

# Internalización de los Principios de Protección al Cliente: El caso de IDEPRO de Bolivia

AUTORES DE APOYO: Alexandra Annes da Silva,  
Nahuel Pérez



estudio de caso

2012

Copyright © 2012 The SEEP Network

Se permite copiar secciones de esta publicación o adaptarlas a las necesidades locales sin el permiso de la Red SEEP, a condición de que las secciones copiadas sean distribuidas gratuitamente o a costo, sin fines de lucro. En las secciones citadas, dar crédito a la Red SEEP y "Internalización de los Principios de Protección al Cliente: El caso de IDEPRO de Bolivia."

Para toda reproducción comercial, favor obtener permiso de:

The SEEP Network

1611 N. Kent St., Suite 610

Arlington, VA 22209

(tel): 202-534-1400 (fax): 703-276-1433

Email: [seep@seepnetwork.org](mailto:seep@seepnetwork.org)

Impreso en los Estados Unidos.

Para acceder esta publicación en línea, visite [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).

## AGRADECIMIENTOS

Este estudio de caso fue producido por la Red SEEP en colaboración con FINRURAL Bolivia e la Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO, en el marco de las actividades del Proyecto para la promoción y capacitación en los Principios de Protección al Cliente de Smart Campaign, financiado por USAID.

Agradecemos, los valiosos aportes y sugerencias de Carla Aguirre, Cara Forster y Néstor Castro en el proceso de desarrollo y revisión del documento así como Melissa Matlock de la Red SEEP por su apoyo invaluable en la creación de este estudio de caso. Un agradecimiento especial a los gerentes de IDEPRO, Monica Velasco, Roberto Casanovas y Gonzalo Araoz, por su tiempo, participación activa, comentarios y disposición para cooperar en el proceso de investigación y desarrollo del estudio de caso.

# 1. Introducción

El objetivo del presente documento es mostrar el avance de la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) IDEPRO en el proceso de internalización del marco de los Principios de Protección al Cliente, además de describir los contextos a nivel interno de la institución y a nivel del mercado, que contribuyeron para que esta IFD decidiera encaminar sus esfuerzos hacia dicho proceso de internalización.

## 1.1 Acerca de IDEPRO

IDEPRO es una IFD boliviana, actualmente en proceso de incorporación a la regulación por parte de la Autoridad de Supervisión de Sistema Financiero de Bolivia (ASFI). Se ha especializado en proveer tanto crédito como servicios de desarrollo empresarial a las MIPyME que trabajan en las principales cadenas productivas del país: castaña, confecciones, textiles, quinua, madera, turismo y uva-vino-singani.

En el Plan Estratégico Institucional 2012-2014, IDEPRO ha definido diez enfoques de intervención, los mismos que se constituyen en sus factores de diferenciación en el mercado. Entre ellos están la Responsabilidad Social y Ambiental y la Gestión de Desempeño Social.

El enfoque de Responsabilidad Social fue incorporado desde el año 2007 en los Planes Estratégicos y se traduce anualmente en un plan presupuestado, incorporado al Plan Anual de Negocios. Desde el 2011 decidieron incluir también un eje Ambiental dentro del enfoque de Responsabilidad Social. Este enfoque actualmente “orienta la gestión interna de procesos y de servicios a clientes bajo una filosofía que refuerza los valores y comportamientos éticos en todos los ámbitos y niveles de gestión. Orienta principios éticos compatibles con la búsqueda del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente, respetando la diversidad cultural y promoviendo la reducción de las desigualdades económicas y sociales”<sup>1</sup>.

El enfoque de Desempeño Social “orienta el funcionamiento del sistema institucional de decisiones, acciones y resultados, hacia el cumplimiento de la misión traducida en los objetivos estratégicos centrales de impacto en los clientes” Para el trienio 2012-2014, se ha incorporado como parte del Plan Estratégico, un Plan de Gestión de Desempeño Social, con el objetivo de “establecer ámbitos, perspectivas y dimensiones mínimas de medición, monitoreo y mejora continua del Desempeño Social”.

Puede obtener más información de la institución en su página web: [www.idepro.org](http://www.idepro.org).

## 1.2 Acerca del contexto del mercado y los Principios de Protección al Cliente

En un mercado microfinanciero tan competitivo como el boliviano, los factores de diferenciación cobran gran importancia sobre la permanencia o no de las instituciones en el mismo. Según el entendimiento de IDEPRO, los



1. Cita textual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2014 de la institución.

factores de diferenciación están directamente ligados al tipo y calidad de relación que una institución establece con los clientes y su entorno a través de los servicios y productos que ofrece.

La atención a estas relaciones como estrategia de diferenciación cobra mayor importancia en el momento actual, en el que la institución está avanzando en el proceso para convertirse en una institución regulada por la ASFI. En este punto, es importante señalar que el órgano regulador ha definido su línea institucional sobre este tema como:

“la estructuración de un sistema de regulación y supervisión del sistema financiero nacional, basado en tres ejes centrales en aplicación de la Constitución Política del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo: i) velar por la estabilidad y solidez del sistema financiero con la finalidad de proteger el ahorro de la población; ii) fortalecer la defensa de los derechos de los consumidores financieros y propiciar la educación financiera, principalmente en áreas rurales; y iii) promover en coordinación con instancias gubernamentales, mejores condiciones para que el sistema financiero se constituya en dinamizador del crecimiento y del desarrollo económico productivo facilitando el acceso a servicios financieros a todos los sectores productivos de la economía boliviana, y priorizando la atención a la micro y pequeña empresa, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción, especialmente del área rural.”

Además, la ASFI ha implementado en sus normas los Principios de Protección al Consumidor Financiero y ha creado una Dirección específica para este tema.

### **1.3 Acerca del papel de FINRURAL**

FINRURAL es la Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, actualmente con 13 asociadas, una de las cuales es IDEPRO. Al 31 de diciembre de 2011, la participación de las IFD en el mercado boliviano alcanzaba al 3.75% de la cartera total y al 29.74% de los prestatarios del sistema financiero nacional.

FINRURAL, como parte de sus funciones, está permanentemente buscando medios que permitan a sus asociadas desarrollarse y cumplir eficientemente con sus misiones sociales. En este marco, en 2011 ha suscrito un convenio con la Smart Campaign, un esfuerzo internacional para promover la protección de los clientes de microfinanzas y mantenerlos como motor del sector. La Smart Campaign promueve las herramientas y los recursos necesarios para que sus afiliados puedan brindar servicios financieros transparentes, respetuosos y prudentes a todos sus clientes. A través de este convenio, FINRURAL se comprometió a proporcionar espacios para la promoción de los Principios de Protección al Cliente entre sus asociadas, así como el apoyo en la realización de evaluaciones Smart en protección al cliente, a fin de conocer la situación de sus asociadas en cuanto al grado de cumplimiento de estos principios.

IDEPRO fue una de las instituciones que, en concordancia con sus objetivos establecidos en las áreas de responsabilidad empresarial y desempeño social, mostró mayor interés en el tema, beneficiándose finalmente con una evaluación de Protección al Cliente utilizando la metodología Smart en mayo de 2011. Esta evaluación fue llevada a cabo por un asesor internacional proporcionado por la Red SEEP y un asesor en capacitación proporcionado por la red FINRURAL. De esta manera, el equipo de evaluación Smart combina el conocimiento especializado de la consultora internacional y una comprensión profunda del contexto local por el asesor de la red.

### **1.3 Sobre el proceso de evaluación Smart en IDEPRO**

Según lo expresado por la Gerencia General de IDEPRO, el proceso de diagnóstico y evaluación en Protección al Cliente, utilizando la metodología Smart, fue un espacio muy importante para la reflexión interna en la institución, que permitió profundizar en el conocimiento sobre los Principios de Protección al Cliente, así como visibilizar las

áreas de fortalezas y de riesgo o con potencial para mejoras. Cabe destacar que desde el inicio del trabajo hubo un compromiso y una participación activa del cuadro de gerentes. Esta actitud afectó de manera muy positiva el adecuado desarrollo de la evaluación.

Los resultados de esta experiencia de evaluación permitieron mostrar de manera práctica que, si bien es cierto que muchos de los principios ya son aplicados en la institución, todavía existen áreas con oportunidades de mejora y otras que pueden representar riesgos en un futuro cercano.

El resultado más importante fue que IDEPRO comprendió que el cumplimiento de los Principios de Protección al Cliente es una construcción que debe seguir un proceso de mejora continua bajo un sistema de monitoreo consistente. Esta manera de entender y apropiarse de los resultados de la evaluación, proporcionó las condiciones para iniciar la discusión que permitiría iniciar el proceso de internalización de los Principios de Protección al Cliente en IDEPRO.

## 2. La situación actual de IDEPRO

### 2.1 Compromisos y acuerdos institucionales internos

Actualmente, IDEPRO tiene aprobado por las instancias de gobierno su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2012-2014. Uno de los objetivos principales de este plan es consolidar la cultura institucional como IFD, así como sus enfoques de intervención en los que han estado trabajando durante el último tiempo.

Dentro de este plan, uno de los desafíos más importantes consiste en desarrollar un sistema de evaluación, monitoreo y fortalecimiento de la cultura institucional con enfoque de desempeño social y responsabilidad empresarial.

Por supuesto, es importante resaltar que la aprobación del Plan Estratégico respalda la voluntad y el compromiso de diferentes niveles de gobierno (Directorio y Asamblea de Socios) y alta gerencia, que han estado trabajando en el desarrollo de objetivos, resultados, indicadores, metas y asignación de responsables de su cumplimiento.



Mencionar también que la Gerencia de Desarrollo Institucional, que depende directamente de la Gerencia General, y que hasta el momento tuvo un rol destacado en la instrumentación de estos enfoques transversales dentro de la institución, es el área encargada de implementar este sistema y de monitorear los distintos indicadores que lo componen.

Por lo anterior, IDEPRO aprovecha el momento actual de la industria boliviana y el contexto a nivel internacional, posicionándose en la vanguardia en este tema que considera un importante factor de diferenciación en el mercado.

## 2.2 El proceso de implementación

IDEPRO está dando un paso importante con la institucionalización de los Principios de Protección al Cliente. Esto significa que la protección al cliente será incorporada integralmente al sistema de indicadores ya existente en IDEPRO, formando parte del Plan de Desempeño Social institucional.

1. Los resultados de la evaluación Smart del 2011 servirán como una línea base para el desarrollo de un primer plan de mejora para las áreas señaladas como oportunidad y aquellas que pueden representar riesgos. Para ello se utilizarán los principios e indicadores planteados por Smart de manera completa y sin modificaciones; se analizarán los resultados obtenidos y se priorizará la generación de planes de trabajo por áreas de responsabilidad, según los objetivos institucionales. Se establecerán metas para los indicadores relacionados con los principios e indicadores priorizados.
2. La evaluación Smart del 2011 se constituirá así en una línea base para ser comparada con autoevaluaciones anuales, las mismas que derivarán en nuevos y cada vez más exigentes planes de mejora.

En caso de considerarse pertinente, se podría plantear la incorporación de modificaciones a la herramienta utilizada, adaptándola al contexto nacional e institucional, sin embargo, esto sucederá una vez que se hayan realizado varias aplicaciones y se tenga un conocimiento más profundo de la metodología.

De acuerdo con la planificación de IDEPRO para esta gestión, la institución se encuentra trabajando en la elaboración de su primer plan de mejora que toma en consideración los Principios de Protección al Cliente. Se estima que esté listo para su implementación el mes de julio, 2012.

Cabe destacar que la priorización que establecerá el primero y consecutivos planes de mejora, serán trabajados a nivel gerencial de la Oficina Central y de las Oficinas Sucursales y agencias; es decir, como método, la institución realiza un esfuerzo por trabajar de manera coordinada, afrontando los desafíos que surgen de las áreas de vulnerabilidad y resaltando o dando visibilidad a las fortalezas que destaca el Informe Final de Evaluación entregado por Smart y FINRURAL y los que posteriormente destacarán las sucesivas evaluaciones anuales.

## 3. Perspectivas futuras

---

### 3.1 Perspectivas futuras

La protección al cliente ha sido debatida internacionalmente en los últimos años a razón de diferentes crisis que ha enfrentado la industria, con evidentes e irrecuperables daños y perjuicios a los clientes.

CGAP en su publicación "Focus Note #73" del mes de septiembre 2011 propone una reflexión respecto al tema y al futuro de la industria, señalando la protección al cliente como un eje fundamental para la consolidación de las microfinanzas como una industria que promueve las finanzas responsables. Esta publicación asigna especial importancia a los procesos de autorregulación para lograr en un corto plazo los objetivos de la protección a los aspectos de indefensión de los clientes.

Asimismo, para mostrar el interés y la situación actual de la temática de protección al cliente a nivel internacional, se puede citar por ejemplo al Código Europeo de Buena Conducta para la provisión de microcrédito, publicado por la Unión Europea a mediados del año pasado. Este documento ofrece un conjunto de normas que propone conductas para la gestión de la gobernanza, la gestión del riesgo, información y la relación con los inversionistas y consumidores. Entre otras conductas y obligaciones, establece: suficiente información proporcionada, derechos del consumidor, evitar el sobreendeudamiento de los clientes, atención y conducta ética del personal institucional con

los clientes, la protección a los datos de clientes y la relación con los inversionistas.

Por otra parte, el Banco Mundial, en marzo de 2011, ofreció a la industria una guía de buenas prácticas para la protección al consumidor financiero. El capítulo IV está destinado exclusivamente a las instituciones de crédito no bancarias, mencionando prácticas establecidas para la protección al cliente.

En América Latina, cabe mencionar que algunas afiliadas de SEEP Network ya empezaron procesos para la adopción de códigos de ética, de conducta o de buenas prácticas, que promueven la adopción voluntaria de algunas prácticas contempladas en el marco de principios de Protección al Cliente propuestos por la Smart Campaign.

Como se puede apreciar, a nivel internacional existe un movimiento de distintos actores que buscan consolidar principios, mecanismos y procesos que permitan alcanzar un adecuado nivel de protección de los clientes. Estos actores enfocan el mismo problema desde distintos puntos de vista, pero tienen como objetivo común brindar soluciones eficientes al mercado sobre esta importante temática.



### 3.2 Para FINRURAL

FINRURAL, como entidad que agrupa a las IFD bolivianas, ha recibido el mandato de sus asociadas de contribuir al fortalecimiento de los enfoques de intervención, elementos de diferenciación y factores de ventaja competitiva de estas instituciones en el mercado.

En función a este mandato, y en el caso particular de la Protección al Cliente, la Asociación está trabajando activamente en generar los espacios adecuados que permitan unificar esfuerzos y compartir experiencias, no solo a nivel de sus socias, sino también tomando en cuenta a otros actores nacionales e internacionales.

### 3.3 Para IDEPRO

La dirección de IDEPRO ha decidido incorporar de manera completa los principios propuestos por la Smart Campaign para el diagnóstico y evaluación de la situación de protección al cliente dentro de la institución. Asimismo, en un primer momento utilizará el mismo marco de principios e indicadores utilizado para la evaluación, debido a que considera que es necesario que el enfoque de protección al cliente desarrolle su propio recorrido en un período de tiempo necesario para evaluar su pertinencia para los planes y objetivos institucionales.

Este periodo de prueba del marco de los principios Smart estaría, en ese caso, relacionado con la identificación de indicadores que midan de manera adecuada, desde un punto de vista de trabajo y objetivos internos, la forma de trabajo de la institución y que estén alineados con su meta de desarrollar un sistema de evaluación, monitoreo y fortalecimiento de la cultura institucional con enfoque de desempeño social y responsabilidad social.

## 4. A manera de conclusiones

---

Se ha visto un creciente interés, a varios niveles (organismos internacionales, entidades de supervisión, inversionistas, fondeadores, etc.), por profundizar en la temática de la Protección al Cliente en las microfinanzas. Estas iniciativas han sido asumidas por varias instituciones alrededor del mundo como un incentivo para entender de manera más objetiva sus procesos internos, visibilizando mejor aquellos aspectos positivos de su relación con sus clientes e iniciando acciones que les permitan superar aquellas políticas, procesos o condiciones que podrían poner en riesgo la estabilidad de estas relaciones en el mediano y largo plazo.

IDEPRO ha decidido iniciar un proceso muy profundo de internalización de los Principios de Protección al Cliente propuestos por la Smart Campaign. Encarar un proceso de este tipo conlleva necesariamente a asumir los riesgos inherentes de tener un marco de trabajo no explorado en la práctica hasta el momento, con pocos o inexistentes puntos de comparación que le permitan evaluar sus avances.

En este sentido, y si bien este proceso está en sus fases iniciales, es importante mantener un seguimiento de las acciones de esta IFD boliviana, intentando documentar las experiencias y el aprendizaje que sean de mayor importancia para el desarrollo de la industria en general y de las instituciones genuinamente comprometidas con la Protección al Consumidor dentro del mercado microfinanciero.



The SEEP Network  
1611 North Kent Street, Suite 610  
Arlington, VA 22209  
Phone: 1 202 534 1400  
Fax: 1 703 276 1433  
Email: [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org)  
Website: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)