.1: La institución dispone de un mecanismo de reclamación fácilmente accesible para los clientes y adaptado a sus necesidades.
- Práctica esencial 4.E.2: La institución resuelve las reclamaciones con eficacia.
- Práctica esencial 4.E.3: La institución utiliza la información procedente de las reclamaciones para gestionar las operaciones y mejorar la calidad de los productos y servicios.

4.E.1 La institución financiera posee un mecanismo de reclamos de fácil acceso para los clientes y adaptado a sus necesidades.

Las instituciones deben contar con un mecanismo de tramitación de quejas que permita a los clientes plantear problemas, presentar quejas y hacer preguntas. Un mecanismo eficaz permite responder a tiempo a los clientes y permite a las instituciones abordar problemas tanto individuales como sistemáticos. Capacita a los clientes para hacer frente a preguntas y problemas, con lo que es más probable que sean consumidores informados y seguros de sí mismos. También da a las instituciones la oportunidad de resolver preguntas y quejas antes de que interfieran en la fidelidad y retención de los clientes. Muchos problemas son bastante sencillos de resolver -por ejemplo, preguntas sobre las prestaciones del seguro o quejas sobre un cajero automático que no responde- y no merece la pena perder clientes. La capacidad de respuesta de las instituciones también hace menos probable que los clientes insatisfechos dañen su reputación en el mercado.

Sea cual sea el mecanismo o mecanismos elegidos, las instituciones deben establecer una política específica de reclamaciones que incluya los siguientes elementos:

- Procedimientos de resolución: Definir cómo gestionar y resolver las reclamaciones, incluyendo qué tipos de reclamaciones puede gestionar la persona que recibe la reclamación (agente de crédito, director de sucursal) y qué tipos deben remitirse al personal designado para reclamaciones o a la dirección.
- Sistema de notificación: El sistema debe garantizar que los empleados registren todas las quejas, por ejemplo, mediante un registro numerado o un seguimiento en una base de datos que permita seguir el caso hasta su resolución y analizar las quejas en su conjunto.
- Comunicación con agentes: Si los clientes tienen quejas sobre un proveedor externo o agente (por ejemplo, agencia de cobros externa, compañía de seguros, TPV digital), los clientes deben poder quejarse directamente al tercero o a usted. Pida al proveedor externo acceso a las quejas de los clientes. Los clientes ven a los proveedores externos y a los agentes como una extensión de sus instituciones, por lo que es importante conocer las quejas de los clientes contra los proveedores externos. Si los terceros proveedores no comparten una lista mensual agregada de las quejas contra ellos, entonces las instituciones deben formar a sus clientes para que se quejen de los agentes directamente a ellos.
- Plazos definidos: respuestas rápidas a las quejas de los clientes, idealmente en 24 o 48 horas para la mayoría de las quejas y preguntas y en un plazo no superior a un mes desde la presentación para casos graves/complicados. El tiempo de resolución debe basarse en la gravedad de la queja. Muchas cuestiones pueden resolverse el mismo día en que se plantean. Entre ellas se incluyen las "preguntas/quejas frecuentes" que todos los empleados están autorizados a tratar. Otras requerirán seguimiento e investigación, como las acusaciones contra un empleado o los problemas al utilizar un producto o servicio. Cree un calendario para la resolución de las quejas, que incluya plazos realistas pero receptivos para tratar estos distintos tipos de cuestiones.

El mecanismo de tramitación de quejas se refiere al proceso de registrar una queja en una base de datos, registrar los pasos dados para su resolución y documentar la resolución final. Este proceso debe facilitar el análisis de la base de datos de quejas para ayudar a la institución a identificar tendencias y problemas a nivel de la institución. Este proceso debe

ser lo más automático posible. Por ejemplo, cada queja se registra en una base de datos interna y se le asigna automáticamente un número de referencia. Se registran entradas adicionales en la base de datos cuando esa queja está "en proceso" (por ejemplo, siendo revisada por un Comité de Ética), y cuando se resuelve. La base de datos debe permitir a las instituciones agregar fácilmente las quejas procedentes de todos los canales y analizarlas por tipo (por ejemplo, preguntas sobre préstamos, mala conducta de los empleados, problemas con la infraestructura), ubicación y otros factores pertinentes. Lo ideal sería que la base de datos también generara informes sobre las tendencias de las reclamaciones, que deberían compartirse periódicamente con la alta gerencia y la Junta Directiva.

Informar a los clientes sobre su derecho a reclamar

Informar a los clientes de su derecho a reclamar y explicarles cómo utilizar los mecanismos de reclamación. Proporcionar una explicación verbal durante el proceso de solicitud del producto; por ejemplo, en el momento de la entrevista de solicitud, las sesiones de orientación y/o el desembolso. Al mismo tiempo, exponga de forma destacada información escrita sobre cómo presentar una reclamación en las sucursales (carteles, folletos) y/o en la documentación del producto. Por ejemplo, Equitas (India) imprime en la libreta de cada cliente los números de teléfono de las siguientes personas/agencias: La oficina del director general de Equitas, el defensor interno de Equitas y el regulador nacional.

Asegúrese de que los clientes saben cómo pasar por alto a un miembro concreto del personal, especialmente a su oficial de créditos, para presentar una queja, sobre todo si la queja está relacionada con esa persona. Asimismo, informe a los clientes sobre los mecanismos de reclamación disponibles fuera de sus instituciones, por ejemplo, redes nacionales, defensor del pueblo local o una organización autorreguladora, como una organización de protección del consumidor.

El mecanismo de tramitación de reclamaciones debe permitir al personal informar a los clientes cuando se resuelva una reclamación y mantenerse en contacto con ellos si el proceso de resolución requiere la participación del cliente o lleva más tiempo. Los clientes también deben poder hacer un seguimiento de su queja si tienen alguna pregunta durante el proceso de resolución.

- [Research Indicates that Clients are not Informed on Complaints Mechanisms](#)

Formar a los empleados

Impartir formación a los empleados sobre el funcionamiento del mecanismo o mecanismos de reclamación. La formación debe abarcar el funcionamiento del mecanismo o mecanismos de reclamación, el papel del personal encargado de las reclamaciones, cómo gestionarlas adecuadamente hasta su resolución y cómo remitirlas a la persona adecuada para su investigación y resolución. Aunque todos los empleados deben memorizar el número de la línea directa de atención al cliente, por ejemplo, muchos otros aspectos de la formación deben ser específicos de cada puesto, ya que las responsabilidades de gestión de reclamaciones varían drásticamente en la organización. Por ejemplo, los oficiales de créditos pueden ser responsables de informar a los clientes sobre el mecanismo durante la orientación, remitirles a él durante el ciclo del préstamo y recordárselo durante las reuniones de grupo. La formación (y el reglamento del personal) debe ser muy clara en cuanto a la importancia de utilizar correctamente el mecanismo o mecanismos, y debe especificar las sanciones para el personal que no comunique una queja.

Comprobar que los terceros (por ejemplo, los oficiales de redes de agentes) forman a sus propios representantes sobre el funcionamiento del mecanismo o mecanismos de reclamación, el papel del personal encargado de tramitar las reclamaciones, cómo gestionarlas adecuadamente hasta su resolución y cómo remitirlas a la persona adecuada para su investigación y resolución final.

Recursos útiles:

- [Example Staff Responsibilities for Complaints Resolution](#)
- [Yehu Microfinance Surveys Clients on Which Mechanisms to Create](#)

4.E.1.1 Los clientes tienen una manera de presentar quejas a personas que no sean su oficial de crédito/oficial de producto y el supervisor de esa persona.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

El mecanismo de gestión de reclamaciones debe permitir a los clientes eludir a la persona que gestiona su producto. Por ejemplo, un prestatario debe poder eludir al personal de préstamos y quejarse a un representante del servicio de atención al cliente, y un cliente que envíe pagos no debe tener que quejarse al agente remitente, sino que debe tener la opción de llamar a una línea de ayuda. Este mecanismo protege a los clientes de las represalias, los entierros o la mala gestión de la queja. La mayoría de los clientes prefieren sufrir en silencio que arriesgarse a perder el acceso a sus productos y servicios financieros.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución (1) ofrece al menos un canal conveniente por el que los clientes puedan presentar reclamaciones que les permita eludir su punto de contacto principal (por ejemplo, su agente de crédito) y (2) supervisa regularmente la eficacia de dicho(s) canal(es) del Mecanismo de Gestión de Reclamaciones.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los dos requisitos. Por ejemplo, sólo unos pocos clientes utilizan este canal o cualquier otro canal del Mecanismo de tramitación de reclamaciones o el canal no funciona bien (por ejemplo, el número de la línea directa está casi siempre ocupado) o el tiempo de respuesta a la reclamación es superior al indicado.
- Puntúa "no", si los clientes sólo pueden presentar reclamaciones a su principal punto de contacto.

Fuentes de información

- Política de tramitación de reclamaciones - canales de reclamación.
- Entrevista con el responsable de reclamaciones o de atención al cliente.
- Entrevista con clientes.

Pruebas que aportar

Descripción de todos los canales por los que los clientes pueden presentar sus reclamaciones sin pasar por su contacto directo en la institución.

4.E.1.2 La institución dispone de al menos dos canales de denuncia gratuitos y accesibles para los clientes.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Entry CP**

El mecanismo o mecanismos de tramitación de reclamaciones deben adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes y ser de fácil acceso para la mayoría de ellos. Normalmente, esto requiere tanto un número de teléfono gratuito al que los clientes puedan llamar como representantes de atención al cliente en persona. Los buzones de quejas y sugerencias son insuficientes, ya que los clientes analfabetos no pueden escribir sugerencias/quejas, presentar una queja por escrito supone la carga añadida del desplazamiento a la sucursal, la confidencialidad suele ser limitada y estos buzones a menudo sólo se comprobaban mensualmente. Las instituciones también deben ofrecer otros canales, como una línea directa de quejas, y realizar visitas periódicas a los centros o negocios de los clientes, o llamar a algunos de ellos para interesarse por los problemas que puedan estar experimentando. Los canales deben ser cómodos, accesibles para los clientes analfabetos y permitir a las instituciones responder a tiempo.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución (1) ofrece al menos dos canales diferentes por los que los clientes puedan presentar reclamaciones (2) que sean gratuitos para los clientes y fáciles de usar y (3), si procede, al menos uno de esos canales debe ser accesible para clientes analfabetos.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, sólo unos pocos clientes utilizan estos canales o uno de los dos canales es difícil de utilizar (por ejemplo, acceso deficiente a Internet).
- Puntúe "no" si no se cumplen uno o los dos primeros requisitos. Por ejemplo, los clientes sólo disponen de un canal y/o no hay dos canales gratuitos para ellos.

Fuentes de información

- Informes de reclamaciones.
- Entrevistas con el jefe de reclamaciones.
- Entrevistas con representantes/gerentes del servicio de atención al cliente.
- Política o matriz de tramitación de reclamaciones.
- Entrevista con clientes.

Pruebas que aportar

Descripción de todos los canales de reclamación activos a los que acceden los clientes y los costos asociados a cualquiera de ellos.

4.E.1.3 La institución informa a los clientes cómo presentar una queja.

4.E.1.3.1 La institución muestra información sobre cómo presentar una queja en las sucursales, donde se hallen los agentes, en la documentación del producto y en todos los canales digitales que utiliza para brindar servicios a los clientes.

4.E.1.3.2 En el momento en que los clientes solicitan usar un producto, la institución informa a los clientes sobre cómo presentar una queja tanto a su persona como a otro funcionario.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 4.E.1.3.1 : Entry CP

Detalle 4.E.1.3.1 : SPI5 Entry | SPI5 Full CP Full – Advanced CP

El mecanismo de tramitación de quejas sólo es eficaz si los clientes lo conocen y se les anima a utilizarlo. Los detalles de este indicador explican los aspectos básicos de cómo informar a los clientes sobre su derecho a presentar reclamaciones y cómo hacerlo. Las instituciones pueden proporcionar esta información de diversas maneras, por ejemplo, por escrito en los contratos de préstamo, en un documento de datos clave, en un folleto, en televisores y carteles en las sucursales, en las redes sociales, en carteles en los locales de los agentes, en el sitio web, en canales digitales como la aplicación de la institución, y oralmente durante los procesos de solicitud del producto y de orientación al cliente.

Esto incluye cómo los clientes pueden presentar una reclamación no sólo a su institución, sino también, si existe, a una organización autorreguladora o al defensor del pueblo del sector público. La institución también debe informar a los clientes sobre cómo presentar una reclamación contra terceros. Este proceso debe incluir al menos 2 o 3 momentos en el recorrido del cliente en los que éste reciba esta información para que pueda interiorizarla. Uno de esos momentos debe ser el proceso de solicitud del producto.

Si las instituciones tienen sucursales, agentes o canales digitales, deben incluir información sobre cómo presentar reclamaciones en cada uno de estos lugares.

Guía de puntuación

Detalle 4.E.1.3.1

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático y medios visibles para (1) compartir información con todos los clientes en todos los lugares para realizar transacciones (cada sucursal, ubicación del agente y canal digital) sobre su derecho

a reclamar y cómo presentar una reclamación diferenciada por canal y (2) supervisar periódicamente la eficacia de este proceso.

- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los dos requisitos. Por ejemplo, los medios visibles no están disponibles en todos los lugares o no todos los clientes tienen acceso a los medios visibles (por ejemplo, los prestatarios de grupo faltan a su reunión inicial de grupo) o no existen explicaciones sobre cómo presentar una reclamación para todos los canales.
- Puntúe "no", si no se cumple el primer requisito. Por ejemplo, no hay medios visibles en algunas sucursales y no en los locales de los agentes y/o no hay explicaciones comprensibles sobre cómo presentar una reclamación.

Detalle 4.E.1.3.2

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático para (1) informar a todos los clientes sobre cómo presentar una reclamación sobre su institución o su tercera (diferenciado por canal) en el momento en que los clientes solicitan un producto y (2) supervisar periódicamente la eficacia de este proceso.
- Puntúe "parcialmente", si no se cumplen totalmente los dos requisitos. Por ejemplo, no todos los clientes están suficientemente informados sobre cómo presentar una reclamación o los clientes reciben explicaciones sobre cómo presentar una reclamación sólo para algunos canales, lo que reduce su capacidad de elección entre canales.
- Puntúe "no", si no se cumple el primer requisito. Por ejemplo, no se informa sistemáticamente a la mayoría de los clientes sobre cómo presentar una reclamación al solicitar un producto.

Fuentes de información

- Cualquier documentación entregada a los clientes que contenga los canales de reclamación de los clientes.
- Entrevistas con los clientes para verificar que saben cómo presentar una queja.
- Entrevista con el personal sobre el terreno para hablar de los canales, de cuándo reciben los clientes información sobre cómo presentar reclamaciones y para conocer la perspectiva desde el terreno sobre los canales más utilizados y las reclamaciones más frecuentes.
- Observación en las sucursales para ver cómo se muestra a los clientes el mecanismo o mecanismos de reclamación.

Pruebas que aportar

- Descripción de los canales de comunicación escritos y orales utilizados para compartir esta información.
- Lista de control de la transparencia, cualquier lista de control que utilice el personal sobre el terreno para asegurarse de que informa plenamente a los clientes.
- Descripción del modo en que la institución educa a los clientes sobre la presentación de reclamaciones, incluido el título y el número de página de una política o proceso documentado, si procede.
- Lista de comprobación de la información que debe comunicarse al cliente, incluida la información sobre los mecanismos de reclamación.

4.E.1.4 Si el mecanismo de queja inicialmente maneja las quejas a través de medios automatizados, la institución pone a disposición de los clientes un canal con interacción humana en vivo.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

La interacción humana es fundamental por muchas razones:

- Muchos clientes aún no confían en la eficacia de los sistemas automatizados y prefieren comunicarse directamente con un empleado.

- Algunos clientes se sienten más seguros de que sus quejas se tomarán en serio si se las expresan a un ser humano.
- La oportunidad de escuchar a los clientes y comprender los detalles de la situación puede ayudar a la institución a entender las necesidades y retos de sus clientes.
- Es posible que los clientes no sepan cómo utilizar los sistemas automatizados.
- En caso de que los clientes no elijan las opciones adecuadas, la institución debe interactuar directamente con los clientes para garantizar que puedan presentar su reclamación correctamente.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si las reclamaciones no se gestionan por medios automatizados.
- Puntúe "sí" si la institución ofrece un canal de reclamaciones con interacción humana en directo, aparte de su canal (inicialmente) automatizado, de fácil acceso y gratuito para los clientes.
- Puntúe "parcialmente", si el requisito no se cumple totalmente. Por ejemplo, pocos clientes utilizan el canal en directo, ya que les resulta incómodo y costoso.
- Puntúe "no" si la institución no ofrece un canal de reclamaciones con interacción humana en directo.

Fuentes de información

- Política y mecanismos de tramitación de reclamaciones.
- Revisión y prueba del funcionamiento del canal automatizado de reclamaciones.
- Entrevistas con el personal de atención al cliente y tramitación de reclamaciones.
- Entrevistas con clientes.

Pruebas que aportar

- Descripción de los mecanismos y canales de tramitación de las reclamaciones y confirmación de que es posible la interacción humana.
- Resultados de las entrevistas.

4.E.2 La institución resuelve los reclamos eficientemente.

Aunque las reclamaciones suelen centrarse en la insatisfacción -por no haber sido aprobado un préstamo, por ejemplo-, los mecanismos de tramitación de reclamaciones pueden revelar problemas más graves, como el fraude de los empleados, el maltrato de los clientes u otros comportamientos poco éticos. Es fundamental que las instituciones puedan corregir errores, rectificar omisiones y abordar actividades que puedan ser perjudiciales para los clientes. Además de responder a los problemas individuales de los clientes, las instituciones deben ser capaces de agregar, analizar y reportar información sobre las quejas de los clientes. El personal designado para las quejas debe evaluar las tendencias generales para identificar cualquier problema sistémico que vaya más allá de las quejas individuales. Los problemas crónicos o recurrentes pueden requerir cambios en las operaciones, los productos y/o la formación para ofrecer un mejor servicio y rectificar las áreas que son objeto frecuente de quejas. Por ejemplo, las quejas recurrentes sobre las largas colas en la sucursal pueden poner de manifiesto la necesidad de cambiar la disposición de la sucursal, abrir una nueva ventanilla o proporcionar canales digitales. Las quejas periódicas sobre la denegación de un préstamo en una sucursal concreta pueden indicar la necesidad de revisar la forma en que el personal sobre el terreno de esa sucursal realiza el análisis de los préstamos o la selección de los clientes.

La alta gerencia debe revisar periódicamente los datos sobre reclamaciones. Los informes de reclamaciones deben describir el número de reclamaciones de clientes recibidas en un periodo de tiempo y a lo largo del tiempo, los mecanismos utilizados para recibir las reclamaciones (por ejemplo, el 60 por ciento de las reclamaciones recibidas a través de la línea directa y el 40 por ciento en la sucursal) y los problemas planteados por los clientes (por ejemplo, reclamaciones sobre tipos de interés, confusión sobre las condiciones de los productos de ahorro). Busque posibles problemas operativos y relacionados con los

productos que sean sistémicos y/o constantes a lo largo del tiempo, y analice posibles mejoras de las operaciones y los productos que resolverían esos problemas y reducirían el número de reclamaciones similares en el futuro.

Los datos sobre quejas son una valiosa forma de investigación de mercado. No cabe duda de que las instituciones deben emplear otros métodos de investigación de mercado para orientar el diseño y la entrega de los productos, ya que las preguntas/quejas están sesgadas hacia los clientes con quejas contra su institución. Sin embargo, las preguntas frecuentes de los clientes pueden revelar problemas operativos, como lagunas en los conocimientos del personal sobre el terreno, y las quejas pueden impulsar ideas de diseño de productos, como un periodo de gracia para clientes fieles o un nuevo préstamo para mejoras en el hogar. Esta información, analizada y discutida por la alta gerencia, también puede ayudar a las instituciones a delimitar el objeto de otros estudios de mercado.

Por último, verifique la eficacia del mecanismo o mecanismos de gestión de reclamaciones de forma continua. Auditoría Interna u otro equipo de control debería realizar comprobaciones periódicas para evaluar cuántas reclamaciones se están registrando -a fin de comprobar si los clientes utilizan activamente el sistema- y qué medidas se han tomado para resolver las reclamaciones. Es útil investigar una muestra de reclamaciones, lo que incluiría el seguimiento con los clientes, para controlar no sólo si el problema se resolvió, y con qué rapidez, sino también si el cliente fue informado del resultado y quedó satisfecho con el mismo.

Recursos útiles:

- [Example Complaint Trends and Operational or Product Improvements to Address Complaints](#)
- [Using Client Feedback to Improve Communication](#)
- [Example Complaints Analysis Report](#)
- [Advertise “Questions and Complaints”](#)
- [Tameer Bank Creates a Complaints Mechanism](#)

4.E.2.1 La política de quejas de la institución identifica los niveles de gravedad y requiere que las quejas graves se escalen de inmediato a la alta gerencia.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Para que la gestión de reclamaciones sea eficaz y estratégica, es fundamental que los tipos de reclamaciones se clasifiquen por niveles de gravedad, de modo que cualquier persona que pueda recibir una reclamación directamente de un cliente pueda elevar determinados temas urgentes directamente a la alta gerencia o al Comité de Ética. Por ejemplo, cualquier caso de violación de datos, fraude, abuso, etc. debe tomarse muy en serio y debe actuarse con rapidez.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un documento formal o una política para la gestión de las reclamaciones de los clientes que incluya (1) una política de escalado que clasifique los tipos de reclamaciones por gravedad y defina la persona responsable de gestionar dicha reclamación y (2) un proceso para escalar las reclamaciones urgentes/graves a la alta gerencia, Auditoría Interna y/o un Comité de Ética que pueda resolver estos casos más delicados. (3) La institución supervisa periódicamente la eficacia tanto de la política de escalonamiento como de su proceso.
- Puntúe "parcialmente" si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la clasificación de las reclamaciones está incompleta o el proceso de escalado no está claramente definido.
- Puntúe "no", si las reclamaciones de los clientes no se clasifican por gravedad y/o no existe un proceso para elevar las reclamaciones urgentes/graves a la alta gerencia.

Fuentes de información

- La política de tramitación de reclamaciones, con una matriz de escalonamiento.
- Política de escalada, matriz (lista de categorías y persona responsable).
- Entrevistas con el responsable de la tramitación de reclamaciones y el personal de campo.

Pruebas que aportar

Título y número de página de la política de tramitación de reclamaciones que describe cómo (1) se clasifican las reclamaciones según su gravedad y (2) se elevan a un nivel superior según sea necesario, y resumen/ejemplos de cómo se aplica sobre el terreno.

4.E.2.2 El mecanismo de quejas de la institución garantiza que todas las quejas formales se registren en un sistema seguro que llegue al personal de manejo de quejas y/o a la gerencia.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Es fundamental que las instituciones dispongan de un mecanismo de quejas que recoja todas y cada una de las opiniones de los clientes y garantice que ninguna queja quede oculta o enterrada. Sin un sistema de este tipo es extremadamente difícil, si no imposible, garantizar que todas las quejas se recojan, se sigan hasta su finalización y se analicen en busca de tendencias y elementos de acción que surjan de los datos. También permitirá consolidar y analizar las quejas que reciben de todos los canales diferentes. Esto sólo se aplica cuando los clientes utilizan uno de los canales formales existentes, y no cuando utilizan canales informales.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución (1) dispone de un proceso sistemático para introducir las opiniones de los clientes procedentes de todos los canales en una base de datos para su registro y seguimiento, (2) un personal encargado de tramitar las quejas las revisa a diario y ofrece soluciones o eleva el caso según proceda, y (3) se supervisa periódicamente el funcionamiento eficaz de esta base de datos de quejas y del proceso de tramitación.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, las opiniones de los clientes solo se registran y siguen desde la línea directa y los canales web, pero no desde las sucursales, o el proceso de tramitación de reclamaciones a veces se interrumpe por falta de disponibilidad del personal.
- Puntúe "no", si no existe una base de datos central para registrar y hacer un seguimiento de todas las reclamaciones y/o no se ha implantado un proceso de tramitación de reclamaciones.

Fuentes de información

- Entrevistas con el personal y los directivos responsables de la tramitación de reclamaciones, la introducción de datos, el análisis de datos, etc.
- Observaciones de la sucursal.

Pruebas que aportar

Descripción del proceso y del sistema/software que la institución utiliza para recoger y documentar sus quejas, resumen de observaciones, ejemplos del flujo de información sobre quejas.

4.E.2.3 La institución resuelve las quejas de los clientes rápidamente.

4.E.2.3.1 La institución envía a los clientes una confirmación de recepción de sus quejas y una notificación cuando la queja ha sido resuelta.

4.E.2.3.2 Si la institución recibe quejas a través de un centro de llamadas (call center) o chat, monitorea el tiempo promedio de espera.

4.E.2.3.3 La institución resuelve al menos el 90% de las quejas en el plazo de un mes. Si la resolución demora más de un mes, la institución notifica al cliente el motivo de la demora.

 **Indicador: SPI5 Full | CP Full**
Detalle 4.E.2.3.3: Advanced CP

El plazo de un mes es el tope máximo y tiene en cuenta las reclamaciones que pueden requerir investigaciones en profundidad. En la era digital, es importante que las instituciones resuelvan las reclamaciones de sus clientes con rapidez, normalmente en un plazo de 24-48 horas, para demostrar que la institución es moderna y responde a las necesidades de sus clientes.

Guía de puntuación

Detalle 4.E.2.3.1

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso sistemático para enviar a todos los clientes (1) un acuse de recibo cada vez que presentan una reclamación y (2) una notificación cuando se ha resuelto su reclamación. (3) La institución controla regularmente la eficacia del sistema de notificación a sus clientes.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, no todos los clientes reciben recibos de reclamaciones y/o notificaciones de resolución o problemas técnicos frecuentes con el sistema o sistemas automatizados de comunicación con el cliente.
- Puntúe "no", si la institución no dispone de un sistema de envío de recibos de reclamaciones y notificaciones de resolución a los clientes.

Detalle 4.E.2.3.2

- Puntúa "N/A", si la institución no tiene ni centro de atención telefónica ni sala de chat para las reclamaciones de los clientes.
 - Puntúe "sí", si la institución (1) dispone de un proceso sistemático para controlar el tiempo medio de espera antes de que se responda a las llamadas o chats de los clientes y (2) controla regularmente el tiempo medio de espera.
 - Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen totalmente. Por ejemplo, problemas técnicos frecuentes con la medición automática del tiempo de espera.
- Puntúa "no", si la institución no controla el tiempo medio de espera antes de que se respondan las llamadas o chats de los clientes.

Detalle 4.E.2.3.3

- Puntúe "sí", si la institución (1) dispone de un proceso sistemático de seguimiento del tiempo empleado en resolver las reclamaciones, (2) resuelve al menos el 90% de las reclamaciones en el plazo de un mes, (3) notifica a los clientes el motivo del retraso, si la resolución de la reclamación tarda más de un mes, y (4) supervisa regularmente el tiempo medio de resolución de las reclamaciones.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumple el segundo o tercer requisito. Por ejemplo, no se alcanza el objetivo de resolver al menos el 90% de las reclamaciones en el plazo de un mes o no se notifica a todos los clientes cuando la resolución de sus reclamaciones lleva más tiempo.
- Puntúe "no" si la institución no dispone de un proceso de seguimiento del tiempo empleado en resolver las reclamaciones.

Fuentes de información

- Informes de tramitación de reclamaciones que especifiquen el tiempo medio de resolución de las reclamaciones, el número de reclamaciones que tardan más de un mes en resolverse, el tiempo medio de espera de los clientes, etc.

- Política de tramitación de reclamaciones o proceso documentado que indique cuándo el cliente recibe una notificación de la institución durante la tramitación de su reclamación.
- Informes sobre datos y tendencias relacionados con la tramitación y resolución de reclamaciones.

Pruebas que aportar

- Indique cuándo recibió el cliente la notificación de la institución durante el proceso de tramitación de la reclamación.
- Observe los tiempos medios de espera de los clientes para recibir atención en persona y en línea.
- Anote el tiempo medio para resolver una reclamación y cuántas/qué porcentajes se clasifican como complicadas, así como el tiempo medio necesario para resolver los casos complicados.

4.E.2.4 El personal que maneja las quejas tiene acceso a datos relevantes del cliente, incluyendo detalles de transacciones y notas de conversaciones de quejas anteriores.

 **Indicador: SPI5 Full | CP Full**

Para que el personal encargado de tramitar las quejas sea eficaz y eficiente en su trabajo, debe tener acceso a la información pertinente sobre los clientes que llaman para quejarse y su historial de interacciones con la institución. Para ello, lo más sencillo es proporcionar acceso al sistema de gestión de clientes, que permite al personal ver la información de los clientes y las notas que otros miembros del personal puedan haber tomado en relación con el comportamiento de los clientes o los detalles del caso.

Este indicador es especialmente relevante cuando la gestión de las reclamaciones se externaliza.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si el personal encargado de tramitar las reclamaciones puede acceder a los datos del cliente, incluidos (1) los detalles de la transacción y 2) cualquier nota de llamadas anteriores con la institución.
- Puntúe "parcialmente", si el personal encargado de tramitar las reclamaciones sólo tiene acceso a los detalles de la transacción o a las notas de llamadas anteriores.
- Puntúe "no", si el personal encargado de tramitar las reclamaciones no tiene acceso a los detalles de la transacción ni a las notas de llamadas anteriores y/o la institución no dispone de personal encargado de tramitar las reclamaciones.

Fuentes de información

- Revise las pantallas que ven los representantes del servicio de atención al cliente cuando hablan con un cliente o introducen una reclamación.
- Entrevistas con el personal encargado de tramitar las reclamaciones y con el director.
- Revise la política o los procesos de tramitación de reclamaciones para ver si describe estas cosas.

Pruebas que aportar

Describa los tipos de datos a los que tiene acceso el personal cuando tramita una queja de un cliente.

4.E.3 La institución usa la información de las quejas para gestionar sus operaciones y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

La excelencia en la gestión de las reclamaciones de los clientes requiere un proceso de tres pasos que implica 1) recoger las reclamaciones de los clientes a través de una variedad de canales que sean accesibles y asequibles para los clientes, 2) resolver estas reclamaciones a tiempo y de acuerdo con su gravedad y 3) agregar y analizar los datos de las reclamaciones de los clientes de forma regular para utilizar esta información como base para tomar decisiones estratégicas y operativas que mejoren la experiencia del cliente y reduzcan la frecuencia de las reclamaciones de los clientes sobre esos temas en el futuro. El análisis de los datos de reclamaciones de clientes convierte las preguntas y problemas de los clientes en inteligencia empresarial para la institución y le permite mejorar la satisfacción y retención de clientes al tiempo que mejora el servicio al cliente y la oferta de productos.

4.E.3.1 *El sistema de quejas crea un informe para la gerencia y el personal de atención al cliente. Frecuencia mínima: mensual*

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Para agregar y analizar los datos de las reclamaciones, la institución debe disponer de una base de datos que genere informes sobre el resumen de los datos de reclamaciones recogidos por categoría, gravedad, periodo de tiempo, sucursal, etc.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", la institución dispone de un proceso sistemático (1) que genera al menos informes mensuales sobre el desglose de los datos de las reclamaciones (por categoría, gravedad, periodo de tiempo, sucursal, etc.) y (2) que analiza el responsable de la tramitación de reclamaciones para su atención a la alta gerencia.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los dos requisitos. Por ejemplo, los informes presentan un desglose limitado de las categorías de reclamaciones o el responsable de la tramitación de reclamaciones sólo analiza los informes trimestralmente.
- Puntúe "no" si no se cumplen uno o ambos requisitos. Por ejemplo, no se generan informes sobre datos de reclamaciones y/o no se analizan los datos de reclamaciones.

Fuentes de información

Informes de reclamaciones y entrevistas con el responsable de la tramitación de reclamaciones.

Pruebas que aportar

Resuma el tipo de información incluida en esos informes y la frecuencia con la que se generan, con quién se comparten y si la alta gerencia los revisa.

Recursos para el indicador 4.E.3.1

- [A sample of a good complaints report](#)

4.E.3.2 *La Alta Gerencia revisa los informes de quejas y los indicadores clave de desempeño (p. ej., tiempo promedio para resolver, porcentaje resuelto) y toma medidas correctivas para resolver los problemas sistemáticos que generan quejas. Frecuencia mínima: anual*

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full

La alta gerencia debe revisar los datos agregados y analizados de las quejas de los clientes y debatir a nivel de alta gerencia qué cambios organizativos deben adoptarse para reducir las quejas de los clientes, mejorar su satisfacción y responder a sus peticiones. Esto puede incluir mejorar los tiempos de espera de los clientes, resolver las fuentes de las quejas de los clientes, crear nuevos productos basados en las opiniones de los clientes o reforzar la formación del personal sobre un tema que generó numerosas preguntas de los clientes, etc.

Para más referencias, consulte [2.B.2 La alta gerencia toma decisiones estratégicas y operativas basándose en datos sociales y financieros.](#)

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) el equipo directivo revisa los informes de quejas al menos una vez al año y (2) ha tomado las medidas correspondientes en los últimos 12 meses para mejorar las operaciones.
- Puntúe "parcialmente", si la alta gerencia ha revisado por última vez los informes de quejas o ha tomado alguna medida correspondiente durante los últimos 12 a 24 meses.
- Puntúe "no", si la alta gerencia no ha revisado los informes de quejas y/o no ha tomado ninguna medida correspondiente en los últimos 24 meses.

Fuentes de información

- Los dos últimos agregan y analizan informes de quejas que muestran las tendencias de las quejas a lo largo del tiempo.
- Entrevista con el responsable de la tramitación de reclamaciones.
- Entrevistas con altos directivos que revisan los informes de reclamaciones.

Pruebas que aportar

- Describa el tipo de informes de quejas revisados y la frecuencia con la que la alta gerencia revisa estos informes.
- Enumere los KPI que se incluyen en los informes de reclamaciones.
- Describa cualquier medida que la alta gerencia haya autorizado y/o adoptado en los dos últimos años en respuesta a los datos de los informes de quejas.

4.E.3.3 Si la institución se asocia con terceros, la institución ayuda a sus clientes a resolver las quejas que tienen con esos terceros.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Cualquier mala experiencia que los clientes tengan con los proveedores externos elegidos por la institución repercutirá negativamente en ella. Por lo tanto, la institución debe asegurarse de que sus clientes reciben la misma calidad de atención y respeto de sus proveedores terceros (por ejemplo, agentes) que la que ofrece a sus clientes. Esto requiere que las quejas de los clientes sobre los proveedores terceros lleguen a la institución para que pueda tomar medidas correctivas. Se debe formar a los clientes para que (1) comuniquen las quejas sobre proveedores terceros directamente a la institución o (2) sepan cómo utilizar sus canales de gestión de quejas. En este último caso, la institución debe pedir a sus proveedores terceros que compartan periódicamente un resumen de las quejas presentadas por sus clientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no utiliza ninguna institución externa.
- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático para (1) informar a sus clientes sobre cómo presentar reclamaciones sobre su experiencia con los proveedores terceros y (2) ayudarles a resolver cualquier reclamación contra proveedores terceros. (3) La institución supervisa periódicamente la eficacia de este proceso.

- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, no se informa a todos los clientes o la institución no resuelve algunas reclamaciones.
- Puntúe "no", si la institución no informa a la mayoría de los clientes sobre cómo presentar reclamaciones contra proveedores terceros y/o no resuelve sus reclamaciones en la mayoría de los casos.

Fuentes de información

- Política de tramitación de reclamaciones.
- Entrevistas con el personal encargado de tramitar las reclamaciones y con el director.
- Entrevistas con el personal que gestiona las relaciones con proveedores terceros.
- Entrevista con los agentes del proveedor externo, si procede.

Pruebas que aportar

- Título y número de página de la parte de la política de tramitación de reclamaciones que describe cómo deben presentar los clientes las reclamaciones sobre los proveedores externos.
- Resumen de las entrevistas.

Dimensión 5. Gestión responsable de los recursos humanos

Unos recursos humanos cualificados y comprometidos -empleados, pero también agentes- son el mayor activo para alcanzar los objetivos sociales, si son valorados por su empleador o mandante, comprenden bien sus funciones y responsabilidades, y se escuchan sus ideas sobre mejoras organizativas. El trato responsable de los empleados (y también de los agentes) es fundamental para que las instituciones alcancen sus objetivos sociales, medioambientales y financieros. Los empleados tienen derechos, y es más probable que los empleados bien tratados traten a los clientes de forma responsable.

La Dimensión 5, que Cerise+SPTF ha desarrollado conjuntamente con la Organización Internacional del Trabajo y el Grupo de Acción de Recursos Humanos e-MFP, consta de tres estándares:

- Estándar 5A La institución crea un ambiente laboral seguro y equitativo.
- Estándar 5B El sistema de Gestión de los Recursos Humanos de la institución está diseñado para atraer y mantener una fuerza laboral calificada y motivada.
- Estándar 5C El sistema de Desarrollo de los Recursos Humanos apoya la estrategia social de la institución.

Recursos para la Dimensión 5

- [FUNDESER Strengthens HR policies](#)
- [Grameen Foundation's Human Capital Management \(HCM\) Assessment tool](#)

Estándar 5A. La institución crea un ambiente laboral seguro y equitativo.

Para crear un entorno de trabajo propicio, seguro y equitativo es necesario que las instituciones dispongan de políticas y procedimientos que garanticen un lugar de trabajo no discriminatorio y seguro, remuneren adecuadamente al personal y atiendan sus reclamaciones. Cumple o supera las leyes nacionales, incluidas las relativas al trabajo forzado y al trabajo infantil.

Este estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Practica Esencial 5.A.1: Existen estándares escritos de RRHH a disposición de todos los empleados que detallan y protegen sus derechos.
- Practica Esencial 5.A.2: La remuneración de los empleados es equitativa y adecuada.
- Práctica Esencial 5.A.3: La institución tiene un sistema de gestión de salud y seguridad.

5.A.1 Existen estándares escritos de RRHH a disposición de todos los empleados que detallan y protegen sus derechos.

Para prestar un buen servicio a los clientes, los empleados deben trabajar en un entorno que apoye y proteja sus derechos y les haga sentirse valorados. Una política de RR.HH. bien desarrollada sienta las bases de ese entorno. Debe ser fácilmente accesible para todos los empleados, lo que significa que cada empleado debe saber que la política existe, qué incluye su contenido y dónde encontrar la política completa (por ejemplo, en una unidad de disco compartida). Las instituciones deben proponer a cada empleado una versión abreviada de la política de RRHH, destacando las políticas que afectan a los empleados de forma más significativa, e informar a los empleados sobre los cambios de política de forma oportuna.

Las instituciones deben decidir libremente el formato en función de las preferencias de sus empleados.

Desarrollar la política de RRHH

Las instituciones deben implicar a los empleados de diferentes niveles en el proceso de desarrollo y/o revisión de la política de RH para mejorar su calidad y adecuación y fomentar la concienciación y el compromiso del personal. Una buena práctica consiste en formar un comité de empleados que debata periódicamente cómo mejorar la aplicación de la política. Para cumplir este estándar, las instituciones deben disponer de un mecanismo formal de consulta con los representantes de los empleados sobre las decisiones en materia de RRHH y el desarrollo de la política, y permitirles el acceso directo a los directores ejecutivos.

Dar a conocer a los empleados la política de RRHH y ayudarles a entenderla

La política de RR.HH. debe formar parte de la iniciación de los nuevos empleados. Todos los nuevos empleados deben conocer la política y saber a quién pueden dirigir cualquier pregunta o duda. La experiencia ha demostrado que los empleados no suelen retener gran parte de la información sobre RR.HH. que se comparte durante los cursos de iniciación, porque el material es demasiado técnico o demasiado abrumador para asimilarlo de una sola vez. Por lo tanto, se recomienda dividir la política en partes digeribles, utilizar varios métodos (debates en grupo y vídeos, por ejemplo) y evaluar los conocimientos de los empleados a intervalos regulares. Algunas instituciones discuten una parte de la política de RRHH (por ejemplo, cómo denunciar el acoso en el lugar de trabajo) como parte de las reuniones periódicas de empleados en las sucursales y en la sede central.

Ejemplos sobre el terreno

- [FINCA Protects Staff with HR Policies](#)

5.A.1.1 La política de recursos humanos de la institución explica los derechos y responsabilidades de los empleados relacionados con:

5.A.1.1.1 Estándares de trabajo y procedimientos disciplinarios

5.A.1.1.2 Resolución de quejas

5.A.1.1.3 Acuerdos de negociación colectiva y libertad de asociación

5.A.1.1.4 Protección para denunciantes

5.A.1.1.5 Garantías contra el acoso

5.A.1.1.6 Condiciones para el despido y trámites de salida

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Las instituciones deben formalizar las condiciones de trabajo y comunicarlas de forma transparente a los empleados. Una política de RRHH por escrito -que cumpla la legislación laboral nacional- debe incluir elementos clave relacionados con los estándares y condiciones de trabajo y la protección del personal. Debe ser fácilmente accesible para todos los empleados: cada empleado debe saber que la política existe, qué cubre y dónde encontrarla en su totalidad. Su difusión efectiva a cada empleado es un indicador básico de la gestión operativa de los recursos humanos.

Guía de puntuación

Para cada detalle:

- Puntúe "sí" si (1) la institución cumple plenamente con los derechos y responsabilidades de todos los empleados relacionados con el detalle en cuestión, (2) la política formal de RRHH describe claramente los derechos y responsabilidades de los empleados relacionados con el detalle en cuestión que (3) los empleados comprenden bien.
- Puntúe "parcialmente", si (1) la institución cumple en gran medida con los derechos y responsabilidades para todos los empleados relacionados con el detalle en cuestión sin que se identifiquen riesgos importantes, pero no están incluidos en la política

formal de RRHH y/o no son bien comprendidos por los empleados. En otras palabras: si el primer requisito se cumple en su mayor parte, pero no el segundo y/o el tercero.

- Puntúe "no", si (1) la institución no cumple en gran medida los derechos y responsabilidades para todos los empleados relacionados con el detalle relativo a los principales riesgos identificados, independientemente de si se cumplen el segundo y el tercer requisito.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH
- Entrevista con el responsable de RRHH
- Entrevistas a empleados de las sucursales y de la sede central

Pruebas que aportar

- Explique dónde está disponible la política de RR.HH. e indique el capítulo o la página donde se tratan los detalles de los seis indicadores. Incluya cómo y cuándo se distribuyó la política al personal (por ejemplo, el año pasado por correo electrónico o cada versión revisada se publica en la intranet, etc.).
- Si los derechos de los empleados no se mencionan explícitamente en la política de RRHH, se requiere una evaluación de los riesgos potenciales (para los empleados, pero también para los clientes) del incumplimiento de estos derechos.

Algunos ejemplos son:

Para 5.A.1.1.1: estándares dejados a la apreciación subjetiva de un directivo, sanciones desproporcionadas, ninguna oportunidad de defenderse en caso de sanción.

Para 5.A.1.1.2: falta de evaluación anual del desempeño con el jefe.

Compruebe también el cumplimiento de 5.B.2.2 (si existe un mecanismo de reclamación) si hay riesgo de incumplimiento de estos derechos.

Para 5.A.1.1.3: la institución debe, como mínimo, respetar la legislación del país relativa a estos derechos; si la legislación no es aplicable a la institución, evaluar si su compromiso de respetar este derecho es creíble en relación con su tamaño y sus procesos.

Para 5.A.1.1.4: Definición: un denunciante es alguien que revela una violación de la política o una irregularidad que ha observado; compruebe si existe riesgo de incumplimiento, si no hay un canal independiente al que informar, si los procedimientos y canales no garantizan la confidencialidad de la identidad del denunciante, si no hay una persona o departamento imparcial para el seguimiento de las denuncias.

Para 5.A.1.1.5: personal de campo femenino con supervisor masculino, trabajo aislado a nivel de sucursal, cultura en la región/país.

Para 5.A.1.1.6: incumplimiento del derecho local de preaviso, casos de despidos abusivos.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- [Guidance for USGPSE-ALIGNED HR Policies](#)

5.A.1.2 La institución cumple con las regulaciones locales en las siguientes áreas:

5.A.1.2.1 Salarios competitivos

5.A.1.2.2 Escala salarial transparente

5.A.1.2.3 Prestaciones/protección social

5.A.1.2.4 Límites en las horas de trabajo y las horas extraordinarias

5.A.1.2.5 Pago de horas extras y vacaciones pagadas

5.A.1.2.6 Licencia de maternidad/paternidad

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full
Detalles 5.A.1.2.2 y 5.A.1.2.6: SPI5 Full

La política de RRHH/los estándares de RRHH deben incluir elementos clave relacionados con los salarios y las prestaciones, como muestra de los esfuerzos por ofrecer unas condiciones laborales dignas. La institución debe asegurarse de cumplir, como mínimo, la normativa laboral nacional y superarla, si ésta se considera demasiado laxa.

5.A.1.2.3 Prestaciones/protección social: prestaciones públicas, seguro de accidente y/o enfermedad, seguro de vida, cotizaciones a planes de pensiones/jubilación. El trato justo de los empleados viene acompañado de prestaciones y protección social razonables para garantizar unas condiciones de trabajo seguras y motivadoras.

5.A.1.2.4 Límites en las horas de trabajo y las horas extraordinarias: La transparencia y unos estándares claros sobre la jornada laboral y la compensación de las horas extraordinarias permiten unas condiciones de trabajo justas, evitando riesgos de tensiones, fatiga no debida para los empleados.

5.A.1.2.5 Pago de horas extras y vacaciones pagadas: Los empleados merecen unos estándares claros en materia de descanso que garanticen el buen funcionamiento del trabajo, el equilibrio de la vida personal y el compromiso a largo plazo.

5.A.1.2.6 Licencia de maternidad/paternidad: La licencia de maternidad permite descansar antes de la llegada de un hijo. Las licencias de maternidad y paternidad permiten a los trabajadores disponer de tiempo para preparar y acompañar la llegada de un hijo.

Guía de puntuación

Para cada detalle

- Puntúe "sí", si (1) el detalle en cuestión cumple o supera la normativa laboral nacional, (2) la institución lo cumple en su totalidad para todos los empleados, (3) se describe claramente en la política formal de RRHH y (4) los empleados lo entienden bien.
- Puntúe "parcialmente", si (1) el detalle en cuestión cumple al menos la normativa laboral nacional y (2) es cumplido en gran medida por la institución para todos los empleados, pero no está incluido en la política formal de RRHH y/o no es bien comprendido por los empleados. En otras palabras: si los dos primeros requisitos se cumplen en su mayor parte, pero no el tercero y/o el cuarto.
Detalle 5.A.1.2.2: ejemplos para el segundo requisito:
Si los empleados sólo tienen acceso a la escala salarial de su propio nivel o *si* la institución *dispone de una escala salarial transparente, pero no basada en las tarifas del mercado.*
- Puntúe "no", si (1) el detalle en cuestión no cumple la normativa laboral nacional y/o (2) la institución no lo cumple en gran medida para todos los empleados, independientemente de si se cumplen el tercer y el cuarto requisito.

Fuentes de información

- Normativa laboral nacional sobre los seis detalles.
- Escala salarial, manual de políticas y procedimientos de RR.HH.
- Entrevista con el responsable de RRHH
- Entrevistas con algunos empleados de sucursales y de la sede central

Pruebas que aportar

- Se requiere un juicio profesional para decidir si la institución debe superar la normativa laboral nacional en relación con alguno de los seis detalles si la regulación es demasiado limitada o incompleta.
- Para 5.A.1.2.1 Salarios competitivos: Describa cómo se fijan y revisan los salarios y si están orientados al mercado en comparación con los pares de la institución.
- Para 5.A.1.2.2 Escala salarial transparente: La escala salarial se define mejor internamente mediante el rango salarial por puesto de trabajo y la evaluación

comparativa con los pares de la institución. Los empleados deben tener acceso a la escala salarial completa (es decir, a todos los rangos salariales) independientemente de su nivel retributivo.

- Para 5.A.1.2.3 Prestaciones/protección social: Describa todas las prestaciones para los empleados (por ejemplo, prestaciones públicas, seguros voluntarios [no definidos por ley] de accidente y/o enfermedad, cotizaciones a planes de pensiones/jubilación) y a quién se aplican estas prestaciones (por ejemplo, empleados a tiempo completo, empleados a tiempo parcial). Describa todas las condiciones que deben cumplir los empleados para acceder a estas prestaciones y las condiciones para utilizar los servicios financieros de la institución (por ejemplo, préstamos, servicios de transferencia).
- Para 5.A.1.2.4 Límites de horas de trabajo y horas extraordinarias: Describa los derechos de los empleados a un horario de trabajo razonable, incluido el derecho al pago de horas extraordinarias; la tarifa para el pago de horas extraordinarias; cómo se compensará a los empleados por el trabajo en días festivos; el número de horas de trabajo previstas por semana; y a quién se aplican.
- Para 5.A.1.2.5 Pago de horas extras y vacaciones pagadas: Describa los estándares, dónde se definen y cómo se aplican.
- Para 5.A.1.2.6 Licencia de maternidad/paternidad: Describir la duración y las condiciones para acceder a la licencia de maternidad/paternidad.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- [Guidelines For USGPSE-ALIGNED Compensation and Benefits Policies](#)

5.A.1.3 La política de no discriminación de la institución hacia los empleados cubre todas las Categorías Protegidas reconocidas internacionalmente.

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

[Nota: Las Categorías Protegidas son las siguientes: Personas mayores de 40 años; género; raza/etnicidad, nacionalidad/origen, religión; estado de salud (incluido el estado serológico respecto del VIH); con discapacidad; orientación sexual; afiliación política/opinión; estado civil, participación en un sindicato.]

Las instituciones responsables deben ofrecer igualdad de acceso al empleo, la promoción y la capacitación es clave para ser una organización responsable. Deben tener una "política de no discriminación" que describa los derechos de los empleados a un trato justo y equitativo independientemente de (1) la edad, (2) el sexo, (3) la raza/etnia/extracción nacional/origen social/casta, (4) la religión, (5) el estado de salud, incluido el estado serológico respecto al VIH, (6) la discapacidad, (7) la orientación sexual; (8) la afiliación/opinión política, (9) el estado civil/matrimonial y (10) la participación en un sindicato.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si (1) no ha habido ningún caso de discriminación de un empleado en relación con ninguna de las diez "categorías protegidas" reconocidas internacionalmente durante el último año, (2) la institución dispone de un proceso sistemático para cumplir con su "política de no discriminación" que (a) está formulada claramente con las diez "categorías protegidas" en la política de RRHH/reglamento interno/código de conducta, y (b) se verifica regularmente mediante el control de RRHH y al menos auditorías anuales de cumplimiento de RRHH, y (3) es bien comprendida por los empleados.
- Puntúe "parcialmente" si uno de los tres requisitos no se cumple en su totalidad. Por ejemplo, (i) no se ha dado ningún caso de discriminación de un empleado en relación con alguna de las al menos siete "categorías protegidas" de acuerdo con la "política de no discriminación" de la institución durante el último año y/o (ii) ésta comprende al menos siete (incluidos el género, la raza/origen étnico/social, la religión y el estado civil) de las diez "categorías protegidas" y/o (iii) la "política de no discriminación" no

está formulada -o no lo está claramente- en la política de RRHH/reglamento interno/código de conducta y/o (iv) algunos empleados no la conocen. La puntuación también es "parcial", si el primer requisito se cumple totalmente, pero el segundo y/o el tercero no se cumplen en gran medida.

- Puntúe "no" si en el último año se han dado uno o más casos de empleados discriminados en relación con alguna de las al menos siete "categorías protegidas" cubiertas por la "política de no discriminación" de la institución, o si la institución no tiene una "política de no discriminación" o no dispone de un proceso para cumplir con su "política de no discriminación".

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH, código de conducta/código ético.
- Informes de auditoría de cumplimiento de RRHH, auditorías o calificaciones sociales, cualquier evaluación de RRHH durante el último año.
- Entrevistas con el director de RRHH y los empleados de las sucursales.

Pruebas que aportar

- Especifique el capítulo o la página de la política de RRHH/código de conducta/estándares internos donde se facilita la información sobre la no discriminación. Describa los derechos de los empleados a un trato justo y equitativo independientemente de las categorías proporcionando ejemplos sobre cómo se gestiona (o no) para algunas categorías clave.
- Leyes y normativas laborales nacionales relativas a la no discriminación de los empleados.

En algunos países, la discriminación vinculada a la orientación sexual no está integrada en la legislación y, sin duda, no será integrada por la institución. El indicador puede anotarse "parcialmente" o "no" si el auditor desea hacer hincapié en los estándares a nivel internacional, o puede anotarse "sí" (si se aplican todos los demás requisitos) pero especificando en los comentarios que no se ajusta a los requisitos internacionales.

Recursos para el indicador 5.A.1.3

- [Fundación Paraguaya Nondiscrimination Policy](#)

5.A.1.4 La institución analiza los datos de los empleados por género y puesto de trabajo para verificar que hombres y mujeres están igualmente representados en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Para garantizar una representación equitativa de hombres y mujeres, las instituciones deben analizar los puestos de trabajo por género para comprender la representación en los diferentes puestos (personal de campo, administrativos, mandos intermedios, altos directivos) y si existen discrepancias de género en los diferentes niveles organizativos. Cuando existan tales discrepancias, las instituciones deben abordar el problema abiertamente con los empleados y ajustar la contratación y los ascensos en consecuencia.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución (1) dispone de un proceso sistémico para recopilar y analizar regularmente datos de empleo desglosados por género para su discusión a nivel de la alta dirección o del consejo de administración al menos una vez al año y (2) realiza los ajustes necesarios.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, (i) los datos de empleo desglosados por género se recopilan y analizan periódicamente, pero la alta dirección o el consejo de administración no los debatieron en los últimos 12 meses o (ii) la institución solo realizó ajustes

insuficientes para corregir los ratios de empleo por género "desequilibrados" en el último año.

- Puntúe "no" si no se cumplen uno o ambos requisitos. Por ejemplo, (i) no existe un proceso para recopilar y analizar periódicamente datos de empleo desglosados por género y/o (ii) ni la alta dirección ni el consejo de administración han incluido en su agenda datos de empleo desglosados por género en los últimos 12 meses y/o (iii) no se han realizado ajustes para corregir ratios de empleo por género "desequilibrados" en el último año.

Fuentes de información

- Objetivos de puestos equilibrados entre hombres y mujeres y niveles organizativos establecidos por la alta dirección o el consejo, si se dispone de ellos.
- Actas de las reuniones del consejo de administración y de la alta dirección.
- Entrevistas con el responsable de RRHH.
- Cualquier informe de RRHH sobre puestos equilibrados entre hombres y mujeres, si está disponible.
- Informes de auditoría sobre el cumplimiento de los RH durante el último año.

Recursos para el indicador 5.A.1.4

- [MicroLoan Foundation Gender-Disaggregated Report on Employees by Position](#)

5.A.1.5 La institución opera de acuerdo con la legislación nacional sobre trabajo forzado y edad mínima para el empleo, pero en ningún caso emplea a trabajadores menores de 14 años. Si la ley nacional no aborda el trabajo forzado, la institución cumple con la ley internacional.

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

En cumplimiento de los estándares internacionales sobre "condiciones de trabajo dignas", las instituciones no deben (1) emplear a ninguna persona contra su voluntad, (2) emplear a ninguna persona por debajo de la edad mínima para trabajar establecida por la legislación nacional, pero en ningún caso por debajo de los 14 años y (3) hacer negocios con empresas que se beneficien del trabajo forzoso o del trabajo infantil. Estos son elementos fundamentales para cumplir las buenas prácticas internacionales. Las instituciones deben atenerse al derecho internacional cuando la legislación nacional no aborde estas cuestiones.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) no se ha producido ningún caso de incumplimiento de las "condiciones de trabajo digno" enumeradas anteriormente durante el último año y (2) la institución dispone de un proceso sistemático para garantizar el cumplimiento de las "condiciones de trabajo digno" enumeradas anteriormente que incluye (a) la formalización de las "condiciones de trabajo digno" en su política de RRHH, (b) su aplicación estricta en el proceso de contratación y (c) su verificación mediante el control de RRHH y al menos auditorías anuales de cumplimiento de RRHH.
- Puntúe "parcialmente" si no se ha producido ningún caso de incumplimiento de las "condiciones de trabajo dignas" enumeradas anteriormente durante el último año, pero el segundo requisito sólo se cumple parcialmente. Por ejemplo, (i) la política de RRHH no especifica claramente las "condiciones de trabajo dignas" y/o (ii) no se presta suficiente atención a las "condiciones de trabajo dignas" en el proceso de contratación y/o (iii) no se ha realizado ninguna auditoría de cumplimiento de RRHH en el último año.
- Puntúe "no", si uno o ambos requisitos se incumplen en gran medida. Por ejemplo, (i) ha habido uno o más casos de incumplimiento de las "condiciones de trabajo digno" enumeradas anteriormente durante el último año O (ii) la institución no dispone de ningún proceso para garantizar el cumplimiento de las "condiciones de trabajo digno".

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH, código de conducta/código ético
- Entrevistas con el director de RRHH y la dirección ejecutiva

Pruebas que aportar

- Normativa laboral nacional sobre las "condiciones de trabajo dignas" mencionadas.
- Capítulo o página de la política de RRHH que hace referencia a las "condiciones de trabajo dignas" mencionadas anteriormente.
- Informes de RRHH sobre los procesos de contratación.
- Informes de auditoría sobre el cumplimiento de los RH durante el último año.

Recursos para el indicador 5.A.1.5

- [Guidance on Protection of Vulnerable Groups](#)

5.A.2 La compensación de los empleados es equitativa y adecuada.

Una remuneración justa es la base de un trato respetuoso a los empleados y puede garantizar empleados leales y comprometidos. Las instituciones deben pagar a los empleados un salario que sea al menos el salario mínimo del sector nacional o local, acorde con las condiciones del mercado y adaptado al puesto de trabajo, independientemente del sexo de los empleados.

5.A.2.1 La institución paga salarios en base a valores de mercado, y nunca por debajo del salario mínimo sectorial.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Las instituciones deben pagar a sus empleados salarios que sean suficientes para proporcionarles unas condiciones de vida mínimamente satisfactorias en el lugar donde viven. Los salarios deben basarse en las tarifas del mercado y, al menos, cumplir el salario mínimo nacional del sector.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) ningún empleado ha cobrado por debajo del salario mínimo sectorial durante el último año y (2) la institución dispone de un proceso sistémico para garantizar que todos los empleados cobran salarios basados en las tarifas del mercado y nunca por debajo del salario mínimo sectorial (3) cuyo cumplimiento se controla al menos anualmente.
- Puntúe "parcialmente" si se cumple totalmente el primer requisito, pero no el segundo y el tercero. Por ejemplo, (i) algunos empleados cobran por debajo de las tarifas del mercado (pero no por debajo del salario mínimo sectorial) durante el último año o (ii) la institución no dispone de un proceso regular o (iii) no se ha supervisado el cumplimiento durante los últimos 12 meses.
- Puntúe "no", si uno o más empleados han cobrado por debajo del salario mínimo sectorial durante el último año y/o los salarios de muchos empleados están por debajo de los tipos de mercado y/o la institución no tiene implantado ningún proceso para garantizar que todos los empleados cobran salarios basados en los tipos de mercado y nunca por debajo del salario mínimo sectorial.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH, escala salarial interna por tipo de puesto.
- Entrevistas con el director de RRHH y algunos empleados.
- Salario mínimo del sector nacional, si está disponible.

- Escalas salariales de los principales competidores.

Pruebas que aportar

- Especifique cómo establece y revisa la institución los salarios por puesto y las escalas salariales correspondientes.
- Compruebe el salario mínimo sectorial/nacional y compárelo con los salarios más bajos pagados por la institución.

5.A.2.2 El salario base de los empleados de primera línea (antes de los incentivos) es al menos un salario digno.

 **Indicador: SPI5 Full**

El personal debe recibir un salario digno como salario base. Los incentivos, como las primas, nunca deben sustituir a un salario digno como sueldo base para el personal, como práctica responsable clave de RH. Así se evitará que el personal se sienta presionado a adoptar comportamientos poco éticos para satisfacer su nivel de vida básico.

Definición: Un salario digno es suficiente para proporcionar unas condiciones de vida mínimamente satisfactorias en el lugar donde vive el empleado. Esto significa que, sobre la base del salario base (excluida la paga extra), un empleado puede permitirse una vivienda segura, alimentos suficientes, ropa y transporte necesarios para realizar sus tareas laborales y personales.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) todos los empleados de primera línea tienen salarios base que alcanzan un salario digno durante el último año y (2) la institución dispone de un proceso sistémico para garantizar que los salarios base de todos los empleados de primera línea alcanzan como mínimo un salario digno que (3) supervisa el cumplimiento al menos anualmente.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, (i) los salarios base de uno o unos pocos empleados de primera línea no alcanzan un salario digno en los últimos 12 meses o (ii) la institución no dispone de un proceso regular o (iii) no se ha supervisado el cumplimiento durante el último año.
- Puntúe "no", si no se cumple en gran medida el primer y/o segundo requisito. Por ejemplo, (i) los salarios base de muchos empleados de primera línea no alcanzan un salario digno en los últimos 12 meses o (ii) no existe un proceso para garantizar que los salarios base de todos los empleados de primera línea alcancen como mínimo un salario digno.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH, escala salarial interna por tipo de puesto, incluidos los sistemas de incentivos del personal. Entrevistas con el responsable de RRHH y algunos empleados.
- Cualquier información disponible sobre el "salario digno" en el país y, en particular, en las ciudades o pueblos donde se encuentran las sucursales.

Pruebas que aportar

- Especifique cómo fija y revisa la institución los salarios e incentivos de los empleados de primera línea.
- Compruebe el porcentaje de incentivos/salarios fijos de los empleados de primera línea que perciben los salarios más bajos y compáralos con el "salario digno" de las sucursales en cuestión.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- Paying a Living Wage

5.A.2.3 La institución analiza los datos salariales para verificar que hombres y mujeres reciban el mismo salario por el mismo trabajo y tengan las mismas oportunidades de aumento salarial y/o ascenso laboral.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Las instituciones deben garantizar la igualdad salarial entre mujeres y hombres evaluando periódicamente si existen discrepancias salariales en todos los puestos de cada nivel y en todas las unidades organizativas/departamentos. Cuando existan discrepancias salariales, deben abordar el problema abiertamente con los empleados y ajustar los salarios en consecuencia.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) no hay ningún caso de brecha salarial de género durante el último año y (2) la institución dispone de un proceso sistémico para recopilar y analizar regularmente datos desglosados por género sobre salarios e incentivos y oportunidades de carrera para todos los puestos y en todas las unidades/departamentos para su discusión a nivel de la alta dirección o del consejo de administración al menos anualmente, y (3) realiza los ajustes suficientes a tiempo, según sea necesario.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, (i) uno o unos pocos casos de diferencias salariales por razón de género y desigualdad de oportunidades profesionales en el último año o (ii) se recopilan y analizan periódicamente datos desglosados por género sobre salarios e incentivos y oportunidades profesionales, pero la alta dirección o el consejo de administración no los han debatido en los últimos 12 meses o (iii) la institución solo ha realizado ajustes insuficientes para corregir las diferencias salariales por razón de género y la desigualdad de oportunidades profesionales en el último año.
- Puntúe "no" si no se cumplen uno o más de los tres requisitos. Por ejemplo, (i) casos significativos de desigualdad salarial y de oportunidades profesionales entre hombres y mujeres en el último año y/o (ii) no existe un proceso para recopilar y analizar periódicamente datos desglosados por sexo sobre salarios e incentivos y oportunidades profesionales y/o (iii) la institución no ha realizado ajustes para corregir las diferencias salariales significativas entre hombres y mujeres y la desigualdad de oportunidades profesionales en el último año.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Informes de RRHH
- Actas de las reuniones del consejo de administración y de la alta dirección.
- Entrevistas con el director de RRHH y los empleados.
- Información sectorial sobre las diferencias salariales entre hombres y mujeres, si está disponible.

Pruebas que aportar

- Describa el tipo de datos desglosados por sexo sobre salarios e incentivos y oportunidades profesionales que se analizan y en qué intervalos de tiempo.
- Comparta, si está disponible, el cálculo de las diferencias salariales entre hombres y mujeres y la metodología para evaluar las oportunidades profesionales desglosadas por sexo.

Recursos para el indicador 5.A.2.3

- [How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide](#)

5.A.3 La institución tiene un sistema de gestión de salud y seguridad.

Las instituciones deben evaluar al menos una vez al año los riesgos para la salud y la seguridad tanto en la oficina como sobre el terreno a los que se enfrentan los empleados en el desempeño de sus funciones laborales. La evaluación de los riesgos en el lugar de trabajo en función de las diferentes características de los empleados, incluidos el sexo y la discapacidad, es una herramienta clave para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Desempeña un papel importante en la protección de los trabajadores y las empresas, así como en el cumplimiento de la legislación de muchos países.

La clave de las evaluaciones de riesgos es no complicar en exceso el proceso. En muchas organizaciones, los riesgos son bien conocidos y las medidas de control necesarias son fáciles de aplicar. Cualquier persona de la organización puede realizar una evaluación de riesgos: los empleados responsables no tienen por qué ser expertos en seguridad y salud. Se aconseja a las instituciones que formen un comité conjunto de seguridad dirección-empleados para asegurarse de que hay representantes de todos los tipos de empleados (hombres/mujeres, trabajadores de campo/personal de oficina, empleados con necesidades especiales, etc.) para ayudar a que todos se centren, al menos anualmente, en los riesgos que realmente importan en el lugar de trabajo: los que tienen el potencial de causar daños reales. Debe identificar el peligro y las medidas de control necesarias:

- un peligro es cualquier cosa que pueda causar daño, como la electricidad, un cajón abierto, un trabajo exigente y estresante, una moto, etc;
- el riesgo es la posibilidad, alta o baja, de que alguien pueda resultar perjudicado por estos y otros peligros, junto con una indicación de la gravedad que podría revestir el daño.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda un proceso de cinco pasos para realizar una evaluación de riesgos:

1. Identifica los peligros. ¿Cuáles son los riesgos del lugar de trabajo que podrían causar daños? Para considerar otros peligros que evaluar, puede ser conveniente:
 - Consulte otros ejemplos de herramientas de evaluación de riesgos (véanse los recursos al final de esta sección);
 - Recorrer las oficinas y tomar nota de los objetos que puedan suponer un riesgo;
 - hablar con supervisores, personal, conductores y contratistas sobre sus preocupaciones y opiniones acerca de cuestiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo;
 - y consultar informes que documenten accidentes laborales anteriores.
2. Para cada peligro, identifique quién podría verse perjudicado/afectado y cómo.
3. Anote los controles existentes para gestionar los peligros, o lo que hay que hacer para controlar el riesgo.
4. Anote quién es el responsable de poner en práctica las medidas de control de riesgos sugeridas, y en qué fecha.
5. Comparta la evaluación de riesgos completada con el personal (si su institución es demasiado grande para compartirla con todo el personal, compártala al menos con la alta dirección y los mandos intermedios).

Las instituciones deben proporcionar a los empleados capacitación gratuita para mitigar cada uno de los riesgos y ponerla a disposición de todos los empleados. Además de la capacitación, las instituciones deben proporcionar a los empleados equipos gratuitos para mitigar los riesgos para la salud y la seguridad. Estos equipos deben distribuirse equitativamente entre los empleados masculinos y femeninos y tener en cuenta las diferencias de género (por ejemplo, equipos de protección de talla femenina). Algunos ejemplos son los cascos y otros equipos de seguridad para conductores de motocicletas y el jabón para los lavabos de los empleados.

Los manuales de políticas y procedimientos de RR.HH. deben cubrir: (1) el seguimiento de cualquier incidente de accidentes, lesiones o enfermedades en el trabajo; (2) los procedimientos para documentar un incidente, informar de él a las personas y comités pertinentes (por ejemplo, el comité de la junta directiva sobre asuntos de los empleados, las instituciones sanitarias), investigar las razones del incidente y hacer un seguimiento de cualquier medida correctiva.

Las instituciones deben disponer de una partida en su presupuesto anual y de tiempo del personal para apoyar las actividades de prevención y gestión de riesgos. Esto envía una señal clara a los empleados de que su empleador su bienestar.

Ejemplo de procedimiento de incidentes en acción

Un gestor de préstamos sufre lesiones cuando su moto se sale de la carretera debido al desgaste de los neumáticos. El responsable de RRHH aconseja al empleado que acuda al médico (si es necesario, ya que está cubierto por el seguro del lugar de trabajo), documenta el accidente y, a continuación, presenta el caso a su supervisor con la recomendación de inspeccionar todos los neumáticos de la moto trimestral o semestralmente y sustituir sin demora los neumáticos desgastados.

Las instituciones también deben compensar a los empleados que faltan al trabajo como consecuencia de lesiones laborales. Si dicha compensación no está regulada por la legislación laboral nacional, deben desarrollar una política clara sobre el número de días que se pagan cuando los empleados están de baja médica debido a problemas de salud inducidos por el trabajo. Dicha compensación podría incluirse en un producto de seguro médico para empleados. La política debe establecer el número máximo de días pagados por baja médica. Además, esta política debe establecer qué ocurre si el empleado finaliza el número máximo de días y sigue siendo declarado no apto para volver a trabajar debido a las lesiones (incapacidad de larga duración).

5.A.3.1 La institución evalúa los riesgos de seguridad y salud a los que se enfrentan sus empleados y audita las medidas de seguridad existentes. Frecuencia mínima: anual

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

La evaluación de riesgos laborales es una de las herramientas clave para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Desempeña un papel importante en la protección de los trabajadores y las empresas, así como en el cumplimiento de la legislación laboral de muchos países. Ayuda a todo el mundo a centrarse en los riesgos que realmente importan en el lugar de trabajo: los que pueden causar daños reales. La evaluación de riesgos debe realizarse al menos una vez al año y debe identificar el peligro y las medidas de control necesarias.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso sistemático para evaluar al menos una vez al año los riesgos para la salud y la seguridad (1) tanto en la oficina como sobre el terreno, (2) diferenciados por género, discapacidad y otras características de los empleados, (3) en un proceso participativo que incluya a empleados de ambos sexos con funciones de trabajo de oficina y sobre el terreno (4) con una auditoría de las medidas de seguridad existentes que (5) se resuma en un informe anual escrito para el consejo, todos los empleados y otras partes interesadas y (6) el proceso completo esté documentado en el manual de políticas y procedimientos de RRHH u otro documento de RRHH.
- Puntúe "parcialmente", si uno o dos de los seis requisitos no se cumplen en gran medida o si la mayoría de los requisitos se cumplen sólo parcialmente. Por ejemplo, (i) la evaluación sólo se realiza cada dos años o (ii) no es completa en cuanto a los peligros o las medidas de control que deben analizarse o (iii) la realiza de arriba abajo el responsable de RRHH sin consultar a los diferentes empleados o (iv) el informe no se difunde ampliamente o (v) no existe documentación escrita de este proceso.

- Puntúe "no", si no existe tal proceso y faltan en gran medida tres o más de los seis requisitos.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Dos últimos informes sobre riesgos para la salud y la seguridad.
- Entrevistas con el director de RRHH, diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y el director general y el director general adjunto.
- Partes pertinentes de la legislación y la normativa laboral nacional.

Pruebas que aportar

- Especifique la última evaluación de riesgos y/o dé ejemplos de informes sobre riesgos para la salud y la seguridad.
- Describa las medidas de mitigación de riesgos para la salud y la seguridad adoptadas en los últimos 12 meses, incluida la capacitación del personal y los equipos de salud y seguridad.

Recursos para el indicador 5.A.3.1

- [Le site web du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail énumère les types de dangers](#)
- L'INRS fournit [une liste en français](#)
- L'INSHT fournit [une liste en espagnol](#)
- [Exemples de risques pour la santé et la sécurité et de thèmes de formation](#)
- [Un modèle d'évaluation des risques en matière de santé et de sécurité](#)
- [Guide en 5 étapes à l'intention des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants pour l'évaluation des risques sur le lieu de travail](#)

5.A.3.2 La institución documenta e informa a la gerencia todos los accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales. Los resultados están desagregados por género y por cargo. Frecuencia mínima: anual

Indicador: SPI5 Full

Además de realizar una evaluación de los riesgos para la salud y la seguridad de los empleados, las instituciones deben investigar y documentar cualquier accidente, lesión o enfermedad relacionados con el trabajo y analizar los resultados por género. Este seguimiento es importante, pero pocas instituciones lo hacen a menos que la normativa laboral nacional lo exija. Es importante registrar y analizar estos resultados por género y puesto para comprender si alguna categoría de empleados se ve afectada de forma desproporcionada. La atención debe centrarse en garantizar la seguridad en el trabajo y en cómo las instituciones toman medidas para crear un entorno laboral seguro para todos los empleados.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución (1) documenta todos los accidentes laborales/lesiones/enfermedades (2) desglosados por sexo y puesto y (3) lo comunica a la alta dirección al menos una vez al año.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, (i) una documentación incompleta de los accidentes de trabajo/lesiones/enfermedades o (ii) los accidentes de trabajo/lesiones/enfermedades no están desglosados por género o posición o (iii) el informe se realiza sólo en un plazo de dos años.
- Puntúe "no" si no se cumplen en gran medida los tres requisitos. Por ejemplo, (i) la mayoría de los accidentes de trabajo/lesiones/enfermedades no están documentados y/o (ii) no están desglosados por sexo y puesto y/o (iii) no se informa a la alta dirección.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Dos últimos informes sobre riesgos para la salud y la seguridad.
- Entrevistas con el director de RRHH, diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y el director general y el director general adjunto.
- Partes pertinentes de la legislación y la normativa laboral nacional.

Pruebas que aportar

- Los dos últimos informes de RRHH sobre accidentes, lesiones y enfermedades laborales.
- Describa cómo se desglosan los informes de RRHH por sexo y cargo.

5.A.3.3 La institución toma las medidas necesarias para mitigar los riesgos laborales.

5.A.3.3.1 *La institución ofrece equipo de salud y seguridad, capacitación y sitio de trabajo adecuado.*

5.A.3.3.2 *La institución tiene un plan de respuesta a emergencias/desastres y capacita a la gerencia y a los empleados sobre cómo seguir el plan. Frecuencia mínima de capacitación: anual*

5.A.3.3.3 *La institución sigue pagando el salario a los empleados que faltan al trabajo debido a lesiones relacionadas con el trabajo.*

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**
Detalle 5.A.3.3.3: SPI5 Full

Las evaluaciones de riesgos para la salud y la seguridad deben dar lugar a acciones para mitigar los riesgos identificados y garantizar un lugar de trabajo seguro para los empleados. Las acciones para prevenir los riesgos deben ser gratuitas para los empleados, a fin de garantizar la plena protección de todos.

Guía de puntuaciónDetalle 5.A.3.3.1

- Puntúe "sí", si la institución (1) ofrece todo el equipo de salud y seguridad necesario de forma gratuita a todos los empleados, (2) forma al menos una vez al año a todos los empleados en el uso adecuado de su equipo de salud y seguridad, (3) adapta las adaptaciones físicas, según sea necesario, para salvaguardar la salud y seguridad de los empleados, y (4) la gran mayoría de los empleados utiliza de forma eficaz su equipo de salud y seguridad.
- Puntúe "parcialmente", si un número significativo de empleados no utiliza eficazmente los equipos de salud y seguridad o no se cumplen totalmente los tres primeros requisitos. Por ejemplo, (i) no se ofrecen todos los equipos de salud y seguridad necesarios a todos los empleados o (ii) la capacitación sobre el uso adecuado de los equipos de salud y seguridad sólo se ofrece una vez cada dos años o no a todos los empleados o (iii) las instalaciones físicas no están suficientemente adaptadas para salvaguardar la salud y la seguridad de los empleados.
- Puntúe "no", si la mayoría de los empleados no utilizan eficazmente sus equipos de salud y seguridad y/o no disponen de los equipos más básicos y/o la mayoría de los requisitos no se cumplen en gran medida. Por ejemplo, (i) el equipo de salud y seguridad para los empleados es insuficiente y/o está en mal estado y/o (ii) la mayoría de los empleados no están formados en el uso del equipo de salud y seguridad y/o (iii) las instalaciones físicas no están adaptadas para salvaguardar la salud y la seguridad de los empleados.

Detalle 5.A.3.3.2

- Puntúe "sí", si la institución (1) dispone de un plan escrito actualizado de respuesta ante emergencias/catástrofes para todas sus oficinas, (2) forma a la dirección y a los

empleados al menos una vez al año sobre cómo seguirlo, y (3) la gran mayoría de los empleados lo entiende bien.

- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, (i) sólo existe un plan genérico escrito de respuesta a emergencias/catástrofes, pero no adaptado a cada oficina o (ii) la capacitación sobre el plan de respuesta a emergencias/catástrofes sólo se ofrece una vez cada dos años o no a todos los empleados o (iii) un número significativo de empleados no lo entiende bien.
- Puntúe "no", si uno de los tres requisitos no se cumple en gran medida. Por ejemplo, (i) la mayoría de los empleados no comprenden el plan de respuesta ante emergencias/catástrofes y/o (ii) no existe un plan escrito de respuesta ante emergencias/catástrofes y/o (iii) no se ha impartido capacitación sobre el plan de respuesta ante emergencias/catástrofes en los últimos dos años.

Detalle 5.A.3.3.3

- Puntúe "sí", si la institución (1) indemniza a todos los empleados que faltan al trabajo debido a lesiones laborales (incluso si no existe tal normativa laboral nacional) y (2) como mínimo según lo estipulado por la legislación y normativa laboral nacional y (3) la gran mayoría de los empleados lo sabe.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, (i) sólo hay un plan genérico de respuesta a emergencias/catástrofes por escrito, pero no adaptado a cada oficina o (ii) la capacitación sobre el plan de respuesta a emergencias/catástrofes sólo se ofrece una vez cada dos años o no a todos los empleados o (iii) un número significativo de empleados no entiende cómo seguirlo.
- Puntúe "no", si uno de los tres requisitos no se cumple en gran medida. Por ejemplo, (i) la mayoría de los empleados no comprenden el plan de respuesta ante emergencias/catástrofes y/o (ii) no existe un plan escrito de respuesta ante emergencias/catástrofes y/o (iii) no se ha impartido capacitación sobre la respuesta ante emergencias/catástrofes en los últimos dos años.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Dos últimos informes sobre riesgos para la salud y la seguridad.
- Entrevistas con el director de RRHH, diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y el director general y el director general adjunto.
- Partes pertinentes de la legislación y la normativa laboral nacional.

Pruebas que aportar

- Enumere las medidas adoptadas para prevenir o reducir los riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores.
- Describa la capacitación (frecuencia y metodología) de los empleados para prevenir/mitigar los principales riesgos para la salud y la seguridad.
- Describir el último plan de respuesta a emergencias/catástrofes y si está adaptado a cada oficina y cómo.
- Explique cómo y durante cuánto tiempo la institución indemniza a los empleados que faltan al trabajo por lesiones laborales.

Recursos para el indicador 5.A.3.3

- [Example Health and Safety Risks & Training Topics](#)
- [Health and Safety Guidance for 5.A.3.3.1 and 5.A.3.3.2](#)

Estándar 5B. El sistema de gestión de los recursos humanos de la institución está diseñado para atraer y mantener una fuerza laboral calificada y motivada.

Para hacer un trabajo excelente, el personal necesita claridad sobre su cometido, capacitación para lograrlo con éxito y un sistema justo y transparente de evaluación e incentivación de su desempeño. Una organización centrada en el personal toma medidas periódicas para saber si el personal está satisfecho en su trabajo, por qué han decidido abandonar su empleo, y actúa cuando surgen señales de alarma en el curso de esta supervisión rutinaria. También dispondrá de un sistema de consulta, recepción y respuesta a las quejas y reclamaciones de los empleados.

Recursos para el estándar 5B

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)
- [Grameen Foundation's Recruitment and Selection Toolkit](#)

Este estándar tiene 2 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 5.B.1: La institución brinda a cada empleado documentación completa sobre su empleo y capacitación para las competencias de su puesto.
- Práctica Esencial 5.B.2: La institución brinda a los empleados oportunidades formales para comunicarse con la dirección.

5.B.1 La institución brinda a cada empleado documentación completa sobre su empleo y capacitación para las competencias de su puesto.

Proporcionar a todos los empleados un contrato de trabajo

Además de que todos los empleados comprendan sus derechos y responsabilidades respaldados por una política clara de RRHH (consulte el [Estándar 5A](#)), las instituciones también deben proporcionar a cada empleado un contrato de trabajo por escrito (firmado) y una descripción escrita de sus funciones en el lugar de trabajo. La descripción del puesto debe revisarse con el empleado en el momento de su contratación y cada vez que cambie de puesto para garantizar la claridad de sus funciones y responsabilidades y permitir una evaluación justa de su desempeño.

El contrato de trabajo (firmado el primer día de trabajo o antes) debe especificar las obligaciones del trabajador:

- **Remuneración (sueldo y/o salario):** Remuneración, en metálico y en especie, que consiste en pagar a los empleados tanto por el tiempo trabajado como por el no trabajado, como las vacaciones anuales y otros permisos retribuidos.
- **Prestaciones (protección social):** Las medidas (por ejemplo, seguro de enfermedad, pensiones) destinadas a proteger a los trabajadores por cuenta ajena (enfermedad, maternidad, accidentes laborales, desempleo, jubilación, etc.).
- **Condiciones de empleo:**
 - Las condiciones de empleo del trabajador, como la jornada laboral, el salario mínimo, si hay un periodo de prueba antes de que la persona se convierta en empleado fijo y el lugar donde trabajará;
 - **Descripción del puesto/Ámbito de trabajo:** Título del puesto y responsabilidades, incluida la línea jerárquica (véase más abajo);
 - **Estándares de trabajo y posibles sanciones:** Lista de acciones y actividades prohibidas e investigaciones que pueden llevarse a cabo para casos de mala conducta denunciada (por ejemplo, infracciones del Código de Conducta; robo; acoso a un compañero); los distintos niveles de procedimientos disciplinarios a los que pueden enfrentarse los empleados; y los derechos de los empleados relacionados con la apelación de medidas disciplinarias;
 - **Evaluación del desempeño e incentivos:** Las métricas de desempeño que la institución utilizará para evaluar el desempeño del empleado y una explicación del sistema de incentivos/recompensas (véase [la orientación para 5C3](#)).

Las descripciones de puestos deben describir la naturaleza del trabajo que se va a realizar, las responsabilidades y obligaciones clave y las competencias necesarias. Deben revisarse periódicamente para garantizar su pertinencia, ya que las funciones de los puestos cambian con el tiempo debido a los cambios del mercado y de la organización, a las nuevas tecnologías o también a las nuevas iniciativas de GDS previstas. Los cambios en las funciones de los puestos pueden dar lugar a la adaptación de las responsabilidades y obligaciones clave y requerir nuevos tipos de competencias para los titulares de los puestos. (ver [Ejemplos de puestos de empleados y deberes relacionados con la GDS para conocer las responsabilidades laborales relacionadas con la GDS](#)). [Elementos de una descripción de puesto](#) ofrece detalles adicionales sobre los componentes que deben incluirse en las descripciones de puesto de sus empleados.

Además de una descripción clara del puesto, cada empleado debe comprender los criterios de evaluación que su jefe utilizará para valorar el desempeño laboral. Por ejemplo, FINCA (Azerbaiyán) evalúa a cada nuevo empleado a los tres, seis y doce meses, y después semestralmente. El supervisor del empleado rellena un formulario en el que se enumeran los criterios con los que se evaluará al empleado. A continuación, se pide al empleado que firme su conformidad con la siguiente declaración: "He revisado los requisitos de desempeño enumerados en este formulario y acepto que son los estándares por los que seré evaluado durante el próximo periodo de desempeño". De este modo, los empleados tienen claro lo que la organización espera de ellos y cómo pueden lograr un buen desempeño.

Impartir capacitación específica para el puesto

Las instituciones deben equipar a cada empleado para que desempeñe con éxito sus funciones laborales. Esto incluye al menos dos tipos de capacitación:

- **Capacitación de orientación:** Capacitación al comienzo del empleo y siempre que el empleado cambie de puesto dentro de la institución. La orientación del empleado debe incluir al menos los siguientes temas: la misión, los objetivos sociales y el código de conducta de la institución; las funciones del empleado, incluidas las relacionadas con el desempeño social; y las condiciones de empleo. Esta capacitación debe ir seguida de capacitación en el puesto de trabajo y tutorías para que los nuevos empleados dominen habilidades que no se enseñan fácilmente en un aula. Esta capacitación inicial del personal también beneficia a los clientes, ya que pueden verse afectados negativamente por un personal poco formado.
- **Desarrollo continuo de habilidades:** Facilite oportunidades de desarrollo profesional que respondan a las necesidades de los empleados, identificadas durante las revisiones periódicas del desempeño, así como a las prioridades de la institución. A medida que los objetivos y los productos cambian con el tiempo, considere qué nuevas habilidades necesitan los empleados (por ejemplo, recopilación de datos, atención al cliente, venta de productos). Además, cuando se ascienda a un empleado a un nivel superior de responsabilidad o autoridad directiva, considere la necesidad de capacitación específica para el puesto que le prepare para el nuevo cargo, así como capacitación en liderazgo y/o gestión para mejorar la capacidad del empleado para guiar, supervisar y motivar a otros.

Preste especial atención a ofrecer oportunidades de capacitación a los empleados sin prejuicios. Compruebe que la capacitación está disponible por igual para todos los tipos de empleados, independientemente de su sexo, nivel (dirección/personal), ubicación (sede/sucursales) y otras características relevantes de los empleados. Asegúrese de que cualquier oportunidad de capacitación sea accesible/inclusiva para los empleados con discapacidades, incluso mediante la provisión de ajustes razonables.

Recursos para 5.B.1

- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)

5.B.1.1 La institución comunica a los empleados las condiciones laborales que le corresponden:

5.B.1.1.1 Sueldo base y oportunidades para cualquier otro tipo de compensación (horas extras, pago de incentivos)

5.B.1.1.2 Descripción del puesto/Alcance de trabajo

5.B.1.1.3 Proceso de evaluación del desempeño

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full **Detalle 5.B.1.1.3: SPI5 Full**

Los empleados deben conocer sus derechos y responsabilidades individuales. La institución debe proporcionar un contrato de trabajo por escrito en el que se indique el nivel salarial, pero también una descripción de sus prestaciones y condiciones laborales. El proceso de evaluación del desempeño debe ser transparente para conseguir el compromiso de los empleados y estar en línea con la estrategia de la institución. Debe combinarse con un proceso de planificación de la carrera profesional y la identificación de las oportunidades de capacitación correspondientes (véase 5.B.1.3).

Guía de puntuación

Detalle 5.B.1.1.1

- Puntúe "sí", si (1) cada empleado recibe un contrato de trabajo por escrito y firmado de mutuo acuerdo que describa en un lenguaje claro y con los detalles necesarios el paquete salarial completo con el salario base, todos los incentivos basados en el desempeño, todos los beneficios sociales (como las coberturas de seguros) y el pago de las horas extraordinarias y (2) la mayoría de los empleados entienden perfectamente sus contratos de trabajo.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) los contratos de trabajo no se firman de mutuo acuerdo o (ii) les falta parte de la información anterior que se comunica únicamente de forma oral o (iii) están redactados en un lenguaje jurídico que muchos empleados no comprenden bien.
- Puntúe "no", si uno o ambos requisitos no se cumplen en gran medida. Por ejemplo, (i) la mayoría/todos los empleados no reciben un contrato de trabajo por escrito y firmado de mutuo acuerdo y/o (ii) los empleados no son informados de todos los elementos de su paquete salarial en cualquier formato y/o (iii) la mayoría de los empleados no comprenden bien su paquete salarial.

Detalle 5.B.1.1.2

- Puntúe "sí", si (1) cada empleado recibe una descripción individual y personalizada de su puesto de trabajo por escrito que describa en un lenguaje claro y con el detalle necesario la naturaleza del trabajo a realizar, las responsabilidades y obligaciones clave y las competencias requeridas y (2) la mayoría de los empleados comprenden perfectamente su descripción de puesto.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) las descripciones de los puestos carecen de parte de la información anterior, que sólo se comunica oralmente, o (ii) están poco personalizadas, o (iii) están redactadas en un lenguaje vago o poco claro que muchos empleados no comprenden bien.
- Puntúe "no", si uno o ambos requisitos no se cumplen en gran medida. Por ejemplo, (i) la mayoría/todos los empleados no reciben una descripción del puesto por escrito, y/o (ii) las descripciones del puesto no están personalizadas y carecen de información clave (como las competencias requeridas), y/o (iii) la mayoría de los empleados no entienden bien su descripción del puesto.

Detalle 5.B.1.1.3

- Puntúe "sí", si (1) la institución dispone de un proceso sistémico para evaluar al menos anualmente el desempeño de todos los empleados, (2) cada empleado recibe por escrito una explicación del proceso de evaluación del desempeño con sus criterios y objetivos de evaluación individuales, y (3) la mayoría de los empleados entienden perfectamente su proceso de evaluación del desempeño.

- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) el desempeño de la mayoría de los empleados, pero no de todos, se evalúa anualmente o (ii) el proceso de evaluación del desempeño y/o los criterios y objetivos de evaluación no se comunican claramente a la mayoría/todos los empleados o (iii) muchos empleados no entienden bien su proceso de evaluación del desempeño.
- Puntúe "no" si no se cumplen en gran medida uno o más requisitos. Por ejemplo, (i) la institución no dispone de un proceso para evaluar al menos anualmente el desempeño de la mayoría/todos los empleados, y/o (ii) los criterios y objetivos de evaluación no existen o no se comunican a los empleados, y/o (iii) la mayoría de los empleados no comprenden bien su proceso de evaluación del desempeño.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Contratos de trabajo para diferentes categorías de personal y descripciones de funciones para varios puestos.
- Descripción del proceso de evaluación del desempeño.
- RRHH informa sobre los paquetes salariales del personal y las evaluaciones de desempeño de los últimos 12 meses.
- Entrevistas con el director de RRHH y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo).
- Partes pertinentes de la legislación y la normativa laboral nacional.

Pruebas que aportar

- Describa brevemente los elementos clave de los expedientes de los empleados: contratos de trabajo, descripciones del puesto, evaluaciones del desempeño.
- Especifique dónde se facilita la información a los empleados.

Recursos para el indicador 5.B.1.1

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)
- [Elements of a Job Description](#)

5.B.1.2 Todos los empleados nuevos reciben una orientación y capacitación específica para su trabajo.

Indicador: SPI5 Full

La capacitación inicial y de orientación permite a los nuevos empleados asimilar la cultura y los valores institucionales, sentirse cómodos en su nuevo puesto y comprender mejor las expectativas. La capacitación específica del puesto permite a los empleados asegurarse de que pueden ofrecer los resultados esperados definidos en la descripción de su puesto. Deben incluir tanto capacitación temática/técnica como capacitación en el puesto de trabajo impartida por personal superior. Aparte de la capacitación inicial, las instituciones deben ofrecer capacitación al menos una vez al año para garantizar que el personal entiende y realiza su trabajo con eficacia, se siente cómodo en su puesto, está comprometido con sus tareas y es capaz de evolucionar en su trabajo.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso sistémico para ofrecer capacitación inicial a todos los nuevos empleados que incluya (1) una orientación institucional sobre los valores, el código de conducta, los objetivos sociales, las políticas de RR.HH., los segmentos de clientes, los productos y servicios, etc., y (2) capacitación y entrenamientos específicos del puesto para capacitarles en el desempeño de sus funciones laborales.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) la orientación institucional de no cubre adecuadamente los temas mencionados o (ii) el contenido de la capacitación específica del puesto de trabajo es bastante

general y no está suficientemente vinculado a las especificidades del puesto o (iii) la capacitación en el puesto de trabajo no funciona bien o (iv) la capacitación inicial se ofrece a la mayoría de los nuevos empleados, pero no a todos.

- Puntúe "no" si no se cumplen en gran medida uno o ambos requisitos. Por ejemplo, (i) no existe un proceso para ofrecer una capacitación inicial a la mayoría o a todos los nuevos empleados, y/o (ii) la capacitación específica del puesto para los nuevos empleados no les prepara suficientemente para sus nuevas funciones laborales, y/o (iii) la mayoría de los nuevos empleados carecen de comprensión institucional y saben poco o nada sobre los valores, el código de conducta, etc.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Planes y manuales de capacitación inicial.
- Informes de RRHH sobre las sesiones de capacitación inicial y las evaluaciones de la capacitación durante los últimos 12 meses.
- Entrevistas con el responsable de RRHH, el responsable de capacitación y diferentes empleados nuevos (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo).

Pruebas que aportar

- Especificar el proceso de incorporación y capacitación inicial de los nuevos empleados.
- Facilite la lista y el contenido de los cursos de iniciación impartidos durante los últimos 12 meses.
- Describa el proceso de capacitación en el puesto de trabajo para los nuevos empleados.
- Dé ejemplos de entrevistas sobre cómo la capacitación específica del puesto preparó a los nuevos empleados para sus funciones laborales.

Recursos para el indicador 5.B.1.2

- [MicroLoan Foundation Loan Officer Induction Training Manual 2019](#)

5.B.1.3 Las oportunidades de desarrollo profesional están disponibles para empleados a todos niveles.

Indicador: SPI5 Full

Las instituciones deben considerar a sus empleados de todos los niveles como su principal activo y, por lo tanto, invertir en sus oportunidades de desarrollo profesional continuo y en el desarrollo de las habilidades relacionadas para mantenerlos leales y comprometidos. Deben participar en un proceso conjunto de planificación de la carrera profesional como parte de su proceso regular de evaluación del desempeño (véase 5.B.1.1.3). Deben anunciar los puestos de trabajo internamente y valorar la experiencia adquirida por sus empleados a la hora de proponerles nuevas oportunidades profesionales.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso sistemático para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los empleados de todos los niveles que incluya (1) oportunidades de capacitación anual, (2) anuncios de empleo internos y (3) planificación conjunta de la carrera profesional combinada con el proceso periódico de evaluación del desempeño.
- Puntúe "parcialmente" si uno de los tres requisitos no se cumple en gran medida. Por ejemplo, (i) se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a los empleados de algunos niveles, pero no de todos o (ii) un proceso conjunto de planificación de la carrera profesional es sólo informal y se limita únicamente a algunos empleados o (iii) muchos puestos de trabajo también se anuncian externamente.

- Puntúe "no", si no existe un proceso para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los empleados de todos los niveles (ya que la institución lo considera demasiado costoso) y/o faltan dos o los tres elementos del requisito.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Oportunidades de desarrollo profesional con cursos y talleres de capacitación internos y externos durante los últimos 12 meses.
- Anuncios de empleo internos y externos.
- Entrevistas con el responsable de RRHH, el responsable de capacitación y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Comparta ejemplos de oportunidades de desarrollo profesional que se hayan ofrecido a empleados de distintos niveles.
- Ejemplos de planificación conjunta de la carrera profesional con la identificación de oportunidades de capacitación.

5.B.1.4 Hombres y mujeres reciben las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Una política de no discriminación de género (véase 5.A.1.3) no sólo incluye la igualdad de retribución y de oportunidades profesionales, sino también la igualdad de oportunidades y de acceso a la capacitación y al desarrollo de competencias (véase 5.B.1.3). Esto último incluye al menos dos tipos de capacitaciones: (1) la capacitación continua (es decir, la capacitación que tiene lugar durante el transcurso del empleo (no la orientación) que desarrolla las habilidades necesarias para su puesto actual y (2) la capacitación de desarrollo de habilidades para facilitar las oportunidades de desarrollo profesional de los empleados, como permitirles responder a las necesidades cambiantes del empleador asumiendo puestos nuevos y/o de mayor responsabilidad.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) la institución dispone de un proceso sistemático para ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades a los empleados de todos los niveles (2) con igualdad de acceso para mujeres y hombres.
- Puntúe "parcialmente" si uno de los dos requisitos se cumple sólo en parte. Por ejemplo, (i) a algunas categorías de empleados (por ejemplo, cajeros) y/o empleados de determinados niveles (por ejemplo, los más bajos) formados principalmente por mujeres no se les ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo de competencias, o son comparativamente escasas, o (ii) existe una desigualdad limitada de acceso/participación entre mujeres y hombres por tipo y/o nivel de puesto en términos de días anuales de capacitación y otras oportunidades de desarrollo profesional.
- Puntúe "no", si existe una desigualdad significativa en el acceso de mujeres y hombres a las oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidades.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Último plan anual de capacitación y desarrollo de competencias, e informe al respecto, si existe.
- Entrevistas con el responsable de RRHH, el responsable de capacitación y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo), y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Lista de cursos de capacitación internos y externos y eventos de desarrollo de habilidades ofrecidos a los empleados en los últimos 12 meses.
- Explique cómo se realiza el seguimiento de la información relativa a la igualdad de género en el acceso a las oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades: una lista o informe sobre el número de mujeres frente a hombres que asisten como proporción de hombres y mujeres que ocupan el puesto, un recuento general que muestre qué % de mujeres y hombres empleados tuvieron una oportunidad de capacitación en el último año, etc.

5.B.2 La institución brinda a los empleados oportunidades formales para comunicarse con la dirección.

Consultas sobre decisiones de RRHH y desarrollo de políticas

Las instituciones deben asegurarse de que las decisiones y el desarrollo de políticas de Recursos Humanos se ajustan a las necesidades y limitaciones de los empleados. Al definir y supervisar un mecanismo formal para consultar a los empleados sobre las decisiones y políticas de RRHH, la institución puede recoger las opiniones y aportaciones de los empleados para alimentar el desarrollo de dichas políticas y tomar decisiones informadas y relevantes en materia de gestión de RRHH. El mecanismo formal también debe definir cómo los empleados están representados por representantes elegidos que tienen acceso directo a los directores ejecutivos y pueden plantear cuestiones.

Crear un mecanismo de reclamación formal y confidencial

Las instituciones deben proporcionar un medio formal para que los empleados expresen sus quejas. Este mecanismo podría ser un número de teléfono específico, una dirección de correo electrónico o un buzón de notas con al menos un canal para expresar las quejas de forma confidencial. Esto último significa que el empleado se identifica, pero se le ofrece la oportunidad de que su nombre se disocie de la queja durante la fase de resolución. Por ejemplo, si un empleado se queja a un representante de RR.HH. porque su supervisor está infringiendo la política sobre horas extraordinarias, el problema se investigará sin que el supervisor conozca la identidad del empleado que se queja. Un mecanismo de quejas eficaz para resolver los problemas de RR.HH. debe comprender un proceso formal de registro, tratamiento y seguimiento de las quejas. En él se hace un seguimiento del número de quejas presentadas, así como de los detalles de su resolución. Tener como objetivo "cero quejas" sería señal de que los empleados no conocen el mecanismo o no se sienten cómodos utilizándolo. Por lo tanto, las instituciones deben tratar de responder con rapidez y equidad a los problemas de recursos humanos que surjan.

Controlar la satisfacción de los empleados

Las instituciones deben analizar periódicamente la satisfacción de los empleados eligiendo entre realizar una investigación de la satisfacción de los empleados con un plazo determinado (por ejemplo, una revisión de dos semanas cada año) o recopilar información sobre la satisfacción de forma continua. Lo importante es recoger datos sobre la satisfacción de al menos una muestra representativa de empleados (que abarque todos los tipos de empleados) al menos una vez al año utilizando un método formal, como entrevistas, encuestas escritas y/o grupos de discusión, pedir a los empleados que comenten su satisfacción con factores como:

- Condiciones de empleo, incluida la duración del contrato y la remuneración
- Carga de trabajo
- Capacitación de los empleados
- Oportunidades de promoción profesional
- Recursos físicos/infraestructuras/equipos
- Comunicación, participación y liderazgo de los supervisores
- Comunicación y trabajo en equipo con los compañeros

- Prácticas de resolución de conflictos
- Servicios de apoyo a los recursos humanos

Los empleados deben tener la opción de responder de forma anónima a la encuesta de satisfacción. Los resultados deben analizarse y comunicarse segmentando los datos por características de los empleados, como el sexo, el nivel (dirección/personal) y la ubicación (sede/sucursal). Los informes no deben dirigirse sólo a la dirección, sino también a todos los empleados de todos los niveles.

Recursos para 5.B.2

- [FINCA Peru Grievance Mechanism](#)
- [NRSP in Pakistan Responds to Employee Grievance](#)
- [VisioFund and ESAF Monitor Employee Satisfaction and Understand Reasons for Staff Exit](#)
- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)
- [Encuesta confidencial sobre satisfacción y compromiso laboral Promujer](#)
- [Política de no discriminación Fundación Paraguaya](#)
- [Medición del Clima Laboral para IMFs](#)

5.B.2.1 La institución tiene un mecanismo formal para consultar con los representantes de los empleados sobre las decisiones de recursos humanos y el desarrollo de políticas. Los representantes de los trabajadores tienen acceso directo a los directores ejecutivos.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Las instituciones deben ofrecer a sus empleados la oportunidad de opinar sobre las decisiones de RRHH y el desarrollo de políticas para respetarlas y aprender de ellas, lo que puede fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados. Se recomienda un mecanismo formal en el que los representantes de los empleados tengan acceso directo a los directores ejecutivos. Los representantes de los empleados deben ser personas de confianza y preferiblemente elegidos por todos los empleados en lugar de ser nombrados por la alta dirección o determinados automáticamente por el cargo, como el director de RRHH.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistémico para consultar a los representantes de los empleados sobre las decisiones de RRHH y el desarrollo de políticas con (1) consultas formales y regulares sobre la revisión de la política de RRHH (2) entre los representantes de los empleados y los directores ejecutivos, y (3) los representantes de los empleados elegidos/aprobados por los empleados.
- Puntúe "parcialmente", si uno de los tres requisitos no se cumple en gran medida. Por ejemplo, (i) el proceso de consulta tiene lugar, pero de manera más informal o (ii) no es regular, con una sola reunión en los últimos 12 meses o (iii) la alta dirección nombra a los representantes de los trabajadores (por ejemplo, el director de RRHH) con una consulta limitada a los trabajadores.
- Puntúe "no", si la alta dirección no consulta a los representantes de los trabajadores sobre las decisiones de RRHH y el desarrollo de políticas y/o dos o los tres elementos de los requisitos no se cumplen en gran medida.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Orden del día, actas y documentación de las reuniones con los representantes de los trabajadores durante los últimos 12 meses.
- Entrevistas con el director de RRHH, los representantes de los trabajadores y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Descripción del proceso de consulta entre la alta dirección y los representantes de los trabajadores sobre las decisiones de RRHH y el desarrollo de políticas, incluyendo la elección/nombramiento de los representantes de los trabajadores.
- Ejemplos de las consultas sobre temas específicos de RRHH en los últimos 12 meses y cómo han influido en la evolución de la política de RRHH.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

La institución consulta a los representantes de los empleados sobre cuestiones de salud y seguridad de los empleados, compensación y beneficios, condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional y cuestiones planteadas por los empleados. La institución realiza cambios en su sistema de gestión y desarrollo de RRHH basándose en las aportaciones de los representantes de los empleados.

Recursos para el indicador 5.B.2.1

- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)

5.B.2.2 La institución cuenta con un mecanismo formal de quejas que permite a los empleados plantear inquietudes en el lugar de trabajo de manera confidencial.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Para garantizar que se detecta rápidamente cualquier incumplimiento de las "condiciones de trabajo dignas", los empleados deben disponer de un canal formal para expresar sus quejas, garantizando un tratamiento confidencial de la información compartida.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un mecanismo formal de reclamación que permita a los empleados plantear sus preocupaciones en el lugar de trabajo que (1) garantice la confidencialidad de los empleados, (2) esté documentado y sea conocido por todos los empleados sobre su funcionamiento y (3) se gestione sistemáticamente cuando los empleados hayan planteado una reclamación.
- Puntúe "parcialmente" si uno de los tres requisitos no se cumple en gran medida. Por ejemplo, (i) no existe un canal de comunicación para los empleados que garantice técnicamente su confidencialidad o (ii) muchos empleados no saben cómo utilizar el mecanismo de reclamación o (iii) el seguimiento de las reclamaciones es lento o insuficiente.
- Puntúe "no", si no existe un mecanismo formal para que los empleados planteen sus quejas en el lugar de trabajo de forma confidencial.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Informes del mecanismo formal de reclamación sobre el número y los tipos de reclamaciones y cómo se abordaron en los últimos 12 meses, si están disponibles.
- Entrevistas con el responsable de RRHH, los representantes de los trabajadores (si existen) y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Descripción del funcionamiento del mecanismo formal de reclamación.
- Explique los canales de que disponen los empleados para expresar sus quejas, y el nivel de comprensión/conocimiento de los mismos.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- [Guidance for Grievance Mechanisms](#)

Recursos para el indicador 5.B.2.2

- [FINCA Peru Grievance Mechanism](#)

5.B.2.3 La institución realiza encuesta a los empleados sobre la satisfacción en referencia a las condiciones de empleo. Frecuencia mínima: anual

Indicador: SPI5 Full

El nivel de satisfacción de los empleados puede ser un indicador indirecto de "condiciones de trabajo dignas". Controlar la satisfacción de los empleados puede ayudar a garantizar el buen funcionamiento de un equipo y envía el mensaje de que la alta dirección valora la opinión de los empleados. Las instituciones deben realizar encuestas de satisfacción de los empleados con regularidad, al menos una vez al año, sobre una muestra representativa de empleados como mínimo (es decir, la encuesta debe abarcar todos los tipos de empleados) y los resultados deben desglosarse por sexo, funciones de oficina/campo, antigüedad/edad, etc.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistémico de realización de encuestas de satisfacción de los empleados (1) al menos una vez al año (2) con muestras relevantes que cubran todas las categorías de empleados (3) donde los resultados se analicen por género y otras categorías de empleados, y (3) se compartan con todos los empleados.
- Puntúe "parcialmente", si uno de los cuatro requisitos no se cumple en gran medida. Por ejemplo, (i) la última encuesta de satisfacción de los empleados se realizó hace entre 12 y 24 meses o (ii) la muestra de la encuesta era demasiado limitada o no representaba bien a las diferentes categorías de empleados o (iii) los resultados se analizaron sólo por género, pero no por otras categorías de empleados o (iv) los resultados se compartieron sólo con unos pocos empleados.
- Puntúe "no", si no existe un proceso para realizar encuestas de satisfacción de los empleados o si tres de los cuatro requisitos no se cumplen en gran medida.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Metodología de la última encuesta de satisfacción de los empleados, incluido el método de muestreo.
- Los dos últimos informes de la encuesta de satisfacción de los empleados.
- Entrevistas con el responsable de RRHH, los representantes de los trabajadores (si existen) y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Especifique cuándo se realizó la última encuesta de satisfacción de los empleados y con qué método de muestreo.
- Describa si los resultados se analizaron por género y otras categorías clave de empleados y cómo se difundieron entre los empleados.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- [Guidance for Disaggregated Employee Satisfaction Survey and Results-Sharing](#)
- [Encuesta confidencial sobre satisfacción y compromiso laboral Promujer](#)
- [Medición del Clima Laboral para IMFs](#)

Estándar 5C. El sistema de desarrollo de los recursos humanos apoya la estrategia social de la institución.

La aplicación eficaz de la estrategia social (véase 1A) requiere el pleno compromiso del consejo de administración (véase 2A), la alta dirección (véase 2B) y todos los empleados, especialmente el personal que tratan con el cliente que atiende directamente a la clientela objetivo. Por lo tanto, las instituciones deben inculcar sus valores a los nuevos empleados desde el momento en que son contratados -e incluso antes, durante la contratación- y fomentarlos mediante capacitación periódica e incentivos equilibrados en función del desempeño. El sistema de desarrollo de RRHH tiene, por tanto, tres funciones fundamentales en apoyo de la estrategia social: (1) la contratación de personas inclinadas/motivadas a servir a la clientela objetivo; (2) su capacitación práctica periódica sobre cómo alcanzar sus objetivos sociales y adoptar "buenas" prácticas de protección al cliente y evitar las "malas"; y (3) ofrecerles incentivos de desempeño "equilibrados" en los que, junto a los objetivos empresariales cuantitativos, también se recompense (y sancione) el cumplimiento de las buenas prácticas de protección al cliente y del Código de Conducta.

Este Estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 5.C.1: Durante el proceso de reclutamiento y contratación, la institución evalúa el compromiso de cada candidato para lograr los objetivos sociales de la institución y servir a sus clientes objetivo.
- Práctica Esencial 5.C.2: La institución capacita a todos los empleados sobre sus objetivos sociales y la protección al cliente.
- Práctica Esencial 5.C.3: La institución evalúa e incentiva a los empleados sobre la base de criterios sociales y financieros.

Recursos para el Estándar 5C

- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)

5.C.1 Durante el proceso de reclutamiento y contratación, la institución evalúa el compromiso de cada candidato para lograr los objetivos sociales de la institución y servir a sus clientes objetivo.

Tener en cuenta los resultados sociales al contratar empleados

Las instituciones deben priorizar la contratación de empleados que encajen con su cultura y valores y estén alineados con su misión y objetivos sociales. Para ello, es necesario identificar las cualidades personales, la experiencia laboral relevante y la capacitación académica que sugieran un compromiso con los objetivos sociales, así como las responsabilidades relacionadas con el desempeño social para cada puesto (consulte esta tabla con [ejemplos de Puestos de Empleado y Deberes Relacionados con la GDS](#)). Por ejemplo, los buenos candidatos a personal de campo pueden tener un fuerte sentido de la responsabilidad para ayudar a las personas vulnerables, capacidad para resolver problemas, buenas aptitudes para el trabajo en equipo e integridad. Los candidatos deben ser examinados para comprobar su capacidad para desempeñar sus responsabilidades relacionadas con el desempeño. La experiencia pertinente podría incluir el trabajo en comunidades con clientes objetivo similares, responsabilidades de atención al cliente, viajes a zonas rurales, capacidad para hablar la(s) lengua(s) local(es), etc. En el caso de buenos

candidatos para puestos de contabilidad, deben tener sólidos conocimientos financieros, diligencia y afinidad con los números, conocimientos informáticos e integridad.

Por ejemplo, VisionFund International (VF) contrata a personal local, ya que los agentes de crédito que proceden de las propias comunidades de los clientes son los más capacitados para identificar, captar y trabajar con sus clientes objetivo. A diferencia de muchas instituciones que ponen mucho énfasis en la educación formal del solicitante, VF ha descubierto que la educación superior no se encuentra entre los principales atributos que hacen a un buen agente de crédito. En su lugar, valoran las siguientes características: aritmética y alfabetización suficientes para cumplimentar los formularios de evaluación y solicitud de préstamos; conocimiento y lengua de la zona local; dedicación, tenacidad y compromiso con la microfinanciación; habilidades interpersonales y de venta; voluntad y capacidad para trabajar sobre el terreno; y compromiso con los valores de VF.

Además de exigir a los empleados que firmen el Código de Conducta (Ética), las instituciones deben elaborar un "contrato de compromiso" que establezca que el candidato a un puesto de trabajo hará todo lo posible por cumplir sus objetivos sociales.

Ejemplos sobre el terreno

- VisionFund International recrute des agents de crédit locaux à l'aide d'événements de sensibilisation

5.C.1.1 La institución evalúa el trabajo y la experiencia personal de cada candidato en relación con los clientes objetivo de la institución financiera.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

La construcción de una cultura institucional alineada con la estrategia social comienza con el proceso de contratación. Los procedimientos de contratación deben seleccionar candidatos que estén alineados con los objetivos institucionales de llegar a una clientela objetivo específica. Los empleados, y en particular el personal de primera línea, deben ser capaces de comprender las necesidades y preferencias de los clientes objetivo, valorar su inclusión con los productos y servicios propuestos y apoyar su integración como clientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución cuenta con un proceso de contratación sistémico que (1) anima a los candidatos de la misma región/cultura de los clientes objetivo a presentarse, (2) evalúa la experiencia laboral y las cualidades personales de cada candidato relacionadas con la clientela objetivo, y (3) la tabla de evaluación de la contratación capta específicamente la experiencia laboral y personal de prueba relacionada con los clientes objetivo.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) se anima poco a los candidatos de la misma zona/cultura de los clientes objetivo o (ii) o los criterios de evaluación de la experiencia laboral y las cualidades personales tienen poca relevancia para la clientela objetivo (iii) la contratación da un peso limitado a las pruebas de trabajo y a la experiencia personal relacionada con los clientes objetivo.
- Puntúe "no", si no existe un proceso de contratación sistémico o no se cumplen en gran medida dos de los tres requisitos. Por ejemplo, (i) no se hace ningún esfuerzo por fomentar candidatos de la misma zona/cultura de los clientes objetivo y/o (ii) el proceso de evaluación de los candidatos es informal o anecdótico y/o (iii) la contratación no tiene en cuenta el trabajo de prueba y la experiencia personal relacionada con los clientes objetivo.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Guías y pruebas para las entrevistas de contratación.

- Entrevistas con el director de RRHH, el personal de RRHH encargado de la contratación y diferentes empleados recién contratados (mujeres y hombres con funciones de oficina y sobre el terreno).

Pruebas que aportar

- Especifique los criterios clave de selección de candidatos relacionados con la clientela objetivo.
- Elementos del procedimiento de contratación que evalúan el compromiso y la capacidad para atender a los clientes objetivo.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Dependiendo de la estrategia social de la institución, éste puede buscar candidatos con experiencia relevante en comunidades con clientes objetivo similares, responsabilidades de atención al cliente, disposición para trabajar en zonas rurales y capacidad para hablar la(s) lengua(s) local(es).

5.C.1.2 La institución evalúa la motivación de cada candidato para lograr los objetivos sociales de la institución.

 **Indicador: SPI5 Full**

La construcción de una cultura institucional alineada con la estrategia social comienza con el proceso de contratación. Los procedimientos de contratación deben seleccionar candidatos que encajen con la cultura y los valores de la institución.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución cuenta con un proceso de contratación sistémico que (1) expone a cada candidato su estrategia y objetivos sociales, (2) pone a prueba la motivación de cada candidato para alcanzar los objetivos sociales y (3) el resultado de la prueba constituye un criterio importante para el proceso de selección.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) se proporciona poca información a los candidatos sobre la estrategia y los objetivos sociales o (ii) la comprobación de la motivación de los candidatos para alcanzar los objetivos sociales es más bien superficial o (iii) el resultado de la prueba no es un criterio de selección importante.
- Puntúe "no"; si la institución no dispone de un proceso de contratación sistemático que ponga a prueba la motivación de cada candidato para alcanzar los objetivos sociales o no cumple en gran medida dos o los tres requisitos.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Guías y pruebas para las entrevistas de contratación.
- Entrevistas con el director de RRHH, el personal de RRHH encargado de la contratación y diferentes empleados recién contratados (mujeres y hombres con funciones de oficina y sobre el terreno).

Pruebas que aportar

- Especificar los criterios clave de selección de los candidatos relacionados con su motivación para alcanzar los objetivos sociales.
- Describa cómo se evalúa la motivación de los candidatos para alcanzar los objetivos sociales.

Recursos para el indicador 5.C.1.2

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)

5.C.1.3 El período de prueba/inducción de nuevos empleados que tratan con el cliente incluye una evaluación de las habilidades y el compromiso de servir a los clientes objetivo de la institución.

 **Indicador: SPI5 Full**

La creación de una cultura institucional que esté en consonancia con la estrategia social se basa en la capacidad de los empleados que tratan con el cliente para atender bien a los clientes objetivo. Los procedimientos de integración y la capacitación inicial de los nuevos empleados que tratan con el cliente deben comprobar y reforzar sus capacidades para (1) comprender bien las necesidades y prioridades del cliente, (2) comunicarse de forma clara y respetuosa con todos los clientes, y (3) comprometerse a prestar un servicio excelente al cliente cumpliendo plenamente las "buenas" prácticas de protección al cliente y el Código de Conducta.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso sistémico de capacitación inicial para los empleados que tratan con el cliente que incluya (1) aprendizaje en el puesto de trabajo para atender a los clientes objetivo, (2) apoyo en forma de tutor por parte de un miembro del personal superior o directivo, y (3) una evaluación de cómo el nuevo empleado es capaz de atender adecuadamente a los clientes objetivo.
- Puntúe "parcialmente" si los tres requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) el aprendizaje en el puesto de trabajo es limitado, ya que los nuevos empleados deben ayudar al personal superior en lugar de atender directamente a los clientes o (ii) el personal superior o los directivos disponen de poco tiempo para formar a los nuevos empleados o (iii) la evaluación de la capacidad de los nuevos empleados para atender adecuadamente a los clientes objetivo es principalmente informal.
- Puntúe "no" si no existe un proceso de capacitación inicial para los empleados que tratan con el cliente o si dos de los tres requisitos no se cumplen en gran medida.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Pautas de capacitación inicial para empleados de primera línea.
- Entrevistas con el director de RRHH, el personal de RRHH encargado de la contratación y diferentes empleados recién contratados que tratan con los clientes (mujeres y hombres).

Pruebas que aportar

- Especificar los elementos del procedimiento de integración que permiten evaluar el compromiso y las competencias de los empleados que tratan con el cliente para atender a los clientes objetivo.

5.C.1.4 Todos los empleados firman un documento reconociendo que cumplirán con el Código de Conducta.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Progress CP**

Tener un código de conducta no basta para que los valores "cobren vida". Las políticas de RRHH, como la contratación, la evaluación y la capacitación, deben reflejar los estándares establecidos en el código. Todos los empleados deben conocer el Código y declarar su compromiso de alinearse con sus estándares firmándolo.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistémico para garantizar que todos los empleados cumplen su Código de Conducta (1) habiéndolo formulado en un lenguaje claro y comprensible para todos los empleados, (2) ofreciendo capacitación

práctica sobre cómo seguirlo a todos los nuevos empleados y cursos de actualización anuales para todos los empleados, (3) solicitando a todos los empleados que lo firmen (mejor cuando también se firma el contrato de trabajo), y (4) controlando el cumplimiento regularmente como parte de las evaluaciones del desempeño de los empleados y las auditorías de la sucursal.

- Puntúe "parcialmente", si uno o dos de los cuatro requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) el Código está formulado de forma vaga o incompleta o (ii) la capacitación sobre el Código no es lo suficientemente práctica como para orientar bien a los empleados sobre cómo cumplirlo o (iii) no todos los empleados firman el Código o firman su contrato de trabajo sólo cuando declaran cumplir el Código o (iv) las evaluaciones del desempeño de los empleados no cubren explícitamente el cumplimiento del Código.
- Puntúe "no", si no existe un proceso para garantizar el cumplimiento del Código o la mayoría/todos los empleados no firman el Código o la mayoría de los empleados no entienden bien el Código o ni siquiera lo conocen.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH / Código de conducta
- Muestra de expedientes de empleados
- Entrevistas con el director de RRHH y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Analizar si el Código de Conducta está claramente formulado y es completo.
- Compruebe los expedientes de los empleados (o el contrato de trabajo) para verificar si el personal firma un documento en el que reconoce haber leído, comprendido y aceptado el Código de Conducta.
- Describa el material de capacitación sobre el Código de Conducta y la frecuencia de la capacitación.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

El código de conducta debe incluir la confidencialidad y privacidad de los datos de los clientes.

5.C.2 La institución capacita a todos los empleados sobre sus objetivos sociales y la protección al cliente.

Formar y evaluar a los empleados en materia de desempeño social y protección del cliente

Las instituciones responsables deben garantizar que todos sus empleados -y, en particular, todos los empleados que tratan con el cliente - no "perjudiquen" a ningún cliente cumpliendo plenamente los estándares de protección al cliente. Las instituciones con una estrategia social deben, además, garantizar que todos sus empleados alcanzan sus objetivos y metas sociales para que los clientes se "beneficien" del uso de los productos y servicios ofrecidos. Para ello es necesario que el sistema de desarrollo de RRHH realice las tres funciones esenciales siguientes (1) ofrecer capacitación inicial y posterior capacitación práctica periódica sobre cómo (i) adoptar "buenas" prácticas de protección del cliente (y evitar las "malas") y (ii) alcanzar los objetivos y metas sociales; (2) evaluar a todos los empleados (en particular a todos los empleados que tratan con el cliente) (i) el cumplimiento de la protección del cliente y (ii) los logros de sus objetivos sociales como parte de su evaluación periódica del desempeño (junto con sus objetivos empresariales/financieros); (3) recompensar los altos niveles de (i) cumplimiento de la protección al cliente y de consecución de los objetivos sociales, así como sancionar (i) el incumplimiento de la protección al cliente y (ii) la no consecución de los objetivos sociales (véase PE 5.C.3).C.3).

Lo anterior requiere la identificación de los comportamientos esperados del personal en relación con la protección del cliente y las funciones específicas de actuación social de cada empleado. Las primeras deben definirse en la Política de Protección de la Clientela, en la

que se detallan las prácticas "aceptables" y "no aceptables" de protección de la clientela, y en parte en el Código de Conducta. Las funciones específicas de actuación social por tipo de puesto (por ejemplo, agente de crédito, cajero, director de sucursal, etc.) deben definirse en las respectivas descripciones de puesto. Las prácticas identificadas (buenas y malas) de protección de la clientela y las funciones específicas de desempeño social, junto con los objetivos sociales, constituyen el contenido de las capacitaciones prácticas de iniciación y actualización para todos los empleados sobre protección de la clientela y gestión del desempeño social. Deben ser la base para elegir los criterios de las evaluaciones periódicas del desempeño de todos los empleados, de modo que éstos sean evaluados de forma "equilibrada" en cuanto al cumplimiento de la protección al cliente y la consecución de sus objetivos sociales junto con sus objetivos empresariales/financieros. Esto puede resultar difícil al principio, si los empleados están acostumbrados a ser evaluados únicamente en función de objetivos de desempeño empresarial/financiero. Es importante que los empleados hayan recibido capacitación previa sobre la estrategia social y sus responsabilidades en materia de desempeño social.

Formar a los empleados para proteger a los clientes y evitar técnicas de venta agresivas

Las instituciones deben formar a sus empleados que tratan con el cliente sobre cómo vender productos y servicios sin presionar a los clientes. Las técnicas de venta agresivas pueden ser especialmente perjudiciales para los clientes de bajos ingresos y con capacidad financiera limitada, ya que es probable que compren productos basándose más en la presión de venta que en la "idoneidad" real del producto. Así pues, las instituciones deben definir claramente qué se entiende por "ventas agresivas" en su contexto sociocultural particular y cómo controlar y sancionar a los empleados que practiquen técnicas de venta "agresivas", como:

- Decir a los clientes que hay un límite de tiempo para una oferta concreta ("debe firmar hoy, porque el precio subirá mañana").
- Seguir persiguiendo a un cliente que ha rechazado claramente un producto.
- Disuadir o impedir que los clientes consulten con una persona de confianza.
- Disuadir o impedir que los clientes lean la información sobre el producto, el contrato, etc.
- Discutir, mostrarse hostil o condescendiente con el cliente.
- Intimidar o amenazar al cliente ("si no contratas un seguro de vida, va a parecer que no te preocupas por tu familia").
- Exigir a todos los miembros del grupo que renueven un préstamo, sin que uno de ellos pueda optar por no hacerlo.

Las técnicas de venta deben adaptarse a los niveles de educación y alfabetización de los clientes, así como a las condiciones del mercado local. Por ejemplo, los clientes que nunca han utilizado un producto de seguro son vulnerables a las ventas agresivas, ya que pueden tener dificultades para determinar si el producto se ajusta a sus necesidades, o pueden creer que las primas se devuelven si no se presentan reclamaciones. Las instituciones deben asegurarse de que las técnicas de venta -la captación de clientes, el discurso de venta y los materiales promocionales- no engañen a los clientes sobre las ventajas de un producto. Deben formar a sus empleados que tratan con el cliente sobre cómo (1) hablar de los productos de forma que los clientes los entiendan, (2) hacer las preguntas adecuadas para poder indicar a cada cliente los productos más apropiados, (3) vender un producto destacando su utilidad para el cliente en lugar de presionarlo para que firme un contrato, y (4) respetar el derecho del cliente a rechazar un producto.

Las instituciones deben asegurarse de que sus agentes o terceras instituciones (por ejemplo, agentes de telefonía móvil, compañías de seguros, empresas de transferencia de dinero) cumplen las buenas prácticas de protección al cliente, incluido el uso de técnicas de venta "responsables". Esto comienza con una cuidadosa selección de agentes o la instituciones externas que respeten los estándares de protección del cliente (y que, por tanto, formen a su personal sobre cómo cumplirlas), seguida de las obligaciones contractuales correspondientes de las instituciones externas de cumplir los estándares de protección del cliente y, finalmente, de capacitaciones conjuntas del personal sobre protección del cliente y auditorías de cumplimiento.

Ejemplos de campo y recursos

- [Sample Loan Officer GPS Evaluation Criteria Table](#)
- [Al Majmoua Trains Employees on GPS](#)
- [FINCA Microfinance Bank LTD. Evaluates Employees on Customer Care](#)

5.C.2.1 La institución capacita a todos los empleados sobre sus objetivos sociales y cómo su trabajo contribuye a lograr estos objetivos, y refuerza éstos de manera continua.

Indicador: SPI5 Full

La capacitación imparte nuevas habilidades, garantiza una cultura compartida y promueve el compromiso con la estrategia social. Las instituciones más grandes y de rápido crecimiento o aquellos con una alta rotación de personal (>20%) necesitan una capacitación más frecuente para que todos los nuevos empleados tengan una comprensión compartida de sus funciones y responsabilidades, incluidas sus funciones de desempeño social y objetivos sociales. Al menos una vez al año, deben ofrecerse cursos de actualización sobre los objetivos y metas sociales a todos los empleados, para garantizar que se refuerzan los conceptos de desempeño social y se presentan y debaten las nuevas tendencias, políticas y prácticas relacionadas con los objetivos sociales.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso de capacitación sistémica en materia de desempeño social en términos de (1) capacitación inicial para todos los nuevos empleados sobre la estrategia y los objetivos sociales de la institución y las funciones y objetivos específicos de desempeño social de los empleados y (2) al menos capacitaciones anuales de actualización para todos los empleados (3) ambas con una metodología de capacitación práctica centrada en estudios de casos prácticos y juegos de rol para que (4) la mayoría/todos los empleados comprendan bien los temas.
- Puntúe "parcialmente" si sólo se cumplen parcialmente uno o varios de los cuatro requisitos. Por ejemplo, (i) la capacitación inicial y los cursos de reciclaje no cubren suficientemente las funciones y objetivos específicos de los empleados en materia de desempeño social o (ii) la metodología de capacitación se centra en conferencias con poca participación activa de los alumnos o (iii) muchos empleados tienen poca comprensión de los temas.
- Puntúe "no", si no existe un proceso de capacitación sobre desempeño social y/o no se cumplen en gran medida dos o más de los cuatro requisitos.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH / Código de conducta
- Capacitaciones de iniciación y actualización realizadas durante los últimos 12 meses y material de capacitación sobre la estrategia social, los objetivos sociales y las funciones y objetivos sociales del personal.
- Informes de RR.HH. sobre los cursos de iniciación y actualización sobre los temas mencionados y evaluaciones de la capacitación durante los últimos 12 meses.
- Entrevistas con el responsable de RRHH, el responsable de capacitación y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Consulte las capacitaciones iniciales y de actualización y las evaluaciones de la capacitación sobre los temas mencionados durante los últimos 12 meses.
- Describe las metodologías de capacitación y los materiales didácticos para formadores y alumnos.

- Consulte el nivel de comprensión de los temas anteriores en las entrevistas con el personal de la muestra.

Recursos para el indicador 5.C.2.1

- [Sample Employee GPS Responsibilities Table](#)
- [FINCA Microfinance Bank LTD. Evaluates Employees on Customer Care](#)

5.C.2.2 La institución capacita a los empleados en protección al cliente, de acuerdo con sus roles y responsabilidades. La capacitación cubre, como mínimo, los siguientes temas:

5.C.2.2.1 Análisis de la capacidad de pago y proceso de aprobación de crédito.

5.C.2.2.2 Cómo evitar técnicas de venta agresivas, incluido cómo respetar el derecho de los clientes a rechazar productos.

5.C.2.2.3 Cómo explicar precios, términos y condiciones a los clientes y cómo verificar la comprensión del cliente.

5.C.2.2.4 Prácticas de cobros de deudas y procedimientos de recuperación de préstamos.

5.C.2.2.5 Políticas de confidencialidad e intercambio de datos; riesgos de fraudes (incluidos los tipos de fraudes más frecuentes); identificación y denuncia de fraudes.

5.C.2.2.6 ¿Cómo funciona el mecanismo de quejas? ¿cómo resolver quejas contra instituciones externas? y ¿cómo tratar a los clientes con respeto durante el proceso?

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**
Detalles 5.C.2.2.1 / 5.C.2.2.3 / 5.C.2.2.4: Progress CP

Las políticas de RRHH sobre contratación, evaluación del desempeño de los empleados y formación de los empleados deben reflejar los estándares de protección del cliente establecidas en el Código de Conducta y en las políticas y procedimientos de protección del cliente. La formación puede adoptar la forma de cursos presenciales formales, aprendizaje en línea, formación en el puesto de trabajo (especialmente durante el periodo de prueba) o puede tener lugar durante las reuniones periódicas de la sucursal/región (siempre que haya pruebas de que se abordan las cuestiones de protección del cliente).

Guía de puntuación para cada Detalle

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso de formación sistémica sobre protección al cliente en términos de (1) formación inicial para todos los nuevos empleados sobre protección al cliente y sobre cómo cumplir con las "buenas" prácticas de protección al cliente y (2) al menos formaciones anuales de actualización para todos los empleados (3) ambas con una metodología de formación práctica centrada en estudios de casos prácticos y juegos de rol para que (4) la mayoría/todos los empleados comprendan bien la protección al cliente.
- Puntúe "parcialmente", si uno o más de los cuatro requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) la formación inicial y los cursos de actualización no cubren suficientemente las prácticas de protección de la clientela "aceptadas" y "no aceptadas" por los empleados o (ii) la metodología de formación se centra en conferencias con escasa participación activa de los alumnos o (iii) muchos empleados tienen escasos conocimientos sobre la protección de la clientela.
- Puntúe "no", si no existe un proceso de formación sobre protección del cliente y/o no se cumplen en gran medida dos o más de los cuatro requisitos.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH / Código de conducta
- Planes de formación de iniciación y actualización y material de formación sobre la estrategia social, los objetivos sociales y las funciones y objetivos sociales del personal.

- Informes de RRHH sobre cursos de iniciación y actualización sobre protección del cliente y evaluaciones de la formación durante los últimos 12 meses.
- Expedientes de los empleados
- Entrevista con el responsable de RRHH, el responsable de formación y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y de campo) y a diferentes niveles.

Pruebas que aportar

- Especificar los elementos de las políticas de RR.HH. y los materiales de formación relacionados con el Código de Conducta y las políticas de protección del cliente (módulos de formación, repaso in situ, aprendizaje en línea, etc.). Los materiales de formación deben señalar claramente los estándares de conducta que se espera que siga el personal.
- Especifique cuándo ha recibido formación el personal nuevo y el existente en los últimos 12 meses (por ejemplo, formación inicial, formación en el puesto de trabajo, sesiones ad hoc).
- Describir las metodologías de formación y los materiales didácticos para formadores y alumnos.
- Consulte el nivel de comprensión de la protección de los clientes en las entrevistas con el personal de la muestra.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

Para 5.C.2.2.1: Se aplica a los agentes de crédito, a los ejecutivos de campo que supervisan a varios agentes de crédito, al jefe de crédito de la sucursal, al director de la sucursal, a los especialistas de la oficina central en gestión de préstamos y reestructuración de préstamos y a los auditores internos.

El "análisis de la capacidad de reembolso" implica la realización de análisis de flujo de caja, comprobaciones cruzadas y entrevistas con los clientes. Si la diligencia debida la llevan a cabo los miembros del grupo, los grupos reciben formación sobre cómo realizar la diligencia debida y los criterios de préstamo pertinentes.

Para 5.C.2.2: Se aplica a todo el personal que trata con el cliente especialmente al que desempeña funciones de venta, y a los auditores internos.

Con la formación, el personal entiende y tiene las habilidades para aplicar políticas y procedimientos relacionados con el trato justo y responsable de los clientes y alineados con el Código de Conducta. Se destacan los comportamientos "inaceptables". El material de formación debe hacer referencia explícita a las ventas "agresivas". Los juegos de rol son especialmente valiosos para demostrar cómo son las ventas "agresivas".

La institución verifica que terceros (gestores de redes de agentes, etc.) forman a sus propios representantes sobre el trato justo y responsable a los clientes. La formación está en consonancia con el Código de Conducta de la institución y detalla los comportamientos "inaceptables".

Para 5.C.2.2.3: Se aplica a todo el personal que trata con el cliente, en particular los agentes de crédito y aquellos con funciones de venta, y los auditores internos.

La institución forma a todo el personal que trata con el cliente para que comunique toda la información relacionada con los productos, servicios y políticas a los clientes en el idioma local y a un nivel apropiado dadas las limitaciones de alfabetización financiera. Para los clientes menos alfabetizados, la comunicación oral complementa la información escrita.

Ejemplos: La institución Y forma a sus agentes de crédito para que sean capaces de leer despacio los contratos de los productos a clientes con limitaciones de alfabetización y/o capacidad financiera, haciendo del intercambio una serie de preguntas y respuestas para que los clientes puedan hacer preguntas y los agentes de crédito puedan verificar la comprensión.

Ejemplo: La institución X ha formado a sus representantes del servicio de atención al cliente, que se encargan de los desembolsos, para que verifiquen verbalmente la comprensión de los términos y condiciones por parte del cliente durante el proceso de desembolso.

Para 5.C.2.2.4: Se aplica a los agentes de crédito, a los ejecutivos de campo que supervisan a varios agentes de crédito, al jefe de crédito de la sucursal, al director de la sucursal, a los

especialistas de la oficina central en gestión de préstamos y reestructuración de préstamos y a los auditores internos.

La formación debe incluir las medidas que se espera que tomen los empleados y las que tienen prohibidas en caso de impago. Esto incluye formación sobre cómo evaluar la voluntad y capacidad de reembolso de un cliente.

Ejemplo: Se anima al personal de cobros sobre el terreno a referirse a los clientes como "clientes con préstamos atrasados" en lugar de "clientes morosos" para evitar las connotaciones negativas y el desdén asociados a esta palabra.

Para 5.C.2.2.5: Se aplica a todos los empleados.

Las instituciones deben formar a todos los empleados nuevos y existentes sobre (1) sus políticas de confidencialidad e intercambio de datos, (2) riesgos de fraude, identificación y notificación, y (3) sobre cómo comunicar a los clientes las políticas de privacidad y seguridad de los datos (cómo hablar con los clientes sobre privacidad y confidencialidad, cómo mantener segura la información de los clientes, cómo mantener seguras las contraseñas informáticas).

Para 5.C.2.2.6: Se aplica a todos los empleados que tratan con el cliente y a los auditores internos.

Para que un mecanismo de reclamación sea eficaz, los empleados deben conocer su existencia y saber cómo utilizarlo. Los empleados deben saber cómo funciona el mecanismo y cómo remitir a los clientes a la persona/mecanismo adecuado. El tratamiento de las quejas debe incluirse en la formación inicial. El funcionamiento del mecanismo de quejas no se limita al canal que hay que utilizar para presentar una queja, sino también al modo en que el personal tramita las quejas.

Recursos para el indicador 5.C.2.2

- SKS and Equitas Protect Client Data
- Guidance for Adequate Training of Employees on Code of Conduct and Client Protection

5.C.3 La institución evalúa e incentiva a los empleados sobre la base de criterios sociales y financieros.

Incentivar un desempeño equilibrado

Los indicadores utilizados para medir y recompensar el desempeño de los empleados (y también de los agentes, sobre todo si son contratados directamente por la institución) transmiten un mensaje importante al personal y a los clientes sobre lo que valoran las instituciones. Si las instituciones afirman tener objetivos sociales, pero incentivan exclusivamente el desempeño financiero, los empleados no tendrán más remedio que restar prioridad al desempeño social. Por ejemplo, es seguro suponer que una política de incentivos de "tolerancia cero con la morosidad" llevará a algunos gestores de préstamos a utilizar prácticas de cobro inaceptables. Un gestor dedicará tiempo a orientar al personal, sólo si esto forma parte de sus indicadores clave de desempeño. Para diseñar y aplicar un sistema de gestión del desempeño de los empleados que incluya objetivos sociales y financieros, las instituciones deben definir primero los comportamientos y logros que quieren promover. Esto depende de sus objetivos sociales, como el trato respetuoso a los clientes, la buena adaptación del producto y la recopilación precisa de datos. Por ejemplo, ¿quieren simplemente que los agentes sobre el terreno recuperen el máximo número posible de préstamos vencidos, o el trato respetuoso a los clientes morosos es también un objetivo? ¿Quieren que los empleados vendan tantas pólizas de microseguros como puedan, o también les importa que una póliza de seguros sea la adecuada para los clientes que la compran? ¿Basta con que un agente sobre el terreno se limite a rellenar el perfil de datos sociales de un cliente, o también es importante que la información sea exacta?

Un buen sistema de incentivos para el personal (y también para los agentes) lo hará:

- **Equilibre los objetivos sociales y financieros.** Integre variables "sociales" en el sistema de incentivos sin superar las cinco variables recomendadas para que el

sistema sea manejable y sencillo (consulte [Ejemplos de variables sociales para incentivar a los empleados](#) en la sección de recursos). Las ponderaciones asignadas a las variables sociales y de productividad deben equilibrarse para asegurarse de que se da la misma importancia al desempeño social y al financiero. En algunos casos, se puede subrayar la importancia de un objetivo social poniéndolo como condición (en lugar de variable) en el sistema de incentivos. Por ejemplo, las recompensas de un agente de crédito pueden estar condicionadas a tener un determinado porcentaje de clientes objetivo (por ejemplo, mujeres, rurales, agricultores) en su cartera de casos. Además, se puede hacer hincapié en el trato deseado a los clientes excluyendo a los empleados que estén siendo sancionados por maltratar a los clientes.

- **Incentivar el buen trato a los clientes.** Es importante que la proporción variable del salario de un funcionario sobre el terreno sea razonable, siempre por debajo del 50%, aunque entre el 20 y el 30% es un límite mejor para evitar malas prácticas, como tácticas agresivas de venta o cobro. Los límites de carga de trabajo de los agentes sobre el terreno son importantes para evitar que los clientes sufran a manos de personal con una carga de trabajo demasiado elevada (véanse [las Directrices sobre límites de carga de trabajo](#)). Se recomienda poner un tope a los incentivos de desembolso/venta para reducir la incidencia de prácticas de venta demasiado agresivas. Por ejemplo, una institución decidió que todo lo que se desembolse por encima del 120% del objetivo de desembolso no se tenga en cuenta en el cálculo del incentivo.
- **Sea sencillo y directo.** Los cálculos de los incentivos deben ser sencillos y transparentes para cada grupo de empleados; una buena regla general es que cualquier empleado pueda calcular sus propios incentivos. Las variables -los indicadores clave que se combinan para evaluar el desempeño de un empleado con respecto a unos objetivos predefinidos- no deben ser más de cinco para cada grupo de empleados. Las instituciones deben hacer un seguimiento de las variables y métricas en el SIG u otro sistema fiable que los empleados perciban como transparente y justo.
- **Fijar objetivos alcanzables.** Las instituciones deben tratar de establecer condiciones que permitan que al menos el 70% de los empleados obtengan recompensas. Especialmente cuando se introducen nuevas variables o ponderaciones en el sistema de incentivos, las instituciones deben fijarse como objetivo que más empleados alcancen la recompensa en lugar de que sean menos. Con el tiempo, podrán calibrar si se han establecido objetivos alcanzables y la estructura de incentivos podrá ajustarse en consecuencia.
- **Promover la igualdad entre los empleados.** Aunque algunas instituciones optan por aplicar incentivos sólo a determinados puestos, la experiencia demuestra que un sistema de incentivos global que abarque la mayoría de los puestos de trabajo de la institución -o al menos los puestos de campo- crea una mayor sensación de igualdad entre los empleados. Además, aunque el personal subalterno y superior puede tener diferentes KPI en función de sus responsabilidades, todos los indicadores deben estar alineados con los mismos objetivos finales. Por ejemplo, un director de sucursal podría ser incentivado por un objetivo de abandono de clientes, mientras que un representante de atención al cliente de esa sucursal trabajaría para resolver un número objetivo de consultas de clientes, de modo que ambos estarían trabajando por el mismo objetivo de retención de clientes.

Las instituciones deben invertir tiempo en comunicar a los empleados la justificación de cualquier cambio del sistema de incentivos y su funcionamiento. Deben preparar una formación para toda la organización antes de implantar un sistema que haya cambiado significativamente o si muchos empleados no comprenden del todo el actual. Esta formación debe complementarse con guías breves y sencillas para los empleados en las que se expliquen las políticas y se ofrezcan ejemplos de cálculos.

La alta dirección y la Auditoría Interna/Gestión de Riesgos deben revisar anualmente el sistema de incentivos. Deben examinar cualquier sistema nuevo al cabo de tres a seis meses y, a partir de entonces, anualmente. El papel de la Auditoría Interna es supervisar los factores presentados en la [Tabla de factores a considerar durante la auditoría interna de su sistema](#)

de incentivos para el personal e informar a la alta dirección. La alta dirección debe utilizar esta información, además de la información de mercado, para formular las preguntas esenciales presentadas en las Preguntas esenciales a responder al revisar la tabla de su sistema de incentivos para el personal. El objetivo final es garantizar que el sistema de incentivos no está creando consecuencias negativas no deseadas para los clientes.

NOTA: Por lo general, una sola variable debe tener un peso de entre el 10 y el 35%. Los pesos inferiores al 10% no son motivadores, y los superiores al 35% crean comportamientos desequilibrados (es decir, descuido de otras variables).

Recursos

- [Example of Social Variables for Incentivizing Employees](#)
- [Example Incentive Structure that Balances Portfolio Growth/Size and Quality](#)
- [Social Performance Factors to Examine During Internat Audit](#)
- [Essential Questions to Answer when Reviewing Your Staff Incentive System](#)

Ejemplos de campo

- [Ujjiivan Incentivizes Customer Service](#)
- [ESAF Rewards Staff for Achieving GPS Targets](#)

5.C.3.1 Las evaluaciones de desempeño de los empleados y los incentivos incluyen la protección del cliente o criterios de desempeño social.

5.C.3.1.1 La evaluación del desempeño incluye criterios de protección al cliente, tales como: la calidad de la cartera y el servicio al cliente, incluido el trato respetuoso y sin discriminación a los clientes.

5.C.3.1.2 La evaluación del desempeño incluye criterios de gestión social, tales como: la capacidad para reclutar clientes objetivo, la calidad de la recopilación de datos, la calidad de los servicios no financieros brindados y la retención de clientes.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

Detalle 5.C.3.1.1: Advanced CP

Detalle 5.C.3.1.2: SPI5 Entry | SPI5 Full

Para señalar la importancia del Código de conducta, los objetivos sociales y la protección del cliente, los empleados (y los agentes contratados directamente por la institución) deben ser evaluados e incentivados en función de criterios de desempeño social. Los incentivos, en particular, pueden tener un fuerte impacto en el desempeño y enviar un mensaje claro sobre la importancia de lo que se está incentivando.

Guía de puntuación para ambos Detalles

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistémico de evaluación del desempeño e incentivos de los empleados (y también de los agentes) que (1) evalúe al menos anualmente el
 - [\[Detalle 5.C.3.1.1\]](#) protección del cliente cumplimiento de criterios como la adhesión al Código de Conducta, el trato respetuoso y no discriminatorio a los clientes, el logro de una elevada calidad de la cartera, etc.
 - [\[Detalle 5.C.3.1.2\]](#) desempeño social con criterios como la capacidad de captar clientes objetivo, la calidad de los servicios no financieros prestados, la calidad de la recopilación de datos, etc.
- (2) ofrece incentivos acordes con los resultados de la evaluación del desempeño, (3) es revisada anualmente por la alta dirección y la Auditoría Interna/Gestión de Riesgos, y (4) su aplicación coherente se comprueba mediante auditorías de control y cumplimiento de RRHH.
- Puntúe "parcialmente", si los cuatro requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) los criterios de evaluación están definidos de forma demasiado vaga para
 - [\[Detalle 5.C.3.1.1\]](#) cumplimiento de la protección del cliente
 - [\[Detalle 5.C.3.1.2\]](#) desempeño social,

- o (ii) el sistema de incentivos (todavía) se centra en gran medida en criterios empresariales/financieros
- o (iii) la evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos sólo se revisan cada dos años
- o (iv) el control de RRHH es más ad hoc y las auditorías de cumplimiento de RRHH no captan suficientemente las
 - o [\[Detalle 5.C.3.1.1\]](#) cumplimiento de la protección del cliente
 - o [\[Detalle 5.C.3.1.2\]](#) desempeño social.
- Puntúe "no", si no existe un proceso de evaluación del desempeño e incentivos para los empleados (y agentes) y/o no se cumplen en gran medida dos o más de los cuatro requisitos.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RR.HH. / Código de conducta / Política de protección del cliente
- Criterios de evaluación del desempeño del personal relacionados con el cumplimiento de la protección del cliente y el desempeño social.
- Criterios de los sistemas de incentivos por tipo principal de puesto (en particular, agente de crédito, ejecutivo de campo que supervisa a varios agentes de crédito, asesor de clientes, director de sucursal) relacionados con el cumplimiento de la protección de los clientes y el desempeño social.
- Expedientes de los empleados
- Entrevistas con el director de RRHH, el director de operaciones, diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y sobre el terreno) y a diferentes niveles, y agentes (que son contratados directamente por la institución).

Pruebas que aportar

- Describa los criterios de evaluación del desempeño relacionados con el cumplimiento de la protección al cliente (como la adhesión al Código de Conducta o la vivencia de los valores de la institución) y el desempeño social (como el cumplimiento de los objetivos de desempeño social) por tipo principal de puesto y explique su peso en la evaluación general del desempeño.
- Especifique los puntos principales de la política de incentivos del personal y el sistema de incentivos por tipo principal de puesto.
- Explique cómo y cuándo se revisaron por última vez los sistemas de evaluación del desempeño y de incentivos del personal.
- Describir el proceso de control de RR.HH. y el contenido de las auditorías de cumplimiento de RR.HH. relacionadas con el cumplimiento de la protección del cliente y el desempeño social como parte de la evaluación del desempeño del personal y los sistemas de incentivos.

Recursos para el indicador 5.C.3.1

- [ESAF Rewards Staff for Achieving GPS Targets](#)

5.C.3.2 La institución revisa los esquemas de incentivos para detectar consecuencias negativas, tales como: fraude, maltrato al cliente, ventas agresivas, sobreendeudamiento o alta rotación de empleados.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Las condiciones del mercado evolucionan, con la competencia, la regulación y las fluctuaciones políticas y económicas. Las instituciones deben revisar los objetivos y los incentivos en función de la evolución del mercado y de las condiciones internas (crecimiento de los empleados, nuevos productos, etc.) para que sigan siendo adecuados y realistas. Por ejemplo, si una institución incentiva a los agentes de crédito con un PAR30 <5% y unos objetivos de productividad de 250 clientes de préstamo individuales con una media sectorial de 100 clientes de préstamo individuales por agente de crédito, entonces el sistema de

incentivos podría estar empujando a los agentes de crédito a emitir préstamos de calidad inferior.

Los sistemas de incentivos deben revisarse anualmente. Esto debe incluir una revisión de las consecuencias sociales no deseadas. A veces, los sistemas de incentivos pueden tener consecuencias no deseadas, animando a los empleados a actuar de una manera que tenga efectos negativos para los clientes y/o la institución.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso sistémico de revisión de incentivos que (1) compruebe las consecuencias negativas (reales y potenciales) para los clientes, como ventas agresivas, maltrato de clientes, fraude, etc. (2) y para los empleados, como se refleja en la alta rotación de personal (3) al menos una vez al año y (4) tome medidas correctivas para abordar las consecuencias negativas identificadas.
- Puntúe "parcialmente" si los cuatro requisitos se cumplen sólo en parte. Por ejemplo, (i) la revisión es bastante superficial y no se ha llevado a cabo ninguna investigación sobre los clientes o (ii) se centra en los empleados y presta poca atención a los clientes o (iii) la última revisión se llevó a cabo hace dos años o (iv) se emprendieron acciones correctivas demasiado limitadas y/o tardías para abordar las consecuencias negativas.
- Puntúe "no", si no existe un proceso de revisión del sistema de incentivos y/o no se cumplen en gran medida dos o más de los cuatro requisitos.

Fuentes de información

- Manual de políticas y procedimientos de RRHH.
- Política de incentivos y sistemas de incentivos por tipo principal de puesto (en particular, agente de crédito, ejecutivo de campo que supervisa a varios agentes de crédito, asesor de clientes, director de sucursal).
- Últimas investigaciones sobre clientes que revelen consecuencias negativas, como las últimas encuestas de satisfacción de clientes, entrevistas de salida de clientes, etc.
- Las dos últimas encuestas de satisfacción de los empleados.
- Entrevistas con el director de RRHH, el director de Operaciones y diferentes empleados (mujeres y hombres con funciones de oficina y sobre el terreno) y a diferentes niveles, y agentes (que son contratados directamente por la institución).

Pruebas que aportar

- Especifique cómo y cuándo se revisaron por última vez los sistemas de incentivos por tipo principal de puesto y si se revisan periódicamente o de forma puntual.
- Describa las consecuencias negativas detectadas para el cliente y los empleados, si las hubiera, y qué medidas se adoptaron para abordarlas.

Recursos para el indicador 5.C.3.2

- [Factors to Examine During Internal Audit of Your Staff Incentive System](#)
- [Essential Questions to Answer When Reviewing Your Staff Incentive System](#)

Dimensión 6. Crecimiento y rendimientos responsables

Los estándares y orientaciones de Dimensión 6 parten de la premisa de que, como empresa social, las decisiones y los resultados financieros de una institución deben reflejar sus objetivos sociales. Al igual que ocurre con otras empresas sociales, es fundamental encontrar el equilibrio adecuado. A medida que las instituciones crecen y asumen nuevos inversores que pueden tener prioridades diferentes, es muy importante que cuenten con políticas y prácticas institucionalizadas que respalden su propio equilibrio. Las tres principales áreas de atención en esta dimensión son la gestión responsable del crecimiento, la fijación de precios y la utilización de las ganancias para lograr la sostenibilidad a largo plazo, al tiempo que se alcanzan los objetivos sociales.

La dimensión 6 incluye tres estándares:

- Estándar 6A: La institución gestiona el crecimiento de modo que promueva sus objetivos sociales y mitiga riesgos a los clientes.
- Estándar 6B: La institución fija precios de manera responsable.
- Estándar 6C: La institución utiliza las ganancias de manera responsable.

Estándar 6A. La institución gestiona el crecimiento de modo de promover sus objetivos sociales y mitigar riesgos a los clientes.

Este estándar tiene 2 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 6.A.1: El plan estratégico o de negocios establece objetivos de crecimiento responsables.
- Práctica esencial 6.A.2: En épocas de alto crecimiento, la institución monitorea con más frecuencia los datos relacionados con el crecimiento responsable.

6.A.1 El plan estratégico o de negocios establece objetivos de crecimiento responsables.

La mayoría de las instituciones tienen como objetivo tasas de crecimiento positivas de su base de clientes y/o su cartera. Las tasas medias de crecimiento anual suelen oscilar entre el 5% y el 30%, pero pueden alcanzar el 50% o más en mercados donde el potencial es aún muy grande. Unas tasas de crecimiento tan elevadas pueden ser apropiadas en algunos contextos -como cuando una institución joven está ampliando sus operaciones-, pero pueden ser muy peligrosas en otros, donde pueden estimular el sobreendeudamiento de los clientes o debilitar los sistemas de control interno de las instituciones de rápido crecimiento.

Independientemente del motivo por el que persigan el crecimiento (por ejemplo, para lograr economías de escala y alcanzar la sostenibilidad, para cumplir los objetivos sociales de inclusión financiera), las instituciones deben asegurarse de que sus tasas de crecimiento objetivo sean sostenibles. Sostenibilidad significa crecer sólo tan rápido como las instituciones puedan adaptar y ampliar sus sistemas de control de calidad, como la capacitación de los empleados y la capacidad de los SIG, así como la supervisión de riesgos. Unas tasas de crecimiento sostenibles permitirán expandirse al tiempo que se mantiene una calidad adecuada de la cartera, se ofrece un buen servicio al cliente, se respetan los derechos de los clientes y se da a los empleados una carga de trabajo manejable.

Las instituciones fijan objetivos de crecimiento por sucursal y/o región en un horizonte temporal de tres a cinco años. Durante este proceso, deben analizarse los siguientes factores

sin perder de vista la calidad del servicio al cliente, la protección de la clientela y la satisfacción de los empleados:

- Factores externos: demanda de los clientes, competencia, penetración y saturación del mercado e infraestructura del mercado.
- Factores internos: controles internos, capacidad de los recursos humanos, SIG y satisfacción del cliente.

Analizar los factores externos

Para cada rama y para cada producto, la demanda de los clientes, la penetración actual y futura de los competidores en el mercado, la saturación del mercado y la infraestructura del mercado deben analizarse detenidamente para fijar unos índices de crecimiento objetivo sostenibles. La información sobre el mercado debe segmentarse por tipos de clientes y productos, ya que pueden existir focos de saturación en un mercado por lo demás poco saturado. Las instituciones también deben evaluar si lo más apropiado es una estrategia de crecimiento "intensivo" o "extensivo": una estrategia de "crecimiento intensivo" significa añadir nuevos clientes dentro de las sucursales existentes o de un mercado geográfico limitado, mientras que la estrategia de "crecimiento extensivo" se centra en abrir nuevas sucursales y/o entrar en nuevos mercados. En general, el crecimiento intensivo requiere más cautela, ya que agota la reserva de clientes "buenos" más rápidamente que el crecimiento extensivo. Los datos históricos del MIX Market habían mostrado que los niveles de crecimiento intensivo superiores al 168% (tasa de crecimiento del número de prestatarios por sucursal) están asociados a una menor calidad de la cartera; mientras que sólo los niveles de crecimiento extensivo superiores al 631% anual (tasa de crecimiento del número de sucursales por PSF) están asociados a un empeoramiento de la calidad de la cartera. Estos datos no sugieren que las instituciones nunca deban perseguir un "crecimiento intensivo", sino más bien considerar si el crecimiento en las sucursales existentes promoverá resultados positivos (por ejemplo, la inclusión financiera) o puede conducir a resultados negativos (por ejemplo, el sobreendeudamiento de los clientes).

La tabla titulada Analizar factores externos para fundamentar su política de crecimiento establece los factores externos que deben analizarse, los datos necesarios para este análisis ("recursos necesarios") y qué información debe obtenerse de cada análisis ("análisis"). Uso de datos globales para calcular el potencial de mercado muestra cómo las instituciones pueden utilizar los datos de Global Findex para determinar su mercado potencial.

Analizar los factores internos

La política de crecimiento también debe tener en cuenta la capacidad interna de la institución para equilibrar el crecimiento con la calidad del servicio. En la tabla [Analizar los factores internos para fundamentar su política de crecimiento](#) se enumeran los factores internos que deben examinarse y se resumen las conclusiones que deben extraerse de cada análisis.

Ejemplos de campo y recursos para 6A

- [Analyze External Factors to Inform your Growth Policy](#)
- [Using Global Data to Calculate Market Potential](#)
- [Analyze Internal Factors to Inform your Growth Policy](#)

6.A.1.1 La institución ajusta los objetivos de crecimiento en función de la saturación del mercado.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | CP Commit | CP Full – Progress CP**

La saturación del mercado se produce cuando la oferta de un producto o servicio alcanza los límites de la demanda efectiva de un segmento de clientes objetivo. La saturación del mercado del crédito presenta un alto riesgo de sobreendeudamiento. Es difícil de medir,

pero hay algunas señales de alarma, como que a los agentes de crédito les cueste alcanzar sus objetivos de desembolso o que los préstamos múltiples sean una práctica habitual.

Es necesario analizar algunas cuestiones:

- ¿Supervisa la institución la saturación del mercado? ¿Cuáles son las fuentes de información?
- ¿Es la planificación presupuestaria/financiera un proceso ascendente? ¿Existen aportaciones desde el terreno?
- ¿Se han realizado ajustes en los objetivos de crecimiento debido a la saturación del mercado/sobreendeudamiento en el pasado?

MIMOSA es una herramienta creada para medir el nivel de saturación de los mercados de crédito y puede ofrecer una visión del nivel de riesgo que experimenta un determinado país.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático para (1) ajustar sus objetivos de crecimiento por sucursal y plantilla en función de la evolución de la saturación del mercado, basándose en un conocimiento verificable del mercado, (2) revisar estos objetivos de forma periódica y (3) se documentan los motivos de cada objetivo de crecimiento ajustado.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los tres requisitos. Por ejemplo, el análisis de saturación del mercado se basa únicamente en estadísticas oficiales y/o datos primarios, o la documentación de los motivos para ajustar los objetivos de crecimiento es incoherente.
- Puntúe "no", si la institución carece de un proceso sistemático para controlar la saturación del mercado y/o no revisó sus objetivos de crecimiento durante los últimos 24 meses.

Fuentes de información

- Entrevista con la Junta Directiva
- Entrevista con el jefe de crédito
- Entrevista con el Director General
- Entrevista con el Director Financiero
- Informes de gestión al Consejo, actas de reuniones anteriores del Consejo
- Estudios de mercado
- Plan de empresa y supuestos utilizados para proyectar el crecimiento
- Tendencias de crecimiento anteriores
- Informes de las agencias de crédito, si existen

Pruebas que aportar

Demuestre que el Consejo o la alta dirección solicitan, disponen y utilizan información sobre la saturación del mercado para determinar y ajustar los objetivos de crecimiento. Si existe un ejemplo de ajuste de los objetivos de crecimiento por este u otros motivos, en el último año, descríbalos.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- [Financial Service Providers in Serbia and Bosnia-Herzegovina Monitor Market Saturation and Over-indebtedness Risk](#)
- [Incofin Defines Responsible Growth](#)

Recursos para el indicador 6.A.1.1

- L'[indice MIMOSA](#), qui est basé sur la pénétration du marché et la capacité

6.A.1.2 La institución alinea los objetivos de crecimiento en función de la demanda y por segmento de clientes, según lo identificado en las investigaciones de mercado.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Los distintos segmentos de clientes tienen niveles únicos de demanda y riesgos de saturación con respecto al crédito y otros productos. Para comprender estas características, las instituciones deben diferenciar la demanda y la saturación del mercado en función del segmento de clientes y de las regiones o sucursales. Los resultados de la investigación a nivel de mercado y sector deben conducir a ajustes de los objetivos de crecimiento responsable basados en las necesidades y el contexto de los clientes. Consulte las secciones sobre las prácticas esenciales 3.A.1 y 3.A.2 para obtener más información sobre la investigación de mercado centrada en el cliente y el análisis de las necesidades de los clientes por segmento y sector.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático para (1) realizar estudios de mercado periódicos diferenciados por sus segmentos de clientes más relevantes y (2) ajustar los objetivos de crecimiento de cada producto en función de la demanda, el nivel de endeudamiento y el nivel de saturación del mercado de sus segmentos de clientes más relevantes.
- Puntúe "parcialmente" si no se cumplen totalmente los dos requisitos. Por ejemplo, el estudio de mercado no está diferenciado por todos los segmentos de clientes más relevantes o el estudio de mercado no cubre el nivel de sobreendeudamiento por segmento de clientes o no todos los objetivos de crecimiento del producto se basan en el estudio de mercado segmentado por clientes.
- Puntúe "no", si la institución carece de un proceso sistemático para la investigación de mercado segmentada por clientes y/o no revisó sus objetivos de crecimiento de productos basándose en la investigación de mercado segmentada por clientes durante los últimos 24 meses.

Fuentes de información

- Resultados de estudios de mercado, mystery shopping, investigación a nivel de país, investigación de agencias de crédito.
- Entrevistas con clientes.
- Planes anuales u operativos que muestren las tasas de crecimiento objetivo por segmento/producto.

Pruebas que aportar

Resumen de las prácticas de estudio de mercado segmentado por clientes y de revisión de objetivos de crecimiento de productos que la institución implementó.

6.A.1.3 La institución asigna fondos y recursos humanos para reforzar las siguientes capacidades internas a fin de asegurar un crecimiento responsable:

6.A.1.3.1 Mecanismos de control interno/auditoría interna

6.A.1.3.2 Contratación y capacitación del personal y agentes externos, según corresponda.

6.A.1.3.3 Calidad y capacidad del sistema de información gerencial

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

El crecimiento puede causar "dolores de crecimiento" y estos detalles pretenden abordar las principales formas en que el rápido crecimiento puede dar lugar a deficiencias en la capacidad interna que pueden afectar a la protección de los clientes y a su satisfacción. Las

instituciones necesitan personal suficiente, capacitación de orientación y actualización, infraestructura de gestión de datos y capacidad de supervisión para poder gestionar eficazmente el crecimiento y mantener al mismo tiempo un alto nivel de protección de los clientes. Deben asegurarse de que cuentan con personal y recursos monetarios suficientes para crear y mantener su capacidad interna en épocas de crecimiento significativo.

Guía de puntuación

Detalle 6.A.1.3.1:

- Puntúe "sí", si las capacidades de control interno y auditoría interna de la institución siguen el ritmo del crecimiento operativo en términos de (1) mantenimiento de las funciones de control interno en alcance y calidad a nivel de sucursal, (2) realización de auditorías cualificadas de cada sucursal al menos una vez al año que cubran revisiones de expedientes y entrevistas de al menos el 3-5% del total de clientes.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, en las sucursales con un rápido crecimiento en los últimos 12 meses, no se pudieron mantener plenamente las funciones de control interno de o se auditó a menos del 3% del total de clientes.
- Puntúe "no", si las capacidades de control interno y auditoría interna no han podido seguir el ritmo del crecimiento operativo.

Detalle 6.A.1.3.2:

- Puntúe "sí" si la institución, de acuerdo con el crecimiento operativo, (1) cuenta con personal suficiente (y agentes, si procede) para mantener un buen servicio al cliente (es decir, no deja al personal de primera línea al límite de su capacidad, con exceso de trabajo o agotado debido a la escasez de personal). Véanse las Directrices sobre los límites de carga de casos para los niveles recomendados para los agentes de crédito) y (2) lleva a cabo tanto a) cursos anuales de actualización para todo el personal existente (y agentes, si procede) como b) cursos de orientación para todo el personal nuevo (y agentes, si procede) en los tres meses siguientes a su fecha de inicio.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, en las sucursales con un rápido crecimiento en los últimos 12 meses, hubo escasez de personal o no todo el personal recibió capacitación anual de actualización o se acortó la capacitación de orientación para algunos nuevos empleados.
- Puntúe "no", si la institución fracasó en gran medida a la hora de contratar y/o formar al personal (y a los agentes, si procede) a la vez que mantenía el ritmo de crecimiento operativo.

Detalle 6.A.1.3.3:

- Puntúe "sí" si, de acuerdo con el crecimiento operativo, la capacidad del SIG permite a la institución (1) mantener toda la información social y financiera de todos sus clientes en una base de datos estable, segura y completa (o dos bases de datos vinculadas por un ID de cliente único) y (2) supervisar regularmente la situación de cada cliente, en particular en lo relativo al PAR.
- Puntúe "parcialmente" si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la base de datos de clientes no está totalmente protegida con copias de seguridad diarias o no está completa, ya que la introducción de datos de clientes se retrasa unos días.
- Puntúe "no", si la capacidad del SIG no puede seguir el ritmo del crecimiento operativo.

Fuentes de información

- Entrevista con el personal y/o el responsable de la auditoría interna.
- Entrevista con el responsable informático o el jefe del SIG.
- Entrevista con el responsable de RRHH y/o Capacitación.

Pruebas que aportar

- ¿Con qué frecuencia visita cada sucursal el departamento de Auditoría Interna y qué porcentaje de clientes y/o agentes de crédito reciben visitas/llamadas de supervisión?
- ¿Con qué frecuencia y durante cuánto tiempo por sesión recibe capacitación el personal? ¿Cuál es el índice de rotación en la institución para el personal de campo y en general?
- Si el SIG está integrado en los datos de rendimiento financiero y social.

Recursos para el indicador 6.A.1.3

- [Guidelines for Case Load Limits](#)

6.A.2 En épocas de alto crecimiento, la institución monitorea con más frecuencia los datos relacionados con el crecimiento responsable

El crecimiento institucional tiene un impacto directo en la capacidad de las instituciones para mantener una alta calidad de servicio y la sostenibilidad institucional. Esto exige un seguimiento trimestral de los indicadores clave, entre ellos:

- Indicadores internos de crecimiento de la cartera, por funcionario de campo, sucursal y región, y para cada producto y/o segmento de clientes, incluidos los siguientes:
 - Número de préstamos pendientes
 - Cartera excepcional
 - Tamaño medio del préstamo
 - Número de cuentas de ahorro y saldos medios
 - Captación de nuevos clientes
 - Incidencia de préstamos múltiples (de la misma institución y de otras fuentes)
 - Cambio en PAR 30
 - Productividad (prestatarios o clientes/empleados o prestatarios o clientes/personal de campo)
- Análisis vintage por sucursal para cada producto o por agente de crédito. Este tipo de análisis puede poner de manifiesto problemas de riesgo de crédito que se minimizan con un análisis global. El análisis de la antigüedad es útil sobre todo cuando se producen cambios en la metodología crediticia, los sistemas de incentivos o la organización operativa.
- La evolución de la demanda y saturación del mercado local diferenciada por principales segmentos de clientes y/o tipo de producto.

Las evaluaciones trimestrales -en lugar de anuales- de estos indicadores pueden captar periodos de fluctuación, como un crecimiento elevado seguido de una contracción. Supervisar el crecimiento por sucursal es importante para identificar posibles comportamientos problemáticos en sucursales específicas, como un crecimiento excesivo, que quedaría oculto en el caso del análisis de datos agregados. Las instituciones deben comparar estos indicadores con sus objetivos de crecimiento del producto y analizar cualquier diferencia. Si se detectan cambios inesperados en las condiciones externas, la dirección debe actuar para evitar consecuencias negativas para la institución y sus clientes. Por ejemplo, si un nuevo competidor entra en una zona geográfica que ya tiene una alta penetración de otras instituciones, considerar si es necesario tomar medidas preventivas o correctivas, como aplicar límites de endeudamiento más conservadores para los préstamos a clientes o revisar los objetivos de crecimiento.

Controlar la capacidad interna para hacer frente al crecimiento

Además de hacer un seguimiento minucioso del crecimiento institucional, las instituciones también deben vigilar si su capacidad interna sigue el ritmo del crecimiento. El cuadro [Analizar los factores internos para fundamentar su política de crecimiento](#) presenta algunos de los indicadores más importantes que la dirección debe supervisar para cada sucursal u oficina regional, para cada agente de campo y para cada producto, así como la forma de

analizar estos indicadores, con el fin de abordar los riesgos relacionados con la capacidad de la institución para gestionar el crecimiento.

Aumentar la capacidad interna según sea necesario

Los periodos de alto crecimiento están asociados a riesgos adicionales. Por tanto, es necesario mejorar/ajustar las operaciones para evitar problemas como el sobreendeudamiento de los clientes, la mala calidad del servicio, la insatisfacción del personal y el deterioro de la calidad de la cartera. Por ejemplo, un aumento de la contratación y la capacitación del personal tiende a poner de manifiesto cualquier debilidad en la gestión de los recursos humanos, como una mala selección de los candidatos a un puesto de trabajo o una incorporación insuficiente del nuevo personal. En este caso, se necesitan protocolos de contratación más sólidos y capacitación adicional del personal. Cuando el SIG tiene que almacenar, procesar y analizar una carga de datos más importante, no es raro que una institución descubra que necesita actualizaciones o incluso, en el peor de los casos, un nuevo SIG más potente. Además, las instituciones de alto crecimiento a menudo necesitan ajustar los incentivos del personal para hacer hincapié en la calidad de la cartera y la satisfacción del cliente, con el fin de mitigar el riesgo de que el personal busque clientes de riesgo, como los clientes de otras instituciones o los que quedan fuera del objetivo de la institución, por ejemplo.

Ejemplos de campo y recursos

- [Analyze Internal Factors to Inform your Growth Policy](#)
- [Incofin Defines Responsible Growth](#)

*6.A.2.1 La institución analiza las tasas de crecimiento por sucursal/región.
Frecuencia mínima: anual*

Indicador: SPI5 Full

Al analizar las tasas de crecimiento únicamente a nivel agregado, es probable que las instituciones pasen por alto los matices que pueden estar afectando a determinadas áreas de la cartera. El análisis de los indicadores de las tasas de crecimiento por sucursal y/o región a un nivel más granular permite a las instituciones tomar medidas a tiempo antes de que los problemas de una sucursal afecten a la calidad general de la cartera.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático para analizar todas las tasas de crecimiento de su cartera (1) por sucursal y/o región y (2) al menos anualmente, pero preferiblemente trimestralmente.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, no todas las tasas de crecimiento de la cartera (por ejemplo, sólo las tasas de crecimiento de la cartera de préstamos, pero no de depósitos) se analizan por sucursal y/o región al menos anualmente.
- Puntúe "no", si la institución carece de un proceso sistemático para analizar todas las tasas de crecimiento de su cartera y/o no analizó las tasas de crecimiento de su cartera durante los últimos 24 meses.

Fuentes de información

- Informa sobre el crecimiento previsto y real de la cartera de todos los productos financieros.
- El tipo y las capacidades del SIG para elaborar dichos informes.

Pruebas que aportar

Elementos clave de los informes que muestran datos sobre las tasas de crecimiento de la cartera por sucursal o región o el título y número de página del documento donde se pueden encontrar las pruebas.

6.A.2.2 La institución monitorea los siguientes datos en épocas de crecimiento, Frecuencia mínima: mensual

6.A.2.2.1 *Indicadores de alcance, incluido el monto promedio de los préstamos de nuevos clientes y la proporción de nuevos clientes que pertenecen al grupo de clientes objetivo de la institución.*

6.A.2.2.2 *Indicadores de calidad de servicio segmentados por sucursal, incluyendo cartera en riesgo y número de reclamos*

6.A.2.2.3 *Indicadores de capacidad de los recursos humanos, incluyendo los clientes por oficial de campo, proporción del personal de auditoría interna por número total de empleados, horas de capacitación para nuevos empleados (por puesto) y rotación de empleados (por puesto)*

Indicador: SPI5 Full

A medida que las instituciones tratan de crecer, deben contar con un protocolo que exija esta recopilación de datos en todo momento. El primer detalle está diseñado para ayudar a las instituciones a evitar el desvío de la misión, asegurándose de que el tamaño de los nuevos préstamos siga siendo adecuado para los clientes objetivo y supervisando la captación de clientes para garantizar que los nuevos clientes pertenezcan a los segmentos de clientes objetivo. El segundo detalle está diseñado para ayudar a identificar problemas a nivel de sucursal, de modo que puedan tomarse medidas antes de que esos problemas se extiendan a nivel institucional. Los datos de productividad y rotación ayudan a garantizar que la capacidad interna se mantiene al ritmo del crecimiento, de modo que el personal reciba la capacitación adecuada y no tenga demasiados clientes para poder realizar un análisis exhaustivo y cuidadoso de cada uno de ellos.

Guía de puntuación

Detalle 6.A.2.2.1:

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático en épocas de crecimiento para (1) supervisar mensualmente los indicadores de alcance (incluido el tamaño medio de los préstamos de los nuevos clientes, el porcentaje de nuevos clientes que pertenecen al grupo de clientes objetivo de la institución) a nivel institucional y de sucursal y (2) analizarlos e informar mensualmente a la alta dirección.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen totalmente. Por ejemplo, a veces no se garantiza plenamente la calidad de la recogida de datos o los informes a la alta dirección suelen retrasarse.
- Puntúe "no", si la institución carece de un proceso sistemático durante las épocas de crecimiento para supervisar mensualmente los indicadores de alcance a nivel institucional y de sucursal y/o no hay análisis ni informes de los indicadores de alcance a la alta dirección durante los últimos 12 meses.

Detalle 6.A.2.2.2:

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático en épocas de crecimiento para (1) supervisar mensualmente los indicadores de calidad del servicio (incl. PAR por sucursal, número de reclamos de clientes) a nivel institucional y de sucursal y (2) analizarlos e informar de ellos mensualmente a la alta dirección.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen totalmente. Por ejemplo, a veces no se garantiza plenamente la calidad de la recopilación de datos o el análisis del PAR no abarca todos los productos de préstamo.
- Puntúe "no", si la institución carece de un proceso sistemático durante las épocas de crecimiento para supervisar mensualmente los indicadores de calidad del servicio a nivel institucional y de sucursal y/o no hay análisis ni informes de los indicadores de calidad del servicio a la alta dirección durante los últimos 12 meses.

Detalle 6.A.2.2.3:

- Puntúe "sí", si la institución dispone de un proceso sistemático en épocas de crecimiento para (1) supervisar mensualmente los indicadores de capacidad de RRHH (incl. clientes por oficial de campo, ratio de personal de auditoría interna respecto al número total de personal, horas de capacitación para nuevos empleados (por puesto), rotación de empleados por puesto, especialmente para oficiales de campo) a nivel institucional y de sucursal y (2) analizarlos e informar mensualmente a la alta dirección.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la capacidad de RRHH se mide únicamente mediante indicadores cuantitativos (por ejemplo, horas de capacitación, pero no la eficacia de la capacitación) o el análisis de la capacidad de RRHH no abarca las cualificaciones reales del personal.
- Puntúe "no", si la institución carece de un proceso sistemático durante las épocas de crecimiento para supervisar mensualmente los indicadores de capacidad de RRHH a nivel institucional y de sucursal y/o no existe un análisis e informe de los indicadores de capacidad de RRHH a la alta dirección durante los últimos 12 meses.

Fuentes de información

- Informes operativos mensuales para el personal de créditos
- Informes de inteligencia empresarial
- Informes de RRHH
- Informes/resúmenes de capacitación
- Informes de auditoría interna
- Evaluaciones/auditorías/calificaciones de SPM o CP, si están disponibles

Pruebas que aportar

Enumere los tres últimos informes sobre indicadores de alcance, calidad del servicio y capacidad de RR.HH. a la alta dirección e indique cuáles de los puntos de datos anteriores pueden encontrarse en estos informes.

6.A.2.3 Cuando la institución identifica un crecimiento que es perjudicial para los clientes, toma medidas de mitigación, tales como reducir los objetivos de crecimiento, aplicar criterios de aprobación de préstamos más conservadores o limitar la cantidad total de préstamos que una persona puede tener al mismo tiempo.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Las Prácticas Esenciales de este estándar (6A) abarcan que las instituciones establezcan objetivos responsables de crecimiento de la cartera, supervisen los datos relacionados con este crecimiento y, a continuación, si detectan algún problema a través de este análisis de datos, tomen medidas para mitigar los riesgos para los clientes.

El peor riesgo para el cliente es el sobreendeudamiento. Las instituciones deben discutir este riesgo de cliente y de mercado más crítico al más alto nivel y también con otros agentes del mercado. Las medidas necesarias pueden incluir la reducción de los objetivos de crecimiento, la limitación de la cantidad de crédito disponible para sus clientes, el establecimiento de límites a los préstamos múltiples para clientes compartidos, etc.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si tiene pruebas de que la institución ha analizado a fondo que su crecimiento no perjudica a los clientes, y que el consejo de administración y la alta dirección están preocupados y vigilan el posible sobrecalentamiento del mercado. Este puede ser el caso si (1) ya contaba con sólidas prácticas de protección al cliente y (2) siempre ha seguido una estrategia de crecimiento de la cartera de préstamos muy prudente y acorde con las capacidades internas y la demanda y saturación del mercado.

- Puntúe "sí" si, en caso de recesión económica y/o posible sobre calentamiento del mercado de préstamos con un creciente sobre endeudamiento, la alta dirección y el consejo de la institución (1) vigilan de cerca cualquier incidencia potencial y real de "crecimiento perjudicial" en los últimos 12 meses y (2) han tomado medidas de mitigación (por ejemplo, aplicando criterios de aprobación de préstamos más conservadores) para reducir el crecimiento perjudicial potencial y/o real a un nivel que no represente un riesgo para el bienestar de los clientes.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, el consejo no ha sido proactivo en el seguimiento de las incidencias de "crecimiento perjudicial" o las medidas de mitigación no han sido suficientes para evitar que todos los clientes sufran daños.
- Puntúe "no" si no se cumplen uno o ambos requisitos. Por ejemplo, ni la alta dirección ni el consejo de administración han supervisado las incidencias de "crecimiento perjudicial" durante los últimos 12 meses y/o no se han tomado medidas de mitigación durante los últimos 12 meses.

Fuentes de información

- Publicaciones sobre el contexto del mercado
- Entrevista con la Junta Directiva
- Entrevista con el Director General
- Entrevista con el Jefe de Operaciones
- Informes de gestión al Consejo, actas de reuniones anteriores del Consejo
- Ratios de productividad de los agentes de crédito en comparación con los objetivos
- Informes PAR
- Entrevista con el jefe de crédito

Pruebas que aportar

- Si ha obtenido la calificación NA, demuestre que el crecimiento está controlado y que la región en la que opera no presenta riesgos ni antecedentes de sobre endeudamiento.
- Si existe algún ejemplo de acción de mitigación de este tipo, descríbalo.
- Si debería haber habido medidas atenuantes y no las hubo, describa el contexto.

Ejemplos sobre el terreno / Orientaciones para la aplicación

- Detecting and Monitoring Over-indebtedness Risk in the Market

Recursos para el indicador 6.A.2.3

- Over-indebtedness Case Study: Bangladesh 2008

Estándar 6B. La institución fija precios de manera responsable.

Aunque el sector de los servicios financieros no tiene una definición única de "responsable", hay formas objetivas y cuantitativas de determinar si los precios lo son. Un precio responsable es aquel que es sostenible para la institución y asequible para el cliente. Este estándar explica cómo determinar si los precios se ajustan a esa descripción.

Este estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 6.B.1: La institución establece precios justos.
- Práctica esencial 6.B.2: La institución establece comisiones razonables.
- Práctica esencial 6.B.3: La institución no transfiere costos innecesarios a los clientes.

6.B.1 La institución establece precios justos.

Utilizar una política formal de precios

Las instituciones deben tener una política formal (interna) de precios que equilibre sus intereses con los de los clientes. La política de precios debe tener en cuenta:

1. Coste de proporcionar el producto: coste de financiación, operaciones y pérdidas por préstamos;
2. Asequibilidad para el cliente (analizada más adelante);
3. Ganancia deseada, incluido el rendimiento del capital; y
4. Objetivos sociales del producto, como llegar a lugares remotos o facilitar el acceso a personas vulnerables y pobres.

Es probable que las instituciones asuman costos que los intermediarios financieros más convencionales evitarían; por ejemplo, los costos de diseño y experimentación de productos innovadores "en favor de los pobres" y los costos que conlleva dirigirse a clientes a los que es más difícil llegar. Aunque en muchos casos estos esfuerzos acabarán produciendo un rendimiento financiero razonable gracias a un mejor diseño de los productos, una posición competitiva más fuerte o una mayor fidelidad de los clientes y menores costos de adquisición de clientes, es posible que pase algún tiempo antes de que lo hagan. En este sentido, las instituciones deben decidir cuáles de las "inversiones" en rentabilidad futura deben ser financiadas por los clientes a través de precios más altos y cuáles deben ser absorbidas por las instituciones (o sus inversores) a través de menores ganancias retenidas o dividendos.

Fijar precios responsables en productos de seguros y pagos

Muchos clientes desconocen los seguros o no confían en ellos, y pueden perder la confianza en los productos de seguros si se interrumpen o sufren cambios drásticos de forma repetida o inesperada. Así pues, las instituciones deben tener estrategias de tarificación claras desde el principio cuando ofrecen cobertura de seguros a sus clientes (o a segmentos específicos de clientes) mediante pólizas colectivas, ya que deben aspirar a una continuidad sostenible de la cobertura. Dado que consideran la cobertura de seguro como un beneficio para los clientes, en la mayoría de los casos aspiran a una tarificación que cubra los costos, cuando no a una subvención cruzada. El primero debería cubrir todos los costos efectivos, como las primas pagadas al socio asegurador y los gastos directos relacionados con la incorporación del cliente, la capacitación sobre el producto y la asistencia en el proceso de liquidación de siniestros, menos las provisiones reducidas para riesgos del cliente.

Las primeras primas se basan en los siniestros/pagos previstos. Sin embargo, deben ajustarse posteriormente en función de la siniestralidad real, medida por el índice de siniestralidad (definido como el porcentaje de siniestros pagados a los clientes sobre el importe total de las primas cobradas). Un índice de siniestralidad inferior al 60% es una señal de alarma, ya que indica que el producto de seguro no crea suficiente valor para los clientes. La institución debe renegociar con su socio asegurador una prima más baja y/o mayores prestaciones y trasladar las ganancias a los clientes en forma de un precio más bajo, la ampliación de las prestaciones u otras ventajas. Alternativamente, si los pagos son mayores de lo esperado, el precio debería aumentar para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la cobertura del seguro.

Las instituciones deben cobrar tarifas de mercado por los servicios de pago, ya que los costos de las transacciones de pago deben ser comparables a los que cobran sus homólogos.

Calcular los intereses acumulados diariamente

Las instituciones deben calcular diariamente los intereses acumulados por los depósitos de ahorro. Este método de saldo diario debería sustituir a otros métodos como el pago de intereses sobre, por ejemplo, el saldo disponible más bajo entre el décimo y el último día del mes. Pagar a los clientes en función de su saldo al final del día produce mejores rendimientos de los ahorros para los clientes, y es importante para motivar a los ahorradores con bajos ingresos a seguir guardando dinero, ya que incluso un pequeño incremento diario se ve recompensado.

Fijar precios responsables para los productos crediticios

El análisis de precios responsables se basa en el supuesto de que una institución cuyos costos están bien gestionados (las operaciones son eficientes y las pérdidas de crédito son

limitadas) y tiene ganancias justas (que benefician a los clientes) tendrá precios justos, como reflejan sus ingresos.

Las instituciones deben cubrir actualmente los costos (OSS superior o igual al 100%) o acercarse rápidamente al umbral de rentabilidad para mantener su base de capital. La sostenibilidad es esencial para la longevidad institucional, para que los clientes puedan depender de la continuidad del servicio. En resumen, la sostenibilidad es tan importante para la protección del cliente como para el rendimiento financiero.

El gráfico Componentes de una fijación de precios responsable representa este supuesto (para las instituciones que obtienen sus principales ingresos de los préstamos), y expone los componentes de la fijación de precios que pueden indicar si los productos tienen un precio responsable.

Mientras que una institución puede controlar sus costos operativos, su riesgo de crédito y sus niveles previstos de ganancias, y tomar medidas para reducirlos o incrementarlos, por otro lado, los gastos financieros son uno de los componentes de la fijación de precios sobre los que las instituciones tienen menos control (los costos de los fondos suelen depender de los tipos de mercado).

El análisis de precios para este estándar se centra en los tres componentes sobre los que las instituciones tienen más control: la eficiencia operativa, los gastos por pérdidas de préstamos y las ganancias.

Utilizar cálculos de saldo decreciente

Las instituciones deberían utilizar el método de saldo decreciente para calcular los tipos de interés de los préstamos y anunciar sus productos de préstamo mediante tipos porcentuales anualizados (tasa efectiva anual (TEA)) o tipos de interés efectivos (TIE) que incluyan todos los costos del préstamo (gastos de tramitación, ahorro obligatorio, etc.). Esto constituye la práctica responsable de fijación de precios de los préstamos, mientras que el método de cálculo plano (es decir, el prestatario paga intereses por el importe total del préstamo, aunque el importe del que dispone durante el plazo del préstamo disminuye a medida que lo reembolsa) es irresponsable, ya que está engañando a los clientes sobre los costos totales del préstamo. Este breve [vídeo](#) explica por qué la metodología plana es injusta para los clientes.

Muchas instituciones temen utilizar la metodología de saldo decreciente, tasa efectiva anual (TEA) o TIR, ya que sus precios pueden parecer mucho más elevados que los de los competidores que ofrecen una tarifa nominal fija. Sin embargo, pueden ser los primeros en establecer estándares de precios responsables en su mercado y posicionarse como líderes en el trato justo a los clientes. Deben asegurarse de que el personal entiende el cálculo de la tasa de interés y puede describírselo claramente a los clientes, así como explicarles las ventajas de un tipo de interés decreciente. Además, podrían considerar la posibilidad de presionar al regulador para que establezca políticas sobre el cálculo y la divulgación de los tipos de interés. Para que los clientes puedan comparar realmente los productos, el sector en su conjunto debe adoptar estas fórmulas de precios transparentes e inclusivas.

Comparar los ratios financieros con sus homólogos

Las instituciones deben saber si el precio de cada uno de sus productos es superior, inferior o similar al de sus competidores. Deben comparar productos similares (tipo, tamaño, plazo, frecuencia de reembolso, etc.) y comparar precios que se hayan calculado de la misma manera. El primer paso al evaluar el precio de un producto de préstamo es aclarar qué componentes se han incluido en el cálculo (por ejemplo, comisiones, garantía en efectivo), qué método de tasa de interés se ha utilizado (**plano** o decreciente) y qué proceso de anualización (nominal o compuesto) se ha empleado en la conversión.

Calcular la tasa efectiva anual (TEA) de cada producto es la forma más habitual de comparar precios. Consideremos la perspectiva de un cliente individual: no le importa que el precio medio de la institución para todos los productos de crédito esté a la par con los competidores si el único producto que utiliza tiene un precio demasiado alto. Por lo tanto, el análisis de los precios de los préstamos debe hacerse, en primer lugar, a nivel de producto y, en segundo lugar, a nivel de cartera.

El diagnóstico de precios también identifica las áreas que necesitan una mayor exploración. Por ejemplo, si el índice de gastos operativos supera el máximo previsto, la institución debe examinar su modelo de negocio en busca de factores explicativos. Algunos de ellos podrían ser operar en un entorno de baja seguridad que requiera un gasto significativo en costos de seguridad no estándar; atender a clientes especialmente difíciles de alcanzar; atender a una población excepcionalmente desfavorecida que requiera servicios adicionales (jóvenes, discapacitados, etc.); u ofrecer servicios no financieros que sean útiles para los clientes pero costosos. Sin embargo, si no se dan estos factores u otros similares, la institución debe mejorar su eficiencia para que sus elevados costos de funcionamiento no se trasladen a los clientes a través de precios demasiado altos de los productos. Sin embargo, el bienestar de los clientes y los empleados debe tenerse en cuenta a la hora de mejorar la eficiencia operativa, buscando un equilibrio adecuado entre la eficiencia y objetivos sociales como el servicio al cliente y una fuerte protección de los clientes.

Considere si los precios son asequibles para los clientes

Aparte de los métodos mencionados para fijar un precio responsable de los productos, las instituciones también deben tener en cuenta la asequibilidad para los clientes analizando los siguientes datos cualitativos:

1. Indicadores de estrés de los clientes: Comprender si los clientes están sometidos a un estrés financiero excesivo al realizar los pagos de sus préstamos. ¿Renuncian los clientes a necesidades (comidas, atención sanitaria, etc.) para hacer frente a los pagos del préstamo? ¿O introducen cambios no deseados en su estilo de vida (sacan a los niños de la escuela, venden artículos domésticos, reducen su participación en actividades comunitarias, etc.)? ¿Los reembolsos están degradando realmente sus actividades económicas (venta de activos productivos, agotamiento de los ahorros, etc.)? Aunque estos sacrificios inaceptables pueden indicar otros problemas no relacionados con el coste del crédito (por ejemplo, demasiadas deudas, crisis familiar, escasas habilidades empresariales), deberían ser una señal de alarma. El análisis del estrés/salud financiera del cliente debe combinarse con los datos que figuran a continuación para comprender si los costos del producto están contribuyendo al problema.
2. Opinión de los clientes sobre precios y satisfacción con los productos: Recopile las opiniones de los clientes sobre los precios actuales, el tamaño de los préstamos, los intereses pagados por los ahorros, los precios y las comisiones, y si están satisfechos con los productos y el servicio de atención al cliente que reciben, teniendo en cuenta el coste del producto. Unos precios más altos pueden estar justificados por la alta satisfacción de los clientes con las características únicas del producto/servicio (por ejemplo, comodidad, puntualidad), ya que muchos clientes están dispuestos a pagar más por mejores productos y mejor servicio al cliente. Del mismo modo, una baja satisfacción es una señal de que los clientes no encuentran valiosos los productos/servicios y puede que sólo estén dispuestos a pagar por ellos debido a la falta de opciones o a la confusión sobre el coste real. ¿Son capaces los clientes de acumular activos y hacer frente a las incertidumbres del flujo de caja?

Nota: No siempre es fácil acceder a los precios de los productos comparables. En estos casos, es conveniente comparar el rendimiento de las carteras. Es importante seguir trabajando como sector para hacer públicos los precios de los productos individuales.

Ejemplos de campo y recursos

- [Components of Responsible Pricing](#)
- [Sustainability Trends](#)

6.B.1.1 La tasa de interés tiene en cuenta los siguientes costos necesarios para otorgar crédito: costos de financiamiento, costos operativos, pérdidas por préstamos y rendimientos del capital.

Indicador: SPI5 Full | CP Full – Advanced CP

Los tipos de interés deben fijarse de forma que sean asequibles para los clientes y sostenibles para la institución. Debe cubrir todos los costos directos de la concesión de créditos, incluido un margen de ganancias para constituir reservas e invertir en la captación de nuevos clientes. Los costos de financiación y funcionamiento suelen asumirse a partir de las tendencias de las medias anteriores. Las pérdidas de préstamos que deben cubrirse con la tasa de interés se basan en hipótesis de riesgo. La alta dirección y/o el consejo de administración definen el rendimiento del capital o los márgenes de ganancia en función del nivel de ganancia esperado o deseado. Una política formal de precios no es obligatoria siempre que la institución tenga una base documentada para fijar y revisar sus tipos de interés de préstamo.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) la institución tiene un enfoque analítico de la fijación de precios de los préstamos basado en los costos de financiación, los costos operativos, las pérdidas por préstamos y el rendimiento del capital (por ejemplo, análisis del coste por préstamo) y (2) la alta dirección y el Consejo revisan la justificación de sus tipos de interés de los préstamos al menos una vez al año.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la institución no ha definido su nivel previsto de ganancias o su última revisión de los tipos de interés de los préstamos se ha producido en los últimos 12 a 24 meses.
- Puntúe "no" si la institución no dispone de una base documentada para fijar los tipos de interés de sus préstamos en función de las cuatro partidas de costos enumeradas anteriormente y/o no ha revisado los tipos de interés de sus préstamos en los dos últimos años y/o el Consejo no participa en absoluto en la fijación de los tipos de interés.

Fuentes de información

- Entrevista con el Director Financiero
- Entrevista con el departamento de desarrollo de productos
- Entrevista con el Director General y, potencialmente, con un miembro del Consejo de Administración
- Política de precios, si existe
- Informes financieros que apoyan la fijación de los tipos de interés

Pruebas que aportar

- Indique la referencia a la política de precios o a las revisiones de precios documentadas, si procede.
- Explique cómo se definen los tipos de interés, por ejemplo, basándose en un análisis de costos, en lo que cobran los competidores, etc.
- Explique el nivel de ganancia esperado definido por el Consejo o la alta dirección, si procede.
- Describa detalladamente cómo se fijan los tipos de interés de los préstamos y qué información se utiliza para fijarlos.

Recursos para el indicador 6.B.1.1

- [CGAP Occasional Paper 1 Microcredit Interest Rates](#)
- [CGAP Occasional Paper 1 Las Tasas de Interés de los Microcréditos](#)
- [CGAP Occasional Paper 1 Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits](#)

6.B.1.2 La Tasa Efectiva Anual (TEA) para todos los principales productos de crédito de la institución (> 20% de la cartera total) está dentro del 15% de sus pares. Si está fuera del rango, la institución puede proporcionar una justificación válida.

 **Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

El sector de la inclusión financiera utiliza una fórmula de la tasa efectiva anual (TEA) reconocida internacionalmente que puede calcularse en la herramienta “APR Estimation and Benchmarking”. Esta fórmula para la tasa efectiva anual (TEA) genera los únicos datos comparables entre productos de préstamo que tienen diferentes términos y condiciones. La tasa efectiva anual (TEA) indica cuánto cuesta pedir prestados 100 dólares y mantener esta cantidad durante un año completo.

Además del coste de la tasa de interés y las comisiones, esta fórmula de la tasa efectiva anual (TEA) también tiene en cuenta todos los distintos criterios que difieren de un préstamo a otro y que constituyen un coste para el cliente, como el plazo del préstamo, el calendario de reembolso, el periodo de carencia y todos los costos secundarios como el depósito de garantía, las comisiones, las comisiones, etc.

Requiere información precisa y suficiente de los pares, que a menudo es difícil de recopilar. La herramienta debe alimentarse con el mayor número posible de muestras de préstamos en términos de plazos y tamaño, tanto para los productos de la institución como para los de sus homólogos. La muestra de productos de préstamo con información comparable de pares debe ser lo suficientemente amplia y relevante, con cinco o seis pares comparables del mismo mercado, una variedad de diferentes tamaños de préstamo y al menos 60 puntos de datos de pares. El gráfico “APR Benchmark” debe mostrar una media bastante lineal, con muy pocos picos.

Las instituciones aplican precios de préstamo responsables (o “justos”), si la tasa efectiva anual (TEA) de cada uno de sus principales productos de préstamo se sitúa dentro del 15% de la de sus homólogos. Un “producto de préstamo principal” representa más del 20% de la cartera total de préstamos. Una desviación del 15% significa que, si la tasa efectiva anual (TEA) de los pares es del 20%, la tasa efectiva anual (TEA) de las instituciones debería oscilar entre el 17% y el 23%.

Si con tamaños de préstamo comparables, la tasa efectiva anual (TEA) aparece por encima o en el límite de ser responsable (o “justa”), el auditor de SPI debe intercambiar con la alta dirección (CEO, CFO, etc.) por qué los precios de los préstamos son elevados y determinar si su justificación es aceptable (por ejemplo, operar en mercados inseguros cerca de zonas de guerra donde los ingresos y los gastos son impredecibles, grandes gastos previstos a corto plazo, como la transformación en una institución regulado, gastar el producto de las ganancias en cosas para mejorar la vida de los clientes, como educación financiera, estudios de mercado para nuevos productos, etc.).

Guía de puntuación

- Puntúe “sí”, si (1) la muestra de información comparable de pares es lo suficientemente amplia y relevante (el gráfico muestra una línea media bastante lineal con al menos 60 puntos de datos), y (2) la tasa efectiva anual (TEA) de los principales productos de préstamo está dentro del 15% de los pares.
- Puntúe “parcialmente”, si no se cumplen totalmente los dos requisitos. Por ejemplo, si los estudios de mercado proporcionan alguna información limitada sobre los precios de los pares, y la institución parece estar en el rango aceptable, o si la tasa efectiva anual (TEA) de uno de los productos principales es superior a la desviación del 15% respecto a los pares.
- Puntúe “no”, si la institución u otras fuentes no proporcionan suficiente información comparable de pares y/o los principales productos de préstamo tienen una tasa efectiva anual (TEA) superior a la desviación del 15% de los pares.

Fuentes de información

- Resultados de la herramienta de estimación y evaluación comparativa de la tasa efectiva anual (TEA).
- Especificaciones detalladas de los productos de préstamo de la institución (u hojas informativas), así como su plazo y proporción medios.
- Información relevante de los pares para calcular la tasa efectiva anual (TEA) de sus principales productos de préstamo. A veces, las instituciones la han recopilado a través de estudios de mercado o compras misteriosas. Los datos sobre los precios de los préstamos entre iguales también pueden obtenerse de la red nacional de microfinanciación, de estudios de países o de datos de la institución sobre sus competidores.

NOTA para los auditores de SPI: No utilice la tasa efectiva anual (TEA) autodeclarada, que puede no estar calculada mediante la fórmula que se requiere para este análisis; opte más bien por insertar los datos brutos en la herramienta de estimación y evaluación comparativa de la tasa efectiva anual (TEA).

Pruebas que aportar

- Asegúrese de que existen suficientes datos comparables y relevantes sobre el precio de los préstamos de sus homólogos para puntuar este indicador. Comparar con uno o dos productos del mercado no es suficiente.
- Asegúrese de comparar una gran variedad de tamaños y condiciones de préstamo.

Recursos para el indicador 6.B.1.2

- [APR Estimation and Benchmarking tool](#)
- [Microfinance TRAPS The Microfinance Transparent Pricing Supervision Handbook](#)

6.B.1.3 La institución divulga la tasa de interés del préstamo considerando un saldo decreciente y de acuerdo con la fecha exacta de pago.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP**

Hay dos formas diferentes de comunicar la tasa de interés nominal: (i) a tanto alzado, lo que significa que el interés comunicado se calcula sobre el importe inicial del préstamo, o (ii) sobre una base de saldo decreciente, lo que significa que el interés se calcula sobre el importe principal pendiente. Divulgar la tasa de interés sobre una base plana se considera injusto para los clientes, porque rebaja considerablemente la cifra de la tasa de interés nominal. Divulgar los tipos de interés sobre una base decreciente es la mejor práctica internacional y se considera la única práctica transparente y responsable. En el caso de que todas las instituciones divulguen los precios de sus préstamos sobre una base plana (en ausencia de disposiciones reglamentarias de divulgación de los precios de los préstamos), las instituciones deben disponer al menos de una comunicación transparente con el cliente para divulgar los costos totales del préstamo.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución divulga los tipos de interés de sus préstamos (1) sobre una base de saldo decreciente (2) según la fecha exacta de pago. Esto último requiere que el SMI calcule un tipo de interés diario exacto en los casos de un calendario de amortización irregular o de pagos anticipados.
- Puntúe "parcialmente", si (a) la mayoría de los tipos de interés de los préstamos se divulgan sobre una base de saldo decreciente que refleje más del 50% del número total de préstamos activos y de la cuota de cartera de préstamos, mientras que los pares también divulgan algunos de sus tipos de interés sobre una base plana o (b) los tipos de interés de los préstamos se divulgan sobre una base de saldo decreciente, pero el SGI no puede calcular un tipo de interés diario exacto para los clientes o (c) la institución Y todos sus pares divulgan sus tipos de interés sobre una base plana,

siempre que la institución disponga de una comunicación transparente con el cliente y divulgue los costos totales de los préstamos.

- En caso de un enfoque de puntuación "Sí/No" (p. ej.: certificación), si la institución se encuentra en la situación (c), puede puntuarse "Sí" como excepción, sólo si la institución realiza esfuerzos específicos para la transparencia de la divulgación de precios a los clientes.
- Puntúe "no", si (a) los tipos de interés de los préstamos se divulgan de forma plana mientras que los pares divulgan sus tipos de interés sobre una base de saldo decreciente y/o (b) si la práctica del mercado utiliza la divulgación plana pero la institución no dispone de una comunicación transparente con el cliente para divulgar los costos totales del préstamo.

Fuentes de información

- Cualquier documento sobre la estrategia y/o el proceso de fijación de precios y divulgación del préstamo, si está disponible.
- Folletos de productos de préstamo y material de marketing de todos los canales de comunicación de la institución.
- Muestras de calendarios de reembolso/amortización de préstamos a partir de los expedientes de los clientes o del SIG.
- Muestras de informes de pagos anticipados del SIG para verificar que los intereses se cobraron de acuerdo con la fecha exacta de pago.

Pruebas que aportar

- Resultados de la revisión de todos los materiales de comercialización de préstamos en todos los canales (incluida la coherencia de la información en todos los canales).
- Resultados de la revisión de varios planes de amortización de diferentes productos de préstamo y expedientes de clientes, incluidos los pagos anticipados.
- En el caso de una puntuación "parcial" a pesar de la comunicación de algunos o incluso todos los préstamos a tipo de interés fijo, se requiere la correspondiente justificación y la demostración de que todos los clientes reciben una comunicación exhaustiva y transparente sobre sus costos totales de préstamo.

Recursos para el indicador 6.B.1.3

- [Key Facts Document Worksheet and Example](#)
- [Loan pricing - Flat vs. declining balance \(2-minutes video\)](#)

6.B.1.4 Los intereses del préstamo (incluyendo los intereses moratorios) no se acumulan después de 180 días de mora, como máximo.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Progress CP**

Cuando los clientes entran en mora, suelen seguir acumulándose intereses ordinarios, lo que significa que aumenta el importe adeudado por el cliente. Algunas instituciones también aplican un interés de multa adicional que empieza a acumularse cuando el préstamo entra en mora. Ambos intereses deberían dejar de acumularse como muy tarde cuando los clientes entren en mora más de 180 días, tanto si se cancelan los préstamos como si no.

Nota: Si la normativa contable exige seguir acumulando intereses en los libros, entonces los intereses acumulados después de 180 días se provisionan al 100%, pero no se cargan a los clientes.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución aplica una política y/o cumple con una disposición reglamentaria que especifica que no se deben cobrar intereses ordinarios ni de multa a los clientes después de 180 días de mora.
- Puntúe "no", si la institución cobra a los clientes multas y/o intereses periódicos pasados los 180 días de mora.

- Si el PSF deja de cobrar intereses ordinarios pero sigue cobrando intereses moratorios tras 180 días de atrasos -o viceversa-, la puntuación es "parcialmente", y "No" en Certificación.

Fuentes de información

- Entrevistas con responsables de Finanzas/Contabilidad, SIG y Crédito.
- Parámetros del Sistema de Información Gerencial (SIG).
- Transacciones calculadas sobre una muestra de préstamos morosos.
- Manual(es) de políticas y procedimientos de préstamo.

Pruebas que aportar

Explique el proceso de acumulación utilizado por la institución para calcular los intereses ordinarios y de multa de los préstamos de clientes morosos, incluido el número de días, en su caso, en que dejan de acumularse dichos intereses.

6.B.2 La institución establece comisiones razonables.

Las multas por pago anticipado, las comisiones por cierre de cuenta, las comisiones por transacción u otras multas no deben ser excesivas. Las comisiones por amortización anticipada deben basarse en una evaluación de los costos reales ocasionados por la amortización anticipada, y las multas por amortización anticipada no deben incluir los intereses que se acumularían entre el momento de la amortización anticipada y el final del plazo del préstamo. Del mismo modo, los intereses moratorios y las multas no deben agravar la deuda; se calculan basándose únicamente en el importe del capital.

Las instituciones deben animar a los clientes a ahorrar tanto y con tanta frecuencia como sea posible, incluso en pequeñas cantidades. Las comisiones de retirada, apertura de cuenta y saldo mínimo pueden erosionar rápidamente los pequeños ahorros, por lo que dichas comisiones de las cuentas de ahorro deben mantenerse bajas o, preferiblemente, no cobrarse en absoluto. Las instituciones no deben cobrar a los clientes ni recibir de la institución de seguros una comisión de entrada, de exclusividad o de iniciación. Estas comisiones se asemejan a un soborno para acceder a la base de clientes de la institución, lo que puede tener un impacto negativo en el mercado (y, en última instancia, en los clientes) al hacer subir los precios y/o bloquear a una institución en acuerdos a largo plazo con una aseguradora. Las instituciones controlan las comisiones que sus agentes u otras instituciones terceras pueden cobrar a sus clientes (por ejemplo, una comisión por transacción cobrada por un agente en el punto de venta) y se aseguran de que las comisiones de terceros sean razonables en comparación con otros agentes similares del mercado.

6.B.2.1 La institución no cobra a los clientes por la confirmación de transacciones ni por consultas de saldo.

 **Indicador: SPI5 Full | CP Full**

Los clientes deben tener libre acceso a la información de su cuenta y al saldo de sus préstamos en cualquier momento. Los clientes también deben recibir gratuitamente recibos de cada transacción (en papel o en formato digital). Esto se aplica a préstamos, depósitos y servicios de pago.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución proporciona gratuitamente a todos sus clientes (1) recibos de confirmación de todas las transacciones y (2) consultas de saldo de cuenta.
- Puntúe "parcialmente", si los dos requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, las consultas de saldo de cuenta conllevan un cargo después de 3 veces al

mes o los coordinadores de préstamos de grupo solo reciben recibos de confirmación gratuitos de los reembolsos de préstamos semanales/mensuales de todo el grupo.

- Puntúe "no", si la institución no proporciona recibos de confirmación gratuitos para transacciones y/o consultas de saldo de cuenta.

Fuentes de información

- Entrevistas con el director de operaciones y el personal de primera línea
- Observaciones en las sucursales/sobre el terreno y entrevistas con los clientes
- Descripción de las tasas en las fichas técnicas de los productos o en los manuales de políticas y procedimientos de los productos o en los folletos de los productos.

Pruebas que aportar

Explique la forma en que los clientes reciben confirmación de sus transacciones y saldos de cuenta, así como las comisiones en que pueden incurrir por recibir esta información.

6.B.2.2 Las multas por pago anticipado son menores que los intereses que se habrían acumulado entre el momento del pago anticipado y el final del plazo del préstamo.

Indicador: SPI5 Full | CP Full

La mayoría de las instituciones aplican una multa por pago anticipado para disuadir a los clientes de reembolsar anticipadamente (pago anticipado) sus préstamos, lo que daría lugar a márgenes de préstamo más bajos. Sin embargo, los clientes no deben pagar intereses futuros sobre importes de capital ya reembolsados.

Reconociendo que el reembolso anticipado del préstamo conlleva un menor margen o incluso una pérdida, las instituciones pueden aplicar multas en forma de una comisión fija, o de un porcentaje de la deuda pendiente, comunicadas de forma transparente en el momento de la firma del contrato o antes. Estas comisiones deben ser razonables en comparación con el capital pendiente de pago. Tanto la práctica del mercado como el juicio profesional deben utilizarse para determinar si la comisión es razonable.

Este indicador sólo se aplica a la amortización anticipada del capital del préstamo y no a la amortización anticipada de las cuotas del préstamo, que está cubierta por el indicador 6.B.1.3.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si (1) la institución no cobra todos los intereses que se habrían acumulado entre el momento del pago anticipado y el final del plazo del préstamo y (2) la comisión de pago anticipado comparada con el capital pendiente de pago representa menos del 10% del capital pendiente de pago.
- Puntúe "parcialmente", si la comisión por pago anticipado se considera elevada (según el criterio profesional y la práctica del mercado).
- Puntúe "no", si la comisión por pago anticipado es mayor o igual que todos los intereses que se adeudarían hasta el final del plazo del préstamo.

Fuentes de información

- Ejemplos de contratos de préstamo en los que se mencionan las multas por pago anticipado
- Entrevista con la dirección y el personal de las operaciones de crédito
- Entrevista con el director y el personal de la sucursal
- Modelo de informe de transacción para un préstamo con reembolso anticipado - comparado con los intereses futuros que se habrían pagado
- Manual(es) de políticas y procedimientos de préstamo - sección(es) sobre el pago anticipado de préstamos

Pruebas que aportar

- Describa la política que sigue la institución cuando un cliente solicita la amortización anticipada de un préstamo, incluidas las comisiones/costos asociados a esa opción.
- Describa si existen excepciones a esta política, por ejemplo, en el caso de los préstamos complementarios.
- Juicio profesional sobre si la sanción/tasa es razonable.

6.B.2.3 *Los intereses moratorios y las multas no agravan la deuda; se calculan sobre la base del monto del capital solamente.*

Indicador: SPI5 Full | CP Full

Cuando los clientes entran en mora, las instituciones pueden aplicar multas e intereses moratorios. Cuando se indican en forma de porcentaje, la base para el cálculo de estas multas e intereses moratorios debe ser únicamente el importe pendiente actual del préstamo. No debe basarse, por ejemplo, en el importe de la cuota, que incluye los intereses ordinarios.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución (1) no aplica ninguna multa por demora o cobra multas por demora a tanto alzado razonables en comparación con los importes pendientes actuales de y (2) cobra intereses moratorios razonables basados en los importes pendientes actuales.
- Puntúe "parcialmente", si (a) la institución cobra multas por atrasos a tanto alzado que son elevadas en comparación con el importe pendiente para algunos clientes en mora con importes pequeños o (b) si la institución cobra intereses moratorios elevados basados en los importes pendientes actuales.
- Puntúe "no", si la institución cobra multas por demora y/o intereses basados en el capital y los intereses.

Fuentes de información

- Muestra de contratos de préstamo, busca dónde se mencionan los intereses moratorios y las multas.
- Entrevista con el gestor de créditos
- Entrevista con el director y el personal de la sucursal
- Comprobar con el departamento MIS y los parámetros contables MIS
- Ejemplos de informes de operaciones para préstamos morosos

Pruebas que aportar

- Describa la política y la práctica que utiliza la institución para calcular las multas y los intereses moratorios.
- Juicio profesional sobre si los intereses moratorios y las sanciones son razonables.

6.B.2.4 *Si la institución financiera capta ahorros, cobra comisiones razonables por las cuentas de ahorros.*

6.B.2.4.1 *Las comisiones sobre las cuentas de depósito no son desproporcionadamente altas en relación con los saldos de depósitos pequeños.*

6.B.2.4.2 *La estructura de comisiones para las cuentas de depósito no permite poner a cero las cuentas por cobros repetitivos de comisiones.*

Indicador: SPI5 Full | CP Full **Detalle 6.B.2.4.1: Progress CP**

Las comisiones de las cuentas de ahorro o de depósito pueden ser por: apertura de la cuenta, gestión de la cuenta, cada retirada, no cumplir determinadas condiciones (por ejemplo, mantener un saldo mínimo), o un plazo específico antes de la retirada, cierre de la cuenta,

etc. Las cuentas de ahorro deben servir para que los clientes acumulen sumas útiles que puedan utilizar para mejorar su vida o hacer frente a emergencias. Por lo tanto, las comisiones de las cuentas de ahorro, especialmente las que atienden a clientes con bajos ingresos, deben tener comisiones razonables que no representen una carga para los clientes o, preferiblemente, las instituciones no cobran comisiones a los clientes con bajos ingresos por las cuentas de ahorro.

Para el detalle 6.B.2.4.2, si existe una comisión recurrente que puede llegar a anular una cuenta de ahorro inactiva, la institución debe disponer de un mecanismo para recordar al cliente cómo evitar esta comisión (si se trata de una multa), o para recargar su cuenta.

Guía de puntuación

Puntúe "N/A", si la institución no ofrece productos de ahorro.

Detalle 6.B.2.4.1:

- Puntúe "sí", si la institución no cobra comisiones en las cuentas de depósito o sólo comisiones muy bajas para los clientes con bajos ingresos que suelen tener saldos de depósito bajos.
- Puntúa "parcialmente", si la institución cobra comisiones bajas por las cuentas de depósito, pero no aún más bajas para los clientes con bajos ingresos que suelen tener saldos de depósito bajos.
- Puntúe "no", si la institución cobra comisiones por las cuentas de ahorro que disuaden a los clientes con bajos ingresos de ahorrar pequeñas cantidades o de no utilizar productos de ahorro en absoluto.

Detalle 6.B.2.4.2:

- Puntúe "sí", si la institución no cobra comisiones en las cuentas de depósito o no tiene comisiones repetitivas (por ejemplo, por cada retirada o por no mantener el saldo mínimo mensual) que anulen los saldos de ahorro en un plazo de dos años.
- Puntúe "parcialmente", si las comisiones repetitivas no anulan los saldos de ahorro en dos años, pero ya limitan el comportamiento de ahorro de algunos clientes con bajos ingresos (por ejemplo, limitando la frecuencia de las retiradas de ahorros para evitar las comisiones de retirada).
- Puntúe "no", si la institución cobra comisiones repetitivas en las cuentas de depósito que reducen a cero los saldos de ahorro en un plazo de dos años.

Fuentes de información

- Fichas y folletos de los productos de ahorro que describan todas las comisiones
- Una muestra de extractos de cuentas de ahorro
- Las condiciones que firman los clientes al abrir una cuenta de ahorro
- Entrevista con el responsable de productos de ahorro
- Entrevistas con clientes de bajos ingresos con y sin cuentas de ahorro

Pruebas que aportar

- Describa los tipos y tamaños de todas las comisiones que se cobran en las cuentas de ahorro.
- Juicio profesional sobre si cada uno de estas comisiones es razonable o no.

6.B.3 La institución no transfiere costos innecesarios a los clientes.

Las instituciones con una misión social tienen la responsabilidad de operar con eficiencia y gastar el dinero con prudencia de forma que se cree valor directa o indirectamente para sus clientes. Obligar a los clientes a pagar precios excesivamente altos para cubrir costos innecesarios (por ejemplo, salarios de altos directivos por encima de los salarios de mercado comparables de sus homólogos) o ineficiencias puede socavar los objetivos sociales, como mejorar la vida de sus clientes y sus familias, reducir la vulnerabilidad en su país, etc. El

objetivo de esta práctica y de los indicadores que la acompañan es incitar a las instituciones a analizar sus gastos y asegurarse de que dichos gastos están de acuerdo con su estrategia social.

Ejemplos de campo y recursos

- [CP4 Companion Tool](#)

6.B.3.1 El índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) se encuentra dentro del rango aceptado. Si está fuera del rango, la institución puede proporcionar una justificación válida.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full

Para este indicador, el índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) se define como el Gasto neto de provisión para insolvencias (anual) en % de los activos totales medios durante el año. El gasto neto en provisiones para insolvencias representa el valor neto de las pérdidas por deterioro de la cartera de préstamos, teniendo en cuenta cualquier reversión de las pérdidas por deterioro y cualquier recuperación de préstamos cancelados reconocida como ingreso durante el periodo contable.

Fórmula

En moneda local, donde n es el año para el que se analizan los estados financieros:

Reserva para fallidos_n - Reserva para fallidos_{n-1} - Recuperaciones de préstamos castigados durante el periodo n

$$LLER_n = \frac{\text{Reserva para fallidos}_n - \text{Reserva para fallidos}_{n-1} - \text{Recuperaciones de préstamos castigados durante el periodo } n}{(\text{Activos totales}_n + \text{Activos totales}_{n-1}) / 2}$$

$$O LLER_n = \frac{\text{Gasto neto de provisión para insolvencias}_n - \text{Recuperaciones}}{\text{Activos medios}_n}$$

El rango de rendimiento aceptado es inferior al 5%, lo que constituye un umbral elevado. Se recomienda realizar un análisis de tendencias del índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) durante al menos los últimos tres años para analizar si el índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) ha cambiado y las razones internas y/o externas de los cambios. Se aconseja tanto a las instituciones como a los auditores de SPI que utilicen la herramienta “CP4 Companion” para calcular el índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER). Para la Certificación de Protección al Cliente, este ratio debe analizarse a partir del final del último trimestre, a partir del año n (cifras de final de año más recientes disponibles) y, si es muy volátil, a partir de n-1.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si el índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) es inferior al 5% o si es negativo durante el último año completo. Esto último puede ocurrir si la PAR ha disminuido considerablemente o si la política de provisiones ha cambiado a un método menos conservador.
- Puntúe "parcialmente", si el índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) es igual o superior al 5% durante el último año, siempre que un análisis de la tendencia de los últimos tres años muestre rangos anteriores inferiores al 5%, o si puede explicarse por una o más situaciones de crisis externas (como recesión económica, disturbios civiles, pandemia, etc.).
- Puntúe "no", si el índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) es igual o superior al 5% durante el último año completo sin justificación válida.

Fuentes de información

- Estados financieros de los tres últimos años
- Política de aprovisionamiento y posibles cambios en el último año
- Entrevista con el Director Financiero

Nota para los auditores de SPI: No utilice ratios autoinformados, ya que es posible que no se calculen del mismo modo que exige la herramienta “CP4 Companion”; opte más bien por insertar datos financieros brutos en la herramienta.

Pruebas que aportar

- Documentación de todos los debates estratégicos celebrados a nivel de la alta dirección y/o del consejo de administración durante los últimos 12 meses sobre el nivel actual, las tendencias y las previsiones del riesgo de crédito y/o la política de dotación de provisiones y las medidas decididas sobre cómo reducir el índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) de acuerdo con una fijación de precios responsable.
- Los índices de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) de los tres últimos años calculados por la herramienta “CP4 Companion”.
- En el caso de puntuaciones "sí" o "parcialmente" a pesar de un índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) fuera del rango de rendimiento aceptado, se requiere una justificación clara describiendo las circunstancias excepcionales que explican el exceso de índice de gastos de provisiones por deudas incobrables (índice LLER) y cómo la institución está tomando medidas específicas para evitar transferir este coste a los clientes.

Recursos para el indicador 6.B.3.1

- [Assessing Responsible Pricing for Inclusive Finance Providers](#)
- [CP4 companion tool](#)

6.B.3.2 El índice de gastos operativos (OER/OpEx) se encuentra dentro del rango aceptado. Si está fuera del rango, la institución puede proporcionar una justificación válida.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP

Los gastos operativos consisten en gastos de personal, gastos administrativos (como alquileres, servicios públicos, suministros, publicidad, transporte, comunicaciones, comisiones de consultoría, etc.) y gastos de depreciación. Excluye los gastos de provisión para insolvencias, los gastos financieros, los gastos vinculados a servicios no financieros y el impuesto sobre la renta de las empresas.

Para este indicador, el índice de gastos operativos (OER/OpEx) se calcula en % de los activos medios. El rango de rendimiento aceptado se determina mediante un modelo multifactorial que estima la tasa efectiva anual (TEA) esperada dados los siguientes factores clave de la institución y su contexto operativo: RNB per cápita, densidad de población rural, ratio rural (clientes rurales/número total de clientes), tamaño medio de los préstamos pendientes y activos. En la evaluación de este indicador, existe un nivel de tolerancia de 6,5 puntos por encima de la ratio esperada (si la tasa efectiva anual (TEA) esperada es del 10%, entonces la tasa efectiva anual (TEA) máxima esperada es del 16,5%).

Se aconseja tanto a las instituciones como a los auditores de SPI que utilicen la herramienta “CP4 Companion” para calcular el índice de gastos operativos (OER/OpEx) y el rango de rendimiento aceptado para la institución. Consejos clave para utilizar la herramienta:

- Rellene la tabla para los datos financieros clave en moneda local, aplicando estrictamente ningún ajuste a los estados financieros.
- La herramienta realiza automáticamente la Prueba de Validez que verifica que los 2 lados de la equivalencia contable están dentro de un margen del 5% el uno del otro: (Gastos + Rendimiento de los Activos) \approx Rendimiento de la Cartera.

- Si la prueba no es válida, es importante evaluar el origen de la discrepancia y realizar los ajustes necesarios. Por ejemplo, si una institución tiene importantes ingresos no procedentes de préstamos, estos ingresos deben excluirse de los estados financieros para el cálculo de la tasa efectiva anual (TEA) (base de activos y índice de rendimiento de los activos (ROA)).
 - Las carteras de préstamos mantenidas fuera de balance deben recalcularse utilizando una base de "cartera gestionada", contando los préstamos que están dentro y fuera de balance conjuntamente. Los ingresos procedentes de las ventas de cartera y de valores vinculados a la cartera fuera de balance deben incluirse como parte del rendimiento de la cartera.
 - Cuando las provisiones son insuficientes, pueden realizarse ajustes y recalcularse en consecuencia los activos y los coeficientes correspondientes.
 - No debería haber ajustes por deuda subvencionada.
- La herramienta proporciona automáticamente un cálculo uniforme de la tasa efectiva anual (TEA) de la institución para compararla con la tasa efectiva anual (TEA) máxima prevista.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la tasa efectiva anual (TEA) es inferior a la tasa efectiva anual (TEA) máxima prevista.
- Puntúe "parcialmente" (o "sí" en Certificación), si la tasa efectiva anual (TEA) supera la tasa efectiva anual (TEA) máxima prevista con una justificación válida de las siguientes cinco circunstancias especiales de la institución:
 - 1) Operar en un entorno de baja seguridad, lo que requiere un gasto significativo en costos de seguridad no estándar.
 - 2) Atender a una población excepcionalmente desfavorecida, que requiere servicios complementarios.
 - 3) Prestar servicio a clientes excepcionalmente remotos, lo que requiere que un gran número de miembros del personal se desplace regularmente grandes distancias. La atención a clientes rurales no es una justificación válida.
 - 4) Ofrecer servicios no financieros que sean útiles para los clientes. En este caso, se propone eliminar sus costos de la operación global y, a continuación, comparar la tasa efectiva anual (TEA) restante con el valor esperado. Si el nuevo valor está por debajo del nivel de tolerancia de 6,5, entonces se podrán permitir los costos de los servicios no financieros.
 - 5) Cuando se observa un exceso de tasa efectiva anual (TEA) sólo durante un periodo de tiempo limitado vinculado a un acontecimiento específico fuera del control del PSF (por ejemplo, catástrofe natural, crisis monetaria, etc.), puede considerarse justificado sólo si se cumplen las tasas efectivas anuales (TEA) fuera de este periodo (en el pasado y en las previsiones).
- Puntúe "no", si la tasa efectiva anual (TEA) supera la tasa efectiva anual (TEA) máxima prevista.

Fuentes de información

- Estados financieros de los tres últimos años
- Entrevista con el Director Financiero
- Resultados de la herramienta "[CP4 Companion](#)"

Nota para los auditores de SPI: No utilice ratios autoinformados, que pueden no estar calculados de la misma manera; opte más bien por insertar datos financieros brutos en el "CP4 Companion".

Pruebas que aportar

- Documentación de todos los debates estratégicos celebrados a nivel de la alta dirección y/o del consejo de administración durante los últimos 12 meses sobre el nivel actual, las tendencias y las previsiones de la estructura de costos, los niveles de eficiencia y productividad y las medidas decididas sobre cómo reducir la tasa efectiva anual (TEA) de acuerdo con una fijación de precios responsable.

- Tanto la tasa efectiva anual (TEA) como la tasa efectiva anual (TEA) prevista calculada por la herramienta “CP4 Companion”, así como los datos introducidos en la herramienta.
- Explicación precisa de las justificaciones válidas para otorgar otra puntuación, como las circunstancias especiales enumeradas anteriormente con los antecedentes requeridos.

Recursos para el indicador 6.B.3.2

- [CP4 Companion](#)
- [Assessing Responsible Pricing for Inclusive Finance Providers](#)

6.B.3.3 El índice de rendimiento de los activos (ROA) está dentro del rango aceptado. Si está fuera del rango, la institución puede proporcionar una justificación válida.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP

El índice de rendimiento de los activos (ROA) se define como los ingresos netos (después de impuestos y antes de donaciones) en % de los activos medios. A efectos de este indicador, la base de activos se ajusta en función de los depósitos obligatorios* (lo que significa que los depósitos obligatorios se restan de los activos). No deben incluirse otros ajustes en este análisis. El análisis examina el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio ajustado de los últimos 3 años.

Los rangos de rendimiento del índice de rendimiento de los activos (ROA) medio ajustado* en los últimos 3 años son:

- < 1% = Rango bajo
- 1%-6% = Rango normal
- > 6% = Rango alta

**Ajuste sólo para depósitos obligatorios. Los depósitos obligatorios pueden distorsionar sustancialmente los precios y otras métricas financieras. Para un análisis más detallado, deben ajustarse las métricas financieras, recuperando los depósitos obligatorios de la base GLP y de Activos.*

La cuestión de "qué nivel de ganancias se considera aceptable" obedece más a consideraciones morales que financieras y económicas, pero hay que trazar una línea en algún sitio. El límite del 6% se ha elegido para dejar margen a las instituciones para que demuestren un modelo de negocio rentable y sostenible, al tiempo que es coherente con las mejores prácticas internacionales en materia de precios responsables. Un índice de rendimiento de los activos (ROA) bajo cuestiona la sostenibilidad a largo plazo de la institución.

Un índice de rendimiento de los activos (ROA) elevado significa, en última instancia, que los clientes están pagando precios excesivos; por tanto, la institución debería plantearse reducir sus tipos de interés y comisiones en beneficio de los clientes. Si unas ganancias elevadas benefician principalmente a los accionistas por encima de los niveles justificados por el contexto operativo (por ejemplo, la inflación), la rentabilidad del PSF debería considerarse incompatible con una fijación de precios responsable.

Se aconseja tanto a las instituciones como a los auditores del SPI que utilicen la herramienta “CP4 Companion” para calcular el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio (ajustado por los ahorros obligatorios) de los últimos 3 años.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio se sitúa en el rango normal entre el 1% y el 6%.

- Puntúa "parcialmente", si el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio se sitúa en el rango bajo, por debajo del 1%, y la sostenibilidad a largo plazo de la institución no está en peligro.
También puede darse una puntuación "parcialmente" (y "sí" en el caso de la Certificación) cuando el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio supere el 6%, SÓLO en las cuatro excepciones siguientes (con una justificación fundamentada):
 - 1) Inflación: el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio puede ser elevado, pero no puede superar la inflación media del periodo (inflación media de los 3 últimos años).
 - 2) Desvío de ganancias a entidades sin ánimo de lucro que atienden a sus clientes con servicios no financieros. Esto sólo puede utilizarse como justificación del exceso del índice de rendimiento de los activos (ROA) hasta la cantidad que realmente se transfiere a las entidades sin ánimo de lucro pertinentes. El límite es del 1%, por lo que el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio máximo justificable es del 7%.
 - 3) Tasa de retención de prestatarios superior al 75%: puede ser una justificación adecuada, sólo hasta el 7% de índice de rendimiento de los activos (ROA) medio.
 - 4) Acontecimiento excepcional limitado en el tiempo: Si sólo se observa un exceso del índice de rendimiento de los activos (ROA) durante un periodo de tiempo limitado, vinculado a la recuperación tras un acontecimiento específico fuera del control de la institución (por ejemplo, catástrofe natural, crisis monetaria, crisis de Covid, etc.), puede estar justificado, sólo si el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio fuera de este periodo cumple (en el pasado, y en las proyecciones). Esto es especialmente relevante en el caso de las ONG, que no pueden captar fondos propios externos. Hay que tener cuidado de no aplicar esta excepción a las instituciones que dependen de elevadas ganancias no distribuidas para compensar periodos frecuentes de pérdidas elevadas, especialmente cuando no existe una explicación externa razonable.

NOTA: Los siguientes argumentos NO justifican un índice de rendimiento de los activos (ROA) medio superior al 6%:

 - Expectativas de rentabilidad de los accionistas
 - Riesgo país o político
 - Institución financiera en fase inicial / startups
 - Aumentación de los fondos propios para reforzar la institución (excepto después de una crisis o en preparación de un gran cambio, como la transformación en una institución regulada).
 - Mayor alcance con un acceso limitado a los fondos propios
 - Beneficios compartidos con los clientes
- Puntúe "no", si el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio se sitúa en el rango alto por encima del 6%.

Fuentes de información

- Estados financieros de los tres últimos años y proyecciones del índice de rendimiento de los activos (ROA)
- Política de dividendos definida en el acuerdo de accionistas o en el acta de una reunión del consejo de administración.
- Entrevista con la Junta Directiva
- Entrevista con el Director General y el Director Financiero

Nota para los auditores de SPI: No utilice ratios autoinformados, que pueden no calcularse de la misma manera; opte más bien por insertar datos financieros brutos en la herramienta "CP4 Companion".

Pruebas que aportar

- Documentación de cualquier debate estratégico celebrado a nivel de la alta dirección y/o del consejo de administración durante los últimos 12 meses sobre los precios actuales cobrados a los clientes, en relación con el nivel, las tendencias y las proyecciones de los niveles de ganancias, rendimientos, etc., y las acciones decididas

sobre cómo mantener un índice de rendimiento de los activos (ROA) responsable en línea con precios responsables.

- Indique el índice de rendimiento de los activos (ROA) medio de los tres últimos años, y si el resultado se sitúa en el rango bajo, normal o alto, según los cálculos de la herramienta “CP4 Companion”.
- Si el resultado se sitúa en el rango bajo, evalúe la sostenibilidad de la institución y su capacidad para atender a los clientes a largo plazo. ¿Cómo se prevé que evolucione el índice de rendimiento de los activos (ROA) en los próximos 2-3 años? En caso de que el bajo índice de rendimiento de los activos (ROA) sea consecuencia de una crisis externa, ¿cuáles eran los niveles del índice de rendimiento de los activos (ROA) antes de la crisis?
- Explicación precisa de las justificaciones válidas para otorgar una puntuación distinta a la puntuación según el rango del índice de rendimiento de los activos (ROA) medio con los antecedentes requeridos.

Recursos para el indicador 6.B.3.3

- Évaluer la tarification responsable pour les fournisseurs de services de finance inclusive
- Outil compagnon CP4

Estándar 6C. La institución utiliza las ganancias de manera responsable.

Este estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica esencial 6.C.1: La institución se relaciona con inversionistas cuya estrategia de inversión está alineada con los objetivos sociales de la institución.
- Práctica esencial 6.C.2: La institución utiliza sus ganancias para beneficiar a los clientes.
- Práctica esencial 6.C.3: La institución tiene una estructura financiera y social transparente.

6.C.1 La institución se relaciona con inversionistas cuya estrategia de inversión está alineada con los objetivos sociales de la institución.

A la hora de buscar inversiones de capital, las instituciones deben buscar inversores con expectativas alineadas en cuanto a rendimiento financiero, rendimiento social, horizontes temporales y estrategias de salida. Es importante que los términos de la transacción de inversión reconozcan explícitamente y traten de preservar los objetivos sociales de su institución (incluidos los objetivos de crecimiento y rendimiento) en la fase de estructuración de un acuerdo de inversión. Si términos como los resultados sociales esperados y el uso de las ganancias se dejan sin articular en las negociaciones previas a la inversión, la dirección se verá obligada a conciliar estas incoherencias una vez que la inversión ya esté en marcha, lo que a menudo provoca tensiones entre los antiguos y los nuevos accionistas.

Cada nuevo inversor de capital debe estudiar la estrategia y los objetivos sociales y la estrategia para alcanzarlos (véase el estándar 1A). Esto garantiza que el nuevo inversor comprenda que la misión no es maximizar el rendimiento financiero, sino equilibrar el rendimiento financiero y social. Un acuerdo de financiación debe incluir una articulación explícita del enfoque y los objetivos de la institución con respecto al rendimiento financiero y social. Del mismo modo, la institución debe llevar a cabo una diligencia debida comparable sobre los posibles inversores, de modo que el consejo de administración y la dirección confíen en que los inversores comparten los objetivos sociales y financieros.

La tabla [Alinear las expectativas sociales y financieras](#) enumera los términos que deben decidir mutuamente la institución y los posibles inversores, junto con preguntas de debate que ayudarán a ambas partes a determinar si los términos están alineados con la estrategia y los objetivos sociales.

Ejemplos de campo y recursos

- [Aligning Social and Financial Expectations](#)
- [Equitas Micro Finance Sets Profit Policies and Aligns Management and Investor Expectation](#)

6.C.1.1 La institución presenta sus objetivos sociales a los inversores de capital y les pregunta sobre el calendario previsto para sus inversiones y de salida a fin de evaluar la alineación con su estrategia social.

Indicador: SPI5 Full

Las instituciones deben cultivar relaciones con inversores que compartan sus objetivos sociales en la medida de lo posible, incluso si las opciones son limitadas, ya que les beneficiará a largo plazo. Los inversores de capital que insistan en obtener mayores rendimientos, una salida rápida en caso de crisis u otras acciones similares, puede que no apoyen verdaderamente la estrategia social de las instituciones. Estas diferencias de prioridades pueden dar lugar a tensiones entre las instituciones y sus inversores o a una desviación de la misión.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no tiene inversores de capital (por ser una cooperativa u organización no gubernamental) o si los accionistas actuales (a menudo fundadores) no buscan inversores de capital adicionales o no se ha incorporado ningún inversor de capital en los últimos dos años.
- Puntúe "sí" si la institución (altos directivos y/o miembros del consejo de administración) discute (1) su estrategia/objetivos sociales y (2) las estrategias de salida con inversores potenciales para buscar una alineación en estas cuestiones antes de cualquier transacción de inversión y (3) las ha incluido en acuerdos de inversión recientes celebrados durante los últimos dos años.
- Puntúe "parcialmente", si la institución sólo discute su estrategia/objetivos sociales o estrategias de salida con inversores potenciales e incluyó este punto en el/los acuerdo(s) de inversión celebrado(s) durante los dos últimos años.
- Puntúe "no", si la institución no mantiene estas conversaciones con posibles inversores ni incluye su estrategia/objetivos sociales y estrategias de salida en los acuerdos de inversión celebrados durante los dos últimos años.

Fuentes de información

- Actas del Consejo
- Entrevistas con el Director General y el Director Financiero
- Entrevista con un miembro del Consejo, preferiblemente un representante de un inversor

Pruebas que aportar

- Describa el proceso de captación de nuevos inversores de capital a partir de las entrevistas con la dirección de la institución y según lo documentado.
- Describa si cumple los criterios del indicador respaldado por la información pertinente.

Recursos para el indicador 6.C.1.1

- [Aligning Social and Financial Expectations](#)

- Equitas Micro Finance Sets Profit Policies and Aligns Management and Investor Expectation

6.C.1.2 La junta directiva prioriza aceptar ofertas de inversión de inversionistas cuya estrategia de inversión esté alineada con la estrategia social de la institución.

 **Indicador: SPI5 Full**

Las instituciones deben dar prioridad a la aceptación de ofertas de inversión de inversores que compartan su estrategia y valor en la medida de lo posible, dadas las opciones y el poder de negociación a menudo limitados.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no tiene inversores de capital (por ser una cooperativa u organización no gubernamental) o si los accionistas actuales (a menudo fundadores) no buscan inversores de capital adicionales o no se ha incorporado ningún inversor de capital en los últimos dos años.
- Puntúe "sí", si el consejo (1) tiene en cuenta la alineación de los inversores con la estrategia social a la hora de acordar las inversiones, y que (2) este proceso está documentado.
- Puntúa "parcialmente", si se cumple el primer requisito, pero no el segundo.
- Puntúe "no", si no se cumple el primer requisito (es decir, la institución tiene un nuevo inversor cuya estrategia no está alineada).

Fuentes de información

- Actas del Consejo
- Acuerdos entre accionistas
- Entrevista con un miembro del consejo, preferiblemente un representante de un inversor
- Entrevistas con el Director General y el Director Financiero

Pruebas que aportar

- Describa los tipos de inversores que la institución ha contratado en los últimos dos años y si están alineados con la estrategia social de la institución.
- Ofrecer alguna información sobre el país y el contexto institucional para mostrar qué opciones tiene la institución, si las tiene, en cuanto a fuentes de fondos de inversión.
- Describa si lo anterior cumple los criterios del indicador respaldado por la información pertinente.

6.C.1.3 El acuerdo de inversión específica lo siguiente:

6.C.1.3.1 Compromiso con los objetivos sociales

6.C.1.3.2 Nivel esperado y uso de las utilidades

6.C.1.3.3 Cronograma de inversión esperado y estrategia de salida

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Su política institucional (reglamentos, estatutos, acuerdos de accionistas, etc.) debe ser muy clara en cuanto al uso y asignación de beneficios. Debe detallar qué parte de los beneficios del año en curso se prevé distribuir en dividendos y primas para el personal y/o la dirección, qué parte debe destinarse a reservas generales para mantener una buena adecuación del capital en el contexto del crecimiento, y qué parte se destinará a crear beneficios para los clientes. La entidad también debe indicar claramente si tiene el objetivo de bajar los tipos de interés para los clientes mientras los beneficios se mantengan por encima de un determinado umbral.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no tiene acuerdos de accionistas (por ser una cooperativa u organización no gubernamental) o si el último acuerdo de accionistas se celebró hace más de diez años.

Detalle 6.C.1.3.1:

- Puntúe "sí", si todos los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años destacan el compromiso con los objetivos sociales.
- Puntúe "parcialmente" si el requisito no se cumple en su totalidad. Por ejemplo, el compromiso con los objetivos sociales se menciona en la mayoría de los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años, pero no en todos, o la referencia al compromiso con los objetivos sociales es poco clara y no está suficientemente detallada.
- Puntúe "no", si no se cumple el requisito. Por ejemplo, la mayoría o la totalidad de los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años no mencionan el compromiso con los objetivos sociales.

Detalle 6.C.1.3.2:

- Puntúe "sí" si todos los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años describen de forma clara y explícita el nivel esperado y el uso de los beneficios.
- Puntúe "parcialmente" si el requisito no se cumple en su totalidad. Por ejemplo, el nivel y la utilización previstos de los beneficios se mencionan en la mayoría de los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años, pero no en todos, o la referencia al nivel y la utilización previstos de los beneficios es poco clara y no está suficientemente detallada.
- Puntúe "no", si no se cumple el requisito. Por ejemplo, la mayoría o la totalidad de los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años no mencionan el nivel y el uso previstos de los beneficios.

Detalle 6.C.1.3.3:

- Puntúe "sí", si todos los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años describen la estrategia de salida de forma clara y explícita.
- Puntúe "parcialmente", si el requisito no se cumple en su totalidad. Por ejemplo, la estrategia de salida se menciona en la mayoría de los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años, pero no en todos, o la referencia a la estrategia de salida es poco clara y no está suficientemente detallada.
- Puntúe "no", si no se cumple el requisito. Por ejemplo, la mayoría o todos los acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años no mencionan la estrategia de salida.

Fuentes de información

- Pacto(s) de accionistas de los últimos diez años (las instituciones son muy reacios a compartirlos)
- Entrevista con un miembro del consejo de administración, preferiblemente un representante de un inversor
- Entrevistas con el Director General y el Director Financiero

Pruebas que aportar

- Cite los pasajes del acuerdo o acuerdos de accionistas celebrados en los últimos diez años que cumplan los criterios de los Detalles.
- Describa si existe un proceso para incluir estos criterios en los acuerdos de accionistas o si parece ad hoc.

Recursos para el indicador 6.C.1.3

- [Questions to Consider When Setting Desired Profitability Ratios and Ranges](#)
- [Rethinking responsible equity exits: A call to action for impact investors \(Cerise+SPTF and e-MFP, February 2024\)](#)

6.C.2 La institución utiliza sus ganancias para beneficiar a los clientes.

Los objetivos de rendimientos más elevados pueden ser aceptables si el exceso de beneficios se utiliza en beneficio de los clientes, como inversiones en: investigación de mercado/diseño de producto/pruebas de producto para que los productos se ajusten mejor a las necesidades de los clientes; seguimiento de los clientes/gestión de los resultados; mejora de las prácticas de protección de los clientes (por ejemplo, creación de un mecanismo de quejas de los clientes o revisión de los contratos de préstamo para mejorar su transparencia); mejora de la capacitación del personal en atención al cliente; o ampliación de los servicios a ubicaciones geográficas no bancarizadas. Sin embargo, si los elevados beneficios benefician principalmente a los accionistas por encima de los niveles justificados por el contexto operativo (por ejemplo, después de tener en cuenta la inflación, el riesgo país, etc.), lo más probable es que los objetivos de beneficios/beneficios de la institución sean incoherentes con sus objetivos sociales.

6.C.2.1 El uso de las utilidades de la institución en el año anterior incluyó al menos una de las siguientes inversiones: fortalecimiento de sus prácticas de gestión del desempeño social o ambiental, provisión de servicios no financieros, reducción de precios, o inversión en la comunidad local.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

El uso de los beneficios determina si el nivel de beneficios es adecuado, especialmente si el rendimiento de la cartera o el índice de rendimiento de los activos (ROA) se sitúan en la franja elevada. El nivel de beneficios es aceptable si una parte de ellos beneficia a los clientes, como la reducción de los tipos de interés, la oferta de servicios educativos para los clientes y/o sus hijos, o el diseño de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, si el nivel de beneficios está en el rango elevado y no se utiliza para beneficiar a los clientes, entonces simplemente se está cobrando de más a los clientes y no se cumplen los objetivos de las finanzas responsables.

Hay cuatro formas principales de utilizar los beneficios en beneficio de los clientes:

- 1) "Reforzar el rendimiento social o ambiental" incluye el gasto en cualquier cosa que haya permitido a la institución aplicar más o mejor cualquiera de las prácticas de las siete dimensiones de los Estándares Universales.
- 2) Los "servicios no financieros" incluyen cualquier servicio no financiero ofrecido a los clientes, como el desarrollo empresarial o la capacitación financiera, el acceso a información meteorológica y/o de mercado, la educación sanitaria o los exámenes médicos preventivos, las oportunidades educativas para los clientes y sus hijos, etc.
- 3) "Bajar los precios" suele significar reducir los tipos de interés de los préstamos, pero también podría conseguirse mediante un mayor interés pagado por los depósitos o eliminando una tasa o comisión que antes se cobraba a todos los clientes. Estas reducciones deben aplicarse a todos los clientes, no sólo a los que tienen un buen historial de reembolso.
- 4) "Inversión comunitaria" incluye actividades que benefician a las comunidades donde viven los clientes, como plantar árboles, instalar fuentes de agua potable, electrificación, saneamiento y actividades culturales o de ocio que puedan unir a la comunidad.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no obtuvo beneficios en el último año.
- Puntúe "sí", si la institución (1) aplicó una o más de las cuatro acciones mencionadas para beneficiar a los clientes en los últimos 12 meses (2) con fondos significativos en comparación con sus beneficios del último año (3) que beneficiaron a una gran parte de los clientes.

- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplieron en su totalidad. Por ejemplo, la institución gastó pocos fondos en comparación con sus beneficios del año anterior o solo se benefició una pequeña parte de los clientes.
- Puntúe "no", si la institución no llevó a cabo ninguna acción digna de mención en beneficio de los clientes en los últimos 12 meses.

Fuentes de información

- Entrevista con el responsable de los servicios no financieros
- Entrevista con el jefe de crédito, para comprobar si ha habido cambios en los tipos de interés y por qué
- Entrevistas con el responsable de la GDS y/o un representante de la Fundación de la institución, si existe, para ver qué proyectos de aplicación de los Estándares Universales pueden estar en marcha.
- Entrevista con personal que trabaja en iniciativas de sostenibilidad.
- Último informe anual
- Últimos estados financieros que muestran el nivel de beneficios.

Pruebas que aportar

Descripción de los tipos de actividades ejecutadas en el año que benefician a los clientes, el alcance de estas actividades (por ejemplo, en cuánto se redujeron los tipos de interés) y a cuántos clientes llegaron.

Recursos para el indicador 6.C.2.1

Consulte los ejemplos siguientes para saber cómo las instituciones pueden utilizar los beneficios para beneficiar a los clientes en diversos temas:

- Ejemplo de Assilassimé Solidarité en Togo que [pone en práctica la Gestión del Rendimiento Ambiental](#)
- Ejemplo de Banco Sol ofreciendo material escolar a sus clientes, bajando los tipos de interés, etc. (en español): [Estudio De Caso Cooperativa San Miguel De Los Bancos: Servicio Captación móvil](#)
- Ejemplo de RENACA que ofrece productos financieros para el acceso a la energía solar (en francés): [RENACA Produits financiers d'accès à l'énergie solaire](#)

6.C.2.2 La institución cuenta con una política que especifica cuándo se pueden pagar dividendos y en qué proporción, de acuerdo con sus objetivos sociales.

Indicador: SPI5 Full

Dado que las instituciones generan beneficios vendiendo sus servicios a los clientes, incluidos los clientes vulnerables y con bajos ingresos, deben considerar cuándo y a qué nivel pueden pagarse dividendos a los accionistas de acuerdo con sus objetivos/valores/estrategia social.

Guía de puntuación

- Puntúe "N/A", si la institución no obtuvo beneficios en el último año.
- Puntúe "sí", si la institución tiene una política de dividendos (1) aprobada por el consejo (2) que especifique cuándo se pueden pagar dividendos (por ejemplo, cuántas veces al año), en qué condiciones y en qué proporción (3) de acuerdo con los objetivos sociales.
- Puntúe "parcialmente", si los tres requisitos no se cumplen en su totalidad. Por ejemplo, la política de dividendos es vaga / no está detallada para entender claramente cuándo, cuánto y en qué condiciones se pagan dividendos o la política de dividendos no está bien alineada con los objetivos sociales.
- Puntúe "no" si la institución no tiene una política de dividendos ni documentación escrita sobre cuándo, cuánto y en qué condiciones se pagan los dividendos.

Fuentes de información

- La política de dividendos o cualquier documentación escrita sobre el pago de dividendos que pueda figurar en los acuerdos de accionistas o estatutos de socios o cualquier otro tipo de documento.
- Actas del Consejo
- Entrevistas con el Director General y el Director Financiero

Pruebas que aportar

- Descripción del documento que contiene esta información (título y número de página) y breve resumen del contenido de la política de dividendos.
- Juicio profesional sobre si la política de dividendos se ajusta a los objetivos sociales.

6.C.3 La institución tiene una estructura financiera y social transparente.

La transparencia respecto a los objetivos sociales y las expectativas de rentabilidad es fundamental para una plena alineación entre los inversores y sus instituciones. Las instituciones también deben ser transparentes sobre todos los riesgos que asumen, especialmente los financieros, al atender a clientes vulnerables y de bajos ingresos en entornos inestables con seguros de depósitos poco fiables o inexistentes. Deben divulgar en sus estados financieros todos los riesgos relacionados con activos o pasivos (riesgo de tipo de cambio, riesgo de tipo de interés, riesgo de vencimiento, etc.), delimitar los pasivos contingentes, divulgar las partidas fuera de balance, contabilizarlas en los ratios de apalancamiento y proporcionar todos los detalles de su estructura accionarial y participaciones en otras empresas de conformidad con los Estándares Internacionales de Información Financiera (NIIF/IFRS). Deben hacer públicos sus informes anuales de auditoría.

6.C.3.1 Anualmente, la institución divulga públicamente sus estados financieros auditados.

 Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Se trata de un requisito mínimo para que la institución sea transparente con sus partes interesadas. Los reguladores, los inversores y los auditores sociales necesitan tener acceso a los estados financieros auditados para poder tomar decisiones informadas con respecto a la institución. Las normas contables a veces difieren según el país, sin embargo, cada uno debe publicar sus estados financieros anuales auditados de acuerdo con sus requisitos nacionales de auditoría o las normas NIIF.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí" si la institución dispone de un proceso para publicar sus estados financieros auditados anuales más recientes y, al menos, los tres últimos.
- Puntúe "parcialmente", si se publican los últimos estados financieros anuales, pero no existe un proceso para publicar al menos los tres últimos estados financieros anuales auditados o si los últimos estados financieros publicados no están auditados.
- Puntúe "no", si la institución no publica sus últimos estados financieros anuales auditados.

Fuentes de información

- Los tres últimos estados financieros anuales auditados disponibles en el sitio web de la institución.
- Los últimos estados financieros anuales no auditados, si aún no se dispone de los auditados.

Pruebas que aportar

- Enlace a los estados financieros anuales auditados publicados en línea.
- Documento que describe el proceso para publicar al menos los tres últimos estados financieros anuales auditados.

6.C.3.2 La institución divulga los resultados en clientes de sus auditorías sociales y sobre la medición de resultados a todas las partes interesadas, previa solicitud.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

La transparencia en el desempeño financiero es importante (véase 6.C.3.1) y el objetivo de este indicador es ampliar ese nivel de transparencia también al desempeño social de la institución. Las auditorías sociales, las calificaciones sociales, las certificaciones de protección al cliente, los estudios de resultados, las encuestas de satisfacción del cliente, las evaluaciones de impacto, etc., pueden ayudar a las partes interesadas a comprender las prácticas y prioridades de desempeño social de la institución. Las instituciones deben divulgar dichos informes/estudios a sus auditores de desempeño social, evaluadores, inversores y financiadores reales y potenciales, redes nacionales y regionales de microfinanzas y otras partes interesadas que lo soliciten, pero preferiblemente deben hacer referencia a ellos con breves resúmenes en su sitio web.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución divulga estos informes/estudios a sus partes interesadas sin problemas y hace referencia a ellos en su sitio web.
- Puntúe "parcialmente", si la institución sólo divulga partes de estos informes/estudios a las partes interesadas que lo soliciten o no hace referencia a ellos en su sitio web.
- Puntúe "no", si la institución no divulga estos informes/estudios a sus partes interesadas ni siquiera previa solicitud.

Fuentes de información

- El sitio web de la institución.
- Entrevista con el responsable de Comunicación/Marketing.
- A veces, las redes nacionales o internacionales o los reguladores nacionales también publican este tipo de información sobre sus instituciones miembros.

Pruebas que aportar

- Enumere los tipos de evaluaciones/informes/estudios que la institución ha encargado en los últimos 2-3 años y si las partes interesadas han podido acceder a ellos y cuáles.
- A veces pueden incluirse enlaces a ellas, si están publicadas o enlazadas en el sitio web de la institución.

6.C.3.3 La institución divulga la compensación de la alta dirección a los donantes, evaluadores, inversores y otras partes interesadas, previa solicitud.

 **Indicador: SPI5 Full**

El objetivo de este indicador es garantizar que las partes interesadas cercanas a la institución puedan obtener la información necesaria para determinar si la compensación pagada al director general y a otros altos directivos, así como a los miembros del consejo de administración, es adecuada para el sector de las finanzas inclusivas responsables y coherente con sus objetivos sociales. La divulgación pública de esta información puede representar un riesgo para la seguridad en algunos países y, por lo tanto, este indicador no exige la divulgación pública, sino únicamente la divulgación a las partes relacionadas que lo

soliciten. De forma puntual, la institución debe poder divulgar esta información a su regulador, inversores actuales y potenciales, evaluadores y auditores de SPI previa solicitud.

Guía de puntuación

- Puntúe "sí", si la institución divulga esta información a sus partes interesadas cercanas sin problemas.
- Puntúe "parcialmente", si la institución divulga esta información sólo a algunas de sus partes interesadas cercanas tras reiteradas solicitudes.
- Puntúe "no", si la institución se niega a divulgar esta información a sus partes interesadas cercanas.

Fuentes de información

- El responsable de RR.HH. o el director general deben poder responder a preguntas sobre la retribución -tanto variable como fija- del director general, los altos directivos y los consejeros.

Pruebas que aportar

- Resuma la información de las entrevistas con los responsables de Crédito y RRHH y con el CEO/CFO abordando tanto la transparencia relativa a la retribución como la retribución real.
- Al documentar la retribución de los altos directivos, es importante describir tanto la retribución fija (salario, sueldo base, etc.) como la variable (puede incluir incentivos, primas, comisiones, ventajas no monetarias, etc.).
- Por regla general, la compensación del Director General no es superior a 25 veces la de un funcionario de campo recién contratado.

Dimensión 7. Gestión del Desempeño Ambiental

En un contexto en el que el cambio climático y la degradación ambiental ya están afectando a todas las regiones de nuestro planeta, y en particular a las poblaciones más vulnerables, es evidente que los objetivos de sostenibilidad financiera y social no se alcanzarán sin tener en cuenta las cuestiones ambientales. Los PSF deben comprometerse seriamente a mejorar su desempeño ambiental, evitando generar impactos ambientales adversos y contribuyendo a promover la adaptación al cambio climático, la mitigación de los riesgos ambientales y las soluciones regenerativas.

La Dimensión 7, que Cerise+SPTF ha desarrollado conjuntamente con el Grupo de Acción para una Financiación Verde, Inclusiva y Climáticamente Inteligente (GICSF-AG) de la e-MFP, establece las prácticas clave que los PSF deben aplicar para gestionar sus resultados ambientales.*

Esta dimensión tiene 3 estándares:

- Estándar 7A: La institución tiene una estrategia ambiental y sistemas establecidos para implementarla.
- Estándar 7B: La institución identifica y gestiona los riesgos y oportunidades ambientales.
- Estándar 7C: La institución ofrece productos y servicios financieros y no financieros para lograr sus objetivos ambientales.

**Nota: Los estándares y prácticas esenciales de la Dimensión 7 están totalmente alineadas con el Índice Verde 3.0 desarrollado por el GICSF-AG de e-MFP. El Índice Verde 3.0 proporciona un análisis en profundidad a las instituciones dispuestas a desarrollar un plan de acción detallado; la Dimensión 7 proporciona un análisis práctico para las instituciones dispuestas a desarrollar un plan de acción coherente con su estrategia de gestión del desempeño social, en el marco de los Estándares Universales.*

Recursos externos para Dimensión 7

- [GICSF AG webinars on green inclusive and climate-smart finance](#)
- [GICSF AG online library on Green Inclusive and Climate-Smart Finance](#)
- [European Dialogue - 5th European Microfinance Award - Microfinance and the Environment](#)
- [Adapting to a New Normal - Strengthening Resilience to Climate Change: Best Practices from the European Microfinance Award 2019](#)

Estándar 7A. La institución tiene una estrategia ambiental y sistemas establecidos para implementarla.

En consonancia con la Dimensión 1 y el Estándar 1A que esperan que la institución tenga una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales, disponer de una estrategia ambiental y de sistemas para aplicarla permite a la institución gestionar el desempeño ambiental de forma bien pensada, global y sistemática, de acuerdo con sus prioridades, contexto de operaciones y recursos, y en coherencia con sus objetivos financieros y sociales.

Este Estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 7.A.1: La institución tiene una estrategia para lograr sus objetivos ambientales.
- Práctica Esencial 7.A.2: La institución recopila, analiza e informa sobre los datos que son específicos para sus objetivos ambientales.

- Practica Esencial 7.A.3: La estructura de gobernanza y gestión de la institución financiera aseguran la implementación y la supervisión de la estrategia ambiental.

7.A.1 La institución tiene una estrategia para lograr sus objetivos ambientales.

Disponer de una estrategia documentada con objetivos, indicadores y objetivos ambientales específicos proporciona un marco para aplicar acciones bien pensadas, pertinentes y coherentes para la gestión del desempeño ambiental.

7.A.1.1 La institución tiene una estrategia documentada que especifica su intención de lograr al menos uno de los siguientes objetivos ambientales:

- Reducir los impactos adversos propios de la institución en el ambiente. Reducir la vulnerabilidad de los clientes al cambio climático y la degradación ambiental
- Reducir los impactos adversos de los clientes en el ambiente
- Promover la adopción de prácticas y tecnologías verdes, así como las demandas y necesidades que los clientes tengan de las mismas.

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

La existencia de una estrategia formal con objetivos ambientales demuestra el compromiso estratégico de una institución. Hace a la institución responsable de este compromiso y envía una señal a las partes interesadas internas y externas. Proporciona un marco de actuación para la institución.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe tener una estrategia formal por escrito, en lugar de una informal u oral. Puede ser una estrategia ambiental independiente o formar parte de la estrategia general de la institución. La estrategia debe especificar objetivos ambientales concretos relevantes para el contexto de operaciones de la institución.

Si los objetivos ambientales existen pero son demasiado vagos o demasiado ambiciosos, entonces la respuesta debería ser "parcialmente".

Si la estrategia es informal pero es posible verificar que los objetivos ambientales existen y son conocidos en la organización, entonces la respuesta puede ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Estrategia/plan de empresa
- Entrevistas con el Director General
- Entrevistas con directores de sucursal
- Entrevistas con funcionarios sobre el terreno

Pruebas que aportar

Especifique cómo y dónde (en qué documentos) se declara el compromiso con los objetivos ambientales. Deben mencionarse directamente términos como "ambiente", "verdes", "cambio climático", "verde" o "planeta". Si se utiliza el término "sostenibilidad", debe definirse explícitamente que abarca la sostenibilidad ambiental, no sólo la financiera y la social.

Recursos para el indicador 7.A.1.1

- [Politique Environnementale et Sociale du RENACA Bénin](#)
- [Note de positionnement d'Assilassimé Solidarité sur l'environnement et le climat](#)
- [Environmental, Social and Governance Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Waste Management Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Energy Management Policy of CreditAccess Grameen](#)

7.A.1.2 La estrategia define indicadores y metas para medir el progreso de la institución hacia sus objetivos ambientales.

 **Indicador: SPI5 Full**

La definición clara de indicadores y objetivos permite medir si se están alcanzando los objetivos ambientales.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe haber definido en sus documentos estratégicos objetivos e indicadores cuantitativos precisos. Los objetivos deben ser SMART: Specific (específicos), Measurable (medibles), Attainable (alcanzables), Relevant (pertinentes) y Time-bound (limitados en el tiempo). Debe haber al menos un objetivo para cada meta ambiental.

Si se establecen pocos objetivos, o no son SMART ni realmente procesables, la respuesta es "parcialmente".

Fuentes de información

- Estrategia/plan de empresa
- Plan operativo/plan de acción

Pruebas que aportar

Ejemplos de objetivos cuantitativos precisos en documentos estratégicos

Recursos para el indicador 7.A.1.2

- [Stratégie environnementale d'Assilassimé Solidarité](#)
- [Plan d'action Environnement d'Assilassimé Solidarité](#)

7.A.1.3 La institución opera según leyes y reglamentos nacionales e internacionales sobre protección ambiental.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

A las instituciones de servicios financieros se les considera cada vez más responsables de su posible impacto en el ambiente. Asegurarse de que las operaciones y los procedimientos cumplen las leyes y reglamentos nacionales e internacionales sobre protección del ambiente es ahora un paso crítico y mínimo para evitar riesgos legales y de reputación, comprometerse con la protección del ambiente y tranquilizar a los inversores.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe haber identificado las leyes y reglamentos nacionales e internacionales sobre protección ambiental relevantes para sus operaciones, y haberse asegurado de que sus operaciones y procedimientos son totalmente conformes. Esta revisión y comprobación del cumplimiento puede ser realizada por el departamento de Auditoría Interna, y debe llevarse a cabo de forma periódica (anualmente).

Si las leyes y reglamentos pertinentes se mencionan claramente en los documentos estratégicos y se documenta la comprobación periódica de su cumplimiento, por ejemplo a nivel de la junta directiva o de la alta dirección, la respuesta puede ser "sí".

Si la identificación de las leyes y reglamentos pertinentes y las revisiones de cumplimiento se llevan a cabo con regularidad pero no se documentan formalmente, entonces la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Estrategia/plan de empresa
- Manual de operaciones/procedimientos

- Procedimientos de auditoría interna
- Actas de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General
- Entrevistas con el departamento de Auditoría Interna

Pruebas que aportar

Especifique qué leyes y reglamentos ha identificado la institución y cómo se asegura de cumplirlas.

7.A.2 La institución recopila, analiza e informa sobre los datos que son específicos para sus objetivos ambientales.

La recopilación, el análisis y la comunicación de datos sobre el comportamiento ambiental es una señal clara de que la institución está realmente comprometido con la consecución de sus objetivos ambientales. Permite a la institución hacer un seguimiento de los avances hacia los objetivos, identificar las lagunas y definir acciones de seguimiento para mejorar su desempeño. También permite comunicar los resultados tanto interna como externamente y crear una imagen de responsabilidad ambiental.

7.A.2.1 La institución recopila los siguientes datos de manera continua para medir si está logrando sus objetivos ambientales. Frecuencia mínima: anualmente.

7.A.2.1.1 Los impactos adversos propios de la institución en el ambiente.

7.A.2.1.2 La vulnerabilidad de los clientes al cambio climático y la degradación ambiental.

7.A.2.1.3 Los impactos adversos de los clientes en el ambiente.

7.A.2.1.4 Los resultados relacionados con los productos y servicios verdes tanto financieros como no financieros, incluyendo los cambios positivos y negativos en los clientes, sus hogares y el medio ambiente

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**
Detalle 7.A.2.1.4: SPI5 Full

La recopilación de datos es fundamental para controlar el progreso hacia los objetivos ambientales, identificar las lagunas y definir acciones de seguimiento para mejorar el desempeño ambiental. La institución debe contar con un proceso formal para recopilar datos de calidad de forma regular (al menos anualmente) para cada uno de los objetivos ambientales definidos por la institución. En particular, las instituciones deben recopilar datos sobre su huella verde interna (es decir, sus propios impactos adversos sobre el ambiente / los impactos adversos generados a nivel de la oficina central y las sucursales de la institución) y sobre los riesgos ambientales a nivel de cartera (es decir, las vulnerabilidades de los clientes al cambio climático y la degradación ambiental y los impactos adversos de los clientes sobre el ambiente). Cuando una institución ofrece productos y servicios "verdes", también es importante medir no sólo el alcance, sino también los resultados de estos productos y servicios, para comprobar que aportan los beneficios esperados a los clientes, sus hogares y el ambiente.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe disponer de un sistema o proceso formal para la recogida y el análisis periódicos de datos, y debe haber recogido datos con regularidad, al menos una vez al año.

Si la institución sólo recopila datos sobre el desempeño ambiental de manera informal (por ejemplo, a través de comentarios cualitativos de los agentes sobre el terreno), o si la institución no recopila dichos datos todos los años, o si la institución sólo recopiló dichos datos una vez, entonces la respuesta debe ser "parcialmente".

Si los datos se centran únicamente en la cartera/volumen asignado a productos "verdes", y no en los resultados para los clientes, sus hogares y el ambiente, la respuesta debería ser "no".

Fuentes de información

- MIS
- Informes de gestión
- Auditoría del carbono / Evaluaciones / Encuestas a clientes
- Entrevistas con IT / Departamento de Marketing / Director de SEPM

Pruebas que aportar

Especifique qué datos se recogen, a través de qué canales y con qué frecuencia.

Recursos para el indicador 7.A.2.1

- [ACLEDA Environmental & Social Sustainability Report](#)
- [ESAF Green Protocol Audit Checklist](#)

7.A.2.2 La institución informa sobre los datos de desempeño ambiental a nivel interno y externo. Frecuencia mínima: anualmente.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

La presentación periódica de informes permite a la institución hacer un seguimiento de los avances y controlar la estrategia ambiental. Además, hace a la institución responsable de sus logros ambientales interna y externamente, y muestra su compromiso con la transparencia.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe publicar y compartir informes sobre su comportamiento ambiental tanto a nivel interno (es decir, para la Junta Directiva, la alta gerencia, los empleados) como externo, y al menos con periodicidad anual. Los informes deben incluir datos clave de desempeño relacionados con los objetivos ambientales de la institución. La presentación de informes sobre los datos de desempeño ambiental puede hacerse mediante informes específicos o como parte de informes de desempeño más globales.

Si el informe sólo se realiza internamente y no externamente, o si no se realiza de forma regular, o si sólo se ha elaborado una vez, la pregunta debe responderse "parcialmente".

Fuentes de información

- Informes de gestión
- Informe anual
- Sitio web institucional
- Entrevistas con directores de sucursal
- Entrevistas con agentes de crédito

Pruebas que aportar

Especifique el tipo de informe realizado (público destinatario, formato, contenido) y su frecuencia.

Especifique cómo se comparten los resultados con los empleados y las partes interesadas.

Recursos para el indicador 7.A.2.2

- [Memoria del Comité Ambiental de Fondesurco](#)
- [ACLEDA Environmental & Social Sustainability Report](#)

7.A.3 La estructura de gobernanza y gestión de la institución financiera aseguran la implementación y la supervisión de la estrategia ambiental.

De acuerdo con la Dimensión 2 sobre Liderazgo comprometido, tener una estrategia ambiental tiene poco valor si no se aplica. La Junta Directiva y la alta gerencia desempeñan un papel fundamental a la hora de garantizar que las cuestiones ambientales se tengan plenamente en cuenta en la toma de decisiones, y que los empleados de todos los niveles estén bien informados y formados sobre sus responsabilidades.

7.A.3.1 La Junta Directiva y la Alta Gerencia toman decisiones estratégicas sobre la base de los siguientes datos de desempeño ambiental. Frecuencia mínima: anualmente.

7.A.3.1.1 Análisis de los impactos adversos propios de la institución en el ambiente.

7.A.3.1.2 Proporción de la cartera vulnerable al cambio climático y a la degradación ambiental.

7.A.3.1.3 Resultados positivos y negativos para

Indicador: SPI5 Full

Las prioridades de la Junta Directiva y de la alta gerencia deben ser coherentes con la estrategia ambiental de la institución. La Junta Directiva y la alta gerencia deben adoptar un enfoque equilibrado de la gestión del desempeño, utilizando datos financieros, sociales y ambientales para tomar decisiones.

Guía de puntuación

Para responder "sí", las actas de La Junta Directiva y de la alta gerencia deben reflejar los debates sobre los temas enumerados en los detalles, basándose en las actualizaciones de la alta gerencia y los informes, provistos de comprobación/ datos ambientales internos (7.1.3.1.1), una cuidadosa segmentación de la cartera alineada con el nivel de riesgos ambientales (7.A.3.1.2), o datos de resultados recogidos de los clientes (7.A.3.1.3), al menos una vez al año.

Si la Junta Directiva o la alta gerencia sólo disponen de datos informales o parciales para debatir, o sólo comprueban estos datos de forma irregular, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Actas de las reuniones de la Junta Directiva
- Informes enviados al Consejo/Dirección
- Entrevistas con los miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con el Director General

Pruebas que aportar

Especifique la fecha del acta de la reunión de la junta directiva/dirección en la que se encuentra la información, y/o referencia a ejemplos citados durante las entrevistas con los miembros de la junta directiva o el director general en relación con la toma de decisiones estratégicas sobre cuestiones ambientales. Dar ejemplos de decisiones/acciones concretas tomadas sobre la base del análisis de los datos de comportamiento ambiental.

7.A.3.2 La institución define roles y responsabilidades para la implementación de la estrategia ambiental.

7.A.3.2.1 Una persona o equipo de la Alta Gerencia es responsable de la puesta en marcha de la estrategia ambiental.

7.A.3.2.2 La institución integra su estrategia ambiental en las descripciones de trabajo y los objetivos de todos los roles relevantes.

 **Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full**

Para garantizar la implementación de la estrategia ambiental, la institución debe asignar roles y responsabilidades claras.

Contar con una persona o un comité dedicado a la gestión de las cuestiones ambientales mejora las posibilidades de lograr avances. Demuestra que hay alguien en la institución que es responsable de gestionar la dimensión ambiental. Aunque la alta dirección debe ser la responsable última de la consecución de los objetivos ambientales, es posible que carezca de los conocimientos necesarios para ello. A muchas instituciones les ha resultado útil asignar una función dedicada a apoyar a la alta gerencia en la toma de decisiones; por ejemplo, un gestor ambiental dedicado a definir y supervisar los objetivos ambientales. No tiene por qué ser una función a tiempo completo y puede ser a tiempo parcial, dependiendo del tamaño de la institución y de la ambición de la estrategia ambiental. Para ser escuchada por otros colegas, esta persona o equipo debe tener suficiente antigüedad y/o función estratégica.

Sin embargo, el riesgo de contar sólo con una persona o un equipo dedicado es crear un silo en torno a las cuestiones ambientales. Por lo tanto, es fundamental que la institución también asigne roles y responsabilidades relacionadas con el ambiente a todos los roles pertinentes dentro de la institución, desde los funcionarios sobre el terreno hasta los altos directivos, en particular mediante la descripción de roles y objetivos. Por lo general, todos los departamentos y niveles tienen un papel que desempeñar en la implementación de la estrategia ambiental (por ejemplo, la promoción de los préstamos verdes a nivel de los funcionarios sobre el terreno, la inclusión de las cuestiones ambientales en la capacitación del personal para el departamento de RRHH, la comprobación del cumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales para el departamento de Auditoría Interna, etc.).

Guía de puntuación

Para 7.A.3.2.1

Para responder afirmativamente, al menos una persona con suficiente antigüedad debe dedicar formalmente parte de su tiempo a gestionar temas ambientales.

Si existe un compromiso informal y se pueden aportar pruebas que lo demuestren, la respuesta debe ser "parcialmente". Si la persona o el equipo asignado no pertenece a la alta dirección, la respuesta también debe ser "parcialmente".

Para 7.A.3.2.2

Para responder afirmativamente, las descripciones de los puestos de trabajo y los objetivos de los empleados deben integrar formalmente los roles y responsabilidades en la implementación de la estrategia ambiental, a todos los niveles de la institución (desde los funcionarios sobre el terreno hasta los altos directivos, para todos los diferentes departamentos).

Si los roles y responsabilidades no están formalmente definidas en las descripciones de los puestos de trabajo, pero hay pruebas sólidas de que los empleados, para todos los roles pertinentes, son conscientes de sus roles y responsabilidades en la implementación de la estrategia ambiental, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Descripción de los puestos
- Objetivos anuales de los empleados
- Entrevistas con el Director General
- Entrevistas con RRHH
- Entrevistas con directores de sucursal
- Entrevistas con funcionarios sobre el terreno

Pruebas que aportarPara 7.A.3.2.1

Especifique la persona o el equipo asignado y su función en la supervisión de la estrategia ambiental. Remítase al perfil de la persona o personas para demostrar que tienen experiencia suficiente.

Para 7.A.3.2.2

Especificar cómo las descripciones de los puestos de trabajo y los objetivos integran la estrategia ambiental, y para qué empleados.

Recursos para el indicador 7.A.3.2

- [Fiche de poste Charge du Développement des Services Sociaux et Point Focal Environnement d'Assilassimé Solidarité](#)

7.A.3.3 La institución capacita a los miembros de la Junta Directiva, la Alta Gerencia y empleados en general sobre sus respectivos roles y responsabilidades, y desarrolla sus capacidades según sea necesario para implementación de la estrategia ambiental.

 **Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Para apoyar, salvaguardar o aplicar con éxito la estrategia ambiental de la institución, los miembros de la junta directiva, la alta gerencia y los empleados deben comprender cuáles son los objetivos ambientales y cómo deben contribuir a alcanzarlos. El desarrollo de capacidades es aún más crucial, ya que las cuestiones ambientales pueden ser nuevas, poco conocidas, no consideradas prioritarias y, a menudo, bastante técnicas. Por lo tanto, deben organizarse capacitaciones periódicas a diferentes niveles para asegurarse de que los miembros de la junta directiva, la alta gerencia y los empleados están familiarizados con la estrategia ambiental y sus responsabilidades, y para crear progresivamente capacidades internas sobre cuestiones ambientales, de acuerdo con las áreas de actuación definidas por la institución (por ejemplo, energías renovables, agricultura climáticamente inteligente, gestión de riesgos ambientales, etc.).

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe incluir sistemáticamente una sesión sobre la estrategia ambiental de la institución y explicaciones sobre los roles y responsabilidades respectivas en todas las capacitaciones de orientación / integración para los nuevos miembros de la Junta Directiva/ directivos / empleados. También debe organizar capacitaciones periódicas para desarrollar las capacidades en cuestiones ambientales (al menos cada 2 años).

Si la capacitación no se imparte de forma sistemática y regular, o si sólo se dirige a un público limitado (por ejemplo, sólo a los miembros de la Junta Directiva, pero no a los empleados), la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Política de RRHH
- Plan anual de capacitación
- Material de capacitación
- Entrevistas con RRHH
- Entrevistas con los miembros de la Junta Directiva
- Entrevistas con la alta gerencia
- Entrevistas con empleados sobre el terreno

Pruebas que aportar

Especifique cómo y cuándo se forma a los miembros de la junta directiva, a la alta gerencia y a los empleados sobre la estrategia ambiental de la institución, sobre los roles/responsabilidades de cada parte interesada interna y sobre las competencias

específicas para la gestión ambiental. Dé ejemplos de capacitaciones recientes en relación con esos temas.

Estándar 7B. La institución identifica y gestiona los riesgos y oportunidades ambientales.

Las cuestiones ambientales son amplias y muy diversas. Para participar en la gestión del desempeño ambiental, es importante que la institución identifique primero los riesgos y oportunidades ambientales relevantes para su contexto de operaciones. A continuación, puede definir las estrategias pertinentes para mitigar estos riesgos y/o aprovechar las oportunidades potenciales.

Este Estándar consta de 3 prácticas esenciales:

- Práctica Esencial 7.B.1: La institución identifica y gestiona sus propios riesgos ambientales a nivel de sede y sucursal.
- Práctica Esencial 7.B.2: La institución identifica y gestiona los riesgos ambientales a nivel del cliente.
- Práctica Esencial 7.B.3: La institución identifica oportunidades para financiar prácticas y tecnologías verdes.

7.B.1 La institución identifica y gestiona sus propios riesgos ambientales a nivel de sede y sucursal.

Esta Práctica Esencial se centra en los riesgos ambientales a nivel de institución (mientras que la 7.B.2 se centra en los riesgos ambientales a nivel de cartera o cliente). Examina tanto los riesgos ambientales a los que se enfrenta la institución (es decir, la vulnerabilidad de su sede y sucursales al cambio climático) como los riesgos ambientales generados por las actividades de la institución (es decir, los impactos adversos de sus actividades internas sobre el ambiente).

7.B.1.1 La institución evalúa la vulnerabilidad de sus propiedades, edificios y recursos humanos a los riesgos climáticos.

Indicador: SPI5 Full

Con el cambio climático, las olas de calor y los fenómenos climáticos dramáticos son cada vez más frecuentes y graves, y afectan a todos los países del mundo. Algunas regiones se ven más particularmente afectadas, en función de su exposición, sensibilidad y capacidad de adaptación. Para una institución, estas perturbaciones climáticas pueden afectar directamente a sus propiedades, edificios y recursos humanos (por ejemplo, olas de calor que crean duras condiciones de trabajo, inundaciones que dañan edificios y propiedades, corrimientos de tierra que amenazan vidas, etc.). En definitiva, puede afectar a la capacidad de funcionamiento de la institución y, por tanto, traducirse en riesgos operativos y financieros. Evaluar la vulnerabilidad de sus propiedades, edificios y recursos humanos a las perturbaciones climáticas es un primer paso para poder gestionar esos riesgos.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución 1) debe haber cartografiado los principales riesgos climáticos que han afectado o pueden afectar a su sede y sucursales (los principales riesgos climáticos pueden ser inundaciones, lluvias torrenciales, tifones, corrimientos de tierras, sequías, olas de calor, etc.). 2) El mapeo debe hacerse por sucursal / área de operación, y especificar la probabilidad de ocurrencia y la importancia del impacto. La institución también debe evaluar sus puntos fuertes y débiles frente a estos peligros para

calibrar su nivel de vulnerabilidad. 3) Esta evaluación debe actualizarse al menos cada dos años.

Si falta un elemento, la puntuación es "parcialmente".

Fuentes de información

- Mapa de riesgos
- Entrevistas con Gestión de riesgos
- Entrevistas con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)

Pruebas que aportar

Especifique cómo se lleva a cabo la evaluación de riesgos ambientales / cartografía de riesgos y con qué frecuencia.

Recursos para el indicador 7.B.1.1

- [12 Steps to Resiliency - A Guidebook on Disaster Risk Reduction and Business Continuity Planning for Microfinance Institutions](#)
- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)

7.B.1.2 La institución cuenta con un plan de contingencia para mitigar la vulnerabilidad de sus propiedades, edificios y recursos humanos ante los riesgos climáticos.

Indicador: SPI5 Full

Contar con un plan de contingencia ayuda a la institución a prepararse para futuras perturbaciones climáticas, anticipándose a ellas y esbozando las medidas sistemáticas con las que responderá eficazmente antes, durante o inmediatamente después de una catástrofe. Su principal objetivo es garantizar la seguridad de los clientes y el personal en caso de catástrofe.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe contar con un plan documentado de contingencias en caso de catástrofe o un plan de reducción y gestión del riesgo de catástrofes, con un reparto claro de roles y responsabilidades y la definición de los procedimientos a seguir antes, durante e inmediatamente después de una catástrofe (por ejemplo, sistema de alerta, protocolo de comunicación, procedimientos de evacuación, procedimientos de emergencia, etc.). El plan debe ser conocido por todos los empleados. Si la institución dispone de un plan de contingencia documentado en caso de catástrofe, pero éste no es conocido por los empleados a todos los niveles, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Plan de contingencia en caso de catástrofe
- Entrevistas con el Director General/Director de Operaciones
- Entrevistas con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con directores de sucursal/responsables de campo

Pruebas que aportar

Mencione el plan de contingencia y en qué año se publicó. Especifique cómo se comparte el plan de contingencias con los empleados a todos los niveles (por ejemplo, ¿se facilita únicamente el acceso al documento? ¿Se imparten cursos de capacitación o sesiones de concienciación sobre los roles/responsabilidades/acciones que deben adoptarse en caso de catástrofe? ¿Se incluye en la capacitación inicial del personal? etc.)

Recursos para el indicador 7.B.1.2

- [12 Steps to Resiliency - A Guidebook on Disaster Risk Reduction and Business Continuity Planning for Microfinance Institutions](#)

- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)

7.B.1.3 La institución identifica los impactos adversos de sus actividades internas en el medio ambiente.

Indicador: SPI5 Full

A través de sus actividades internas, en su sede, sucursales o durante las visitas sobre el terreno, la institución puede generar impactos adversos en el medio ambiente. Al ser una institución de servicios, estos impactos adversos están relacionados principalmente con el consumo de energía, el consumo de agua, el consumo de papel, el transporte y el consumo de combustible, y la producción de residuos. Pueden traducirse en emisiones de gases de efecto invernadero para calcular la huella de carbono de la institución en relación con las emisiones de Alcance 1 y Alcance 2 (el Alcance 1 abarca las emisiones que la institución produce directamente, por ejemplo, el funcionamiento de sus vehículos; el Alcance 2 son las emisiones que la institución causa indirectamente cuando se produce la energía que compra y utiliza; el Alcance 3 abarca las emisiones de las que la institución es responsable indirectamente, hacia arriba y hacia abajo de su cadena de valor, es decir, principalmente a nivel de cartera).

Al ser instituciones de servicios, las instituciones de servicios financieros suelen tener una huella verde interna limitada. Sin embargo, gestionar los impactos adversos directos es importante para demostrar que la institución se compromete directamente (y no sólo pide a los clientes que se comprometan). Ayuda a la institución a legitimarse en el tema ambiental y a crear un compromiso interno. Identificar los impactos adversos directos / internos es un primer paso para poder mitigarlos.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe realizar evaluaciones periódicas (anuales) del impacto adverso de sus actividades internas en el medio ambiente, haciendo un seguimiento de al menos uno de los siguientes aspectos: consumo de energía, consumo de agua, consumo de papel, transporte y consumo de combustible, producción de residuos y emisiones de gases de efecto invernadero.

Si la evaluación no se realiza para toda la institución (por ejemplo, sólo para la sede central pero no para las sucursales), o si no se realiza con regularidad (cada año), o si sólo se ha hecho una vez, entonces la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Informes de gestión
- Informe anual
- Auditoría del carbono
- Entrevistas con el Director General
- Entrevistas con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)

Pruebas que aportar

Especifique qué se evalúa, cómo se lleva a cabo la evaluación y con qué frecuencia.

Recursos para el indicador 7.B.1.3

- [ACLEDA Environmental and Social Sustainability Report](#)
- [Environmental Performance Management in practice #4 – The experience of CRECER IFD, in Bolivia](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #4- Le témoignage de CRECER IFS, en Bolivie](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #4 – El testimonio de CRECER IFD, en Bolivia](#)

7.B.1.4 La institución evita, minimiza y/o compensa los impactos negativos de sus actividades internas en el ambiente en relación con:

- Consumo de energía
- Consumo de agua
- Consumo de papel
- Transporte y consumo de combustible
- Producción de residuos
- Emisiones de gases de efecto invernadero

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Aunque las instituciones de servicios financieros suelen tener una huella ecológica interna bastante limitada debido a la naturaleza de su actividad (servicios), aplicar medidas para evitar, minimizar o compensar sus propios impactos adversos sobre el ambiente demuestra el compromiso de la institución de actuar, y no sólo de predicar. También es una forma muy eficaz de concienciar y comprometer a los empleados, crear un espíritu corporativo en torno a la responsabilidad ambiental y consolidar la legitimidad de la institución para implicar a los clientes en el mismo camino.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe aplicar más de una acción para evitar, minimizar y/o compensar los impactos adversos de sus actividades internas. Una acción se define como una inversión para la sede, las sucursales o el personal (por ejemplo, en paneles solares, aislamiento, depósitos de agua, vehículos eficientes energéticamente, etc.), como una iniciativa de sensibilización (por ejemplo, campaña de concienciación, material visual para recordar las buenas prácticas, etc.), o como un procedimiento formal (por ejemplo, clasificar los residuos, apagar automáticamente todas las luces después de las horas de trabajo, disponer sistemáticamente de impresión a doble cara, etc.).

La respuesta debe ser "parcialmente" si sólo se ejecuta una acción. Si no hay nada formalizado, la respuesta es "no".

Fuentes de información

- Informes de gestión
- Informe anual
- Manual de procedimientos
- Entrevistas con el Director General
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con los empleados

Pruebas que aportar

Especifique las acciones implementadas y en qué manual de procedimientos o informe se detallan dichas actividades.

Recursos para el indicador 7.B.1.4

- [Waste Management Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Energy Management Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Guía de Buenas prácticas medioambientales de CRECER IFS](#)
- [ESAF Green Protocol](#)
- [ESAF Green Protocol Audit Checklist](#)
- [Environmental Performance Management in practice #4 – The experience of CRECER IFD, in Bolivia](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #4- Le témoignage de CRECER IFS, en Bolivie](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #4 – El testimonio de CRECER IFD, en Bolivia](#)

7.B.2 La institución identifica y gestiona los riesgos ambientales a nivel de cliente.

Esta Práctica Esencial se centra en los riesgos ambientales a nivel de cartera o de cliente (mientras que la 7.B.1 se centra en los riesgos ambientales a nivel de institución). Examina tanto los riesgos ambientales a los que se enfrentan los clientes (es decir, las vulnerabilidades de los clientes al cambio climático y a la degradación ambiental) como los riesgos ambientales generados por los clientes (es decir, los impactos adversos de los clientes sobre el ambiente).

Recursos útiles

- [ESMS for Microfinance Institution, by IFC / First for Sustainability](#)

7.B.2.1 La institución identifica la vulnerabilidad de los clientes al cambio climático y a la degradación ambiental en relación con los siguientes:

- Cambio climático
- Pérdida de la biodiversidad
- Contaminación y otra degradación ambiental

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Aunque las personas pobres y vulnerables sólo contribuyen de forma marginal a las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero (sobre todo en los países en desarrollo), son las más afectadas por los efectos del cambio climático y la degradación del ambiente. Esto se debe en gran medida a su mayor exposición y sensibilidad a estos riesgos (por ejemplo, pueden vivir en zonas más propensas a las catástrofes, dependen más de los recursos naturales para su subsistencia...) y a su falta de capacidad para hacerles frente (por ejemplo, no tienen ahorros ni seguros, carecen de alternativas...). El cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la contaminación u otras degradaciones ambientales pueden afectar directamente a los negocios de los clientes, sus medios de subsistencia, su salud, su vida y la de sus familias. Para la institución, puede representar un riesgo financiero de degradación de la calidad de la cartera. Identificar las vulnerabilidades de los clientes al cambio climático y la degradación ambiental es un primer paso importante para poder gestionar y mitigar estos riesgos. Es especialmente importante para las instituciones que trabajan con clientes del sector agrícola, que ya se ve directamente afectado por el cambio climático y lo estará cada vez más en un futuro próximo.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe evaluar el nivel de exposición y sensibilidad de sus clientes a los riesgos climáticos y ambientales, por zonas geográficas y sector de actividades, así como sus capacidades de adaptación a dichos riesgos. Esta evaluación debe actualizarse al menos cada dos años.

Si la evaluación no se realiza para toda la cartera, o si no se hace regularmente, o si sólo se ha hecho una vez, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Cartografía de riesgos / segmentación de la cartera por nivel de riesgos
- Entrevistas con Gestión de riesgos
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)

Pruebas que aportar

Especifique qué tipos de riesgos a nivel de cliente se evalúan, cómo se lleva a cabo la evaluación y con qué frecuencia.

Recursos para el indicador 7.B.2.1

- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)

- [L'agriculture Ouest-Africaine face au changement climatique \(UNEP-MeBA\)](#)
- [La agricultura andina frente al cambio climático \(UNEP-MeBA\)](#)
- [La agricultura de Centroamérica y el Caribe frente al cambio climático \(UNEP-MeBA\)](#)

7.B.2.2 La institución identifica los impactos adversos de los clientes en el ambiente, en relación con los siguientes:

- *Emisión de gases de efecto invernadero*
- *Contaminación del aire, agua y tierra, incluyendo el uso y almacenamiento inapropiado de químicos peligrosos.*
- *Deforestación, degradación de la tierra, pérdida de la biodiversidad, vida silvestre/áreas.*
- *Producción y gestión de residuos*

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Mientras que la mayoría de los clientes pueden dedicarse a pequeñas actividades comerciales y de servicios con un impacto adverso limitado, otros clientes pueden dedicarse a actividades con un impacto adverso significativo sobre el ambiente.

Este es especialmente el caso de las actividades que utilizan productos químicos (por ejemplo, la agricultura o el teñido de textiles), producen residuos sólidos o líquidos (por ejemplo, el curtido de pieles), generan partículas contaminantes (por ejemplo, las fábricas de ladrillos), tienen procesos de producción ineficientes que consumen mucha energía o agua, o explotan o degradan los recursos naturales (por ejemplo, la minería o la fabricación de carbón vegetal). Ya sean microempresas, pequeñas o medianas empresas, estas actividades pueden generar impactos adversos en el ambiente que afectan directa y significativamente a los medios de subsistencia y la salud de los clientes, sus familias y las comunidades circundantes. Para la institución, puede representar en última instancia un riesgo financiero de degradación de la calidad de la cartera, así como un riesgo de reputación vinculado a la financiación de actividades perjudiciales. Identificar los impactos adversos de los clientes sobre el ambiente es un primer paso importante para poder gestionar y mitigar estos riesgos.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe evaluar el nivel de riesgo (alto, medio, bajo) de los impactos adversos de los clientes sobre el ambiente, ya sea a nivel individual o sectorial. Esta evaluación debe hacerse sistemáticamente para todas las nuevas solicitudes de préstamo e integrarse formalmente en el proceso de evaluación del préstamo (por ejemplo, a través del formulario de solicitud de préstamo, el manual de procedimientos, etc.). La evaluación debe centrarse claramente en los riesgos ambientales, y no sólo en los sociales.

En cuanto a la pérdida de biodiversidad, la institución debe identificar al menos las zonas sensibles a la biodiversidad y cómo sus actividades pueden afectar a estas zonas protegidas. También deberá identificar los riesgos sobre la biodiversidad en general, vinculados al uso de pesticidas en la agricultura, la deforestación, las actividades depredadoras, etc.

Si la evaluación no se realiza para toda la cartera (por ejemplo, sólo para préstamos individuales pero no para préstamos colectivos, sólo para préstamos superiores a un determinado importe, sólo utilizando una lista de exclusión dirigida a actividades específicas), la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Formato de tasación de préstamos
- Manual de crédito
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con agentes de crédito, directores de sucursal

Pruebas que aportar

Especificar los procedimientos y herramientas utilizados para evaluar el nivel de riesgos ambientales de las actividades de los clientes. Pueden utilizarse diversas herramientas, como una lista de categorización de riesgos ambientales por sector, o una lista de comprobación ambiental específica en el proceso de solicitud de préstamos.

Recursos para el indicador 7.B.2.2

- [Environmental and Social Risk by Industry Sector, by IFC / First for Sustainability](#)
- [Risques environnementaux et sociaux par secteur d'activité, par IFC / First for Sustainability](#)
- [Social and Environmental Management Guidance for Microfinance Institutions - Part B. Field Guide](#)
- [Guide de gestion environnementale et sociale pour les institutions de microfinance - Part B. Guide pratique](#)
- [Guía de gestión ambiental y social para las instituciones de microfinanzas - Parte B. Guía práctica](#)
- [Formulario de créditos verdes de Fondesurco](#)
- [Grille d'Evaluation des Pratiques Agroécologiques \(UBTEC\)](#)
- Bases de datos sobre zonas sensibles desde el punto de vista de la biodiversidad:
 - [World Database on Protected Areas](#)
 - [Key Biodiversity Areas](#)
 - [IBAT Integrated Biodiversity Assessment Tool](#)
- [Partner's experience of environmental risk assessment](#)
- [Ponderaciones guías para medir el riesgo ambiental](#)

7.B.2.3 La institución desarrolla políticas y procesos de mitigación del riesgo en respuesta a la vulnerabilidad identificada y a los impactos ambientales adversos, y los integra en su sistema de gestión de riesgos estándar.

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Tras haber evaluado los riesgos ambientales a nivel de cliente (indicadores 7.B.2.1 y 7.B.2.2), el siguiente paso es definir estrategias y acciones para gestionar estos riesgos. Se pueden adoptar diferentes medidas: excluir las solicitudes de préstamos de alto riesgo, diversificar la cartera, incluir cláusulas ambientales en el contrato de préstamo que obliguen a los clientes a mejorar sus prácticas, ofrecer incentivos para cambiar a prácticas verdes o resilientes, sensibilizar o formar a los clientes sobre la mitigación de riesgos y las buenas prácticas, etc. La experiencia demuestra que es importante integrar las políticas y procesos de mitigación del riesgo ambiental en el sistema estándar de gestión de riesgos de la institución, de modo que la gestión del riesgo ambiental pueda aplicarse sistemáticamente.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe haber definido estrategias, políticas, procedimientos o acciones específicas para gestionar los riesgos ambientales a nivel de cliente (tanto en términos de vulnerabilidad al cambio climático y a la degradación ambiental, como de impactos adversos sobre el ambiente), y haberlos integrado en su sistema estándar de gestión de riesgos para garantizar su implementación sistemática.

Si la institución ha desarrollado medidas de mitigación de riesgos pero sin integrarlas en el sistema estándar de gestión de riesgos, o si las medidas de mitigación de riesgos ambientales no se aplican, o si las medidas de mitigación de riesgos no cubren todos los riesgos ambientales a nivel de cliente identificados, entonces la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Manual de crédito
- Procedimientos de gestión de riesgos
- Entrevistas con Gestión de riesgos

- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con agentes de crédito, directores de sucursal

Pruebas que aportar

Especifique qué políticas o procesos se han desarrollado para mitigar los riesgos ambientales a nivel de cliente y cómo se integran en el sistema de gestión de riesgos de la institución.

Recursos para el indicador 7.B.2.3

- [Environmental and Social Management \(ESM\) Procedure](#)
- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)

7.B.2.4 La institución clasifica las solicitudes de crédito según su nivel de riesgo ambiental e implementa al menos una de las siguientes acciones para las de alto riesgo ambiental:

- *Realiza análisis adicionales de riesgos ambientales.*
- *Excluye o limita el financiamiento, teniendo en cuenta las posibles compensaciones con el desempeño social y financiero de la institución*
- *Incluye cláusulas ambientales en el contrato de préstamo, condicionando la renovación del préstamo o entrega de incentivos a la adopción de soluciones de mitigación y/o prácticas verdes.*

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Evaluar los riesgos ambientales a nivel de cliente (indicadores 7.B.2.1 y 7.B.2.2) es importante, pero para gestionar verdaderamente estos riesgos, los resultados de la evaluación deben tenerse en cuenta en las decisiones de préstamo. Debe haber consecuencias para los prestatarios cuyas actividades presenten altos niveles de riesgo ambiental. El tipo de consecuencias debe ser definido por el prestatario en función de su estrategia global y en consonancia con sus objetivos sociales y financieros.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe clasificar las solicitudes de préstamo en función de su nivel de riesgo ambiental (bajo / medio / alto) y, en el caso de las solicitudes de alto riesgo, debe aplicar efectivamente una de las acciones enumeradas en el indicador.

Si la política de la institución es evaluar los riesgos ambientales y categorizar las solicitudes de préstamo sólo para una parte de su cartera (por ejemplo, sólo para préstamos individuales), pero aplica efectivamente medidas para este segmento de la cartera, entonces la respuesta de este indicador puede ser "sí" - mientras que la puntuación para 7.B.2.1 y/o 7.B.2.2 sería "parcialmente".

Si la institución clasifica las solicitudes de préstamo en función de su nivel de riesgo ambiental pero no aplica procedimientos específicos para las categorías de alto riesgo, o sólo aplica los procedimientos para los préstamos de importe elevado (que representan una parte limitada de su cartera), la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Política de crédito
- Solicitud de préstamo
- MIS
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con directores de sucursal, agentes de crédito
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Especifique si la categorización del préstamo se aplica a todas las solicitudes de préstamo o no.

Especificar el tipo de medidas de seguimiento aplicadas a las solicitudes de préstamo con alto riesgo ambiental.

Recursos para el indicador 7.B.2.4

- [Environmental and Social Management \(ESM\) Procedure](#)
- [Sonata Finance Pvt. Ltd \(India\) exclusion list](#)

7.B.3 La institución identifica oportunidades para financiar prácticas y tecnologías verdes.

La gestión de los resultados ambientales no consiste únicamente en gestionar los riesgos ambientales: también se trata de promover las oportunidades verdes. Si la institución ha identificado riesgos ambientales a nivel de cliente (en 7.B.2), normalmente implica que existe la necesidad de ayudar a los clientes a mitigar estos riesgos. Y si existe una necesidad, significa que hay una oportunidad para que la institución ofrezca una solución -una solución "verde"- para satisfacer esta necesidad. Así pues, los riesgos y las oportunidades pueden verse como las dos caras de una misma moneda. Esto también es válido para algunos riesgos sociales y económicos específicos (por ejemplo, los relacionados con la falta de acceso a la energía o al agua, los procesos de producción ineficaces...) para los que las prácticas y tecnologías verdes pueden ser una respuesta. Calibrar el mercado potencial de las prácticas y tecnologías verdes abre nuevas oportunidades para la institución, que puede entonces plantearse desarrollar nuevos productos y servicios, diferenciarse de sus competidores y aumentar su alcance.

7.B.3.1 La institución identifica prácticas y tecnologías verdes que crean beneficios para los clientes en al menos una de las siguientes formas:

- *Mejorar el acceso a los servicios básicos.*
- *Aumentar la productividad, los ingresos, la eficiencia o la calidad de la producción.*
- *Reducir los impactos adversos sobre el ambiente y la salud.*
- *Reducir la vulnerabilidad al cambio climático o la degradación ambiental.*

Indicador: SPI5 Full

Ofrecer productos y servicios financieros para promover prácticas y tecnologías verdes puede ser una gran oportunidad para que una institución diversifique su línea de productos y aumente su base de clientes, al tiempo que atiende algunas necesidades ambientales, sociales o económicas críticas. Un primer paso para la institución es identificar cuáles son las prácticas y tecnologías respetuosas con el ambiente que podrían responder a las necesidades específicas de sus clientes y aportarles beneficios claros. Por ejemplo, los sistemas solares domésticos pueden responder a la necesidad social básica de acceso a la electricidad y reducir el gasto energético de los clientes, al tiempo que mitigan los efectos adversos sobre el ambiente derivados del uso de lámparas de queroseno o generadores. O la implementación de un sistema agroforestal puede reducir la vulnerabilidad de los agricultores al cambio climático, al tiempo que contribuye a diversificar las fuentes de ingresos y a asegurar los desempeños agrícolas.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe mostrar pruebas documentadas de que identifica prácticas y tecnologías verdes relevantes para sus clientes e investiga los beneficios sociales, ambientales y económicos que generan. Esto puede hacerse mediante entrevistas con expertos, apoyos técnicos de organizaciones especializadas, referencias a estudios nacionales o regionales, recopilación de datos de clientes, estudios de mercado, etc. Si el trabajo se realiza de manera informal o marginal, la puntuación es "parcialmente".

Fuentes de información

- Informes de gestión
- Estudios de mercado / encuestas a clientes
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con el Director General y/o el Director de Operaciones
- Entrevistas con el departamento de marketing/desarrollo de productos

Pruebas que aportar

Especifique las tecnologías y prácticas verdes identificadas y cómo se identificaron.

- [Microfinance for ecosystem-based adaptation - Options, costs and benefits \(UNEP-MeBA\)](#)
- [Microfinanzas para la adaptación basada en ecosistemas - Opciones, costos y beneficios \(UNEP-MeBA\)](#)
- [Microfinance pour l'adaptation fondée sur les écosystèmes Microfinance pour l'adaptation fondée sur les écosystèmes \(UNEP-MeBA\)](#)
- [Renewable Energy & Energy Efficient Products Catalogue \(GICSF AG\)](#)

7.B.3.2 La institución se asegura que sus prácticas o tecnologías identificadas sean reconocidas como "verdes" por una Taxonomía Climática y/o cumplen con criterios ambientales claros.

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

A veces, algunas prácticas y tecnologías pueden percibirse erróneamente como "respetuosas con el ambiente" o pueden ser "verdes" en algunos contextos pero tener efectos perjudiciales para el ambiente en otros. Este puede ser el caso, en particular, de las prácticas agrícolas (por ejemplo, el arado puede percibirse como más respetuoso con el ambiente que el uso de herbicidas químicos, pero puede contribuir a la degradación del suelo y a las emisiones de CO₂). La institución tiene que ir más allá de la "intuición" para identificar tecnologías y prácticas verdes, y asegurarse realmente de que las tecnologías y prácticas identificadas están reconocidas como "verdes" por una taxonomía climática (o clasificación / categorización local / nacional) y/o cumplen unos criterios ambientales claros.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe demostrar que se ha utilizado una taxonomía climática o criterios ambientales claros para evaluar todas las prácticas y tecnologías verdes seleccionadas. Si se utiliza una taxonomía climática, debe estar reconocida como norma a nivel internacional, regional o nacional (por ejemplo, la taxonomía de la UE). Si se utilizan criterios ambientales, deberían haberse definido y utilizado con el apoyo de expertos. Si sólo se ha utilizado una taxonomía o criterios ambientales para una parte de las prácticas y tecnologías verdes seleccionadas, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Taxonomía climática utilizada
- Estudios de mercado
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con el Director General

Pruebas que aportar

Especifique la taxonomía o los criterios ambientales utilizados.

Recursos para el indicador 7.B.3.2

- [Mongolian Green Taxonomy](#)
- [South Africa Green Finance Taxonomy](#)
- [EU Taxonomy \(EN\)](#)
- [EU Taxonomy \(FR\)](#)
- [EU Taxonomy \(ES\)](#)

- AFI resource database on Inclusive Green Finance national strategies, guidances, taxonomies

7.B.3.3 La institución realiza estudios de mercado sobre las prácticas y tecnologías verdes identificadas, con al menos uno de los siguientes objetivos:

- *Evaluar la demanda de prácticas y tecnologías verdes y las necesidades financieras relacionadas de los clientes objetivo.*
- *Identificar tecnología local o instituciones técnicas de prácticas y tecnologías verdes, así como la calidad de sus prácticas y tecnologías.*
- *Identificar los incentivos y/o desincentivos del mercado local y la regulación para las prácticas y tecnologías verdes.*

Indicador: SPI5 Full

En consonancia con la Dimensión 3 - Productos y servicios centrados en el cliente, es importante que la institución lleve a cabo un estudio de mercado para comprender mejor la demanda (es decir, las necesidades de los clientes, en términos de prácticas o tecnologías verdes, las necesidades financieras para invertir en estas prácticas y tecnologías, y las necesidades de capacitación o sensibilización), la oferta actual (es decir, instituciones locales de tecnología, instituciones locales de capacitación y asistencia técnica, calidad de las tecnologías y prácticas disponibles a nivel local, costos y rentabilidad de las inversiones en prácticas y tecnologías verdes), así como el contexto general (por ejemplo, reglamentos, incentivos, apoyo tecnológico como aplicaciones o software, oportunidades de financiación, etc.). Este estudio de mercado ayudará a la institución a identificar las prácticas y tecnologías verdes más adaptadas a las necesidades de sus clientes, definir productos financieros y material de marketing adaptados, identificar instituciones tecnológicas o técnicos fiables con los que asociarse y captar posibles oportunidades en términos de financiación.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe haber realizado un estudio de mercado para todas las prácticas y tecnologías verdes seleccionadas. El estudio de mercado debe abordar al menos uno de los objetivos enumerados en el indicador.

Si la institución sólo ha realizado estudios de mercado para una parte de las prácticas y tecnologías verdes seleccionadas, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Informes de estudios de mercado
- Entrevistas con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con operaciones
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos

Pruebas que aportar

Especifique cuándo y cómo se llevó a cabo el estudio de mercado, y dónde se ha documentado (consulte los informes relacionados si están disponibles).

Estándar 7C. La institución ofrece productos y servicios financieros y no financieros para lograr sus objetivos ambientales.

Más allá de un mero enfoque de "no hacer daño", la institución también puede optar por un apoyo proactivo ofreciendo productos financieros y servicios no financieros que contribuyan a reducir la vulnerabilidad de los clientes al cambio climático y la degradación ambiental,

mitigar los impactos adversos de los clientes sobre el ambiente y promover la adopción de prácticas y tecnologías verdes.

7.C.1 La institución ofrece productos y servicios financieros para lograr sus objetivos ambientales.

Ofrecer productos financieros que promuevan prácticas y tecnologías respetuosas con el ambiente brinda a la institución la oportunidad de diversificar su gama de productos, diferenciarse de sus competidores y expandirse a nuevos mercados, contribuyendo al mismo tiempo a la gestión del riesgo ambiental y a la transición verde.

7.C.1.1 La institución ofrece al menos uno de los siguientes productos o servicios financieros para ayudar a los clientes a hacer frente a los riesgos climáticos:

7.C.1.1.1 Préstamos de emergencia, reprogramación de préstamos o reestructuración de préstamos

7.C.1.1.2 Productos de seguros agrícolas o climáticos

7.C.1.1.3 Productos de ahorro, transferencias de dinero, remesas o garantías

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Con el cambio climático, fenómenos climáticos dramáticos como olas de calor, sequías, lluvias torrenciales, inundaciones o tormentas son cada vez más frecuentes y graves. Estas perturbaciones climáticas afectan directa y fuertemente a las poblaciones pobres y vulnerables que tienen una capacidad de reacción limitada. En caso de fenómenos climáticos extremos que afecten al negocio o al hogar de los clientes (por ejemplo, pérdida de cosechas, pérdida de activos, lesiones, etc.), ofrecer productos y servicios financieros adaptados a los clientes afectados puede ayudarles a afrontar mejor las consecuencias de las perturbaciones. Para la institución, se trata de una estrategia para gestionar el riesgo de la cartera, al menos a corto plazo (a más largo plazo, lo que se necesita es aumentar las capacidades de adaptación o resiliencia de los clientes adoptando prácticas climáticamente inteligentes y/o diversificando sus fuentes de ingresos).

Guía de puntuación

Para 7.C.1.1.1

Para responder "sí", la institución debe tener un procedimiento formal que especifique cómo se aplican los préstamos de emergencia, la reprogramación de préstamos o la reestructuración de préstamos en caso de perturbaciones climáticas o desastres naturales. Los préstamos de emergencia no tienen que estar diseñados específicamente para riesgos climáticos; pueden ser préstamos de emergencia genéricos, pero deben tener un procedimiento formal que especifique que se aplican particularmente en casos de perturbaciones climáticas. La institución también debe aportar pruebas de que los préstamos de emergencia, la reprogramación de préstamos o la reestructuración de préstamos se proporcionan efectivamente a los clientes en casos de perturbaciones climáticas.

Si los procedimientos o productos no se han formalizado pero hay pruebas de que se aplican en casos de perturbaciones climáticas, la respuesta puede ser "parcialmente". Para 7.C.1.1.2 Para responder afirmativamente, la institución debe disponer de un producto de seguro formal que cubra específicamente los riesgos climáticos y/o agrícolas, y no sólo otros riesgos generales como fallecimiento, salud, etc. El producto de seguro puede ser ofrecido directamente por la institución o a través de una asociación con un tercero. La institución también debe demostrar que el producto de seguro se moviliza eficazmente en casos de crisis climáticas.

Si la institución puede aportar pruebas (documentos, sucesos pasados, etc.) de que un producto de seguro que no es específico para riesgos climáticos o agrícolas ha podido cubrir las pérdidas derivadas de un suceso agrícola o climático, puntúe "parcialmente".

Para 7.C.1.1.3

Para responder "sí", la institución debe tener un procedimiento formal que especifique cómo se movilizan los productos de ahorro, las transferencias de dinero, las remesas o las garantías para ayudar a los clientes en caso de perturbaciones climáticas o catástrofes naturales. Estos productos y servicios financieros no tienen que estar diseñados específicamente para los riesgos climáticos; pueden ser productos y servicios financieros genéricos, pero deben tener un procedimiento formal que especifique que pueden movilizarse fácil y rápidamente en casos de crisis climáticas (por ejemplo, depósitos a plazo disponibles en casos de crisis climáticas). La institución también debe demostrar que los productos o servicios se ofrecen efectivamente a los clientes en caso de crisis climática. Estos productos o servicios financieros pueden ser ofrecidos directamente por la institución o a través de asociaciones.

Si los procedimientos o productos no se han formalizado pero hay pruebas de que se aplican en casos de crisis climáticas, la respuesta puede ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Descripción de los productos
- Manual de crédito
- Acuerdos de asociación
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con el jefe de operaciones, directores de sucursal, agentes de crédito
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Especifique el tipo de producto o servicio financiero y cómo se presta.

Recursos para el indicador 7.C.1.1

- [Adapting to a New Normal - Strengthening Resilience to Climate Change: Best Practices from the European Microfinance Award 2019](#)

7.C.1.2 La institución ofrece préstamos que permiten a sus clientes implementar o mantener prácticas y tecnologías verdes, que incluyen:

7.C.1.2.1 Prácticas sostenibles de: agricultura, crianza de animales o de pesca ("soluciones basadas en la naturaleza")

7.C.1.2.2 Energía limpia y tecnología de eficiencia energética

7.C.1.2.3 Acceso mejorado a agua potable y saneamiento

7.C.1.2.4 Gestión de residuos y reciclaje ("economía circular")

Indicador: SPI5 Entry | SPI5 Full

Este indicador se refiere a la financiación de actividades o tecnologías respetuosas con el ambiente, ya sea a través de productos de préstamo específicos o de productos de préstamo más estándar; mientras que el indicador 7.C.1.3 se refiere más específicamente a haber desarrollado productos de préstamo específicos para financiar estas actividades.

En relación con 7.C.1.2.1

Los pequeños agricultores son especialmente vulnerables a los efectos del cambio climático. El aumento de las temperaturas y las condiciones meteorológicas erráticas, como inundaciones y sequías, pueden provocar pérdidas de producción, reducción de la productividad, pérdida de infraestructuras, erosión del suelo y disminución de la seguridad alimentaria. Además, los pequeños agricultores pueden tener prácticas (por ejemplo, deforestación, uso de productos químicos...) que repercuten negativamente en el ambiente (contaminación, pérdida de biodiversidad, etc.) y pueden afectar a su producción (por ejemplo, disminución de la calidad del suelo) y a su salud. Ofrecer productos financieros que promuevan una agricultura sostenible y climáticamente inteligente brinda a la institución la

oportunidad de ayudar a los clientes a ser más resistentes al cambio climático, disminuir su impacto en los ecosistemas, mejorar su productividad y garantizar la seguridad alimentaria.

En relación con 7.C.1.2.2

Los productos crediticios que financian tecnologías de energías renovables (ER) y/o de eficiencia energética (EE) ayudan a hacer frente a un importante riesgo ambiental y social en contextos en los que las fuentes de energía tienen un impacto adverso sobre el ambiente (combustibles fósiles, carbón vegetal) a la vez que son caras, poco fiables, contaminantes y a veces peligrosas para la salud de las personas (por ejemplo, cocinas de leña, lámparas de queroseno). Dado que las tecnologías de ER y EE a menudo implican un coste inicial significativo (especialmente para los hogares pobres), la financiación de estas tecnologías ofrece a la institución la oportunidad de diversificar su línea de productos al tiempo que promueve soluciones de energía verde.

En relación con 7.C.1.2.3

Los productos de préstamo que financian la mejora del acceso al agua potable y el saneamiento ayudan a hacer frente a un importante riesgo ambiental y social en contextos en los que las personas dependen de fuentes de agua inseguras que son peligrosas para su salud, o en los que la falta de sistemas de saneamiento adecuados genera malestar social y puede contribuir a la contaminación de las fuentes de agua. Dado que las tecnologías de agua y saneamiento a menudo implican un coste inicial significativo (especialmente para los hogares pobres), la financiación de dichas tecnologías también brinda a la institución la oportunidad de diversificar su línea de productos al tiempo que promueve soluciones respetuosas con el ambiente.

En relación con 7.C.1.2.4

La importante producción de residuos y la gestión inadecuada de los residuos sólidos y líquidos son las causas directas de graves contaminaciones del aire, el suelo y el agua, que afectan directamente a la salud de las personas y a la biodiversidad de los ecosistemas. Ofrecer productos financieros que promuevan empresas y prácticas vinculadas a la gestión de residuos y la economía circular (es decir, compartir, arrendar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes el mayor tiempo posible) brinda a la institución la oportunidad de ayudar a los clientes a optimizar sus procesos de producción (reduciendo residuos, accediendo a material más barato...), reducir gastos o incluso desarrollar nuevas empresas.

La oferta de este tipo de productos también puede tener un impacto positivo más global en la sostenibilidad financiera de la institución: disminución de la morosidad de los préstamos (vinculada a la disminución de los gastos de los clientes, aumento de los ingresos debido a la mejora de los desempeños agrícolas o al desarrollo de nuevas empresas...), aumento de la retención y satisfacción de los clientes, impacto en la reputación de la institución (que posiblemente puede llevar a atraer a nuevos inversores), etc.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe demostrar que ofrece préstamos para la implementación de al menos una de las prácticas o tecnologías verdes especificadas en la guía de puntuación detallada que figura a continuación. Puede ser a través de productos de préstamo específicos o de productos de préstamo estándar. Lo que importa para este indicador es el destino del préstamo (cómo se utiliza el préstamo), no el producto del préstamo. Cuando las prácticas o tecnologías verdes se financian a través de productos de préstamo estándar, la institución debe disponer de un sistema de seguimiento que permita rastrear el destino del préstamo en detalle y mostrar qué proporción de la cartera se destina a la financiación de las prácticas o tecnologías verdes.

Si las prácticas y tecnologías verdes financiadas representan menos del 5% de la cartera de la institución, la respuesta debe ser "parcialmente".

Para 7.C.1.2.1

Las prácticas de agricultura sostenible incluyen prácticas orgánicas, agroecológicas, de agricultura de conservación, permacultura, climáticamente inteligentes y/o basadas en el

ecosistema, tales como uso de fertilizantes y pesticidas orgánicos, gestión integrada de plagas, gestión integrada de nutrientes, vermicompost, restauración del suelo, sistema de labranza cero, riego por goteo, pozos de infiltración, muros de contención naturales, depósitos de agua de lluvia, semillas resilientes (sin OMG), asociación de cultivos, rotación de cultivos, diversificación de cultivos, especies locales, cercas vivas, agrosilvicultura, silvopastoreo, pastoreo gestionado, gestión de humedales costeros, etc.
No incluye la provisión de seguros agrícolas o climáticos, que se evalúan en 7.C.1.1.

Para 7.C.1.2.2

Las tecnologías de energías renovables incluyen soluciones solares fotovoltaicas (lámparas solares, pico FV, sistemas solares domésticos, bombas de agua solares...), soluciones solares térmicas (calentadores de agua solares, secadores o deshidratadores solares, cocinas solares...), soluciones de biomasa (digestores de biogás, stove gasificadores de biomasa...), microhidroeléctricas, miniturbinas eólicas y minirredes híbridas y de energía limpia.
Las tecnologías de eficiencia energética incluyen el aislamiento térmico de las viviendas, la mejora de las cocinas y los aparatos de bajo consumo (frigoríficos, aparatos de aire acondicionado, etc.).

Para 7.C.1.2.3

Las soluciones de agua y saneamiento incluyen filtros de agua limpia, sistemas de desalinización, desinfección solar del agua, sistemas de captación de agua de lluvia, conexión a la red de agua corriente, retretes privados mejorados, retretes de compostaje, etc.

Para 7.C.1.2.4

Las soluciones de la economía circular incluyen todos los modelos de producción y consumo que implican compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar los materiales y productos existentes el mayor tiempo posible.

Fuentes de información

- Descripción de los productos
- MIS
- Acuerdos de asociación
- Órdenes de compra a instituciones de tecnologías verdes
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con el jefe de operaciones, directores de sucursal, agentes de crédito
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Especificar los tipos de prácticas y tecnologías verdes financiadas, el % de la cartera que representan y la forma en que la institución acredita el destino del préstamo (producto de préstamo específico, sistema de seguimiento).

Recursos para el indicador 7.C.1.2

- [VIDEO - ESAF's Clean Energy for the Poor Initiative](#)
- [VIDEO - XacBank's Eco Product Program](#)

7.C.1.3 La institución ofrece préstamos verdes y promueve su consumo y uso responsable haciendo lo siguiente:

7.C.1.3.1 Definir condiciones financieras (cantidad del préstamo, plazo, programa de pagos) adaptadas a la práctica o tecnología verde que se está financiando

7.C.1.3.2 Documentar los costos, retorno de la inversión y beneficios de las prácticas o tecnologías verdes que se están financiando.

7.C.1.3.3 Tener material y canales de mercadeo adecuados.

7.C.1.3.4 Verificar que los clientes estén utilizando los préstamos verdes para invertir en tecnologías y prácticas que califiquen como "verdes", según la clasificación ambiental y/o los criterios ambientales usados por la institución.

7.C.1.3.5 Establecer alianzas con terceros que ofrezcan tecnología, capacitación o asistencia técnica potenciando la capacidad de la institución para ofrecer prácticas y tecnologías verdes de alta calidad a sus clientes.

Indicador: ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full
Detalle 7.C.1.3.1: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full
Detalles 7.C.1.3.2 y 7.C.1.3.3: SPI5 Entry | SPI5 Full

Mientras que el indicador anterior (7.C.1.2) se centra en la finalidad del préstamo (financiar actividades o tecnologías respetuosas con el ambiente), este indicador se refiere más específicamente a haber desarrollado productos y procedimientos de préstamo específicos para financiar estas actividades o tecnologías verdes.

En efecto, la mayoría de las prácticas y tecnologías verdes requieren condiciones financieras adaptadas (7.C.1.3.1): por ejemplo, las soluciones de agricultura sostenible suelen representar inversiones iniciales que deben amortizarse a lo largo de periodos más largos y con un plan de amortización adaptado a la estacionalidad de los ingresos; mientras que en el caso de las soluciones de energías renovables para uso doméstico, el plan de amortización puede adaptarse para que coincida con el ahorro mensual generado por la tecnología en términos de gasto energético.

Muchas de las prácticas y tecnologías verdes son más soluciones de "empuje" que de "atracción": hay que promocionarlas para atraer a los clientes. Por tanto, para la institución es fundamental llegar a los clientes objetivo e informarles sobre la existencia, los beneficios y la accesibilidad de estas prácticas y tecnologías verdes (7.C.1.3.3). En particular, para convencer a los clientes, la experiencia demuestra que más allá de los beneficios sociales y ambientales, es crucial comunicar sobre los beneficios financieros que se pueden esperar de estas prácticas y tecnologías (7.C.1.3.2).

Disponer de un sistema para asegurarse de que los clientes utilizan realmente sus préstamos para el fin previsto (7.C.1.3.4) es una señal clara del compromiso de la institución con la promoción de tecnologías y prácticas verdes, así como una oportunidad para hacer un seguimiento de la satisfacción de los clientes y los posibles resultados, y adaptar la oferta de productos en consecuencia.

Por último, dado que no se puede esperar que las instituciones de servicios financieros se conviertan en expertos de todas las tecnologías y prácticas ambientales, la experiencia demuestra que contar con asociaciones con terceros (por ejemplo, instituciones de tecnologías, instituciones de asistencia técnica...) es clave para el éxito de la implementación de productos financieros verdes (7.C.1.3.5).

En efecto, los socios pueden aportar su experiencia y/o tecnologías, contribuir a los esfuerzos de marketing y comunicación, traer nuevos clientes, compartir oportunidades de financiación, realizar sesiones de capacitación o sensibilización, garantizar el seguimiento postventa, etc.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe ofrecer productos financieros que tengan el objetivo explícito de promover tecnologías y prácticas verdes (relacionadas con la agricultura sostenible, la energía limpia y la eficiencia energética, el agua y el saneamiento, la gestión de residuos, el reciclaje y la "economía circular"), y debe contar con pruebas formales y documentadas de las diferentes prácticas mencionadas en los detalles.

Fuentes de información

- Descripciones de los productos de préstamo
- Estudios de mercado
- Material de marketing
- Formularios o procedimientos de control
- Acuerdos de asociación

- Entrevistas con el jefe de operaciones, directores de sucursal, agentes de crédito
- Entrevistas con marketing/desarrollo de productos
- Entrevistas con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Especifique cómo aplica la institución los distintos detalles y dónde están documentados.

Recursos para el indicador 7.C.1.3

- [Environmental Performance Management in practice #2 – The experience of UBTEC, in Burkina Faso](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #2 - Le témoignage de l'UBTEC, au Burkina Faso](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #2 – El testimonio de UBTEC, en Burkina Faso](#)
- [Environmental Performance Management in practice #3 – The experience of Enda Tamweel, in Tunisia](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #3- Le témoignage d'Enda Tamweel, en Tunisie](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #3 – El testimonio de Enda Tamweel, en Tunes](#)
- [Access to finance for Renewable Energy technologies – How to](#)
- [Access to finance for Renewable Energy technologies – Lessons learned](#)
- [Descripción del producto Fondo Energía de Fondesurco](#)
- [Fiches produits des produits financiers verts du RENACA-Bénin](#)

7.C.2 La institución ofrece servicios no financieros para lograr sus objetivos ambientales.

Abordar los problemas ambientales suele implicar un cambio de hábitos o prácticas. Si bien los servicios financieros pueden eliminar algunas de las barreras a la adopción de prácticas/tecnologías verdes (es decir, la barrera financiera, así como la barrera física en caso de asociaciones con instituciones de tecnologías verdes), sólo funcionan si los clientes ya son conscientes y están dispuestos a cambiar su comportamiento y adoptar nuevas prácticas/tecnologías. Los servicios no financieros son indispensables para promover el cambio de comportamiento y ayudar a la institución a alcanzar sus objetivos ambientales.

7.C.2.1 La institución sensibiliza a sus clientes sobre su vulnerabilidad al cambio climático y la degradación ambiental, sobre sus impactos adversos en el ambiente y/o sobre prácticas y tecnologías verdes, a través de al menos uno de los siguientes canales:

- Folletos, carteles, vídeos
- Conversaciones individuales
- Eventos o actividades de sensibilización

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Este indicador se refiere a la concienciación, es decir, a un primer acercamiento para que los clientes sean conscientes de algunos riesgos y oportunidades ambientales clave, mientras que el indicador 7.C.2.2 se refiere a la creación de competencias técnicas más profundas en torno a la mitigación de los riesgos ambientales y las prácticas verdes.

La sensibilización puede utilizarse como una estrategia para mitigar los riesgos ambientales a nivel de cliente identificados por la institución, o como una acción preliminar necesaria

para promover la adopción de productos de préstamos verdes. Puede adoptar la forma de sesiones/eventos/campañas formales de sensibilización o puede integrarse en los puntos de contacto existentes con los clientes.

Guía de puntuación

Para responder afirmativamente, la institución debe llevar a cabo una labor de sensibilización eficaz, basada en mensajes clave definidos formalmente y comunicados a sus empleados. Las actividades de sensibilización pueden ser llevadas a cabo por la propia institución o en colaboración con terceros. El personal que participe en las actividades de sensibilización debe tener claros los mensajes clave que debe comunicar a los clientes, aunque estas actividades se lleven a cabo de manera informal.

Si la institución realiza esfuerzos de concienciación pero no hay una formalización de los mensajes clave ni una capacitación formal del personal para comunicarlos de forma coherente, la respuesta debe ser "parcialmente".

Si las actividades de sensibilización realizadas llegan a menos del 10% de los clientes de las instituciones, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Material de sensibilización
- Entrevista con el departamento de RRHH/Capacitación
- Entrevistas con directores de sucursal, agentes de crédito
- Entrevistas con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Especifique el tipo de actividades de sensibilización realizadas y su alcance.

Recursos para el indicador 7.C.2.1

- [Charte Environnementale Aliniha](#)
- [Environmental Performance Management in practice #1 – The experience of Assilassimé, in Togo](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #1- Le témoignage d'Assilassimé, au Togo](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #1 – El testimonio de Assilassimé, en Togo](#)
- [The experience of CAMIDE-PASECAS – the Aliniha program](#)

7.C.2.2 La institución fortalece la capacidad de sus clientes para reducir su vulnerabilidad al cambio climático y la degradación ambiental, para mitigar sus impactos adversos en el ambiente y/o para adoptar prácticas y tecnologías verdes, ofreciendo los siguientes servicios:

- *Visitas de campo y oportunidades de aprendizaje entre pares*
- *Capacitaciones*
- *Asistencia técnica para implementar o mantener prácticas y tecnologías verdes, incluyendo los servicios posventa*

Indicador: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Este indicador se refiere a la creación de capacidades técnicas y profundas en torno a la mitigación de los riesgos ambientales y las prácticas verdes, mientras que el indicador 7.C.2.1 se refiere a la sensibilización, en un primer enfoque de toque ligero para concienciar a los clientes de algunos riesgos y oportunidades ambientales clave.

El desarrollo de capacidades puede utilizarse como estrategia para mitigar los riesgos ambientales a nivel de cliente identificados por la institución (por ejemplo, formando a los

clientes en prácticas agrícolas climáticamente inteligentes para reducir su vulnerabilidad al cambio climático), para promover la transición hacia una economía más verde (por ejemplo, formando a los clientes en el desarrollo de un negocio de instalación solar), y/o para asegurarse de que los clientes utilizan y aplican correctamente las nuevas tecnologías/prácticas verdes y, por tanto, aumentan la probabilidad de obtener resultados positivos.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe ofrecer al menos uno de los servicios de desarrollo de capacidades mencionados en el indicador. Estas acciones de desarrollo de capacidades deben abordar específicamente estrategias para reducir las vulnerabilidades al cambio climático y la degradación ambiental, mitigar los impactos adversos sobre el ambiente y/o adoptar prácticas y tecnologías verdes. Pueden ser llevadas a cabo por la propia institución o en asociación con terceros (7.C.2.3).

Si las actividades de capacitación realizadas llegan a menos del 5% de los clientes de las instituciones, la respuesta debe ser "parcialmente".

Fuentes de información

- Material de capacitación
- Entrevista con el departamento de RRHH/Capacitación
- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Especifique el tipo de servicios de capacitación ofrecidos y su alcance.

Recursos para el indicador 7.C.2.2

- [VIDEO - Kompanion's Credit for Conservation](#)

7.C.2.3 La institución establece alianzas con terceros para ofrecer capacitación a sus clientes en relación con los riesgos y las oportunidades ambientales y/o soporte técnico en la implementación o mantenimiento de prácticas y tecnologías verdes.

Indicador: SPI5 Full

Las cuestiones ambientales no sólo abarcan una gran variedad de temas (energía, residuos, prácticas agrícolas, biodiversidad, etc.), sino que a menudo son bastante técnicas. No es de esperar que la institución pueda crear por sí sola todos los conocimientos y capacidades internas para abordar todas las cuestiones. Además, la prestación de servicios no financieros puede ser costosa y difícil de financiar para algunas instituciones. Por eso se recomienda encarecidamente trabajar en asociación con terceros que ya cuenten con las competencias y la experiencia necesarias y que también puedan disponer del presupuesto necesario para ofrecer capacitación y apoyo técnico a los clientes. Estas asociaciones también ayudan a la institución a aprovechar las economías de escala y a llegar a más clientes. Los problemas ambientales son complejos; para abordarlos con éxito, es necesario que diversos agentes trabajen juntos, como un ecosistema.

Guía de puntuación

Para responder "sí", la institución debe tener al menos una asociación formal y activa con un tercero que ofrezca capacitación o apoyo técnico a los clientes sobre riesgos ambientales o buenas prácticas. Si las asociaciones son informales, la respuesta es "parcialmente".

Fuentes de información

- Acuerdos de asociación
- Informe anual

- Entrevista con la persona encargada de la estrategia ambiental (si procede)
- Entrevistas con el Director General y/o el Director de Operaciones
- Entrevistas con clientes

Pruebas que aportar

Especifique el nombre y el sector del socio, el objetivo de la asociación, cuándo comenzó la asociación y el tipo de capacitación o apoyo técnico ofrecido.