Cerrando Brechas

Hacia la construcción de un marco de acción para la inclusión financiera de las mujeres.

BANCA DE LAS OPORTUNIDADES

Aso Ban Caria

Siglas y acrónimos

ASG	Ambiental, Social y de Gobernanza
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres)
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
ESG	Environmental, Social and Governance (equivalente en inglés de ASG)
GBA	Global Banking Alliance for Women (Alianza Global de Banca para las Mujeres)
IAT	Implicit Association Test (Prueba de Asociación Implícita)
IFC	International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional)
KPI	Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño)
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje)
NPS	Net Promoter Score (Índice de Promotores Netos)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU Mujeres	Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
RCTs	Randomized Controlled Trials (Ensayos Controlados Aleatorizados)
UNEP FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative (Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)
VBG	Violencias Basadas en Género
WCAG	Web Content Accessibility Guidelines (Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web)
WEPs	Women's Empowerment Principles (Principios para el Empoderamiento de las Mujeres)

Contenido

Marco de acción para la inclusión financiera de las mujeres con enfoque interseccional ***9***

1. Condiciones previas **16**

Directriz 1. Política de género y compromiso para la equidad 16

Directriz 2. Involucramiento activo de diversos grupos de mujeres 21

2. Soluciones integrales con perspectiva de género (intervenciones) ***23***

Directriz 3. Adopción de prácticas institucionales para mitigar sesgos en la gestión organizacional 24

Directriz 4. Desarrollo de soluciones financieras con diseño intencional 28

Directriz 5. Generación de capacidades y habilidades financieras y socio empresariales 31

Directriz 6. Promoción del empoderamiento y bienestar de las mujeres 35

Directriz 7. Uso de metodologías alternativas de evaluación de riesgos 40

3. Habilitadores transversales **43**

Directriz 8. Datos desagregados por sexo 43

Directriz 9. Diseño iterativo en cinco etapas 46

Directriz 10. Comunicaciones inclusivas y no sexistas 50

4. Consolidación y sostenibilidad **54**

Directriz 11. Alianzas con propósito 54

Directriz 12. Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje 57

Anexos **68**

Anexo 1. Niveles de adopción de la perspectiva de género en las entidades financieras 68

Anexo 2. Ejemplos de indicadores desagregados por sexo 71

Anexo 3. Componentes recomendados para la guía institucional de comunicación inclusiva con enfoque de género 73

Anexo 4. Principios de educación financiera y digital en las mujeres 75

Anexo 5. Recomendaciones para el diseño de productos de ahorro con intencionalidad de género 77

Referencias ***79***

Carta de presentación

Paola Andrea Arias Gómez
Directora
Banca de las Oportunidades

A pesar de los avances en materia de igualdad de género, las mujeres en todo el mundo —y en Colombia— seguimos enfrentando profundas desigualdades estructurales y múltiples formas de vulnerabilidad que limitan nuestro pleno desarrollo. Seguimos teniendo menos oportunidades en ámbitos clave como la educación, el empleo, la generación de ingresos o el acceso a la salud. Esta situación se agrava aún más en contextos de violencia, migración, desplazamiento o discriminación cultural. En algunos territorios, incluso, persisten restricciones para ejercer derechos fundamentales como la participación política, a pesar de más de siete décadas de lucha global por la igualdad desde la adopción de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948.

Cerrar estas brechas no es solo un imperativo de justicia social y garantía de derechos humanos; es también una decisión estratégica para el desarrollo económico y la sostenibilidad. La evidencia es clara: cuando las mujeres accedemos a oportunidades en condiciones de igualdad, las economías crecen, y las empresas, los hogares y las comunidades prosperan. Sin embargo, ese potencial sigue, en gran parte, sin aprovecharse.

La inclusión financiera no ha sido la excepción.

Las desigualdades estructurales y las múltiples formas de vulnerabilidad que enfrentamos las mujeres se traducen en barreras persistentes para acceder, usar y beneficiarnos plenamente de los productos y servicios financieros. ¿Por qué? Porque las condiciones que determinan el acceso al sistema financiero —como ingresos estables, empleo formal o tenencia de activos productivos e inmuebles— han favorecido históricamente —y continúan favoreciendo— a los hombres.

Se trata de un círculo difícil de romper: muchas mujeres no accedemos al crédito porque no contamos con ingresos suficientes o formales, y al mismo tiempo no generamos esos ingresos porque no accedemos al financiamiento que nos permitiría emprender, invertir o crecer. Ese es, precisamente, uno de los grandes retos que enfrentamos en materia de inclusión financiera: ¿cómo lograr que, reconociendo nuestras realidades, contextos y características

diferenciadas —y sí, nuestras desigualdades estructurales y múltiples formas de vulnerabilidad—, podamos acceder en igualdad de condiciones a productos y servicios financieros que impulsen nuestra autonomía económica y bienestar financiero?

Resolver el interrogante anterior es clave porque la inclusión financiera no es un fin en sí mismo; es un medio para alcanzar el bienestar financiero, entendido como la capacidad de tomar decisiones económicas informadas, manejar adecuadamente los recursos, enfrentar imprevistos y construir una vida con mayor seguridad y proyección. Así, si logramos mejorar el bienestar financiero de las mujeres, estaremos contribuyendo de forma directa a romper los ciclos de desigualdad y vulnerabilidad que nos han afectado históricamente, y a construir una sociedad más justa, equitativa y próspera.

En este sentido, el presente documento, *Cerrando brechas: hacia la construcción de un marco de acción para la inclusión financiera de las mujeres*, tiene como objetivo poner a disposición de los distintos grupos de interés un análisis de las desigualdades y vulnerabilidades que enfrentamos, cómo estas se traducen en barreras concretas para la inclusión financiera y qué enfoques pueden contribuir a superarlas.

Más allá de describir las brechas, esta hoja de ruta propone nuevos marcos de análisis y principios de acción que invitan a los hacedores de política pública, a los proveedores de servicios financieros y a todos los actores del ecosistema a sumar esfuerzos.

Los enfoques aquí planteados se sustentan en dos **cambios de paradigma**:

Primero, la necesidad de diseñar sin estereotipos, sin sesgos y sin *pinkification*. No se trata de encoger los productos y pintarlos de rosa, sino de comprender a profundidad las trayectorias, las necesidades y los contextos de las mujeres, incorporando **enfoques interseccionales** que reconozcan nuestra diversidad. Las barreras y las oportunidades no son las mismas para una mujer rural, una migrante, una joven emprendedora o una trabajadora informal urbana. Solo entendiendo esa complejidad podremos ofrecer soluciones realmente inclusivas.

Segundo, el reconocimiento y la valorización del **potencial transformador de las mujeres**. Si bien enfrentamos mayores niveles de informalidad y una fuerte carga en la economía del cuidado, también tenemos hábitos financieros más responsables: ahorramos más, pagamos mejor nuestras deudas e invertimos más en educación. Estos comportamientos, además de reducir el riesgo financiero, son determinantes para cerrar brechas estructurales y romper ciclos de pobreza intergeneracional.

Esta iniciativa, construida de manera conjunta por Banca de las Oportunidades y Asobancaria, demuestra el valor de la colaboración entre los sectores público y privado para evitar duplicidades, alinear agendas y generar impacto real mediante soluciones sostenibles, replicables y de escala.

Nuestro llamado es a que esta hoja de ruta inspire conversaciones, decisiones, alianzas y acciones concretas. Que sea una invitación abierta a repensar la forma como diseñamos productos, regulaciones, políticas y estrategias, con las mujeres en el centro.

Agradezco profundamente al equipo de Banca de las Oportunidades y Asobancaria por su compromiso, rigor técnico y visión transformadora. Esta hoja de ruta es solo el inicio de un camino que debemos recorrer juntos, con decisión y sentido de urgencia.

Carta de presentación

Jonathan Malagón González
Presidente
Asobancaria

La inclusión financiera de las mujeres es una de las prioridades del sistema financiero colombiano. En el marco de nuestro Protocolo Social, este documento es el reflejo de una apuesta decidida del sector por comprender y transformar la realidad de las mujeres del país.

La colaboración con Banca de las Oportunidades surge de la motivación de seguir rompiendo barreras: si bien en los últimos años hemos registrado avances significativos en los indicadores de bancarización y acceso al crédito, persisten desafíos que demandan respuestas diferenciadas. Las brechas de género no solo siguen presentes, sino que, en algunos casos, tienden a profundizarse según el territorio, el origen étnico, la edad o el rol que desempeñan las mujeres en la sociedad.

De acuerdo con el más reciente Reporte de inclusión financiera, el 92,5 % de las mujeres adultas en Colombia tiene acceso al sistema financiero formal, con un aumento de 1,5 puntos porcentuales entre 2023 y 2024. Sin embargo, la brecha en el acceso entre hombres y mujeres es de 6,9 puntos porcentuales. Por otro lado, el aumento en los niveles de uso y permanencia por parte de las mujeres —superior al de los hombres en el último año— corrobora el potencial transformador de las políticas orientadas a la equidad: cuando las condiciones son adecuadas, las mujeres no solo ingresan al sistema financiero, sino que permanecen activamente en él. A partir de esta evidencia, se abren nuevos caminos para diseñar estrategias más precisas que permitan avanzar hacia una inclusión más profunda, efectiva y sostenible.

Desde el gremio bancario, y a través de iniciativas como el Protocolo Social y el Laboratorio de Innovación Social, reafirmamos nuestra convicción de que un sistema financiero incluyente no solo es posible, sino necesario. Seguimos trabajando por un sector que responda a la diversidad del país, que llegue a cada rincón del territorio y que se construya en diálogo permanente con las realidades sociales y económicas de sus ciudadanos.

Este documento, elaborado en conjunto con Banca de las Oportunidades, presenta un análisis detallado de las condiciones que enfrentan las mujeres en materia de inclusión financiera, así como de las barreras y oportunidades que se derivan de ellas. A través de un enfoque interseccional y multidisciplinario, se identifican las principales vulnerabilidades

estructurales —como la violencia de género, la pobreza, las brechas en educación y empleo, los efectos del cambio climático, entre otros—, reconociendo las realidades particulares de las mujeres. Este diagnóstico permite visibilizar los obstáculos de carácter estructural que enfrenta este grupo poblacional, así como los de oferta y demanda, para plantear principios orientadores y líneas de acción que contribuyan a la construcción de un modelo de inclusión financiera con enfoque de género.

En Asobancaria creemos que la inclusión financiera de las mujeres es esencial para el desarrollo sostenible, la equidad social y el crecimiento económico del país. Seguiremos sumando esfuerzos para construir un sistema que reconozca, potencie y acompañe los proyectos de vida de todas las mujeres colombianas.

Marco de acción para la inclusión financiera de las mujeres con enfoque interseccional

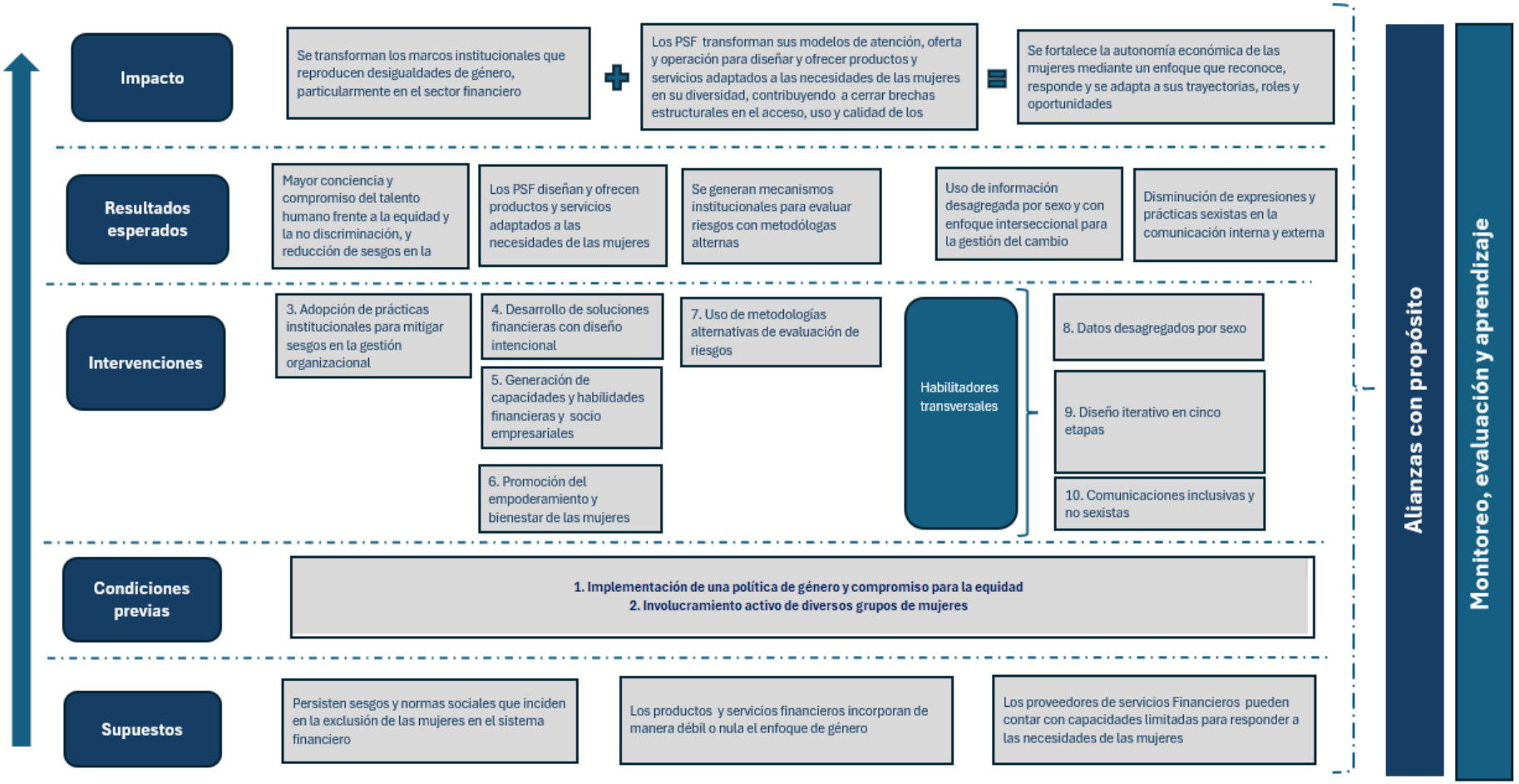
Reconociendo las brechas históricas y las barreras estructurales, de oferta y de demanda que enfrentan las mujeres, este capítulo presenta directrices para que los proveedores de servicios financieros promuevan su inclusión. El objetivo es orientar el desarrollo de iniciativas que les permitan acceder y usar productos, canales y servicios financieros útiles, pertinentes y que contribuyan al bienestar de las mujeres.

Para ello, se propone una teoría del cambio orientada a promover la inclusión financiera y el empoderamiento económico de las mujeres, estructurada en cinco niveles secuenciales: supuestos, condiciones previas, intervenciones, resultados esperados e impacto (Figura 1). Parte del reconocimiento de que subsisten barreras estructurales, tales como sesgos, normas sociales discriminatorias y una limitada incorporación del enfoque de género en el diseño de productos financieros y en las capacidades institucionales.

Dentro de las condiciones previas se identifican, por una parte, la existencia de una política de género respaldada institucionalmente y, por otra, la participación de diversos grupos de mujeres. Estas condiciones permiten el desarrollo de intervenciones orientadas a transformar prácticas organizacionales, mediante la adopción de medidas para mitigar sesgos, el diseño intencional de soluciones financieras, la implementación de metodologías de evaluación de riesgos con enfoque de género y el fortalecimiento del empoderamiento económico femenino. Estas acciones se complementan con habilitadores transversales que facilitan y amplifican su alcance: el uso de datos desagregados por sexo, la incorporación de procesos de diseño iterativo y la implementación de estrategias de comunicación inclusiva y no sexista.

Como resultado, se prevé una transformación progresiva en la cultura organizacional y en la oferta de los proveedores de servicios financieros, reflejada en una mayor conciencia institucional frente a la equidad, una reducción de sesgos en la toma de decisiones y productos mejor alineados con las necesidades específicas de las mujeres. En el largo plazo, estos cambios contribuyen a modificar los marcos institucionales, operativos y estratégicos que reproducen desigualdades de género, contribuyendo a la autonomía económica de las mujeres. De manera transversal, la teoría del cambio incorpora procesos de alianzas intersectoriales y mecanismos de monitoreo, evaluación y aprendizaje, que permiten ajustar, retroalimentar, escalar y mantener las transformaciones promovidas.

Figura 1. Teoría del cambio de la inclusión financiera y empoderamiento económico de las mujeres



Fuente: elaboración propia

i. **Condiciones previas**
   - Directriz 1. Política de género y compromiso para la equidad
   - Directriz 2. Involucramiento activo de diversos grupos de mujeres

ii. **Soluciones integrales con perspectiva de género (intervenciones)**
   - Directriz 3. Adopción de prácticas institucionales para mitigar sesgos en la gestión organizacional
   - Directriz 4. Desarrollo de soluciones financieras con diseño de género
   - Directriz 5. Generación de capacidades y habilidades financieras y socio empresariales
   - Directriz 6. Promoción del empoderamiento y bienestar de las mujeres
   - Directriz 7. Uso de metodologías alternativas de evaluación de riesgos

iii. **Habilitadores transversales**
   - Directriz 8. Datos desagregados por sexo
   - Directriz 9. Diseño iterativo en cinco etapas
   - Directriz 10. Comunicaciones inclusivas y no sexistas

iv. **Consolidación y sostenibilidad**
   - Directriz 11. Alianzas con propósito
   - Directriz 12. Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

Recuadro 1. Enfoque interseccional para la inclusión financiera de las mujeres

¿Qué es?

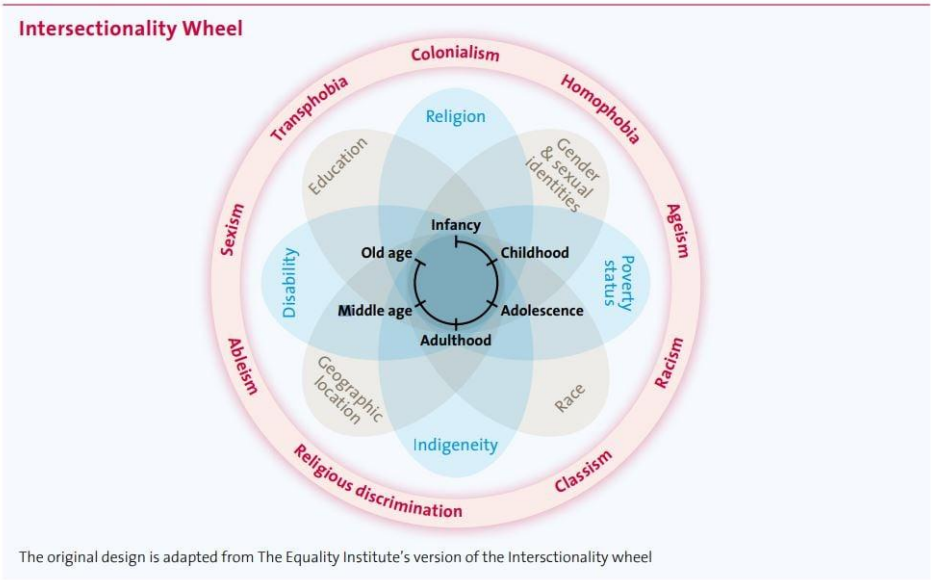
Las mujeres no son un grupo homogéneo, sino que enfrentan diferentes barreras según sus múltiples identidades. El enfoque interseccional permite analizar la desigualdad no desde una sola dimensión, sino desde la interacción simultánea de diversos aspectos de la identidad —como la etnia, orientación sexual, edad, condición de discapacidad, situación migratoria, clase social, ubicación geográfica, entre otros— que se entrecruzan y generan experiencias específicas de discriminación o privilegio.

La jurista y académica Kimberlé Crenshaw, quien acuñó el término en 1989, explica que:

> *"la interseccionalidad es una lente a trades de la cual se puede ver de dónde proviene el poder y dónde colisiona, dónde se entrelaza y se cruza. No se trata simplemente de que aquí hay un problema de raza, allá uno de género, y en otro lugar uno de clase o de la comunidad LGBTIQ+".*

Las identidades y posiciones sociales de las personas están moldeadas por múltiples factores simultáneamente, lo que da lugar a experiencias y perspectivas únicas. En el contexto de la inclusión financiera, la interseccionalidad implica comprender cómo estas dimensiones se interconectan y afectan el acceso, uso, calidad y bienestar en relación con los servicios financieros. El enfoque interseccional debe incorporarse en las cinco etapas de diseño (desde la definición hasta el escalamiento) y en el sistema de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

Ilustración 1.Rueda de la interseccionalidad



Fuente: ONU Mujeres (2022).

¿Por qué es importante?

Aplicar un enfoque interseccional es clave para avanzar hacia una inclusión financiera que no deje a nadie fuera. Solo reconociendo la interacción entre múltiples dimensiones de identidad —como género, etnia, discapacidad, orientación sexual, edad o situación migratoria— es posible entender de manera más precisa quiénes están siendo excluidos, por qué y en qué condiciones.

Este enfoque permite formular soluciones más inclusivos, pertinentes y adaptados a las realidades de las mujeres en toda su diversidad. Además, promueve un uso más eficiente de los recursos al facilitar una mejor colaboración entre actores, mayor comprensión del contexto y soluciones más ajustadas a las necesidades reales de los distintos grupos

Recuadro 2. Consideraciones clave de las directrices de inclusión financiera de las mujeres

a. La inclusión financiera de las mujeres constituye un objetivo social fundamental y una oportunidad de negocio para los proveedores de servicios financieros

La persistencia de desigualdades de género es injustificable. Las brechas históricas y heredadas han impedido que las mujeres alcancen la plena igualdad de derechos, un objetivo fundamental tanto en términos de derechos humanos como de progreso social.

Más allá de esta imperativa social, la inclusión financiera de las mujeres se presenta como una oportunidad de doble vía con beneficios tangibles. Por un lado, permite a los proveedores de servicios financieros consolidar un caso de negocio estratégico al atender un segmento de mercado subatendido o desatendido. Las mujeres representan aproximadamente la mitad de la población mundial, poseen un creciente poder económico y social, y tienen una mayor esperanza de vida. Estimaciones como las del Instituto Global McKinsey sugieren que cerrar la brecha de género podría inyectar hasta USD $12 billones adicionales a la economía global para 2025, generando a su vez unos USD $700.000 millones en ingresos potenciales para el sector financiero.

Por otro lado, la inclusión financiera actúa como una palanca de bienestar financiero para las mujeres. Al empoderarlas económicamente, se contribuye directamente a mayores capacidades y mejorar sus condiciones y calidad de vida y, de esta manera, se contribuye a cerrar brechas y desigualdades históricas.

Oportunidad	Avances
Control e influencia en los gastos de consumo	A nivel mundial las mujeres tienen el poder de decisión sobre 6-8 compras Tienen un 89% de influencia en las decisiones de compra y reinvierten hasta el 90% de sus ingresos en gastos familiares, mientras que el hombre solo reinvierte entre un 30% y 40% Hábitos de compra Investigación detallada antes de comprar Confianza en testimonios Interacción en redes sociales
Aumento participación de la riqueza	45% de los adultos que hacen parte del 8,4% con más ingresos en el país son mujeres (2021)

Aumento propiedad de los negocios	42% del total de empresas del país, son dirigidas por mujeres (2025)
Comportamientos de pago	El porcentaje de saldos en mora de 60 días o más para las mujeres en al menos uno de sus productos de crédito fue de 7,7%, mientras que para los hombres fue de 9,8 (2022).
Mayor participación de mujeres en nuevos créditos	Representaron el 52% de los nuevos consumidores de crédito, frente al 48% de los hombres (siendo el microcrédito donde se evidenció mayor participación de mujeres como nuevas clientas, con el 55% en contraste con el 45% de los hombres.
Mejor perfil de riesgo	El 37% de las mujeres con crédito están en categoría super prime (menor riesgo) en contraste con los hombres, cuya proporción en este perfil corresponde al 34%. Por categoría de producto, para microcrédito el 20% de mujeres se ubicó en perfil super prime, frente al 16% de los hombres.

Fuentes: elaboración propia con base en reporte de TransUnion: *Las mujeres muestran un mejor desempeño en sus créditos en comparación con los hombres*[1]

b. La inclusión financiera de las mujeres no excluye a los hombres: beneficia a toda la sociedad

La adopción de estrategias y medidas de inclusión financiera con enfoque de género no buscar la sustitución de segmentos de clientes actuales, ni la marginalización de los hombres. Por el contrario, su objetivo principal es la mitigación de brechas históricas de acceso y uso de servicios financieros formales que han afectado desproporcionadamente a ciertos colectivos, en particular a las mujeres.

La evidencia y la experiencia global demuestran que las estrategias y productos diseñados pensando en las particularidades de las mujeres –por ejemplo, aquellos que promueven la flexibilidad, la educación financiera contextualizada o el acceso a redes de apoyo– a menudo resultan ser universalmente aplicables y beneficiosos, mejorando la usabilidad y pertinencia para todos los clientes, incluyendo a los hombres.

c. ***La inclusión financiera sostenible de las mujeres implica la participación de los hombres como agentes de cambio***

Para que las estrategias de inclusión financiera con enfoque de género alcancen su máximo potencial transformador y aseguren su sostenibilidad a largo plazo, resulta imperativo integrar activamente a los hombres como agentes catalizadores del cambio. Para que las estrategias de inclusión financiera con un enfoque de género alcancen su máximo potencial transformador y aseguren su sostenibilidad a largo plazo, resulta imperativo integrar activamente a los hombres como agentes catalizadores del cambio. Esta aproximación el reconocimiento estratégico de que la equidad de género es un objetivo transversal que demanda la corresponsabilidad y participación consciente de todos los actores de la sociedad.

[1] Las mujeres muestran un mejor desempeño en sus créditos en comparación con los hombres

Tal como lo subraya el artículo "*Inclusión de los hombres y las masculinidades en las políticas y prácticas educativas para promover la equidad de género*" de la Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, la participación de los hombres y la consideración de las masculinidades en las políticas públicas es un "i*mperativo ético que permite combatir toda forma de discriminación y exclusión"*.

d. La inclusión financiera como catalizador en la transformación de las normas sociales de género

En las estrategias de promoción de la inclusión financiera de las mujeres resulta fundamental abordar las normas sociales de género subyacentes, tanto desde acciones de reconocimiento como de transformación. Este proceso requiere un doble enfoque:

Por un lado, es imperativo reconocer y comprender la influencia de las estructuras sociales y culturales existentes. Estas dictan los roles, expectativas y limitaciones históricas para hombres y mujeres, configurando así las persistentes brechas de género en el acceso y uso de servicios financieros. El análisis de estas dinámicas permite definir directrices y acciones contextualizadas.

Por otro lado, la transformación de estas normas sociales de género debe ser impulsada mediante la confluencia de acciones multi-actor:

- De lo micro a lo macro: Cuando los proveedores de servicios financieros implementan acciones que empoderan a las mujeres, facilitando, por ejemplo, su capacidad para tomar decisiones financieras, gestionar activos, invertir y generar ingresos, se fomenta la reconstrucción de normas sociales a nivel de hogar y comunidad. Esto modifica dinámicas de poder tradicionales y desafía las nociones arraigadas sobre los roles de género.
- Complementariamente, de lo macro a lo micro: Para que esta transformación sea verdaderamente sistémica y sostenible, es indispensable que las iniciativas que surgen desde lo micro sean complementadas por intervenciones macro-orientadas que permeen hacia lo individual. Ello exige la concurrencia y el compromiso activo de una pluralidad de actores relevantes: desde gobiernos con marcos regulatorios y políticas públicas que promuevan activamente la equidad de género, hasta la acción estratégica de organizaciones de la sociedad civil, la academia y los medios de comunicación, esenciales para fomentar nuevas narrativas y desmantelar imaginarios colectivos perjudiciales.

Solo mediante esta acción concertada y bidireccional –que apoya el empoderamiento individual y simultáneamente transforma el entorno estructural– la inclusión financiera podrá catalizar un avance significativo hacia una sociedad más justa, equitativa y próspera para todos, donde las normas sociales dejen de ser barreras y se conviertan en facilitadoras de la igualdad.

La gestión institucional inclusiva sienta las bases para incorporar la igualdad de género en la estructura organizacional de los proveedores de servicios financieros, a través de una política de género y el involucramiento activo de las mujeres de manera transversal.

Directriz 1. Política de género y compromiso para la equidad

¿Qué es?

Una política de género es el marco institucional establecido por un proveedor de servicios financieros para definir su compromiso, principios y acciones concretas encaminadas a la promoción de la equidad entre mujeres y hombres, la prevención de la discriminación y la garantía de los derechos y oportunidades de todas las personas, independientemente de su género (ONU MUJERES, 2022)

Esta política debe aplicarse tanto al modelo de negocio —es decir, en la manera en que se diseñan, desarrollan y ofrecen productos, canales y servicios financieros— como a la estructura interna, incluyendo la gestión del talento humano, los procesos de liderazgo, la remuneración y la cultura organizacional. Además, debe ser respaldada al más alto nivel directivo y estar integrada en la estrategia organizacional, con mecanismos de rendición de cuentas y seguimiento, articularse con compromisos institucionales más amplios de diversidad, equidad e inclusión, y prever recursos técnicos, humanos y financieros para su implementación efectiva.

Principios generales de una política de género
• Garantizar un trato equitativo y digno a todas las mujeres y hombres en el entorno laboral, promoviendo el respeto por los derechos humanos y la no discriminación. • Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todas las personas trabajadoras, sin distinción de género ni condición personal o social.

Principios generales de una política de género
• Reconocer que las mujeres no constituyen un grupo homogéneo, y que factores como la edad, la ruralidad, la pertenencia étnica, la situación migratoria o condiciones de discapacidad pueden profundizar las desigualdades y barreras. • Fomentar la educación, la capacitación y el desarrollo profesional de las mujeres en todos los niveles de la organización, promoviendo su liderazgo y participación en la toma de decisiones. • Aplicar prácticas empresariales, de cadena de suministro y de mercadeo que favorezcan el empoderamiento económico de las mujeres, tanto dentro como fuera de la organización. • Incluir de manera sistemática la voz, la experiencia y las necesidades de las mujeres en el diseño, la implementación y la evaluación de productos, servicios, políticas y procesos institucionales. • Promover la igualdad de género a través de iniciativas comunitarias, espacios de diálogo multi-actor e incidencia en políticas públicas. • Establecer mecanismos claros para medir, hacer seguimiento y reportar públicamente los avances hacia la igualdad de género, basados en indicadores verificables y sistemas de rendición de cuentas.

Fuente: tomado del documento Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas, de (ONU MUJERES, 2016)

¿Por qué es importante?

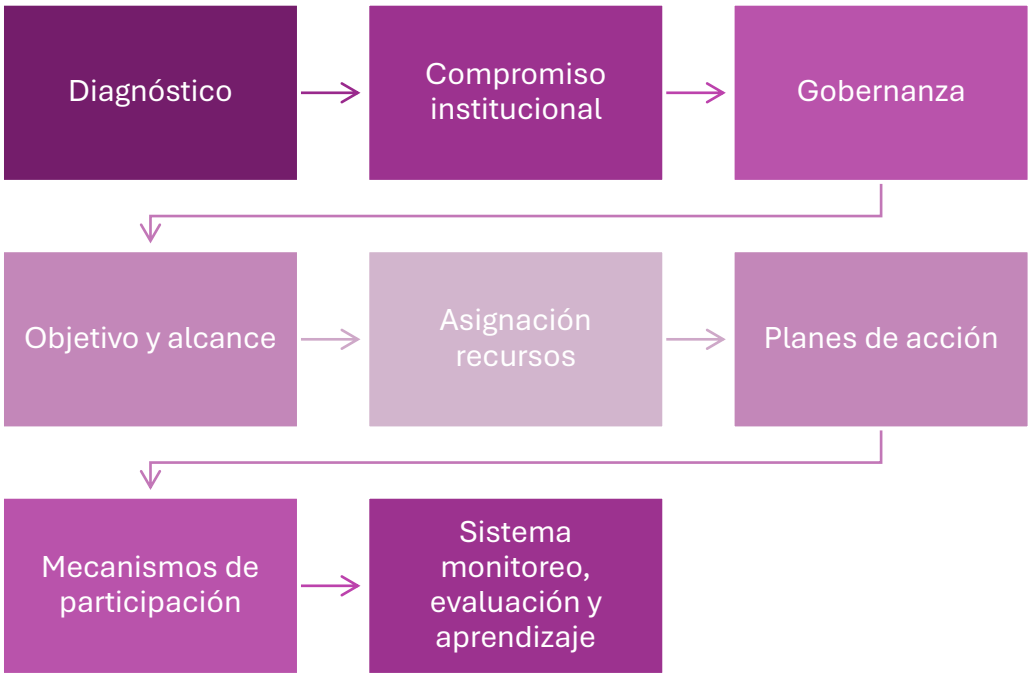
Contar con políticas de equidad e igualdad de género dentro de los proveedores de servicios financieros no solo fortalece su cultura organizacional, sino que dinamiza la inclusión de las mujeres en el sistema financiero. Estas políticas permiten crear entornos más diversos, equitativos e inclusivos, lo cual se traduce en:

- Una mejor comprensión de las necesidades, las expectativas y las dinámicas de distintos segmentos poblacionales.
- La identificación y reducción de barreras internas que limiten la inclusión financiera.
- La identificación, el reconocimiento y el abordaje de sesgos de oferta sobre las mujeres.
- La creación de nuevos casos, modelos y nichos de negocio.
- El diseño de soluciones *con* y *desde* la experiencia de quienes pertenecen a esos mismos grupos[2].
- El aumento la innovación en diseño de canales, productos y servicios.

[2] Cuando las iniciativas para mujeres son lideradas o co-creadas por mujeres, o cuando los productos dirigidos a personas mayores consideran activamente la voz y perspectiva de esta población, en lugar de ser definidos exclusivamente por personas jóvenes o externas.

- La alineación con estándares internacionales[3].

Recomendaciones generales



1. Diagnóstico

El punto de partida para una política de género es la realización de un diagnóstico institucional que identifique fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con base en el análisis de factores internos y externos. Este diagnóstico orienta las decisiones estratégicas y sirve de base en el diseño, desarrollo e implementación de la política.

Se recomienda aplicar herramientas de autodiagnóstico con enfoque de género, que permitan medir el nivel de integración del enfoque en los distintos niveles y procesos de los proveedores de servicios financieros. Para ello, es clave formular preguntas clave como:

- ¿Qué capacidades internas se deben fortalecer para transversalizar el enfoque de género en todos los niveles y procesos?
- ¿Qué recursos humanos, financieros y tecnológicos se requieren para implementar de forma efectiva acciones con enfoque de género?
- ¿Cuáles son las brechas entre hombres y mujeres dentro de la organización en términos de participación, remuneración, ascensos y condiciones laborales?

[3] La adopción de políticas de género permite a las entidades alinearse con marcos normativos, regulatorios y compromisos internacionales, como los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), los Principios de Banca Responsable o la Agenda 2030. Esto fortalece la reputación institucional de las entidades financieras y facilita el cumplimiento de estándares de sostenibilidad social exigidos por supervisores, inversionistas o aliados estratégicos.

- ¿Cómo se reflejan estas brechas en la oferta institucional dirigida a mujeres como clientas o usuarias?
- ¿Qué políticas, normas, o prácticas internas limitan la participación, el liderazgo o el desarrollo organizacional de las mujeres?

Entre los instrumentos disponibles para realizar un diagnóstico institucional de género, se destacan:
• Guía de innovación con enfoque de género de Ideo.org y ONU Mujeres: permite identificar en qué etapa se encuentra la organización, desde un enfoque negativo hasta uno transformador *(ver anexo 1)*. • WEPs Gender Gap Analysis Tool – ONU Mujeres: herramienta en línea basada en los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP), que evalúa políticas, cultura organizacional y prácticas internas, y facilita la identificación de áreas prioritarias de mejora[4]. • EDGE Empower Diagnostic – EDGE Certified Foundation: diagnóstico institucional que analiza políticas, datos desagregados y percepciones del personal, utilizado como base para certificaciones internacionales y alineado con estándares globales de equidad de género[5].

2. *Compromiso institucional*

Contar con el compromiso activo de la alta gerencia y la junta directiva para integrar la igualdad de género en las decisiones estratégicas, operativas y financieras de los proveedores de servicios financieros (Banco Mundial, 2024).

3. *Gobernanza*

Establecer estructuras de gobernanza eficaces para supervisar el desarrollo y la implementación de la política de género, con mecanismos claros de seguimiento y rendición de cuentas. Esto implica, entre otras actividades:

- Sensibilizar al equipo directivo sobre la importancia de la equidad de género, con evidencia del impacto de la equidad de género en desempeño y sostenibilidad.

[4] https://www.weps.org/resource/weps-gender-gap-analysis-tool

[5] https://www.edge-cert.org/

- Adoptar una declaración institucional de principios de equidad de género que permita formalizar el compromiso, alineado con marcos como Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) o los Principios de Banca Responsable (UNEP FI).
- Conformar un comité o equipo interno responsable de liderar la implementación de la política de género.
- Asegurar que este comité sea interdisciplinario y transversal, incluyendo tanto áreas de soporte (por ejemplo, recursos humanos y comunicaciones) como áreas estratégicas del negocio (diseño de productos, atención al cliente, riesgos, entre otras).
- Garantizar que las personas integrantes del comité cuenten con las capacidades técnicas necesarias para liderar e impulsar la política, mediante procesos de formación y capacitación continua.

4. Objetivo y alcance

Establecer metas institucionales y objetivos claros y con plazos definidos para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, junto con indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso.

5. Asignación de recursos

Estimar las inversiones en términos de recursos humanos, financieros y tecnológicos que se requieren para garantizar la implementación efectiva de la política.

6. Planes de acciones

Diseñar e implementar planes de acción que los proveedores de servicios financieros tomarán para alcanzar sus objetivos. Estos instrumentos deben detallar tareas, responsabilidades, cronogramas y recursos necesarios.

7. Mecanismos de participación

Desarrollar mecanismos de participación para empleados, clientes, proveedores y comunidades que aceleren la implementación. Estos instrumentos deben fomentar una cultura de inclusión y representación equilibrada por género, asegurando que todos los actores comprendan y contribuyan a la política.

8. Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Formular un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje para hacer seguimiento y reportar regularmente los avances hacia los objetivos e indicadores clave, incluyendo en los informes anuales de sostenibilidad o ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) del proveedor de servicios financieros.

Directriz 2. Involucramiento activo de diversos grupos de mujeres

¿Qué es?

El involucramiento activo de las mujeres implica su participación en el ciclo de diseño iterativo: como **cocreadoras y usuarias**. Este enfoque permite diseñar **con** y **para** las mujeres, reconociendo sus voces, experiencias vividas cotidianas y preferencias como herramienta clave para soluciones útiles, pertinentes y accesibles.

Procesos participativos que involucren a las propias mujeres en el diseño, validación y mejora continua de las soluciones:

1. Garantizar la participación de mujeres en las cinco etapas de diseño (desde la definición hasta el escalamiento) y en el sistema de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

2. Involucrar a las mujeres en su perfil de clientes (reales y potenciales) y como parte de los equipos de diseño y de decisión de la entidad.

3. Tener la percepción de las mujeres desde la óptica de diseño, retroalimentación y validación.

¿Por qué es importante?

El involucramiento y participación de las mujeres fortalece la legitimidad de las soluciones para las mujeres y promueve su apropiación por parte de los actores involucrados (Patton, 2013). En cambio, las soluciones diseñadas sin su participación suelen reflejar supuestos masculinos,

"Nada sobre las mujeres sin las mujeres"

- Evita basarse en un "usuario promedio" masculino o enfoques generalistas, lo que invisibiliza las necesidades diferenciadas de las mujeres.
- No replica sesgos de género, al no considerar roles, restricciones y prioridades específicas de las mujeres.

Recomendaciones generales

Principio	*Recomendación*
Empatía y espacios participativos	Facilitar espacios de cocreación participativa y empática, a través de metodologías como historias de vida,

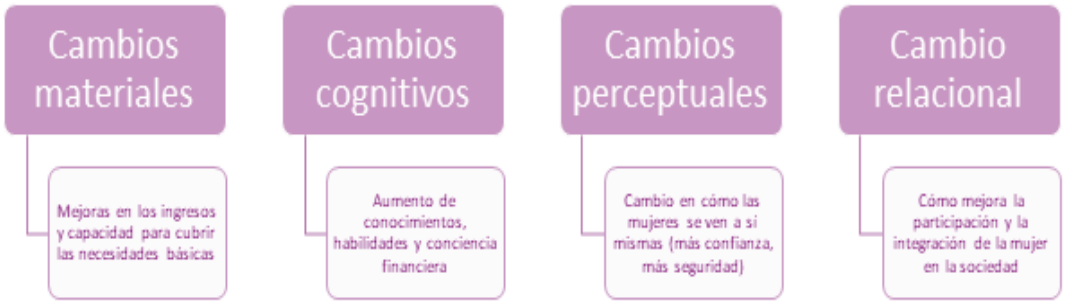
Principio	*Recomendación*
	talleres colaborativos o grupos focales, que permitan comprender en profundidad sus contextos y prioridades.
Confianza	Garantizar entornos seguros, libres de juicios, donde las mujeres puedan expresarse con libertad, confianza y sin temor a represalias o estigmatización.
Transparencia	Informar de forma clara y oportuna a las participantes cómo se incorporaron sus aportes, cómo evolucionan las soluciones diseñadas y qué impacto tienen sus contribuciones, reforzando su sentido de agencia.
Participación continua y ejercicios de retroalimentación iterativa	Incluir la participación activa de las mujeres en todas las etapas del ciclo de diseño iterativo —definir, diseñar, probar, adaptar y escalar— asegurando que sus perspectivas se incorporen desde el inicio y no como un ajuste posterior.
Equipos diversos y liderazgo femenino	Garantizar la participación de mujeres en roles estratégicos y de liderazgo dentro de los equipos de diseño, evaluación y divulgación de soluciones de los proveedores de servicios financieros, promoviendo una toma de decisiones más inclusiva y representativa.

Fuente:

Reconociendo que mujeres y hombres enfrentan desigualdades estructurales, tienen necesidades diferenciadas y se relacionan de forma distinta con los servicios financieros, este pilar propone que los proveedores desarrollen soluciones accesibles, efectivas y pertinentes para las mujeres, considerando sus contextos, barreras, preferencias, aspiraciones, capacidades y trayectorias. Se promueve el diseño, desarrollo e implementación de soluciones integrales que combinen y articulen herramientas financieras y no financieras para generar bienestar sostenido a las mujeres.

Las soluciones financieras incluyen productos, servicios, canales y metodologías diseñados desde una perspectiva de género. Las soluciones no financieras fortalecen capacidades, autonomía y empoderamiento económico. Estas involucran acciones orientadas a transformar las condiciones materiales, cognitivas, perceptuales y relacionales que limitan su participación plena.

El empoderamiento económico de las mujeres ocurre a través de cuatro vías de transformación



Fuente: elaboración propia con base en el documento Experiencing impact: Evidence on financial services and women's empowerment, 2024 del Women's World Bank

Este enfoque permite superar los modelos *gender-neutral* o *gender-blind*, que han demostrado ser insuficientes al asumir una homogeneidad inexistente e invisibilizar las necesidades específicas de las mujeres.

Directriz 3. Adopción de prácticas institucionales para mitigar sesgos en la gestión organizacional

¿Qué es?

Una cultura organizacional libre de sesgos, estereotipos y normas sociales de género promueve entornos inclusivos, diversos y equitativos, donde todas las personas puedan participar y desarrollarse sin ningún tipo de discriminación. Esto se traduce en normas, valores, prácticas, procesos y comportamientos organizacionales que cuestionan y transforman las barreras —visibles e invisibles— que han limitado la participación de mujeres, personas diversas y grupos históricamente excluidos.

Desde el enfoque de género, se distinguen dos tipos de intervenciones (Banco Mundial, 2022)

- Intervenciones informadas por sesgos, estereotipos o normas**:** reconocen cómo estas dimensiones influyen en los resultados institucionales y se integran como criterios de análisis, diseño y evaluación.
- Intervenciones transformativas: buscan cambiar activamente esas creencias, actitudes y patrones organizacionales para avanzar hacia relaciones más equitativas y justas.

Tabla 1. Tipos de intervenciones según sesgos, estereotipos y normas sociales

Concepto	Qué es	Nivel	Cómo actúa	Ejemplo
Sesgo	Error sistemático en el proceso de toma de decisiones, basado en creencias o percepciones inconscientes	Individual	Afecta la toma de decisiones sin que la persona sea consciente	“Las mujeres no usan canales digitales, así que no vale la pena diseñar productos para ellas”
Estereotipo	Creencia generalizada, simplificada y rígida sobre un grupo de personas	Colectivo	Da forma a cómo se perciben y evalúan grupos sociales	“Las mujeres no entienden de finanzas”
Norma social	Regla implícita o explícita que regula el comportamiento dentro de una sociedad o comunidad	Comunitario	Establece lo que se considera aceptable, esperado o permitido por la sociedad	“Las mujeres no deberían tomar decisiones financieras en el hogar”

Elaboración propia.

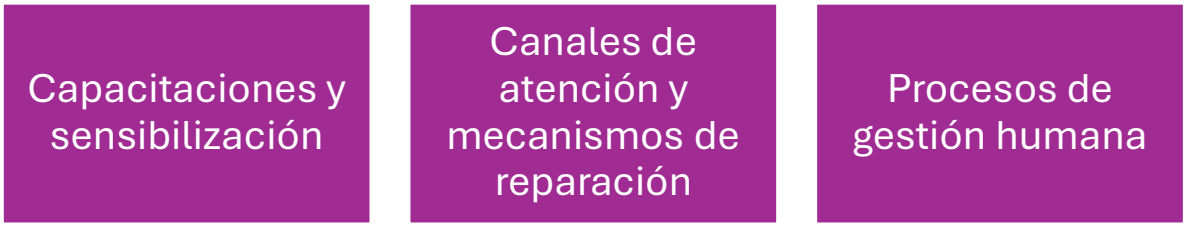
¿Por qué es importante?

En el sector financiero, una cultura libre de sesgos, estereotipos y normas sociales contribuye a evitar que los equipos y procesos reproduzcan desigualdades

estructurales que excluyen a las mujeres del acceso y uso de productos y servicios financieros.

Recomendaciones generales

Para mitigar los sesgos, estereotipos y normas sociales en los proveedores de servicios financieros, se recomienda actuar en tres frentes clave:



1. *Capacitaciones y sensibilización*

La formación y sensibilización del capital humano es un pilar fundamental para mitigar los sesgos. No se trata únicamente de transmitir conceptos técnicos, sino de transformar actitudes, percepciones y comportamientos mediante procesos formativos intencionados, continuos y estructurados, que se integren a la cultura organizacional. Para lograr resultados sostenibles y medibles, se recomienda combinar múltiples metodologías, formatos, herramientas y mecanismos de seguimiento**,** respaldados por la evidencia y adaptados al contexto de los equipos y los proveedores de servicios financieros.

Recomendaciones para el diseño de programas internos de sensibilización y capacitación en sesgos
Metodologías: aprendizaje experiencial y economía del comportamiento Diseñar e implementar actividades lúdico-pedagógicas enfocadas en la identificación y mitigación de sesgos inconscientes, utilizando herramientas de la economía del comportamiento y del aprendizaje experiencial. Técnicas como el *counter-stereotype training* (entrenamiento con contra estereotipos) y el *perspective-taking* (tomar la perspectiva de otra persona) han demostrado efectividad en la reducción de sesgos implícitos en decisiones financieras[6]. El uso de casos reales o simulados, con perfiles de clientes idénticos donde solo varía el sexo, permite visualizar cómo se manifiestan los sesgos en la práctica. Estas actividades

[6] El *counter-stereotype training* consiste en exponer a las personas a ejemplos que contradicen los estereotipos comunes (por ejemplo, mujeres en roles de liderazgo financiero), lo cual ayuda a modificar asociaciones automáticas. Por su parte, *perspective-taking* implica imaginar activamente cómo se siente o qué piensa alguien en una situación específica, lo que favorece la empatía y reduce juicios sesgados en contextos como la evaluación de clientes o decisiones de crédito.

fomentan la reflexión crítica y basada en la experiencia entre equipos de atención, evaluación y diseño de productos.

Formatos y frecuencia: formación continua con refuerzo sistemático

Es indispensable que los contenidos sobre equidad de género y sesgos estén integrados en los programas de inducción y formación continua de todo el personal.

Esta formación debe dirigirse especialmente a las áreas clave del negocio: comercial, riesgos, diseño de producto, atención al cliente, canales, tecnología y talento humano.

La evidencia internacional muestra que acciones puntuales no son suficientes. Se requiere un enfoque sistemático, con actividades de seguimiento, retroalimentación periódica y refuerzo sostenido.

Además, se recomienda acompañar los procesos formativos con herramientas de seguimiento y rendición de cuentas, como indicadores de desempeño (KPI) vinculados al abordaje de los sesgos.

Herramientas:

Adoptar un modelo híbrido (presencial + digital) que combine los beneficios del aprendizaje colectivo (reflexión, diálogo, cultura) con la flexibilidad, escalabilidad y personalización del entorno digital. Algunas prácticas incluyen:

- Microcursos internos sobre sesgos en situaciones reales del proveedor de servicios financieros.
- Videos cortos y animaciones con ejemplos cotidianos de interacciones con clientas.
- Autoevaluaciones interactivas sobre actitudes y percepciones de género.

2. *Canales de atención y mecanismos de reparación*

Para que las políticas de equidad sean efectivas, es fundamental contar con mecanismos institucionales que permitan visibilizar, atender y corregir prácticas discriminatorias o sesgadas. Se recomienda: i) habilitar canales de quejas accesibles, seguros y con enfoque de género, tanto para colaboradoras como para clientas[7] ii) garantizar que las quejas sean analizadas con criterios de confidencialidad, oportunidad, imparcialidad y reparación efectiva; iii) publicar estadísticas sobre quejas relacionadas con trato desigual o discriminación, junto con las acciones adoptadas; y iv) complementar estos canales con auditorías internas y externas al portafolio que evalúen posibles sesgos en la atención y las decisiones financieras.

[7] Los mecanismos de quejas o reclamos (también llamados mecanismos de "grievance") son canales institucionales diseñados para que las personas puedan reportar situaciones de discriminación, trato injusto o sesgado, y a través de los cuales se pueden gestionar, investigar y resolver esos casos de manera confidencial, segura, imparcial y efectiva.

3. *Procesos de gestión humana:*

Incorporar el enfoque de género en la gestión del talento impulsa la innovación, fortalece el compromiso del personal y mejora la propuesta de valor interna de los proveedores de servicios financieros (CGAP, 2023). Para ello, debe revisarse integralmente el ciclo de gestión del talento, comenzando por la identificación de sesgos en los procesos de selección y contratación, y extendiéndose a la garantía de condiciones equitativas en los procesos de ascenso, con énfasis en áreas comerciales, tecnológicas y directivas, donde la representación femenina suele ser limitada.

Esta perspectiva debe complementarse con la inclusión de criterios de equidad de género en las evaluaciones de desempeño, de modo que se refuercen comportamientos y resultados alineados con los objetivos institucionales en esta materia. Asimismo, el reconocimiento público y los incentivos a los equipos que logren avances concretos en inclusión financiera con enfoque de género puede actuar como un catalizador del cambio cultural y consolidar el compromiso organizacional con la equidad.

También es clave conformar equipos multidisciplinarios y diversos, que integren distintas perspectivas, especialidades y formas de análisis. La participación de perfiles provenientes de las ciencias sociales (psicología, sociología, antropología), humanidades, comunicación o mercadeo permite complementar la visión técnica de economistas, administradores o profesionales financieros. Además, incluir personas con diferentes características sociodemográficas enriquece el proceso, al aportar visiones más amplias y cercanas a las realidades de los usuarios. Esta diversidad genera soluciones de valor más contextualizadas.

Fortalecimiento del rol de los equipos comerciales en la inclusión financiera de las mujeres

La labor de los asesores comerciales tiene un impacto directo en las decisiones de aprobación, el diseño de las condiciones financieras y la experiencia general de las clientas. Evidencia de Banca de las Oportunidades, CAF y Beck *et al*. (2017) demuestra que los sesgos inconscientes en estos equipos pueden reducir la probabilidad de aprobación para mujeres y afectar negativamente su confianza y lealtad hacia las entidades financieras.

Para abordar esta problemática, resulta clave implementar mecanismos de supervisión y retroalimentación constante que permitan identificar tratos diferenciados según el género, incluyendo ejercicios como las observaciones cruzadas y la figura del “cliente incógnito u oculto”. Asimismo, es fundamental posicionar a las jefaturas y liderazgos zonales como agentes activos de cambio cultural, facilitando procesos de transformación mediante el acompañamiento directo y la creación de espacios de mentoría o *coaching* entre pares.

Según el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) y el Global Banking Alliance for Women (GBA), intervenir directamente con los equipos comerciales representa una de las estrategias más costo-efectivas para mejorar el acceso y el uso de servicios financieros por parte de las mujeres, especialmente en los segmentos más vulnerables, como emprendedoras y trabajadoras informales.

Directriz 4. Desarrollo de soluciones financieras con diseño intencional

¿Qué son?

Son productos, canales y servicios que, desde su concepción, incorporan de manera intencional las realidades diferenciadas que enfrentan las mujeres en el acceso, uso y aprovechamiento del sistema financiero para generar una oferta de valor para ellas. Reconocen que las trayectorias de vida de las mujeres están marcadas por barreras estructurales asociadas a su situación socioeconómica, raza, nivel educativo, orientación sexual, ubicación geográfica, estado civil y otras condiciones que configuran su experiencia de desigualdad (Women's World Banking, 2024).

Las soluciones pueden enmarcarse en tres categorías:

- *Gender-negative* (no sensibles al género): reproducen o refuerzan desigualdades de género existentes, ya sea por omisión o por diseño excluyente.
- *Gender-neutral* (neutrales): se conciben como igualmente aplicables a hombres y mujeres, pero que, al no tener en cuenta las diferencias contextuales y estructurales que enfrentan las mujeres, pueden terminar perpetuando brechas.
- *Gender-intentional* (intencionalmente sensibles al género): diseñadas a partir de evidencia cuantitativa y cualitativa sobre las necesidades y experiencias de las mujeres, que buscan explícitamente remover barreras, generar valor para ellas.

¿Por qué son importantes?

Las soluciones financieras con enfoque intencional para mujeres permiten cerrar brechas persistentes en inclusión financiera que las afectan de manera desproporcionada. Cuando los productos no consideran las realidades de las mujeres, terminan reproduciendo sesgos, estereotipos o normas sociales que privilegian a los hombres como usuario “por defecto” del sistema financiero.

La evidencia demuestra que los enfoques de diseño intencional no solo benefician a las mujeres al remover barreras y ampliar oportunidades, sino que también generan valor para los proveedores de servicios financieros, al permitirles alcanzar nuevos

segmentos, aumentar la fidelización y fortalecer su propuesta de valor. Además, lo que funciona para las mujeres tiende a funcionar también para los hombres, pero no necesariamente al revés, lo que refuerza el principio de diseñar con base en el cliente más difícil de alcanzar.

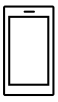
Recomendaciones generales

Las soluciones financieras para mujeres deben estar diseñadas para *responder a sus necesidades financieras a lo largo de su ciclo de vida*. Estas son distintas a las de los hombres, son múltiples – no se trata de una única necesidad – y van cambiando según el momento en el que se encuentren. Por eso, es clave que los proveedores de servicios financieros desarrollen soluciones integrales tanto de pagos y ahorros, como de financiamiento o aseguramiento para las distintas demandas de salud, educación, vivienda, protección, negocios, entre otras.

Ejemplos de diferencias en patrones y necesidades financieras entre mujeres y hombres:

- Prioridad de gasto: las mujeres suelen a gastar más en que educación para ellas o sus hijos, gastos de salud, alimentación o capital de trabajo para su negocio, mientras los hombres tienden a priorizar gastos en transporte y entretenimiento.
- Enfoque de largo plazo: las mujeres suelen pensar más en el ahorro a largo plazo, como la jubilación, y tienen una mayor esperanza de vida, lo cual implica que sus patrones de gasto y retiro son distintos a los de los hombres.
- Ingresos más volátiles: las mujeres enfrentan mayores niveles de informalidad, ganan menos, reciben menos ascensos y tienen menor estabilidad laboral. Esta realidad hace que la asequibilidad sea un factor crítico al diseñar productos financieros para ellas.

Tabla 2. Recomendaciones para la implementación de soluciones financieras con intención de género

Recomendación	Descripción
 **Desplegar canales de atención y soporte cercanos, transparentes y efectivos**	El acceso a mecanismos de atención debe ser inmediato, comprensible y adaptado a su realidad. Para que una mujer se anime a probar un nuevo producto, necesita saber que, si algo sale mal, puede acudir a un canal confiable de solución de problemas. Ya sea una agente en su comunidad, una línea gratuita o una oficina cercana. *Ver anexo 5* para profundizar en recomendaciones para el diseño de productos de ahorro con intencionalidad

Recomendación	Descripción
	Además, dar a conocer y explicar claramente los pasos para presentar una queja o resolver un inconveniente es tan importante como el producto mismo. Brindar orientación clara y apoyo inicial es clave para facilitar su uso, reforzar su confianza y promover un uso sostenido.
Diseñar con enfoque práctico	Muchas mujeres asumen múltiples responsabilidades en el hogar y el cuidado de otras personas, lo que puede limitar su tiempo disponible para gestionar sus finanzas. Además, algunas enfrentan barreras en el acceso a herramientas digitales o conocimientos financieros, lo que hace aún más importante ofrecer soluciones claras y accesibles. Por eso, es clave diseñar productos financieros que faciliten la toma de decisiones. También es fundamental que estos productos, incluyendo la experiencia de usuario y las tecnologías asociada, sean simples, intuitivos y flexibles, con opciones como la programación automática de cuotas o mecanismos de ahorro predeterminados que se adapten a diferentes estilos de vida.
Apalancar soluciones financieras digitales para superar barreras de tiempo y autonomía	Las soluciones financieras digitales contribuyen a reducir barreras estructurales que enfrentan las mujeres, en particular la escasez de tiempo y la falta de autonomía financiera. La digitalización permite acceder a canales, productos y servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento, reduciendo los costos de oportunidad y adaptándose mejor a sus dinámicas de tiempo. Adicionalmente, el uso de productos digitales puede incrementar el control de sus recursos. La privacidad que se logra con los servicios digitales permite a las mujeres tomar decisiones sin interferencia, intermediación o vigilancia de otros miembros del hogar.
Conectar con metas, no sólo con soluciones	Muchas mujeres tienen metas claras marcadas por la convicción: educar a sus hijos, mejorar su negocio, lograr mayor autonomía económica. Sin embargo, las soluciones financieras no siempre se perfilan en esos términos. Es esencial diseñarlas para conectar con aspiraciones reales y que sus bondades se transmitan en los momentos más relevantes para la toma de decisiones (por ejemplo, después de recibir ingresos o al iniciar un emprendimiento).
Generar curiosidad y confianza a través de redes de apoyo	Las personas tienden a confiar más en personas conocidas o en instituciones con las que ya tienen relación, que en agentes nuevos o externos. En el caso de las mujeres, están las asociaciones comunitarias, redes de cuidado, o emprendimientos liderados por otras mujeres. Promover soluciones financieras mediante referentes comunitarios, demostraciones grupales o

Recomendación	Descripción
	alianzas con organizaciones confiables puede derribar barreras de desconfianza y aumentar la adopción.
Integrar la rendición de cuentas en cada etapa de las soluciones	Dado el historial de desconfianza y experiencias negativas con el sistema financiero, muchas mujeres valoran contar con mecanismos visibles que respalden cada paso de su interacción con los productos y servicios. Ya sea mediante comprobantes físicos de transacciones, registros de asesorías recibidas o confirmaciones claras de cambios en condiciones o saldos, estos elementos refuerzan la sensación de control y transparencia. Durante las etapas iniciales de interacción, es clave ofrecer formatos tangibles y comprensibles que respalden cada acción. A medida que se construye confianza, pueden incorporarse progresivamente herramientas digitales como mensajes por celular o historiales en aplicaciones, que mantengan la trazabilidad y la rendición de cuentas en todo el recorrido financiero.

Fuente: elaboración propia.

Directriz 5. Generación de capacidades y habilidades financieras y socio empresariales

¿Qué son?

Los servicios no financieros de formación y generación de capacidades son fundamentales para construir un entorno financiero más inclusivo para las mujeres. Estas soluciones, articuladas con una oferta financiera de valor, permiten fortalecer habilidades financieras, técnicas, empresariales, psicosociales y digitales, y así superar barreras estructurales que limitan su acceso y uso del sistema financiero.

Deben ir más allá de la transmisión de conocimientos, promoviendo cambios en actitudes y habilidades prácticas que generen mejoras sostenidas en el comportamiento financiero y contribuyan a su bienestar (OCDE, 2020).

Tabla 3. Componentes de las soluciones no financieras de formación

Capacidades y habilidades	Descripción	Componentes clave
Financiero	Desarrollo de habilidades para gestionar adecuadamente recursos, tomar decisiones informadas y planificar el futuro financiero propio y de sus hogares o emprendimientos.	Metas financieras Presupuesto Ahorro e inversión Pagos Gestión de crédito Sobreendeudamiento Choques financieros Productos de aseguramiento y protección *Ver anexo 4*
Digital	Apropiación de herramientas y competencias tecnológicas necesarias para interactuar con servicios financieros digitales y acceder a oportunidades en la economía digital.	Alfabetización digital básica Uso seguro de dispositivos móviles y plataformas digitales Manejo de aplicaciones financieras (billeteras, banca móvil, pagos) Seguridad digital y protección de datos personales Navegación en redes sociales y comercio electrónico Herramientas digitales para la productividad y ventas Plataformas para formación en línea
Técnico y empresarial	Fortalecimiento de capacidades productivas, comerciales y de gestión que permitan a las mujeres desarrollar actividades económicas sostenibles y rentables.	Plan de negocios y modelo de negocio Costeo, fijación de precios y control de inventarios Comercialización y técnicas de ventas Formalización del emprendimiento Innovación de productos o servicios Gestión de proveedores y logística Acceso a mercados y digitalización comercial

Capacidades y habilidades	Descripción	Componentes clave
Psicosocial	Acciones orientadas a promover la autoconfianza, la autoestima, el liderazgo, la toma de decisiones y el reconocimiento del propio valor.	Motivación y confianza Autoconfianza y autoestima Autonomía para la toma de decisiones Autonomía económica Mentalidad emprendedora Técnicas de negociación Manejo del tiempo Proyecto de vida

Fuente: elaboración propia

¿Por qué son importantes?

Los servicios no financieros de capacitación facilitan una toma de decisiones más informada y responsable, ayudan a superar barreras de autoexclusión vinculadas al miedo, la desconfianza o el desconocimiento, y fortalecen las capacidades de planificación y gestión financiera de las mujeres. Esto mejora su perfil de riesgo, incrementa su elegibilidad ante las entidades financieras y promueve un uso más autónomo, consciente y seguro de productos y servicios financieros, incluidos los digitales.

Recomendaciones generales

Para que los programas de sensibilización, capacitación y formación generen no solo conocimiento, sino también cambios de hábitos, aptitudes y comportamientos, es necesario diseñarlos considerando las condiciones, motivaciones y contextos en los que las mujeres toman decisiones. Las siguientes recomendaciones se agrupan en tres dimensiones clave:

Enfoque conductual

Se enfoca en comprender cómo las personas realmente aprenden y toman decisiones, incorporando herramientas y metodologías que faciliten la adopción de nuevos hábitos. Este enfoque reconoce que las mujeres enfrentan barreras psicológicas como la falta de confianza o el miedo al error, por lo que propone soluciones prácticas, progresivas y centradas en el comportamiento, para motivar la acción y reforzar el aprendizaje a lo largo del tiempo.

Recomendaciones conductuales
• Realizar actividades sencillas, amigables y adaptadas al contexto. • Usar recordatorios y mensajes personalizados, incluyendo referencias sociales relevantes y un tono empático. • Aplicar nudges (pequeños empujones conductuales) que motiven comportamientos deseados.

- Facilitar decisiones escalonadas, mediante:
  - Simuladores de decisiones.
  - Actividades modulares por pasos.
  - Momentos de reflexión guiada.
- Fomentar el aprendizaje entre pares como socios para entregar los servicios no financieros de manera confiable y cercana.
- Usar juegos, gamificación y edu-entretenimiento, para hacer el aprendizaje más atractivo y experimental.
- Considerar momentos de enseñanza clave como embarazos, divorcios, nuevos empleos o desempleo.

Uso de canales accesibles y formatos flexibles

Busca reducir fricciones operativas y de acceso, adaptando los contenidos y metodologías a las realidades de tiempo, movilidad, conectividad y alfabetización de las mujeres. Al combinar distintos formatos y canales, es posible ampliar el alcance de las iniciativas, llegar a mujeres en contextos rurales o con responsabilidades de cuidado, y garantizar experiencias de aprendizaje más inclusivas.

Recomendaciones de canales y formatos

- Combinar canales presenciales y digitales, así como capacitaciones personalizadas y asesoramiento género.
- Evitar procesos largos, traslados innecesarios o trámites complejos.
- Utilizar formatos flexibles (audio, modulares, horarios adaptados, espacios seguros).
- Diseñar interfaces digitales accesibles y visuales, especialmente para mujeres con baja alfabetización digital.

El aprendizaje en entornos como el lugar de trabajo o colegios o establecimientos de educación para adultos también puede ser muy efectivo para llegar a mujeres que no pueden acceder a otros canales.

Atención a normas sociales:

Las normas sociales influyen en la forma en que las mujeres acceden y utilizan servicios financieros, así como en sus decisiones técnicas, de emprendimiento o digitales. Estas normas pueden limitar su movilidad, restringir la toma de decisiones económicas y reforzar estereotipos que cuestionan su capacidad para gestionar recursos. Por eso, los programas de sensibilización formación y capacitación deben incorporar estrategias intencionales para identificar y transformar esas normas.

Recomendaciones de atención a normas sociales

- Crear espacios seguros donde las mujeres puedan aprender sin juicios, compartir experiencias y construir redes de apoyo.
- Reconocer el poder de la comunidad y las redes de apoyo es clave para fortalecer la agencia individual y colectiva.
- Establecer metas alcanzables y brindar retroalimentación positiva (insignias, mensajes motivadores, reconocimientos simbólicos).
- Mostrar modelos aspiracionales cercanos, como mujeres que toman decisiones financieras, empresariales o técnicas exitosas (por ejemplo, mediante frases como: *"Muchas mujeres están fortaleciendo sus negocios con este programa"*). La OCDE indica que utilizar "campeonas de educación financiera y modelos a seguir" que sean mujeres exitosas en la gestión de sus finanzas puede ser altamente efectivo para inspirar y motivar a otras mujeres. **(OCDE, 2020).**

Directriz 6. Promoción del empoderamiento y bienestar de las mujeres

¿Qué son?

Las soluciones no financieras para el empoderamiento económico de las mujeres son intervenciones complementarias a los servicios financieros que buscan transformar las condiciones estructurales que limitan su autonomía. Estas soluciones reconocen las múltiples dimensiones que obstaculizan la participación de las mujeres en la economía —incluidos los bajos ingresos, la informalidad laboral, la sobrecarga del trabajo no remunerado de cuidado, y la exposición a violencias basadas en género— y buscan transformar dichas condiciones mediante estrategias centradas en el cambio individual, comunitario y sistémico. Estas soluciones incluyen:

- *Fomento de cadenas de valor inclusivas (cambios materiales)*: integrar en las cadenas de valor de los proveedores de servicios financieros a empresas lideradas por mujeres o que adopten prácticas inclusivas permite cerrar brechas estructurales de acceso a mercados y financiamiento (BID, 2024)

- *Fomento de redes de apoyo (cambios perceptuales)*: las redes solidarias y colaborativas fortalecen la confianza, el liderazgo y la resiliencia. Crear espacios de encuentro —presenciales o digitales— donde las mujeres puedan compartir aprendizajes, desafíos y soluciones impulsa el desarrollo de capital social, especialmente entre mujeres en situación de vulnerabilidad, como las emprendedoras de subsistencia, mujeres rurales o víctimas de violencia.

- *Acceso a mercados (cambios materiales y relacionales):* la exclusión de las mujeres de los canales formales y rentables de comercialización limita su capacidad para crecer, escalar sus negocios y generar ingresos sostenibles. Muchas emprenden en sectores altamente competitivos y de baja rentabilidad, y enfrentan barreras como el acceso restringido a compradores. Por ello, es fundamental promover estrategias que

amplíen sus oportunidades de inserción en mercados justos y diversos, como habilitador del empoderamiento económico y del reconocimiento de su trabajo productivo (ONU MUJERES, 2021), tales como ferias comerciales, plataformas digitales o redes logísticas.

- *Servicios de cuidado (cambios relacionales):* la distribución desigual del trabajo de cuidado no remunerado es una de las principales causas de la desigualdad de género. Las mujeres asumen una carga desproporcionada en las tareas de cuidado de niños, personas mayores, personas con discapacidad o enfermas, lo que reduce drásticamente su tiempo disponible para formarse, trabajar, emprender o participar en espacios de decisión. Por eso, es clave que los proveedores de servicios financieros reconozcan esta realidad e impulsen medidas hacia la corresponsabilidad social del cuidado, facilitando el acceso y permanencia de las mujeres en los servicios financieros.

- *Articulación para la prevención, atención y protección frente a violencias basadas en género (cambios relacionales):* muchas mujeres experimentan violencia económica, psicológica o física que afecta su bienestar y sus decisiones financieras. Se recomienda articular los servicios financieros con rutas de atención y programas sociales que les brinden acompañamiento integral. Esto puede incluir alianzas con instituciones públicas, organizaciones sociales, redes de apoyo o plataformas digitales para canalizar información, apoyo psicosocial y asistencia de emergencia cuando sea necesario.

¿Por qué son importantes?

El empoderamiento económico impulsa la confianza de las mujeres en el sistema financiero formal, mejora su perfil transaccional, fortalece su capacidad de ahorro, inversión, gestión de pagos y endeudamiento responsable, así como su autonomía en la toma de decisiones, incluidas las económicas y financieras. Además, contribuye a un acceso y uso más consciente y sostenible de los productos y servicios financieros.

Recomendaciones generales

Tabla 4. Posibles acciones para promover soluciones de empoderamiento y bienestar

Tipo de solución	Recomendaciones para su implementación
Fomento de cadenas de valor inclusivas	• Solicitar que proveedores, contratistas y aliados se adhieran a las políticas de género de la entidad. • Extender el principio de tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia o acoso en sus entornos laborales. • Reconocer y valorar sellos y certificaciones que evidencien prácticas inclusivas.

Tipo de solución	Recomendaciones para su implementación
	• Diversificar las cadenas de suministro mediante la inclusión de bienes y servicios provenientes de empresas lideradas por mujeres o con prácticas inclusivas. • Fortalecer los programas de adquisiciones con perspectiva de género, ampliando el mapeo de relaciones comerciales. • Incluir metas internas con porcentajes de compras a empresas de mujeres o empresas inclusivas. • Simplificar procesos y requisitos para facilitar la participación, sin comprometer los estándares de calidad. • Establecer dentro de los criterios de adjudicación de contratos condiciones relacionadas con el valor agregado social o inclusivo de las propuestas. • Apoyar la formalización de emprendimientos liderados por mujeres mediante asistencia técnica que fortalezca sus capacidades empresariales y tecnológicas.
Redes de apoyo	Las redes fortalecen la autoconfianza, el intercambio de experiencias, el aprendizaje y el acceso a nuevas oportunidades económicas. Las entidades pueden: • Facilitar encuentros presenciales o virtuales entre mujeres emprendedoras, empresarias, líderes o usuarias, propiciando espacios seguros para compartir desafíos, logros y aprendizajes. • Promover programas de mentoría entre pares que fortalezcan habilidades de liderazgo, toma de decisiones financieras y gestión de negocios. • Habilitar plataformas digitales seguras que fomenten la conexión continua, el acompañamiento emocional y el fortalecimiento de capacidades. • Incluir componentes orientados a la promoción y difusión de emprendimientos, visibilizando productos y servicios liderados por mujeres. • Apoyar la articulación de redes que faciliten la consecución de proveedores, compradores y aliados comerciales. •
Acceso a mercado	El acceso limitado a canales de comercialización es una barrera clave para el crecimiento de los emprendimientos liderados por mujeres. Las entidades pueden contribuir a

Tipo de solución	Recomendaciones para su implementación
	superar esta brecha mediante acciones que amplíen las oportunidades comerciales, tales como: • Facilitar la participación de mujeres emprendedoras y empresarias en ferias comerciales locales, regionales o virtuales. • Promover espacios de encuentro con compradores, distribuidores y otros actores de las cadenas de valor. • Acompañar el desarrollo de soluciones comerciales adaptadas, como catálogos digitales, vitrinas colaborativas o modelos de distribución inclusivos. • Fomentar el uso de redes sociales y plataformas digitales como canales de venta y visibilización de productos y servicios liderados por mujeres. • Articular alianzas con entidades públicas y privadas que fortalezcan el posicionamiento comercial de emprendimientos inclusivos- • Brindar asistencia técnica en estrategias de marketing, fijación de precios, empaques y canales de distribución con enfoque de género y sostenibilidad.
Servicios de cuidado	Las responsabilidades de cuidado son una de las principales barreras de tiempo y movilidad para las mujeres. Las entidades pueden contribuir a mitigar estas cargas mediante: • Espacios de cuidado infantil en puntos de atención física o ferias de servicios. • Talleres de autocuidado y salud mental dirigidos a mujeres cuidadoras. • Sensibilización a hombres sobre corresponsabilidad y gestión del tiempo familiar. • Adaptación de horarios, protocolos y tiempos de atención para mujeres con responsabilidades de cuidado.
Articulación para la prevención, atención y protección frente a violencias basadas en género:	Los proveedores de servicios financieros pueden: • Establecer rutas de articulación con entidades locales que ofrezcan servicios de prevención y atención a violencias basadas en género (VBG). • Capacitar a su personal en detección temprana, atención respetuosa y referenciación de casos.

Tipo de solución	Recomendaciones para su implementación
	• Incluir contenidos sobre prevención de VBG en programas de educación financiera o acompañamiento psicosocial. • Promover alianzas interinstitucionales para garantizar una atención integral a mujeres en situación de violencia, especialmente en zonas rurales o de difícil acceso.

Fuente: elaboración propia con base en el reporte *guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el caribe* del BID.

Directriz 7. Uso de metodologías alternativas de evaluación de riesgos

¿Qué son?

Las metodologías alternativas de evaluación de riesgos son enfoques —manuales, automatizados o mixtos— diseñados para ampliar el acceso al crédito de segmentos subatendidos, como las mujeres, mediante la incorporación de variables, procesos y criterios que corrigen sesgos y limitaciones de los modelos tradicionales. Estas metodologías abarcan desde la selección de datos no convencionales (por ejemplo, historiales transaccionales, información del entorno o comportamientos de pago alternativos), hasta reglas de decisión que reconocen formas diversas de generar ingresos, gestionar recursos o construir historial financiero.

¿Por qué son importantes?

Las metodologías alternativas de evaluación de riesgos buscan ajustar los procesos de análisis en la oferta de productos financieros, con el fin de reflejar con mayor precisión las condiciones reales de las mujeres en el acceso, uso y gestión de recursos, así como en sus comportamientos financieros. Estas metodologías permiten controlar por posibles sesgos en modelos tradicionales, que suelen basarse en variables asociadas a patrones masculinos, como la propiedad formal de activos o el empleo registrado, excluyendo formas no documentadas en las que muchas mujeres acceden, gestionan o controlan recursos económicos.

Aunque las mujeres presentan, en promedio, mejores indicadores de cumplimiento, responsabilidad y fidelización financiera, estas características no siempre se reflejan en los procesos de admisión o en las condiciones con las que se vinculan al sistema financiero. Al incorporar variables, fuentes de información y reglas de decisión más representativas de las trayectorias económicas femeninas, las metodologías alternativas permiten ampliar el acceso, reducir errores de exclusión y mejorar la eficiencia en la gestión de riesgo en productos de crédito, seguros u otros (CGAP, 2025)

Recomendaciones generales

La siguiente tabla presenta un conjunto de recomendaciones técnicas orientadas a guiar el diseño e implementación de metodologías alternativas de evaluación de riesgos, con el fin de mejorar la capacidad de los proveedores de servicios financieros para identificar adecuadamente el perfil de riesgo de las mujeres y ampliar su acceso efectivo al sistema financiero.

Tabla 5. Recomendaciones para facilitar la mitigación y corrección de sesgos de género en los modelos de evaluación de riesgos

Tipo de recomendación	Recomendación técnica	Descripción
Habilitante	Identificación y tipificación de posibles sesgos en la evaluación de riesgo	Identificar posibles sesgos en el proceso crediticio. Pueden emplearse herramientas de diagnóstico como la desarrollada por el Women's World Banking, que permite hacerlo a partir de seis dimensiones clave en el caso de financiación: puntaje (score) crediticio, tasa de aprobación, monto aprobado, tasa de interés, requisitos de colateral y perfil de las personas rechazadas. El seguimiento sistemático de estos indicadores proporciona una base de evidencia para identificar brechas, ajustar prácticas y mejorar la equidad en la toma de decisiones.
Habilitante	Asignación de responsabilidades institucionales claras	Asegurar que la gestión de sesgos de género no sea una tarea exclusiva del equipo técnico, sino una responsabilidad compartida a todos los niveles de la organización, desde los científicos de datos hasta la alta dirección. Una práctica recomendada es la conformación de comités internos que evalúen de manera sistemática las decisiones algorítmicas y promuevan una cultura organizacional orientada a la equidad.
Táctica	Identificación y aprovechamiento de fuentes de información alternativas	Incorporar fuentes de datos no tradicionales que reflejen mejor los patrones de comportamiento financiero de las mujeres, como historial de ahorro informal, transaccionalidad, patrones de gasto o uso compartido de activos.
Táctica	Apalancamiento de disposiciones normativas habilitantes	En caso de contar con ellos, apalancar marcos regulatorios como los sistemas de datos abiertos para el uso de datos alternativos, o de garantías mobiliarias para ampliar el acceso sin exigir colateral tradicional.
Operativa	Desarrollo de procesos de auditoría algorítmica	Incorporar revisiones técnicas sistemáticas a los modelos de *scoring*, ya sea mediante auditorías internas, validaciones externas o procesos de cálculo posterior (*post-processing*), con el fin de evaluar si los resultados generados son justos y no discriminatorios por razón de género. Estas validaciones deben ser documentadas y actualizadas de forma recurrente.
Operativa	Ajustes de umbrales de aprobación según desempeño por género	Establecer puntos de corte diferenciados en el score crediticio cuando los datos muestren que mujeres con menor puntaje presentan mejor

Tipo de recomendación	Recomendación técnica	Descripción
		comportamiento que hombres con igual calificación.
Operativa	Ofrecimiento de mejores condiciones conforme al nivel real riesgo	Diseñar esquemas de tasas diferenciadas, por ejemplo, que reflejen el menor riesgo de incumplimiento observado en mujeres, mejorando la accesibilidad y equidad de productos de financiación.

Fuente: elaboración propia con base en el documento Design principles to créate financial products for low – income consumers de Bill & Melinda Gates Foundation.

Habilitadores transversales

Esta categoría agrupa las directrices transversales necesarias para que las soluciones financieras y no financieras con enfoque de género incorporen de manera intencional las necesidades de las mujeres, ajustándose a sus características, demandas, preferencias y contextos desde una perspectiva de diversidad.

Para lograrlo, es fundamental que los procesos de diseño de estas soluciones integren: datos desagregados por sexo para una toma de decisiones basada en evidencia; procesos iterativos en cinco fases, inspirados en principios conductuales y enfoques de *design thinking*, que permitan ajustar y escalar las soluciones de manera ágil y efectiva; y las comunicaciones inclusivas y no sexistas.

Directriz 8. Datos desagregados por sexo

¿Qué es?

Es el proceso de recolectar, actualizar y usar datos sociodemográficos, económicos y financieros diferenciados por sexo, con el fin de identificar y caracterizar brechas y desigualdades en el acceso, el uso y la calidad de los servicios financieros. Estos datos pueden provenir tanto del lado de la oferta —como los registros administrativos de las entidades financieras— como de la demanda, a través de encuestas, grupos focales, observaciones directas y experimentos.

¿Por qué es importante?

Contar con esta información debe ser el punto de partida para la toma de decisiones estratégicas, el diseño de productos y la implementación de soluciones orientadas a mejorar el acceso, uso y calidad de los servicios financieros para las mujeres.

- **Datos de oferta:** permite a los proveedores de servicios financieros identificar patrones de acceso y uso de productos y servicios de las mujeres. Pueden complementarse con otras variables relevantes como características

sociodemográficas, étnicas o asociadas al tipo de producto. Este análisis posibilita evaluar el desempeño de las soluciones existentes, detectar brechas de cobertura o uso, y ajustar las estrategias comerciales de manera más efectiva.

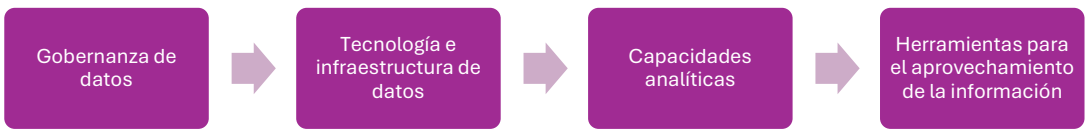
- **Datos de demanda:** resulta clave para comprender de manera más profunda las necesidades, las experiencias, las preferencias, las percepciones y los comportamientos de las mujeres.

Tabla 6. Datos de género desagregados por demanda y oferta

	Datos desagregados por género desde la demanda	Datos desagregados por género desde la oferta
¿Qué mide?	Permiten evaluar las percepciones, las barreras, las preferencias y las necesidades particulares de las mujeres.	Permiten evaluar el comportamiento y el uso real de las mujeres dentro del sistema financiero.
¿Cómo se recogen?	Encuestas, entrevistas, grupos focales, observaciones directas y experimentos.	Registros administrativos de las entidades financieras o supervisores.
¿Con qué frecuencia?	Baja (anual u ocasional).	Alta (mensual o continua).
¿Por qué son útiles?	Permiten responder a soluciones con enfoque centrado en el usuario. Revelan información difícil de capturar a través de registros administrativos.	Permiten perfilar, prospectar e identificar nuevos nichos de mercado. Monitorear el acceso y uso real de los productos financieros, identificando brechas.

Fuente: elaboración propia con base en CGAP (2024).

Recomendaciones generales



1. *Gobernanza de datos*

Establecer un marco institucional que reglamente la recolección, el almacenamiento, el uso y la protección de datos desagregados por sexo. La gobernanza debe:

- Evaluar qué datos se están recolectando, cómo se usan, qué tan adecuados son los formularios y dónde existen vacíos o barreras para desagregar por sexo.
- Garantizar que los datos sean confiables, actualizados y utilizados de forma ética y segura.
- Asegurar que la desagregación por sexo sea un estándar transversal en todos los formularios, sistemas y procesos de la entidad.
- Definir responsabilidades claras para la gestión, el análisis y el uso estratégico de los datos.
- Establecer campos obligatorios, formatos y procesos unificados para recolectar datos de forma sistemática en toda la entidad.

2. Tecnología e infraestructura de datos

Desarrollar una estructura técnica y operativa que permita recolectar, organizar, analizar y utilizar datos desagregados por sexo de manera sistemática y útil para la toma de decisiones. Para ello, se deben desarrollar sistemas interoperables que integren datos del lado de la oferta (uso de productos) y la demanda (percepciones, barreras).

3. Capacidades analíticas

Crear, impulsar y retener equipos técnicos capacitados para interpretar datos, identificar patrones de exclusión y generar recomendaciones accionables.

4. Herramientas para el aprovechamiento de la información

El valor de contar con datos desagregados por sexo se materializa cuando estos se utilizan de forma activa para transformar productos, procesos y políticas. La información recolectada y analizada debe orientar decisiones institucionales más efectivas, inclusivas y centradas en las personas. Para ello, se puede:

- Diseñar métricas que permitan medir brechas, progresos o patrones diferenciados entre mujeres y hombres en el acceso y uso de servicios financieros de acuerdo con el interés de la entidad *(ver anexo 2)*.
- Desarrollar herramientas visuales que permitan monitorear los indicadores en tiempo real y facilitar su análisis por parte de los equipos.

Herramientas cualitativas para diseñar con enfoque de género
Herramientas cualitativas para diseñar con enfoque de género Estas herramientas permiten profundizar en las experiencias, percepciones y necesidades diferenciadas de las mujeres en relación con productos y servicios financieros:

Encuestas de demanda:

Recogen información sobre las necesidades, las preferencias, las barreras percibidas y los comportamientos de uso. Pueden incluir preguntas abiertas para complementar los datos cuantitativos.

Arquetipos (o *buyer personas*):

Son representaciones ficticias pero basadas en datos reales, que agrupan patrones comunes en perfiles de usuarias. Estos permiten entender mejor sus motivaciones, barreras y contexto.

Para definir arquetipos se recomienda responder cinco preguntas clave **(CGAP, 2020)**:

¿Qué atributos y características definen el perfil?
¿Por qué se comporta como lo hace?
¿Cómo influye su entorno en sus decisiones?
¿Cómo se relaciona con los servicios financieros?
¿Qué barreras y oportunidades enfrenta este segmento?

Experimentos conductuales:

Permiten probar cómo las usuarias reaccionan ante diferentes estímulos o condiciones, revelando sesgos, barreras cognitivas y oportunidades de diseño.

Grupos focales y entrevistas a profundidad:

Facilitan la exploración de percepciones, emociones, vivencias y estrategias que las mujeres emplean en su vida financiera, en un entorno seguro y conversacional.

Observaciones en contexto:

Consisten en observar directamente cómo interactúan las mujeres con servicios, entornos o procesos, revelando brechas entre lo que se dice y lo que realmente se hace. La observación puede ser:

- Abierta: cuando las participantes saben que están siendo observadas. Puede incluir metodologías como el *journey map* acompañado o visitas guiadas.
- Encubierta: cuando no se informa a las participantes, con el fin de observar su comportamiento espontáneo. Puede incluir metodologías como el *mystery shopper*.

Directriz 9. Diseño iterativo en cinco etapas

¿Qué es?

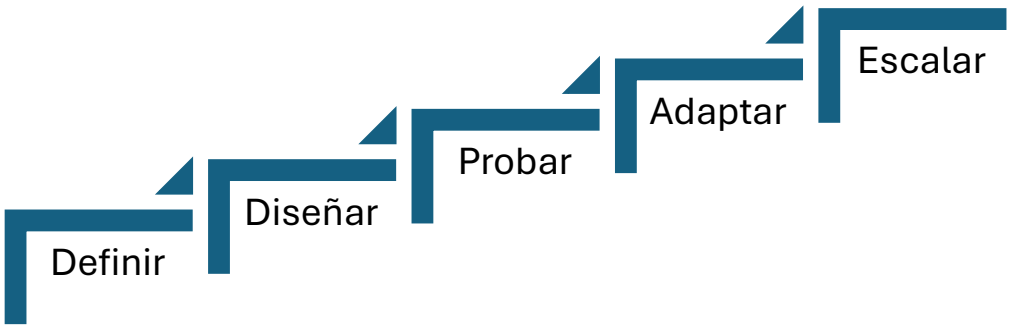
El diseño iterativo es una metodología centrada en las personas que se aplica en cinco etapas: definir, diseñar, probar, adaptar y escalar**.** Este enfoque permite diseñar soluciones basadas

en evidencia, a través de procesos de innovación contextuales, gestión del conocimiento y de aprendizaje continuo que permiten afinar lo que funciona y lo que no, antes de escalar.

¿Por qué es importante?

El diseño iterativo permite aumentar la relevancia y efectividad de las soluciones de los proveedores de servicios financieros dirigidas a mujeres. Al basarse en una cultura de aprendizaje e innovación, y en el uso sistemático de la evidencia y la gestión del conocimiento, este enfoque contribuye a habilitar modelos de negocio sostenibles. Parte del reconocimiento de las prioridades, contextos y características reales de las mujeres, e integra el enfoque de género de manera transversal en todas las etapas del proceso de diseño. Además, promueve la retroalimentación y calibración temprana de las soluciones, evitando reprocesos y ajustes tardíos una vez las soluciones o productos están diseñados o implementados.

Recomendaciones generales



1. Definir

Esta etapa tiene como finalidad comprender el problema a profundidad, así como las barreras que enfrentan las mujeres al respecto. Para ello, es clave utilizar tanto datos cuantitativos como investigaciones cualitativas. Asimismo, busca conocer y comprender a las mujeres o grupo de mujeres que hacen parte del grupo objetivo. Esta etapa es clave para evitar el *gender-blind*.

Se recomiendan utilizar herramientas como entrevistas a profundidad, grupos focales, arquetipos (buyer personas) y mapas de viaje de la clienta (customer journeys), diarios o relatos de vida u observaciones contextuales (visitas a sus casas o lugares de trabajo) para identificar puntos clave de interés, necesidades, dificultades y oportunidades desde su perspectiva.

Algunas consideraciones transversales para definir el problema y las barreras:

- Soluciones financieras y no financieras: reconocer cómo los cambios demográficos, contextos y normas sociales afectan de manera diferenciada a las mujeres, quienes a menudo tienen carreras laborales discontinuas, mayor esperanza de vida y brechas salariales que impactan sus ahorros y pensiones **(OCDE, 2020)**.

- Soluciones financieras y no financieras*:* comprender las complejidades de la planificación financiera para mujeres, incluyendo el impacto de periodos sin trabajo (por ejemplo, licencias de maternidad, cuidado de dependientes), tener múltiples lugares de trabajo (empleo informal o a tiempo parcial) y choques de ingresos o gastos, que con frecuencia afectan más severamente la estabilidad financiera de las mujeres **(OCDE, 2020)**.

- Soluciones no financieras de empoderamiento: realizar mediciones multidimensionales para capturar no solo los cambios económicos, sino también los componentes perceptuales (como la autoestima, la confianza y la agencia) y relacionales (como la toma de decisiones conjunta o el control sobre ingresos). Aunque estos cambios pueden tardar en evidenciarse, su medición permite comprender mejor los procesos de transformación e identificar brechas persistentes.

- Cultura organizacional libre de sesgos: llevar a cabo ejercicios de autodiagnóstico que permita identificar y tipificar sesgos presentes en los equipos y en los proveedores de servicios financieros. Estas herramientas ayudan a establecer una línea base, identificar áreas críticas y orientar planes de acción. Herramienta sugerida: *Harvard Implicit Association Test* (IAT): prueba para medir sesgos inconscientes individuales; ideal para talleres y formación interna.

2. Diseñar

El objetivo de esta fase es idear y prototipar soluciones flexibles y adaptables a las necesidades identificadas. Además de incorporar una perspectiva de género de manera transversal, se recomienda aplicar dos enfoques complementarios: el análisis de comportamiento *(behavioral analysis)* y el pensamiento de diseño *(design thinking)*.

Principios del diseño basado en las mujeres

Fuente: elaboración propia con base en Women's World Banking (2023).

Pensamiento de diseño (design thinking)

El pensamiento de diseño es un proceso estructurado que promueve la innovación a partir de la empatía con las propias mujeres. La empatía permite diseñar con sensibilidad a las realidades de género y a dinámicas sociales que suelen estar invisibilizadas. Se basa en la comprensión profunda de sus necesidades, motivaciones, barreras y aspiraciones, y en un enfoque participativo. Este enfoque garantiza que las soluciones sean relevantes, contextualizadas y centradas en la experiencia real de las mujeres.

Análisis de comportamiento (behavioral analysis)
El enfoque conductual reconoce que las personas no siempre toman decisiones financieras de manera racional, deliberada y con toda la información. Las emociones, normas sociales, sesgos cognitivos, atajos mentales y limitaciones del entorno influyen en sus elecciones, especialmente en contextos de vulnerabilidad.

Las mujeres pueden experimentar, por ejemplo, sesgos específicos relacionados con el dinero (ej., aversión al riesgo, falta de confianza en la inversión) o verse afectadas por la "inercia" debido a la carga mental de otras responsabilidades. El diseño de programas y soluciones con enfoque de género debe integrar hallazgos relevantes de las ciencias del comportamiento para superar estas barreras, que en muchos casos son invisibles o no intencionadas (OCDE, 2020).

Fuente: elaboración propia con base en Women's World Bank (2023, 2024).

3. *Probar*

En esta fase se prueba y valida el prototipo o un producto mínimo viable en un entorno real, pero a pequeña escala, con las mujeres del segmento priorizado durante el diseño de la intervención, y con el acompañamiento de socios implementadores y aliados estratégicos[8]. El objetivo es comprender cómo interactúan con la solución y cómo la utilizan en la práctica.

Adicionalmente, para evaluar la pertinencia, la usabilidad, la confianza y el valor percibido de las soluciones piloteadas, se recomienda el uso de herramientas cualitativas como encuestas, grupos focales, entrevistas a profundidad y ejercicios de observación, tanto directa como mediante cliente oculto.

4. Adaptar

El objetivo de esta fase es refinar la solución con base en los hallazgos del piloto, con el fin de prepararla para su implementación a gran escala. Una vez se ajustan los elementos críticos, se pueden realizar validaciones adicionales para verificar la efectividad de la solución y que esté lista para escalar.

5. Escalar

Una vez piloteada y validada la solución, se define una hoja de ruta para su Desarrollo e implementación a mayor escala. Este proceso debe incorporar los aprendizajes del piloto y establecer mecanismos de monitoreo continuo que permitan medir el impacto de la solución. En la fase de escalamiento, se recomienda:

- Definir el alcance y los segmentos prioritarios.
- Estimar y asignar los recursos requeridos, ya sean operativos, tecnológicos, humanos o financieros.
- Establecer metas de cobertura e impacto.
- Implementar mecanismos de retroalimentación y estrategias de monitoreo.
- Planificar la comunicación para facilitar la adopción y el compromiso del público objetivo.

Directriz 10. Comunicaciones inclusivas y no sexistas

¿Qué son?

[8] Prototipo: es una representación básica y preliminar de una idea o solución. Puede ser un dibujo, maqueta, historia, simulación, boceto o demo simple. El objetivo es visualizar la solución y recoger retroalimentación rápida sobre conceptos clave antes de desarrollar funcionalidad real.
Producto mínimo viable: es una **versión funcional básica** del producto o servicio, con las características mínimas necesarias para que pueda **ser usado por personas reales**, y así validar hipótesis clave sobre su utilidad, usabilidad y valor.

Las comunicaciones libres de sesgos son aquellas que, en todos sus canales, lenguajes y formatos —verbales, escritos, visuales o digitales— promueven una representación justa y equitativa de las personas, evitando estereotipos, prejuicios y roles tradicionales de género. Estas comunicaciones favorecen la inclusión, el respeto, la diversidad y la equidad, y permiten que todas las personas se sientan reconocidas, valoradas y representadas en su individualidad y pluralidad.

Este enfoque se basa en el reconocimiento de que el lenguaje, las imágenes y las formas de interacción no son neutrales, sino que reflejan y reproducen estructuras sociales y relaciones de poder. Por ello, su transformación constituye una herramienta clave para avanzar hacia la igualdad de género y la inclusión financiera de las mujeres.

Según ONU Mujeres, el uso de un lenguaje inclusivo va más allá de evitar el masculino genérico: implica utilizar expresiones neutras o colectivas, eliminar connotaciones sexistas, visibilizar a las mujeres y a personas con identidades diversas, y representar de manera respetuosa a todos los grupos históricamente excluidos[9] (ONU MUJERES, 2020).

¿Por qué es importante?

La forma en que se comunican los productos, servicios y mensajes institucionales incide directamente en la percepción, confianza y disposición de las mujeres para acercarse y relacionarse con el sistema financiero. Utilizar un lenguaje que las reconozca como sujetas económicas activas, visibilizar su diversidad (en edad, etnia, territorio, ocupación o identidad de género), y representar de forma positiva sus roles y capacidades contribuye a derribar barreras simbólicas y culturales que históricamente han limitado su participación financiera. Así, la comunicación es fundamental para generar conexión, pertenencia y apropiación de las soluciones diseñadas para ellas.

Recomendaciones generales

Se recomienda diseñar y adoptar una guía práctica que oriente el uso de lenguaje, imágenes, símbolos y formatos desde una perspectiva de género. Esta guía debe incluir lineamientos estratégicos y específicos, ejemplos de expresiones recomendadas y a evitar, criterios para representar la diversidad, lista de chequeo y validación, entre otros *(ver anexo 3)*. En términos de lenguaje inclusivo y no sexista y uso de imágenes y representación visual diversa, se recomienda:

---

[9] De acuerdo con la *Guía para ser parte: Recomendaciones para un lenguaje neutro*, algunas conductas frecuentes que pueden estar mediadas por sesgos inconscientes —o responder a estructuras de poder más profundas— incluyen:

- **Explicación condescendiente (“mansplaining”): cuando un hombre interrumpe o explica lo que una mujer ya está diciendo, restándole autoridad o visibilidad a su conocimiento.**
- **Interrupción masculina (“manterrupting”): interrupciones recurrentes a las intervenciones de las mujeres, tanto de manera verbal como no verbal, por ejemplo, mediante gestos.**
- **Apropiación masculina de ideas (“bropropriating”): apropiación de ideas o propuestas expresadas por mujeres, presentándolas como propias.**

Lenguaje inclusivo y no sexista:

Tabla 7. Recomendaciones para uso de lenguaje inclusivo y no sexista

Estrategia	Práctica recomendada	Ejemplo antes	Ejemplo después
Evitar el masculino genérico	Usar términos neutros o colectivos	"Los ciudadanos deben registrarse"	"La ciudadanía debe registrarse"
Reformular frases	Reestructurar la oración para neutralizar el sujeto	"El usuario debe ingresar sus datos"	"Debe ingresar los datos"
Visibilizar ambos géneros	Usar pares femeninos y masculinos donde sea pertinente	"Los agricultores"	"Las agricultoras y los agricultores"
Sustantivos neutros	Reemplazar con expresiones sin carga de género	"Los empleados"	"El personal"
Uso de pronombres neutros	Referirse a "la persona", "quien" o "la ciudadanía"	"El interesado"	"La persona interesada"

Fuente: elaboración propia con base en la guía para el uso de lenguaje inclusivo al género de ONU MUJERES

Imágenes y representaciones visuales diversas:

- Representar a mujeres diversas en términos de edad, etnia, orientación sexual, situación migratoria, discapacidad, lugar de residencia, rol productivo y educativo.
- Mostrar a mujeres en roles activos, técnicos y de liderazgo (por ejemplo: gerentes, técnicas, emprendedoras, agricultoras, ingenieras, tomadoras de decisiones).
- Evitar imágenes estereotipadas que las asocien exclusivamente con tareas de cuidado o dependencia económica.
- Reflejar relaciones colaborativas e igualitarias entre géneros.
- Validar las imágenes con mujeres pertenecientes al público objetivo.

Nuevos canales y formatos:

- Incorporar herramientas digitales y formatos (reels, videos cortos, podcasts, infografías), así como símbolos y elementos visuales (emojis no estereotipados, íconos representativos) inclusivos.
- Diseñar materiales con enfoque de accesibilidad (contraste visual, lectura fácil, texto alternativo para imágenes, subtítulos).
- Garantizar que los contenidos digitales cumplan con estándares de accesibilidad universal (como los criterios WCAG – Web Content Accessibility Guidelines).

¿Qué es la pinkification?

La **pinkification**, o “rosificación”, es una práctica de marketing y diseño que consiste en adaptar productos, servicios o mensajes hacia las mujere**s** únicamente a través del uso de estereotipos de género, especialmente mediante el color rosa y elementos considerados “femeninos” de forma superficial, sin atender realmente sus necesidades, contextos o intereses (Sweet, E, 2024).

Además, estudios como los de Rebecca Hains (2012) señalan que la pinkification no es simplemente una preferencia de mercado, sino una estrategia de marketing que explota estereotipos de género para segmentar audiencias y maximizar ganancias. Esto se observa en productos como herramientas, libros, bicicletas o incluso calculadoras que se venden en versiones "para niñas" simplemente por ser rosadas, a menudo con precios más altos, fenómeno conocido como la "tasa rosa" (pink tax).

Esta estrategia suele reducir la identidad femenina a elementos estéticos o emocionales, dejando de lado el enfoque de género real, la diversidad de experiencias de las mujeres y sus capacidades como ciudadanas, profesionales, consumidoras o tomadoras de decisiones

Ejemplos de pinkification:

Productos financieros para mujeres que simplemente tienen empaques rosados o nombres como “Mujer emprendedora” pero que no se diferencian en condiciones, beneficios o acceso respecto a los productos convencionales.

Campañas institucionales para mujeres centradas únicamente en “empoderamiento emocional” sin medidas estructurales o económicas reales.

Aplicaciones tecnológicas o dispositivos “para mujeres” que cambian el color o la estética, pero no incorporan diseño centrado en sus verdaderas necesidades (como seguridad digital, accesibilidad o autonomía económica).

Artículos escolares, herramientas o juguetes segmentados por género, como martillos rosados o calculadoras “para niñas” con brillos, que refuerzan la idea de que las mujeres necesitan versiones “suaves” o “bonitas” de lo funcional.

Publicidad dirigida a mujeres que apela a su rol de cuidadoras o a su apariencia física, dejando de lado su autonomía, liderazgo o diversidad.

Directriz 11. Alianzas con propósito

¿Qué son?

En el contexto de la inclusión financiera con enfoque de género, las alianzas con propósito son acuerdos estratégicos y sostenibles entre actores de distintos sectores —público, privado, organismos de cooperación, ONG, academia y organizaciones de base— que comparten una visión común: transformar el ecosistema financiero para que sea más inclusivo, equitativo y sensible al contexto de las mujeres**.**

¿Por qué son importantes?

Estas alianzas trascienden la colaboración puntual y se orientan a lograr impactos sistémicos y duraderos, especialmente para mujeres que enfrentan múltiples barreras estructurales o que se ven más afectadas por normas sociales restrictivas. Las alianzas con propósito y enfoque multidisciplinar permiten articular y complementar acciones de género, aprovechar sinergias, evitar duplicidades, construir sobre lo construido y aumentar el impacto colectivo, alineando agendas e intervenciones entre actores con mandatos diferentes pero objetivos comunes.

Recomendaciones generales

Para el proceso de consecución de alianzas, se recomienda realizar un:

Mapeo estratégico de actores con visión y enfoque de género compartido

Identificar y priorizar aliados potenciales —sector público, privado, cooperación, organizaciones sociales o comunitarias— que, alineados con las políticas internas de género, compartan objetivos en torno a la inclusión financiera de las mujeres, el cierre de brechas y la equidad de género. Este mapeo debe considerar también la trayectoria, legitimidad y capacidades de cada actor.

Los proveedores financieros deben contar con capacidades internas y alianzas externas (gobierno, sociedad civil, sector privado) para implementar soluciones financieras y no financieras efectivas.

Valoración de complementariedad de capacidades e impacto

Reconocer y aprovechar las fortalezas específicas de cada organización aliada: organizaciones como ONG, redes comunitarias, gobiernos locales o empresas sociales pueden contribuir con formación, acceso territorial, acompañamiento técnico, comprensión del contexto sociocultural o prestación de servicios complementarios como cuidado o asesoría jurídica. Esta complementariedad es clave para construir soluciones tanto financieras como no financieras más integrales y eficaces.

Intercambio de experiencias y aprendizajes

Establecer mecanismos regulares de intercambio entre aliados para compartir lecciones aprendidas, buenas prácticas, metodologías, herramientas y enfoques exitosos. Este proceso de aprendizaje colectivo fortalece las capacidades de los actores, facilita la mejora continua y evita la duplicación de esfuerzos.

Tabla 8. Acciones estratégicas de los actores clave en el ecosistema financiero

Sector	Enfoque estratégico dentro de la alianza	Acciones estratégicas que aportan a la equidad de género
Sector financiero	Profundizar el entendimiento de las mujeres como segmento diverso y desarrollar soluciones financieras integrales, cocreadas e inclusivas.	– Diseñar ofertas de valor adaptadas a las realidades de mujeres rurales, jóvenes, afrodescendientes, indígenas, migrantes, mayores, emprendedoras, jefas de hogar, entre otras. – Crear productos financieros con enfoque de género. – Adaptar canales y metodologías para reducir fricciones y generar confianza. – Desarrollar contenidos de educación financiera desde enfoques sensibles al género y a las trayectorias de vida. – Ofrecer incentivos o condiciones preferenciales para mujeres en situación de vulnerabilidad.
Sector público	Establecer un marco normativo, financiero y	– Incluir lineamientos de género en estrategias nacionales de

Sector	Enfoque estratégico dentro de la alianza	Acciones estratégicas que aportan a la equidad de género
	programático habilitante, que conecte la inclusión financiera con los derechos económicos, sociales y digitales de las mujeres.	inclusión financiera, transformación digital, emprendimiento, prevención de violencias y economía del cuidado. – Financiar o cofinanciar soluciones integrales (financieras, digitales, psicosociales, de cuidado). – Promover alianzas con gobiernos locales para crear nodos de conectividad, cuidado y capacitación con enfoque territorial. – Impulsar políticas de conectividad asequible para mujeres rurales, mayores o en situación de pobreza. – Coordinar estrategias intersectoriales de prevención de violencias basadas en género.
Empresas del sector privado y fundaciones	Impulsar modelos de negocio responsables y sostenibles que reconozcan a las mujeres como actoras clave del desarrollo económico.	– Implementar programas de compras inclusivas, acceso a mercados y cadenas de valor lideradas por mujeres. – Financiar o incubar soluciones que combinen acceso al financiamiento con formación digital, mentoría, redes de apoyo y bienestar emocional. – Reconocer e incluir servicios de cuidado como parte del ecosistema productivo. – Apoyar el desarrollo de contenidos de formación y herramientas de apropiación digital para mujeres. – Establecer estándares internos de prevención de violencias de género en la cadena de suministro y redes aliadas.

Sector	Enfoque estratégico dentro de la alianza	Acciones estratégicas que aportan a la equidad de género
Organizaciones de base comunitaria, redes de mujeres y sociedad civil	Fortalecer la voz colectiva de las mujeres, conectar sus saberes con el ecosistema, y acompañar procesos de empoderamiento desde un enfoque territorial, psicosocial e interseccional.	– Brindar formación en derechos económicos, financieros y digitales desde un enfoque comunitario. – Acompañar procesos de cuidado colectivo, salud mental y bienestar psicosocial. – Identificar y prevenir violencias basadas en género. – Promover espacios de cocreación de soluciones y participación de mujeres en todos los ciclos de diseño. – Gestionar infraestructuras comunitarias de cuidado, conectividad o formación digital. – Actuar como veedoras del impacto y pertinencia de las soluciones para las mujeres en situación de vulnerabilidad.

Fuente: propia con base en finanzas para todas: experiencias e iniciativas innovadoras para la inclusión financiera de las mujeres y una recuperación con lentes de género en América Latina, ONU MUJERES.

Directriz 12. Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

¿Qué son?

Los sistemas de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés: *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*) son marcos integrales que permiten gestionar programas de manera más efectiva. En esencia, se trata de procesos sistemáticos de recolección, análisis y uso de información que facilitan el seguimiento del progreso, la evaluación de la efectividad, la identificación de efectos no previstos y la toma de decisiones informadas. En el ámbito de los servicios financieros, estos sistemas son fundamentales para mejorar el desempeño institucional, generar evidencia sobre los resultados —especialmente en soluciones con enfoque de género— y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

¿Por qué es importante?

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), "*las políticas de género solo generan impactos cuando están acompañadas de sistemas de evaluación periódica y mecanismos de rendición de cuentas que promuevan el mejoramiento continuo y el reforzamiento de los compromisos institucionales adquiridos*". En la misma línea, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) advierte que, sin mecanismos de seguimiento y medición, las acciones orientadas a la equidad de género corren el riesgo de volverse simbólicas, perdiendo efectividad y credibilidad ante los equipos de trabajo y los aliados comprometidos con los criterios de Medio Ambiente, Sociedad y Gobierno Corporativo (ESG, por sus siglas en inglés).

En este contexto, el aprendizaje continuo no solo permite entender qué funciona y por qué, sino que también impulsa la innovación y la mejora constante de los programas, intervenciones y productos con enfoque de género. Este proceso se vuelve esencial para transformar estructuras desiguales y diseñar soluciones más efectivas, inclusivas y adaptadas a las realidades de las mujeres en Colombia. Incorporar una estrategia de monitoreo y reflexión desde el inicio de cada intervención permite, además, producir evidencia útil para la toma de decisiones, fortalecer capacidades institucionales y fomentar una cultura organizacional orientada a resultados.

Recomendaciones generales

Principios orientadores del sistema MEAL con enfoque de género

1. **Teoría del cambio clara y compartida**

   Toda estrategia MEAL debe partir de una teoría del cambio explícita, que conecte los objetivos de inclusión financiera con la transformación de desigualdades de género. Esta teoría debe orientar el diseño de intervenciones, establecer supuestos verificables y enfocarse al bienestar financiero de las mujeres.

2. **Integración transversal en la política de género**

   El monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje no deben operar como componentes aislados, sino integrarse de manera transversal en la formulación, implementación y mejora continua de las políticas de género. Sus hallazgos deben alimentar los ciclos de gestión estratégica y la toma de decisiones.

3. **Definición participativa de resultados e indicadores** *(directrices 9 y 8)*

Mujeres diversas —jóvenes, rurales, migrantes, con discapacidad, afrodescendientes, entre otras— deben participar activamente en la definición de los resultados esperados y de los indicadores que permitan medir avances de forma pertinente. Este enfoque, alineado con los principios de la evaluación centrada en el uso, busca asegurar que la información generada sea útil, utilizada y orientada a la toma de decisiones.

4. **Establecimiento de una línea base robusta**

   Una línea base permite construir una caracterización del entorno en el que se desarrollarán los programas, la intervención o los productos, facilitando la identificación de vacíos críticos de información y la toma de decisiones desde etapas tempranas. Esta herramienta es fundamental para definir indicadores adecuados y dar seguimiento sistemático a los avances. Al servir como punto de referencia, permite evaluar si las acciones emprendidas están generando los cambios deseados en los resultados de interés, incluida la reducción de brechas estructurales y la efectividad de la focalización. Para asegurar un análisis riguroso y útil, es esencial que los datos recolectados estén desagregados por variables como sexo, edad, territorio y otras dimensiones relevantes.

5. **Metodologías y herramientas adaptadas al contexto**

   El sistema MEAL y la política de género deben responder a las condiciones reales en las que se implementan las intervenciones o se desarrollan los productos. Esto implica reconocer que las restricciones operativas, las complejidades territoriales y las dinámicas socioculturales pueden limitar la aplicación de enfoques convencionales. Por ello, es necesario adaptar las metodologías de medición y gestión de resultados, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas con enfoques alternativos e innovadores. Esta adaptación debe permitir comprender las perspectivas de las personas y grupos locales, minimizar sesgos y garantizar la neutralidad de quienes participan en la implementación, evitando que el sistema contribuya, directa o indirectamente, a profundizar vulnerabilidades o tensiones existentes (Walden, 2013).

6. **Roles y responsabilidades claramente definidos**

   El sistema MEAL debe contar con estructuras claras de gobernanza: quién lidera, quién implementa, quién valida y quién reporta. Es clave asegurar que las funciones estén distribuidas entre equipos técnicos, de gestión y territoriales, y que exista capacidad instalada para operar el sistema de manera efectiva.

7. **Uso estratégico y ético de la información**

   La información recolectada debe usarse para transformar decisiones, no solo para reportar. Además, debe manejarse con criterios éticos: consentimiento informado, protección de datos personales, seguridad de la información y no revictimización.

Componentes	Descripción	Recomendaciones

Monitoreo	Comprende la recopilación sistemática y continua de datos durante la implementación de un proyecto o programa. Sirve para verificar si las actividades se están realizando según lo planificado y si se están logrando los resultados esperados.
	
	Herramientas: HM Treasury, 2020 (pág. 55 y 62):
	Cuantitativas:
	– Datos administrativos y de seguimiento existentes
	  ○ Personas que acceden un servicio
	  ○ *Inputs*
	  ○ Procesos y actividades
	  ○ *Outputs*
	  ○ Resultados
	– Encuestas a gran escala ya disponibles
	– Nuevas fuentes de datos diseñadas específicamente para la evaluación
	  ○ Encuestas, métodos cualitativos, *web-scrapping*, etc.
	– Datos de redes sociales
	– Indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo (SMART)
	– Tableros de control (*dashboards)* para el seguimiento de indicadores
	
	Cualitativas:
	– Entrevistas en profundidad
	– Grupos focales
	– Estudios de caso
	– Observación directa
	– Etnografía
	– Revisión documental (ej. reportes de avance)
		- Establecer un sistema de monitoreo sensible al género que contemple datos e indicadores cuantitativos y cualitativos desagregados por sexo, edad, ubicación geográfica, identidad étnica y tipo de producto/servicio, incorporando la triangulación de información mediante el uso de múltiples fuentes y métodos de recolección de datos (como encuestas, registros administrativos y entrevistas), con el fin de fortalecer la validez y la confiabilidad del análisis.
		
		– En caso de que se opte por la recolección de información mediante encuestas, se recomienda que estas se basen en **métodos de muestreo probabilístico**, con el fin de garantizar la representatividad de los resultados y permitir inferencias válidas sobre la población objetivo. Entre los métodos sugeridos se incluyen (HM Treasury, 2020, pág. 59 y 60):
		  ○ Muestreo aleatorio simple, cuando se dispone de un marco muestral completo y homogéneo.
		  ○ Muestreo estratificado, útil para asegurar la representación de subgrupos clave como sexo, edad, ubicación geográfica o identidad étnica.
		  ○ Muestreo por conglomerados, adecuado cuando la población está geográficamente dispersa y se busca eficiencia operativa.
		  ○ Muestreo multietápico, que combina varias técnicas anteriores y es especialmente útil en contextos complejos o con restricciones logísticas.
		  ○ La elección del diseño muestral debe estar alineada con los objetivos del monitoreo y con los recursos disponibles, asegurando

Componentes	Descripción	Recomendaciones
		siempre la calidad y la validez estadística de los datos recolectados. o Se sugiere utilizar con precaución los **enfoques no probabilísticos**, tales como el muestreo por cuotas, el muestreo por conveniencia y las muestras de bola de nieve, ya que, si bien pueden ser útiles en contextos exploratorios o cuando existen limitaciones logísticas y presupuestales, presentan mayores riesgos de sesgo y limitaciones en la generalización de los resultados. o El diseño de la encuesta debe maximizar la tasa de respuesta y minimizar tanto la no respuesta (HM Treasury, 2020, pág. 60) como diversos sesgos cognitivos y de comportamiento, incluyendo: (i) sesgos de conveniencia o deseabilidad social, (ii) sesgos de anclaje, (iii) sesgos de formulación de respuesta extrema o moderada, y (iv) sesgos de orden. Para ello, se recomienda una formulación cuidadosa de las preguntas, pruebas piloto previas y estrategias de aplicación que fomenten la participación y la calidad de las respuestas. – Los resultados definidos en el sistema de monitoreo deben cumplir con el enfoque SMART: ser específicos, al describir con claridad una condición futura concreta que se espera alcanzar; medibles, mediante criterios cualitativos o cuantitativos que permitan evaluar su logro de forma objetiva y confiable; alcanzables, considerando las capacidades reales de los actores involucrados; relevantes, en tanto estén alineados con las prioridades estratégicas de las

Componentes	Descripción	Recomendaciones
		partes interesadas; y limitados en el tiempo, con plazos definidos para su cumplimiento y seguimiento (UNDP, 2009, pág. 58). - Aplicar el monitoreo a lo largo de todo el ciclo operativo: desde el diseño y promoción hasta el uso sostenido y los resultados alcanzados por las usuarias. – Incluir percepciones de las usuarias sobre barreras, confianza, bienestar financiero y empoderamiento.

Evaluación	Es una revisión periódica, profunda y rigurosa que permite analizar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un programa o intervención. Puede realizarse durante o al final de un proyecto.
	
	Herramientas (HM Treasury, 2020, págs. 47-48):
	
	Con asignación aleatoria de la participación
	
	Diseños experimentales que permiten establecer relaciones causales con alta validez interna:
	
	• **Experimento aleatorio controlado (EAC)**: Asignación aleatoria de participantes a grupos de tratamiento y control.
	  • **Diseño individual**: La aleatorización se realiza a nivel de persona u hogar.
	
	  • **Diseño por conglomerados**: Se aleatorizan grupos (como escuelas,
		- Se recomienda seleccionar el método de evaluación en función de los objetivos del análisis, el tipo de intervención, la disponibilidad de datos y los recursos técnicos y financieros. Para ello, es fundamental considerar si se busca atribuir causalidad (lo que puede requerir métodos experimentales o cuasiexperimentales), comprender procesos y percepciones (lo que favorece enfoques cualitativos), o medir resultados y desempeño (lo que puede abordarse con métodos cuantitativos o mixtos).
		
		- Realizar auditorías internas y/o externas de forma regular para evaluar la efectividad de las políticas y procesos asociados a la inclusión financiera con enfoque de género.
		
		- Utilizar métodos participativos que recojan la experiencia vivida de las mujeres beneficiarias. Esto permite comprender el *cómo* y el *por qué* detrás de los resultados cuantitativos.

Componentes	Descripción	Recomendaciones
	comunidades o municipios). • **Diseño factorial**: Permite evaluar múltiples tratamientos y sus interacciones. • **Diseño escalonado**: Todos los grupos reciben la intervención, pero en distintos momentos, permitiendo comparaciones temporales. **Sin asignación aleatoria de la participación** Métodos cuasiexperimentales que buscan aproximarse a un contrafactual válido: • **Diferencias en diferencias (DiD)**: Utiliza datos de series de tiempo para comparar los cambios en los resultados entre un grupo tratado y un grupo de control, antes y después de la intervención. Parte del supuesto de que, en ausencia de la intervención, ambas tendencias habrían seguido trayectorias paralelas. Este enfoque permite aislar el efecto neto de la intervención al controlar por factores constantes en el tiempo y choques comunes a ambos grupos. • **Regresión discontinua (RDD)**: La asignación al tratamiento se basa en un umbral definido en una variable continua previa a la intervención. Este diseño	

Componentes	Descripción	Recomendaciones
	permite estimar el efecto causal local comparando unidades justo por encima y por debajo del punto de corte, bajo el supuesto de que, en ausencia de la intervención, las unidades cercanas al umbral habrían tenido resultados similares. Ofrece alta validez interna en el entorno cercano al umbral, aunque su generalización es limitada. • **Propensity Score Matching (PSM)**: empareja unidades tratadas y no tratadas con características observables similares, para estimar el efecto del tratamiento. El emparejamiento se basa en la probabilidad de participar en la intervención, calculada a partir de factores que influyen tanto en la participación como en los resultados, con el fin de construir un grupo de comparación lo más equivalente posible al grupo tratado. • **Control sintético**: Construye un grupo de comparación artificial a partir de una combinación ponderada de unidades no tratadas, usando datos históricos. • **Variables instrumentales (IV)**: Requiere un factor externo (instrumento) que afecte la probabilidad de recibir el tratamiento, pero que no tenga un efecto directo sobre el resultado de interés.	
Rendición de cuentas	Es el compromiso de responder ante las personas, comunidades, instituciones y grupos de interés	- Establecer canales de retroalimentación accesibles, culturalmente pertinentes, seguros y

Componentes	Descripción	Recomendaciones
(***accountability***)	que se ven afectados o beneficiados por una intervención. Favorece la legitimidad y transparencia. **Herramientas**: mecanismos de quejas y reclamos, consultas participativas, transparencia en el uso de recursos, informes públicos.	confidenciales, especialmente para mujeres. - Publicar reportes periódicos sobre el progreso en la implementación de soluciones con enfoque de género. Estos informes deben incluir avances, barreras persistentes, acciones correctivas, metas alcanzadas y aprendizajes. - Comunicar activamente a las mujeres cómo se han utilizado sus aportes y cómo se han traducido en mejoras concretas.
Aprendizaje	Implica sistematizar, analizar y reflexionar sobre la información generada por el monitoreo y la evaluación, para mejorar decisiones estratégicas y operativas. El aprendizaje transforma los datos en conocimiento útil. Mejores aprendizajes conducen a mejores resultados ("*Better learning, better results*"), y esto se traduce en intervenciones más eficientes, escalables y con mayor impacto en la autonomía económica de las mujeres. **Herramientas**: talleres de reflexión, estudios de caso, gestión del conocimiento.	- Revisar anualmente los indicadores, procesos y herramientas utilizadas, ajustándolos a nuevas realidades institucionales, territoriales y sociales. - Incluir activamente a colaboradoras y clientas en procesos de reflexión y mejora. - Documentar aprendizajes y buenas prácticas desagregadas por segmentos (rurales, migrantes, emprendedoras, jóvenes, etc.). - Promover espacios institucionales de aprendizaje transversal que fortalezcan el cambio organizacional.

Recomendaciones para la construcción de indicadores

Definir indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido (SMART), alineados con los objetivos institucionales. Los resultados de corto, mediano y largo plazo pueden ser medidos a través de indicadores de producto (*output*) y de resultado (*outcome*). Se deben incluir tanto indicadores cuantitativos (por ejemplo, número de mujeres capacitadas o con ingresos incrementados), como cualitativos (percepciones sobre cambios en roles de género). Esta combinación permite captar tanto los resultados tangibles como las transformaciones en normas, actitudes y relaciones de poder.

Indicadores inmediatos e intermedios	Indicadores de largo plazo (impactos)
1. Balance entre hombres y mujeres al interior de la institución. – Porcentaje de mujeres en el consejo directivo. – Porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo ejecutivo. – Porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisiones (manejando personal o proyectos de alto nivel). – Porcentaje de mujeres en el personal general. Porcentaje de retención de mujeres (vs hombres). **Brecha salarial (por nivel y tipo de función).** 2. Balance entre hombres y mujeres en el acceso y uso de productos financieros – Porcentaje de mujeres con cuentas por cada una de las principales líneas de negocio (cuentas corrientes, ahorro, inversión a plazo, crédito al consumo, crédito hipotecario, crédito empresarial, seguros, entre otros). – Porcentaje de mujeres con productos activos, por cada una de las principales líneas de negocio. – Porcentaje de mujeres con un producto, dos productos, tres productos, etc. 3. Monitoreo de los efectos de impacto negativo – Porcentaje de quejas y nivel de gravedad de estas. – Porcentaje de quejas con resolución positiva y negativa.	1. Satisfacción laboral – Percepción de igualdad (y diferencia entre hombres y mujeres). – Retención de colaboradoras y colaboradores, por nivel y área de la organización. 2. Impacto en el negocio – Crecimiento en número de clientas. – Crecimiento de productos por clientes mujeres. – Volumen de cartera (crédito, ahorro, etc.) de mujeres. – Mejora porcentual en indicadores financieros de los productos utilizados por mujeres. 3. Valor hacia el cliente – Nivel de satisfacción por la línea de producto. – Nivel de satisfacción *Net Promoter Score* (NPS, por sus siglas en inglés).

Indicadores inmediatos e intermedios	Indicadores de largo plazo (impactos)
– Porcentaje de mujeres en cartera morosa	

Fuente: elaboración propia con base en el documento Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México, Banco Mundial. 2024

Anexos

Anexo 1. Niveles de adopción de la perspectiva de género en las entidades financieras

Posición	Descripción	Participación y autonomía	Acceso a recursos, servicios y oportunidades	Entorno facilitador
Negativa	Soluciones que refuerzan las desigualdades de género mediante el uso de normas, roles y estereotipos de género, con el fin de lograr los objetivos del programa.	¿Falta diversidad de género en las voces que se escuchan? ¿La toma de decisiones está concentrada en personas con ciertas identidades?	¿Existe acceso restringido al conocimiento, los recursos y los servicios?	¿Las instituciones y políticas refuerzan estereotipos de género perjudiciales? ¿Las instituciones mantienen barreras que excluyen o impiden la participación?
Neutral	No reconocen ni abordan las normas, los roles y los estereotipos de género, y por lo tanto apoyan la desigualdad de género.	¿Se permite la participación de una diversidad de voces de género, pero sin planificación ni apoyo proactivo? ¿La toma de decisiones ocurre	¿Los servicios y recursos están disponibles para todas las personas, pero no están adaptados a necesidades específicas según el género?	¿Las instituciones y políticas tratan a todas las personas por igual, sin considerar necesidades específicas relacionadas con el género?

Posición	Descripción	Participación y autonomía	Acceso a recursos, servicios y oportunidades	Entorno facilitador
		simplemente con quienes ya están en el poder?		
Sensible	Son soluciones que consideran cuidadosamente las cuestiones de género y trabajan dentro de las normas de género existentes para abordar la exclusión de las mujeres. A veces se las denomina "diseño inteligente en género" (*gender smart*).	¿Se están abordando las limitaciones en la voz y el poder de decisión de las mujeres? ¿Se incluye intencionalmente una diversidad de voces de género?	¿Los servicios y los recursos están adaptados a las necesidades específicas según el género y, por lo tanto, son igualmente accesibles? ¿Todas las personas, independientemente de su género, pueden participar de manera activa y productiva?	¿Se están considerando y atendiendo de forma proactiva las necesidades relacionadas con el género? ¿Se están eliminando las barreras basadas en el género?
Transformadora	Son soluciones que buscan transformar directamente las dinámicas de poder y las estructuras que mantienen las desigualdades de género. Van más allá de los "síntomas" de la desigualdad de género para abordar las normas, las actitudes, los comportamiento	¿Se integran y valoran perspectivas y valores diversos en cuanto al género dentro del discurso público? ¿Las voces de género diverso influyen colectivamente o transforman los espacios de toma de decisiones? ¿Se abordan de forma proactiva las relaciones	¿Los recursos y los servicios son creados por voces diversas en cuanto al género? ¿Estos recursos y servicios influyen en las normas de género y contribuyen al avance hacia la igualdad de género?	¿Las instituciones y políticas están fundamentadas en principios, prácticas y estructuras diversas en cuanto al género que promueven la igualdad? ¿Se están abordando los roles, las actitudes y las normas de género

Posición	Descripción	Participación y autonomía	Acceso a recursos, servicios y oportunidades	Entorno facilitador
	s y los sistemas sociales que la sustentan.	de poder desiguales?		discriminatorias?
Interpretación: si por cada categoría responde por lo menos SÍ a una de las preguntas, se infiere que la organización se encuentra en ese nivel de adopción de perspectiva de género; si, por el contrario, responde NO a todas las preguntas, debe continuar al siguiente nivel.				

Fuente: elaboración propia con base en la *Guía de innovación de perspectiva de género* de Ideo.org y ONU Mujeres.

Anexo 2. Ejemplos de indicadores desagregados por sexo

Tipo de persona	Objetivo	Indicador
Persona natural	Captura mínima de datos personales y uso general de productos. Permite dimensionar el alcance actual.	• Porcentaje de clientes activos desagregados por sexo. • Porcentaje de productos colocados a mujeres. • Edad promedio de clientas *vs.* clientes. • Zona geográfica (urbano/rural) por sexo.
	Analizar diferencias estructurales, barreras de entrada, comportamiento financiero y acceso real.	• Tasa de aprobación *vs.* rechazo por sexo. • Porcentaje de clientes con historial crediticio previo, por sexo. • Uso de canales (digital *vs.* físico) por sexo. • Tasa de mora o incumplimiento por sexo.
	Comprender trayectorias, patrones de comportamiento y calidad del servicio, y diseñar productos ajustados al perfil real de la mujer usuaria.	• Análisis de ciclo de vida del cliente (ingreso, permanencia, abandono) por sexo. • Nivel de fidelización (uso recurrente, productos cruzados) por sexo. • Evaluación de satisfacción o experiencia del cliente por sexo. • Impacto financiero/social de los productos en la vida de las clientas. • Inclusión de enfoque interseccional: autoidentificación de género, etnia, etc.
Persona jurídica	Captura mínima de datos personales y uso general de productos. Permite dimensionar el alcance actual.	• Porcentaje de personas jurídicas con representante legal mujer.

Tipo de persona	Objetivo	Indicador
		• Sector económico de la empresa (CIIU) por sexo del representante. • Tamaño del negocio (ventas, número de empleados) por sexo del representante.
	Analizar diferencias estructurales, barreras de entrada, comportamiento financiero y acceso real.	• Porcentaje de empresas lideradas por mujeres conforme a estándares internacionales (por ejemplo, IFC). • Tipo de garantías exigidas a empresas lideradas por mujeres *vs.* hombres. • Uso de productos no crediticios (cuentas, seguros, pagos, *leasing*).
	Comprender trayectorias, patrones de comportamiento y calidad del servicio, y diseñar productos ajustados al perfil real de las empresas lideradas por mujeres.	• Perfilamiento conductual de empresarias: preferencias, canales, patrones de pago. • Inclusión de enfoque interseccional: autoidentificación de género, etnia, etc.

Fuente: elaboración propia con base en BID (s. f.).

Anexo 3. Componentes recomendados para la guía institucional de comunicación inclusiva con enfoque de género

Sección	Contenido sugerido
1. Objetivos y alcance	Define el propósito de la guía, sus metas estratégicas y el público objetivo (interno y externo). Establece el marco de aplicación dentro de la organización.
2. Justificación	Explica la necesidad de una comunicación inclusiva, su impacto en la cultura organizacional y su contribución a la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)
3. Principios rectores	Presenta los valores fundamentales que guían el documento: DEI, interseccionalidad, respeto y no discriminación. Se recomienda incluir una breve definición de cada principio.
4. Lineamientos de lenguaje inclusivo y no sexista	Ofrece recomendaciones prácticas para evitar el uso de lenguaje excluyente o sexista. Incluye términos a evitar, alternativas inclusivas, ejemplos y un glosario de términos clave.
5. Lineamientos de imágenes y representaciones diversas	Establece criterios para representar la diversidad en materiales gráficos: género, etnias, discapacidad, edad, etc. Incluye ejemplos de buenas prácticas y errores comunes.
6. Estilo y tono	Define el tono institucional: accesible, empático, respetuoso y claro. Incluye pautas para reformular mensajes y evitar microagresiones.
7. Redes sociales	Proporciona buenas prácticas para publicaciones inclusivas en redes sociales, considerando lenguaje, imágenes, emojis, hashtags y respuestas a comentarios.
8. Proceso de revisión y aprobación	Describe el flujo de validación de contenidos: checklist de revisión inclusiva, roles de validadores/as de género y responsables de comunicación. Se recomienda la inclusión de la expresión “revisado por equipo de equidad de género y comunicaciones” en las piezas y campañas.
9. Validación con usuarias	Explica los métodos participativos para validar la guía: entrevistas, grupos focales, pruebas A/B, encuestas. Asegura que la guía sea útil y comprensible para su audiencia.
10. Monitoreo, ajustes y actualización	Define indicadores de seguimiento, mecanismos de retroalimentación y la periodicidad de revisión para mantener la guía actualizada y efectiva.

Sección	Contenido sugerido
Recursos complementarios	Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género de ONU MUJERES: Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf Caja de herramientas para el uso de comunicaciones inclusivas, diversas y equitativas en las empresas- Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). *Una guía práctica y reflexiva que ofrece conceptos clave, ejercicios de sensibilización y recomendaciones lingüísticas para promover una comunicación inclusiva, diversa y equitativa en entornos organizacionales:* https://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2021/Recursos/Caja%20de%20herramientas-uso%20de%20comunicaciones%20inclusivas.pdf Guía de comunicación inclusiva y no sexista del Gobierno de España. *Una herramienta práctica y normativa que promueve el uso del lenguaje inclusivo y no sexista en todos los ámbitos comunicativos —escrito, oral, visual y digital— dentro de las administraciones públicas y organizaciones.* https://cdn.mitma.gob.es/portal-web-drupal/igualdad-genero/guia2023_inclusiva_nosexista_16x24_ok.pdf Guía de comunicación inclusiva para la secretaría general de la OEA. *Una herramienta integral que promueve el uso del lenguaje inclusivo, accesible y no sexista en la comunicación institucional, con enfoque interseccional y de derechos humanos, para visibilizar la diversidad y combatir la discriminación:* https://www.oas.org/es/cim/docs/GuiaComunicacionInclusivaOEA-ES.pdf

Anexo 4. Principios de educación financiera y digital en las mujeres

	Descripción	Tips de diseño
QUIÉN (WHO)	Identificar con precisión el segmento de mujeres objetivo, considerando factores como la profesión, su ubicación, nivel de ingresos y comportamientos financieros específicos. Esta definición permite diseñar perfiles y estrategias más efectivas.	**Personalizar el contenido** Adaptar los mensajes y materiales a las características específicas del segmento de mujeres objetivo. Incluir detalles relevantes en personajes, entornos, lenguaje y casos de uso para llamar la atención y generar conexión y relevancia.
QUÉ (WHAT)	Establecer un objetivo de aprendizaje claro, definiendo qué producto financiero digital se usará y qué conocimientos, habilidades, comportamientos y/o actitudes se quieren desarrollar. Es importante no perder de vista el como se está contribuyendo al empoderamiento económico de las mujeres.	**Usar recomendaciones fáciles de entender** Diseñar el contenido en mensajes simples y concretos que las mujeres puedan entender y recordar fácilmente. Traducir conceptos financieros complejos en orientaciones fáciles y claras, como metas de ahorro, cómo abrir una cuenta o cómo usar el crédito para hacer crecer un negocio. Estos lineamientos ayudan a resolver barreras reales y facilitan que las mujeres pongan en práctica lo aprendido.
CUANDO (WHEN)	Identificar el momento más oportuno en el recorrido de la usuaria para intervenir, adaptar el contenido según si está conociendo, activando o usando el producto y asegurarse que la intervención sea relevante y efectiva.	**Hacerlo oportuno** Alinear el contenido con momentos clave en la vida de la usuaria, cuando esté más dispuesta a aprender y actuar. Identificar hitos o situaciones (como conocer un producto, empezar a usarlo o realizar una transacción) en los que el comportamiento deseado sea más fácil de adoptar. También considerar detalles como el día de la semana, la hora del día o sus responsabilidades familiares y laborales, para que el mensaje llegue en el momento más relevante y con menor fricción.

DÓNDE (WHERE)	Seleccionar los canales adecuados para llegar efectivamente al segmento objetivo (digitales / presenciales). Aprovechar medios que las mujeres ya usan y en los que confían como sus redes sociales, en sus lugares de trabajo, redes comunitarias y familiares; esto con la intención de maximizar la receptividad.	**Utilizar canales híbridos** Aprovechar el poder de los canales digitales para ampliar el alcance de las iniciativas, sin depender exclusivamente de ellos. Combinar tecnología con contacto humano (por ejemplo, usar lideresas comunitarias para presentar programas en tabletas o enviar videos por WhatsApp seguidos de refuerzo presencial) permite superar barreras de alfabetización digital y aprovechar mejor los momentos de aprendizaje.
CÓMO (HOW)	Diseñar el contenido aplicando estrategias conductuales que faciliten el cambio de comportamiento. Considerar los formatos, el estilo del mensaje y los estímulos más efectivos para enseñar nuevas capacidades y, sobre todo, para impulsar acciones concretas.	**Introducir una llamada a la acción simple** Incluir una acción concreta que se espera que las mujeres realicen como resultado de la iniciativa. Esta llamada a la acción debe ser clara, inmediata y alcanzable (como “llama a tu proveedor para abrir una cuenta” o “esta semana aparta $50.000 para comenzar a ahorrar”) para facilitar que las usuarias den el primer paso hacia el uso de productos financieros. **Priorizar el aprendizaje práctico** Ofrecer oportunidades para que las mujeres no solo aprendan, sino también practiquen. La adopción de nuevos comportamientos requiere experiencia directa, repetición y formación de hábitos. Acciones como consultar el saldo, depositar ahorros o hacer transferencias fortalecen la confianza y la capacidad de usar servicios financieros digitales de forma autónoma. **Incorporar modelos de "edu-entretenimiento"** Hacer que el contenido sea atractivo y fácil de recordar combinando educación con entretenimiento. Utilizar formatos inspirados en narrativas locales (como historietas, novelas gráficas o telenovelas) permite captar la atención, mejorar la retención y facilitar el aprendizaje de manera divertida y efectiva.

Fuente: Womens World Banking (2021).[10]

Anexo 5. Recomendaciones para el diseño de productos de ahorro con intencionalidad de género

Etapa	Recomendaciones
Producto	• Compromiso voluntario: permitir que se defina cuánto se quiere llegar a ahorrar y en cuánto tiempo • Personalización: facilitar que se le pueda poner un nombre al ahorro de acuerdo con el propósito • Ahorro automático: permitir que se defina una fecha para transferir un dinero de la cuenta o depósito de bajo monto al bolsillo, alcancía o colchón por defecto • Privacidad: facilitar la opción de "ocultar" el saldo del ahorro en el bolsillo, alcancía o colchón cuando se ingresa a la cuenta o depósito de bajo monto • Incentivos: generar, sobre mientras se crea el hábito del ahorro, un incentivo por ahorrar acorde con las preferencias o gustos de las mujeres o el subsegmento especifico de ellas • Costos: el ahorro no debe generar costos extra para el ahorrador
Canal y experiencia de usuario	• Interfaz: manejo intuitivo y fácil de usar • Atención al cliente: brindar al inicio o de manera hibrida, soporte cara a cara aun cuando se trate de productos digitales. El manejo de chatbot o asesores virtuales

[10] https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2021/03/WWB_DFC-Report_2021.pdf

	genera barreras, sobre todo, en personas con poca alfabetización digital y poca experiencia con productos financieros
Comunicación y educación financiera	• Comunicación aspiracional: las comunicaciones de ahorro no deben reflejar sacrificio y dificultad, por el contrario, deben relacionarse como el medio para alcanzar un propósito, aquello que se desea y que representa gratificación y bienestar. Esto aplica para la estrategia de mercadeo y para la comunicación que manejen los asesores cuando promocionen los productos o programas de ahorro. • Seguridad: debido a la proliferación de productos de ahorro, es fácil confundir las características y beneficios de cada uno, por ello se deben crear materiales o generar comunicaciones que hagan énfasis en las características y beneficios de cada producto de manera concreta, clara y suficiente. • Educación financiera – contenidos: para incentivar el ahorro se pueden incluir ejemplos y casos alusivos a las realidades de las mujeres o subsegmento de ellas. • Educación financiera - canales: se deben encontrar los canales que utilizan o prefieren las mujeres o subsegmento de ellas. Deben evitarse programas largos y tediosos que afectan su día a día. • Programas de subsidios: se debe hacer énfasis en que los administradores de los programas de subsidios no disminuyen ni eliminan los subsidios en caso de detectar que las mujeres destinan un porcentaje del mismo al ahorro
Información	• Monitoreo: para conocer la efectividad de los productos y programas de ahorro, se deben propiciar mecanismos de monitoreo y evaluación que den cuenta sobre qué elementos promueven más el ahorro y aquellos que se deben incorporar para aumentarlo o hacerlo sostenible. • Captura y análisis de datos: acuerdo con las características de las mujeres o subsegmentos de ellas, se deben capturar datos cuantitativos y cualitativos que den cuenta de sus conocimientos, comportamientos, actitudes, preferencias y barreras y gestionar el conocimiento con diferentes stakeholders

Fuente: Banca de las Oportunidades, PNUD y la secretaria de Integración Social de Bogotá, con base en experiencias recopiladas en el marco de proyectos para el fomento del ahorro de población vulnerable.

Referencias

Banco Mundial. (2022). *Igualdad de género y desarrollo: Repasar lo logrado para dar un salto hacia adelante*. Obtenido de https://envivo.bancomundial.org/es/evento/2022/igualdad-de-genero-y-desarrollo-2022

BID. (2024). • *Fomento de cadenas de valor inclusivas (cambios materiales): integrar en las cadenas de valor de los proveedores de servicios financieros a empresas lideradas por mujeres o que adopten prácticas inclusivas permite cerrar brechas estructurales de acceso* . Obtenido de https://publications.iadb.org/es/publications/english/viewer/Guide-to-promote-gender-equality-in-Latin-American-and-Caribbean-companies.pdf

Bill & Melinda Gates Foundation. (2019). *Design principles yo create financial products for low - income consumers*. Obtenido de https://dalberg.com/wp-content/uploads/2019/02/7-Design-Principles.pdf

CGAP. (2020). *Customer - centric guide*. Obtenido de https://customersguide.cgap.org/resources

CGAP. (2023). *Annual Report 2023*. Obtenido de https://www.cgap.org/story/annualreport2023

CGAP. (2025). *Advancing Women's Financial Inclusion: Guidelines to Adopt a Gender Perspective in Financial Institutions*. Obtenido de https://www.cgap.org/research/publication/advancing-womens-financial-inclusion-guidelines-to-adopt-gender-perspective-in

HM Treasury. (2020). *Magenta book Central Government Guidance of Evaluation*.

OCDE. (2020). *Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación*. Obtenido de https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1605/Estrategias-nacionales-de-inclusi%C3%B3n-y-educaci%C3%B3n-financiera-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf?sequence=1%26isAllowed=y

OCDE. (2020). *Recommendation of the Council on Financial Literacy*. Obtenido de https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0461

OCDE. (2020). *Recommendation of the Council on Financial Literacy*. Obtenido de https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0461

ONU MUJERES. (2016). *Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. Obtenido de https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2016/01/principios-empoderamiento-mujeres-empresas

ONU MUJERES. (2020). *Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género*. Obtenido de https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Gender-inclusive%20language/Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf

ONU MUJERES. (2021). *FINANZAS PARA TODAS: Experiencias e iniciativas*. Obtenido de https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2021/12/FinanzasParaTodas_02-12-21_Signed.pdf

ONU MUJERES. (2022). *Herramienta de Análisis de Inclusión de las Mujeres en la Provisión de Productos y Servicios Financieros*. Obtenido de

https://lac.unwomen.org/es/herramienta-de-analisis-de-inclusion-de-las-mujeres-en-la-provision-de-productos-y-servicios-financieros

ONU MUJERES. (2022). *Intersectionalitu resource guide and toolkit*. Obtenido de https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf

ONU MUJERES. (2024). *Gender x innovation guide*. Obtenido de https://techforgenerationequality.org/es/innovation/

Patton, M. Q. (2013). *Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist*.

UNDP. (2009). *Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York.

Walden, V. (2013). *A Quick Guide to Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning in Fragile Contexts*. Oxfam GB.

Women's World Banking. (2024). *Experiencing Impact: Evidence on Financial Services and Women's Economic Empowerment*. Obtenido de https://www.womensworldbanking.org/insights/experiencing-impact-evidence-on-financial-services-and-womens-economic-empowerment/