

# Cerrando brechas

Guía estratégica para  
la inclusión financiera  
de las mujeres



# Cerrando brechas

Guía estratégica para  
la inclusión financiera  
de las mujeres



## Banca de las Oportunidades

Paola Arias  
**Directora**

Michael Bryan  
**Jefe de análisis económico**

Paola Téllez  
**Ejecutiva de gestión territorial y  
educación financiera**

Paula Márquez  
**Analista económica**

Camilo Peña Gómez  
**Ejecutivo de análisis económico**

Natalia Morera  
**Profesional de análisis económico**

David Lara  
**Analista económico**

## Asobancaria

Carlos Alberto Ruiz  
**Vicepresidente de asuntos  
corporativos**

Valentina Ochoa Restrepo  
**Directora del Laboratorio de  
Innovación**

Sofía Cárdenas  
**Profesional senior**

María Carolina Báez  
**Practicante universitaria**

## Diseño y diagramación

**Puntoaparte**  
Editores

[www.puntoaparte.com.co](http://www.puntoaparte.com.co)

# Tabla de contenido



Acrónimos	4
-----------	---



Guía estratégica para la inclusión financiera de las mujeres con enfoque interseccional	8
---	---



<b>1. Condiciones previas</b>	15
-------------------------------	----

Diretriz 1. Política de género y compromiso para la equidad  
Diretriz 2. Involucramiento activo de diversos grupos de mujeres  
Diretriz 3. Adopción de prácticas institucionales para mitigar sesgos en la gestión organizacional



<b>2. Soluciones integrales con perspectiva de género (intervenciones)</b>	26
--	----

Diretriz 4. Soluciones financieras con diseño intencional  
Diretriz 5. Fortalecimiento de capacidades y habilidades  
Diretriz 6. Bienestar y empoderamiento  
Diretriz 7. Uso de metodologías alternativas de evaluación de riesgos



<b>3. Habilitadores transversales</b>	43
---------------------------------------	----

Diretriz 8. Datos desagregados por sexo  
Diretriz 9. Metodologías de diseño centrado en las mujeres  
Diretriz 10. Comunicaciones inclusivas y no sexistas



<b>Anexos</b>	65
---------------	----

<b>Referencias</b>	90
--------------------	----

# Acrónimos

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



# 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— aún enfrentamos profundas desigualdades estructurales y múltiples formas de vulnerabilidad que limitan nuestro pleno desarrollo. Tenemos 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, *Cerrando brechas: guía estratégica para la inclusión financiera de las mujeres* busca 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 guía 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 em-

prendedora 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, coordinar esfuerzos y generar impacto real mediante soluciones sostenibles, replicables y de escala.

Nuestro llamado es a que esta guía estratégica 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 guía 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. Con un enfoque interseccional y multidisciplinario, *Cerrando brechas: guía estratégica para la inclusión financiera de las mujeres* identifica 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.

# Guía estratégica para la inclusión financiera de las mujeres con enfoque interseccional



Reconociendo las brechas históricas y las barreras estructurales, tanto de oferta como de demanda, que enfrentan las mujeres –diversas en sus edades, territorios, etnias y condiciones socioeconómicas–, este capítulo presenta una serie de orientaciones para que los proveedores de servicios financieros promuevan su inclusión con un enfoque interseccional. Este enfoque permite comprender cómo se superponen distintas formas de desigualdad y exclusión y busca que las respuestas institucionales consideren las múltiples realidades de las mujeres.

El objetivo es orientar el desarrollo de iniciativas que faciliten el acceso y uso de productos, canales y servicios financieros útiles y pertinentes, y que contribuyan al bienestar y la autonomía de todas las mujeres. Este documento constituye una guía técnica con orientaciones sugeridas, cuya adopción dependerá del nivel de avance, capacidades y contexto de cada entidad. Para apoyar su implementación, se incluye una herramienta de diagnóstico (ver anexo 2. herramienta de autodiagnóstico para la implementación de la guía) que permite identificar el nivel de incorporación del enfoque de género en las políticas, prácticas y soluciones financieras de la entidad. Con base en los resultados de la herramienta, las entidades pueden priorizar y avanzar en las acciones que consideren pertinentes, tomando como referencia las orientaciones provistas en este documento, de manera que se integre progresivamente el enfoque de género en su oferta de valor.

Por su parte, la teoría del cambio propuesta en esta guía estratégica se enfoca en la inclusión financiera y el empoderamiento económico femenino, estructurada en cinco niveles secuenciales: supuestos, condi-

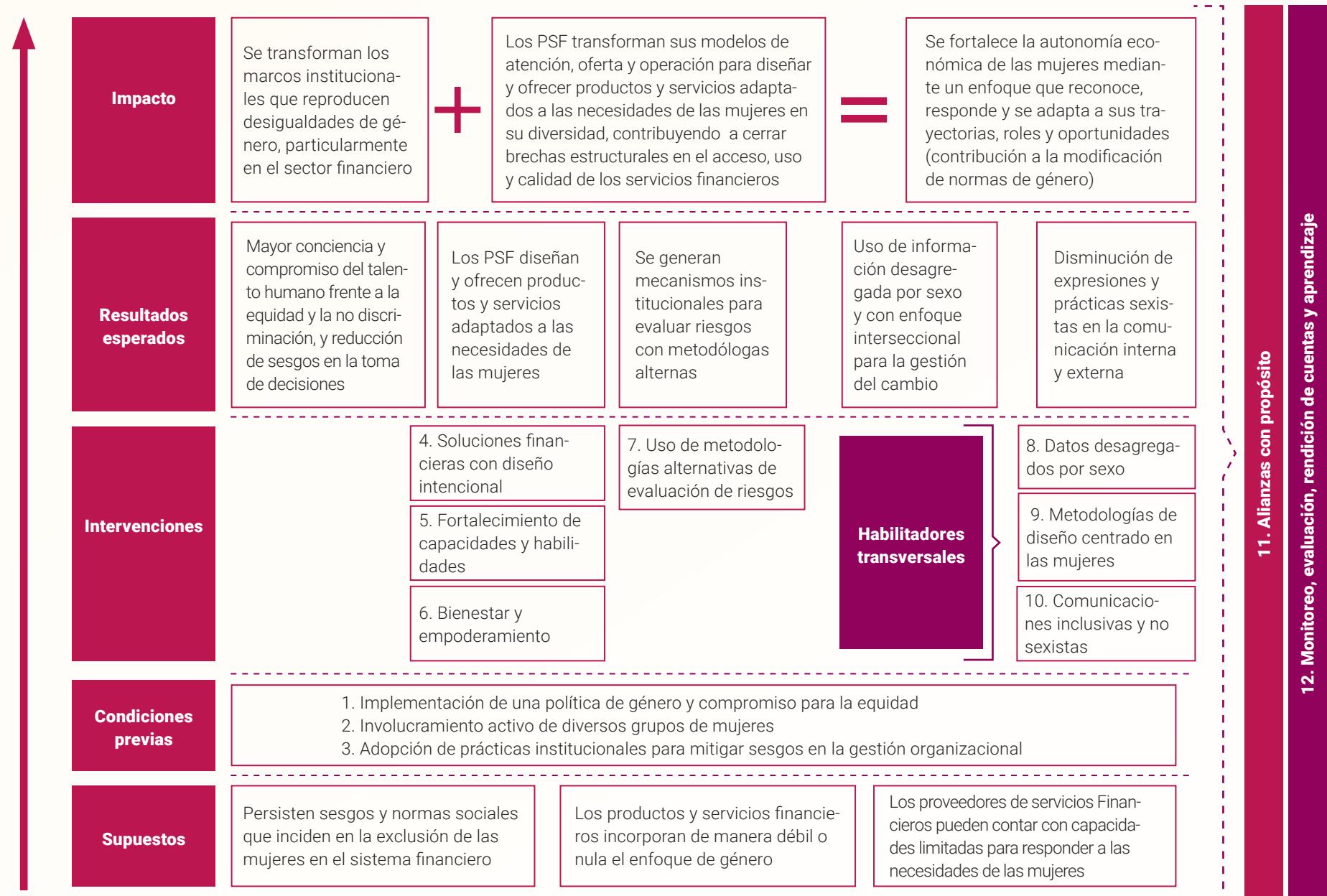
ciones previas, intervenciones, resultados esperados e impacto (figura 1).

Las condiciones previas se refieren a los mínimos que deben tener las entidades para implementar una intervención, ya que son esenciales para crear un entorno institucional y operativo propicio para estas intervenciones. En este caso, las condiciones previas incluyen la existencia de una política de género institucional, la participación de diversos grupos de mujeres y la gestión interna del cambio organizacional para mitigar sesgos de oferta.

Por su parte, las condiciones previas habilitan una serie de intervenciones orientadas a transformar la oferta de valor de las entidades, tanto de soluciones de servicios financieros como no financieros, mediante el diseño intencional de soluciones financieras, la aplicación de metodologías de evaluación de riesgos con enfoque de género y acciones para fortalecer el empoderamiento económico femenino. Estas intervenciones permitirán que las soluciones se ajusten a las necesidades, contextos y características tanto de los hombres como de las mujeres.

Estas intervenciones deben venir acompañadas de habilitadores transversales, como el uso de datos desagregados, las metodologías de diseño centrado en las mujeres y la comunicación inclusiva, para potenciarlas y garantizar su adecuada puesta en marcha.

De forma transversal, la teoría del cambio incorpora alianzas intersectoriales y mecanismos de monitoreo, evaluación y aprendizaje que permiten ajustar, escalar y sostener las transformaciones impulsadas bajo un enfoque interseccional.

**Figura 1.** Teoría del cambio de la inclusión financiera y empoderamiento económico de las mujeres**Fuente:** elaboración propia

# Principios de la guía estratégica para la inclusión financiera con enfoque de género

Como parte de esta guía se plantean cuatro principios orientadores que permiten comprender y aplicar el enfoque de género desde una perspectiva estratégica, transformadora y adaptada al contexto organizacional. Estos principios buscan reforzar que la equidad de género no es solo un imperativo ético, sino también una oportunidad para generar valor en el negocio, involucrar activamente a los hombres y catalizar cambios en las normas sociales que perpetúan desigualdades.

## 1. El caso de negocio detrás de la igualdad de género

Más allá de una misionalidad social, la inclusión financiera de las mujeres representa una oportunidad estratégica con beneficios tangibles para el sector financiero, permitiendo atender un segmento históricamente subatendido. Las mujeres

representan cerca de la mitad de la población mundial, tienen un creciente poder económico y social y una mayor esperanza de vida. Según el Instituto Global McKinsey, cerrar la brecha de género podría inyectar hasta USD 12 billones adicionales a la economía global para 2025, generando aproximadamente USD 700.000 millones en ingresos potenciales para el sector financiero. Asimismo, varios estudios evidencian que contar con diversidad de género en los roles de liderazgo se relaciona con mejores resultados financieros y de innovación<sup>1</sup>.

Adicionalmente, la inclusión financiera actúa como una palanca de bienestar financiero para las mujeres. Al empoderarlas económicamente, se contribuye directamente a promover capacidades y mejorar sus condiciones y calidad de vida y, de esta manera, se impulsa el cierre de brechas y la mitigación de desigualdades históricas.

1. De acuerdo con el reporte *Value for Women Insights Series: The Business Case – Is the Business Case for Including Women Enough to Drive Change?*, una mayor diversidad de género en el liderazgo empresarial está correlacionada con mejores resultados financieros y mayor innovación:
  - Las empresas con equipos ejecutivos diversos en términos de género tienen 25 % más probabilidades de obtener una rentabilidad superior al promedio.
  - Los equipos de liderazgo con equilibrio de género tienden a tener un mayor valor en el mercado, es decir, son más atractivos para inversionistas y tienen mejores perspectivas de crecimiento, según análisis de la International Finance Corporation (IFC) en mercados emergentes.
 Las empresas con más mujeres en sus juntas directivas superan a sus pares en indicadores clave:
  - Retorno sobre ventas (ROS): 18 % vs. 0,9 %
  - Retorno sobre activos (ROA): 3,7 % vs. 1,5 %
  - Retorno sobre patrimonio (ROE): 8,5 % vs. 6,8 %
 • Además, estas empresas son más propensas a invertir en innovación y a implementar prácticas responsables, como políticas laborales inclusivas, mejor ambiente de trabajo y mayor compromiso con las comunidades.

## Oportunidad

## Avances

## 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 está 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.

Fuente: elaboración propia con base en reporte de TransUnion: *Las mujeres muestran un mejor desempeño en sus créditos en comparación con los hombres*<sup>2</sup>.

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

La inclusión financiera de las mujeres no excluye a los hombres; al contrario, permite desarrollar mejores soluciones para toda la sociedad. Cuando se diseñan productos con enfoque de género (flexibles, adaptados a ciclos de ingresos más irregulares, con acompañamiento y educación financiera contextualizada) estos no solo responden a las necesidades de un segmento históricamente desatendido como las mujeres, sino que también mejoran la experiencia de los hombres, quienes se benefician de servicios más completos y pertinentes. En cambio, cuando las soluciones se construyen desde paráme-

tos masculinos y luego simplemente se “ajustan” o se reducen para ofrecerlas a las mujeres, estas no resultan efectivas y terminan reproduciendo las brechas existentes. Una oferta pensada solo para hombres no resuelve las barreras que enfrentan otros grupos excluidos; por ello, partir de las necesidades de las mujeres amplía el alcance, fortalece la inclusión y contribuye a sistemas financieros más equitativos para todas las personas.

2. Las mujeres muestran un mejor desempeño en sus créditos en comparación con los hombres



### 3. Los hombres juegan un rol activo en esta transformación

Los hombres son parte clave en la dinámica que sostiene las desigualdades de género y su participación es esencial para transformarlas. La forma en que los hombres se relacionan con mujeres y otros hombres influye directamente en la reproducción o el cambio de estas desigualdades (Flood, 2020). Un estudio de BID Invest, Mercer y Promundo<sup>3</sup> muestra que el 48 % de los trabajadores del sector privado en América Latina y el Caribe reconocen un rol activo de los hombres en iniciativas de igualdad de género.

Además, el estudio identifica tres acciones prioritarias que los hombres podrían promover para asumir un rol más activo como agentes de cambio: actuar con empatía, solidaridad y respeto (22 %); ejercer liderazgo inclusivo y ser buenos mentores (17 %); y participar más en el cuidado de los hijos y del hogar (18 %). El informe *Work with men and boys for gender equality* de ONU Mujeres plantea ocho (8) principios para involucrar a los hombres como aliados y promover su rol como agentes de cambio:

1. Asegurar que las iniciativas de igualdad de género involucren a mujeres y hombres como socios activos e iguales.
2. Abordar la igualdad de género como una oportunidad de negocio, no como un problema de las mujeres.
3. Elaborar mensajes que reflejen transformación de las normas de género y despierten el interés de hombres y mujeres.

4. Educar a los colaboradores en cómo liderar los cambios de manera efectiva; por ejemplo, dotar de recursos las iniciativas y predicar con el ejemplo.
5. Establecer una conexión entre el trabajo y el hogar mediante iniciativas que fomenten la igualdad de género en los cuidados familiares.
6. Brindar oportunidades para que hombres y mujeres cambien su mentalidad y comportamientos.
7. Promover conexión entre el trabajo y las comunidades, y reconocer la desigualdad de género como un problema social y comunitario.
8. Alentar a hombres y mujeres a cambiar las políticas y prácticas organizacionales sesgadas por cuestiones de género.

Una iniciativa relevante a nivel mundial que busca promover el compromiso de hombres y niños como agentes de transformación en la inclusión y la equidad de género es la campaña *HeForShe*, un proyecto de ONU Mujeres creado en 2014, que involucra a 10 jefes de Estado, 10 CEO y 10 universidades a nivel global para acelerar la igualdad en Gobiernos, empresas y en el sector académico.

<https://www.heforshe.org/en>

3. [https://idbinvest.org/es/publicaciones/la-igualdad-necesita-de-todos-el-rol-de-los-hombres-en-la-equidad-diversidad-e?language=es&\\_ga=2.210776208.469011009.1644252677-1704152683.1639064469](https://idbinvest.org/es/publicaciones/la-igualdad-necesita-de-todos-el-rol-de-los-hombres-en-la-equidad-diversidad-e?language=es&_ga=2.210776208.469011009.1644252677-1704152683.1639064469)

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

La inclusión financiera de las mujeres actúa como un catalizador para transformar las normas sociales de género que históricamente han limitado su autonomía, participación y bienestar. Cuando las mujeres acceden y utilizan productos financieros en condiciones de igualdad, se generan procesos de empoderamiento individual y colectivo que cuestionan y reconfiguran las estructuras sociales existentes.

El acceso equitativo a servicios financieros fomenta que las mujeres desarrollen mayor control sobre sus recursos, capacidad de decisión y seguridad económica. Estos avances, aunque en apariencia económicos, tienen efectos sociales más profundos: fortalecen su voz dentro del hogar, amplían su poder de negociación y modifican la percepción comunitaria sobre su papel como proveedoras y agentes económicas.

A nivel micro, cuando una mujer logra abrir una cuenta, administrar un negocio o acceder a una póliza de seguro, ejerce autonomía financiera y modela nuevos comportamientos para su entorno. Este tipo de transformaciones cotidianas, acumuladas, erosiona las normas restrictivas y abre espacio para una redistribución más equitativa de responsabilidades y poder dentro de los hogares y las comunidades. Desde una perspectiva macro, el fortalecimiento de la inclusión financiera de las mujeres impulsa a las instituciones y a los mercados a revisar sus propias estructuras, productos y sesgos de género. Las

entidades financieras que adaptan sus servicios a las realidades de las mujeres —reconociendo su tiempo limitado, sus dinámicas de ingreso o las barreras culturales que enfrentan— no solo amplían su base de clientes, sino que contribuyen a normalizar la participación femenina en el ámbito financiero y productivo.

Con el tiempo, esto contribuye a transformar percepciones colectivas sobre quién puede ser titular de una cuenta, solicitar un crédito o liderar un negocio. Así, la inclusión financiera no debe verse únicamente como un medio para aumentar el acceso a servicios, sino como una herramienta estratégica para reconfigurar las normas sociales que sostienen la desigualdad de género. Cada avance en materia de acceso, uso y control de recursos financieros por parte de las mujeres impulsa un cambio sistémico que redefine las relaciones de poder y las expectativas culturales. En consecuencia, promover la inclusión financiera con enfoque transformador implica ir más allá del acceso: significa diseñar políticas, productos e incentivos que cuestionen las normas discriminatorias y que impulsen modelos más equitativos y sostenibles. Cuando la inclusión financiera se articula con esfuerzos educativos, regulatorios y culturales, puede acelerar la transición hacia sociedades donde las mujeres no solo participan en el sistema financiero, sino que también contribuyen a transformarlo.



# 1

# Condiciones previas



El cumplimiento de estas condiciones asegura que las entidades financieras actúen con un compromiso real hacia la equidad y la inclusión. Se trata de crear

un entorno institucional que promueva la justicia, la participación y la sostenibilidad en sus estrategias y decisiones.

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

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, de-

sarrollan 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 (alta dirección y junta directiva) 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.
- 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 multiactor 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 (ONU Mujeres, 2016).

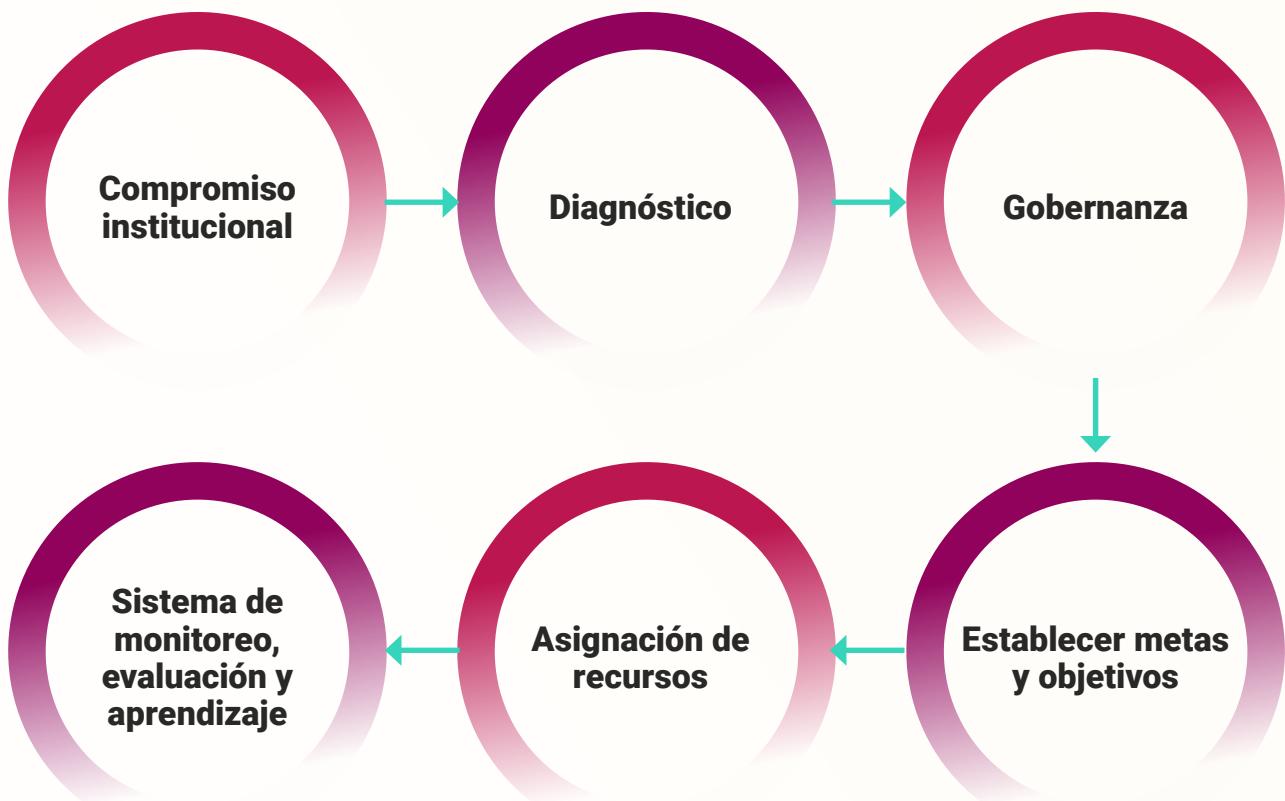
## ¿Por qué es importante?

Contar con políticas de equidad e igualdad de género no solo fortalece la cultura organizacional y su visión estratégica y de negocio, sino que además dinamiza la inclusión de las mujeres en el sistema financiero, toda vez que permite:

- Una mejor comprensión de las necesidades, las expectativas y las dinámicas de distintos segmentos poblacionales.
- La identificación y reducción de barreras internas que limitan 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<sup>4</sup>.
- El aumento de la innovación en diseño de canales, productos y servicios.
- La alineación con estándares internacionales<sup>5</sup>.

## Acciones clave para el desarrollo de una política de género



4. Cuando las iniciativas para mujeres son lideradas o cocreadas por mujeres, o cuando los productos dirigidos a personas mayores consideran activamente la voz y la perspectiva de esta población, en lugar de ser definidos exclusivamente por personas jóvenes o externas.
5. 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.

## 1. Compromiso institucional

Es fundamental el compromiso activo de la alta dirección y la junta directiva para integrar la igualdad de género en las decisiones estratégicas, operativas y financieras. Para hacerlo efectivo, deben impulsar acciones clave como realizar un diagnóstico, fortalecer la gobernanza, asignar recursos, diseñar planes de acción e implementar sistemas de monitoreo. Este compromiso debe incorporarse en el plan estratégico y comunicarse de forma amplia, interna y externamente (Banco Mundial, 2024).

## 2. Diagnóstico

Tras el compromiso institucional, el siguiente paso para el desarrollo de 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 para el diseño, el desarrollo y la implementación de la política.

Se recomienda aplicar herramientas de autodiagnóstico que permitan medir el nivel de integración del enfoque de género en los distintos niveles y procesos. Para ello, es clave formular preguntas 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?
- ¿Cómo se reflejan estas brechas en la oferta institucional dirigida a mujeres como clientes 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 recuadro 2).
- [WEPs Gender Gap Analysis Tool – ONU Mujeres](#): herramienta en línea basada en los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), que evalúa políticas, cultura organizacional y prácticas internas y facilita la identificación de áreas prioritarias de mejora.
- [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.

## 3. Gobernanza

Establecer estructuras de gobernanza eficaces para supervisar el desarrollo y la implementación de la política de género. Esto implica, entre otras actividades:

- 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. Establecimiento de metas y objetivos

El establecimiento de objetivos y metas forma parte central de la política de género porque permite que las intenciones declaradas se traduzcan en gestión concreta y medible. Para avanzar de un enfoque declarativo a uno de implementación efectiva, las entidades requieren definir objetivos que orienten el cambio estructural y metas e indicadores que permitan monitorear su cumplimiento, corregir desviaciones y rendir cuentas de manera interna y externa.

Bajo este propósito, resulta clave que dichos objetivos se formulen bajo la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y sujetos a un horizonte de tiempo definido), de modo que exista trazabilidad clara entre el compromiso institucional y los resultados. Una política de género que integra objetivos SMART reduce ambigüedades, facilita la asignación de responsabilidades, permite el seguimiento comparado entre períodos y armoniza el reporte con marcos regulatorios y estándares internacionales. En el anexo 3 de este documento se presentan algunos ejemplos de metas y objetivos integrados.

## 5. Asignación de recursos

Asignar recursos suficientes es esencial para impulsar el cambio organizacional y demostrar el compromiso de la dirección con la implementación. Estos recursos deben ser tanto financieros como no financieros. Los recursos financieros deben cubrir actividades como contratación de consultores y formadores externos, desarrollo de metodologías y herramientas, recolección de datos, investigación, intercambio de buenas prácticas y fortalecimiento de la estrategia de comunicaciones, entre otros.

En cuanto a recursos no financieros, la transversalización del enfoque debe implicar compromiso y dedicación en tiempo de los distintos equipos. Para facilitar la adopción, es importante definir los tiempos requeridos, reconocerlos como parte del trabajo regular y calcular la carga laboral del equipo responsable en términos, por ejemplo, de reuniones, capacitaciones y aplicación de herramientas (European Institute for Gender Equality, 2016).

## 6. Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje

Para garantizar el éxito de una política de género, es indispensable contar con sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje. Estos mecanismos permiten verificar avances, asegurar la rendición de cuentas y ajustar las medidas cuando sea necesario, manteniendo el compromiso institucional y asegurando impacto real. Un plan sólido de monitoreo y evaluación debe:

- Facilitar la implementación efectiva de las acciones.
- Asegurar transparencia y rendición de cuentas.
- Generar información para la mejora continua, fortaleciendo la sostenibilidad.

Asimismo, la estrategia debe permitir comprobar cambios frente al diagnóstico inicial, evaluar el cumplimiento de objetivos, analizar resultados con los equipos y comunicar hallazgos mediante acciones como:

- Publicar informes anuales y finales en el sitio web institucional.
- Informar a la alta dirección con reportes y reuniones periódicas.
- Compartir resultados con actores internos y externos, organizando espacios de discusión.
- Involucrar también a socios estratégicos y autoridades externas.

Nota: la estrategia de monitoreo, evaluación y aprendizaje se detalla con mayor profundidad en la directriz n.º 12.

# Directriz 2. Involucramiento activo de diversos grupos de mujeres

El fomento de la participación y el involucramiento activo de diversos grupos de mujeres es fundamental para el diseño y el desarrollo de soluciones financieras y no financieras pertinentes. Este proceso busca construir soluciones con y para ellas, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos del negocio y promoviendo su inclusión financiera. Para lograrlo, es indispensable que las mujeres participen activamente como colaboradoras en la toma de decisiones estratégicas y que integren de manera transversal los distintos equipos técnicos y de apoyo, desde los niveles directivos hasta las áreas operativas. Asimismo, resulta clave que, en las fases de definición, diseño, prueba, adaptación y escalamiento de soluciones, se incorpore la voz de las mujeres (considerando sus distintas interseccionalidades) como insumo central para la construcción de alternativas de valor pertinentes, efectivas y sostenibles.

## ¿Por qué es importante?

Se fortalece la legitimidad de las soluciones y se promueve su apropiación por parte de los actores involucrados. Las soluciones diseñadas sin la participación de las mujeres suelen reflejar supuestos masculinos, lo que limita su pertinencia y efectividad (Patton, 2013). Además, los procesos participativos consolidan la articulación entre la organización, su talento humano y su base de clientes, aportan innovación interna y posicionan a la ciudadanía corporativa como protagonista del cambio cultural y del desarrollo del mercado. Experiencias en el sector financiero demuestran que la participación amplia, sumada al uso de herramientas digitales, enriquece la construcción de políticas y productos, aumentando su efectividad y competitividad.

“Nada sobre las mujeres sin las mujeres”

- **Evita basarse en un “usuario promedio” masculino o en enfoques generalistas**, que invisibilizan las necesidades diferenciadas de las mujeres.
- No replica **sesgos de género**, al considerar roles, restricciones y prioridades específicas de las mujeres.



## Recomendaciones generales para fortalecer el involucramiento de las mujeres

Recomendación	Principio
Facilitar espacios de cocreación participativa y empática, mediante metodologías como historias de vida, talleres colaborativos o grupos focales, que permitan comprender en profundidad sus contextos y prioridades.	Empatía
Garantizar entornos seguros y libres de juicios, donde las mujeres puedan expresarse con libertad, confianza y sin temor a represalias o estigmatización.	Confianza
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.	Transparencia
Incluir la participación 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.	Participación continua y ejercicios de retroalimentación iterativa
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.	Equipos diversos y liderazgo femenino

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

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 identifican dos tipos de intervenciones que las entidades pueden imple-

mentar para mejorar sus prácticas internas y mitigar sesgos (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.

**Figura 2.** Componentes de la programación transformadora de género

**Fuente:** UNFPA.

Este tipo de intervenciones requiere que se aborden de manera integral las dimensiones que configuran el entorno del individuo. Para garantizar igualdad y reducir brechas, es necesario actuar sobre: sistemas (instituciones y servicios), estructura (normas, políticas y empleo), relaciones interpersonales (parejas y redes cercanas) y comunidad (normas sociales y de género). Estas dimensiones están interconectadas, por lo que los cambios deben ser simultáneos y articulados para generar impacto real.

### ¿Por qué es importante?

En el sector financiero, construir una cultura libre de sesgos, estereotipos y normas sociales es clave para evitar que los equipos y procesos reproduzcan desigualdades estructurales. Cuando estas barreras persisten, limitan la inclusión y restringen la participación de las mujeres en el acceso y uso de productos y servicios financieros. Abordar estos factores no solo promueve equidad, sino que fortalece la innovación, la competitividad y la sostenibilidad del sector.

## Recomendaciones generales

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

**Capacitaciones y sensibilización**

**Canales de atención y mecanismos de reparación**

**Procesos de gestión humana**

### 1. Capacitaciones y sensibilización

La formación y la 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 para identificar y mitigar sesgos inconscientes, aplicando herramientas de la economía del comportamiento y del aprendizaje experiencial.
  - Incorporar técnicas efectivas como *counter-stereotype training* (entrenamiento con contraestereotipos) y *perspective-taking* (adopción de perspectiva), que han demostrado reducir sesgos implícitos en decisiones financieras<sup>6</sup>.
  - Utilizar casos reales o simulados con perfiles de clientes idénticos, variando únicamente el sexo, para evidenciar cómo se manifiestan los sesgos en la práctica. Estas dinámicas fomentan reflexión crítica y aprendizaje basado en experiencia entre equipos de atención, evaluación y diseño de productos.
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.

## Formatos y frecuencia: formación continua con refuerzo sistemático

- Integrar contenidos sobre equidad de género y sesgos en programas de inducción y capacitación permanente para todo el personal.
- Priorizar áreas estratégicas: comercial, riesgos, diseño de producto, atención al cliente, canales, tecnología y talento humano.
- Adoptar un enfoque sistemático, evitando acciones aisladas, con seguimiento, retroalimentación periódica y refuerzo sostenido.
- Acompañar la formación con herramientas de rendición de cuentas, como indicadores de desempeño (KPI) vinculados a la mitigación de sesgos.

### Herramientas:

- Microcursos internos sobre sesgos en situaciones reales del proveedor de servicios financieros.
- Videos cortos y animaciones con ejemplos cotidianos de interacciones con clientes.
- 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:

1. Habilitar canales de quejas accesibles, seguros y con enfoque de género, tanto para colaboradoras como para clientas<sup>7</sup>.
2. Garantizar que las quejas sean analizadas con criterios de confidencialidad, oportunidad, imparcialidad y reparación efectiva.
3. Publicar estadísticas sobre quejas relacionadas con trato desigual o discriminación, junto con las acciones adoptadas.
4. Complementar estos canales con auditorías internas y externas al portafolio que evalúen posibles sesgos en la atención y las decisiones financieras.

## 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 lograrlo, es necesario revisar 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 especial atención en áreas comerciales, tecnológicas y directivas, donde la representación femenina suele ser limitada.

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.

Este enfoque debe complementarse con la inclusión de criterios de equidad de género en las evaluaciones de desempeño, reforzando comportamientos y resultados alineados con los objetivos institucionales. Asimismo, el reconocimiento público y los incentivos a los equipos que logren avances concretos en inclusión financiera con perspectiva de género pueden actuar como catalizadores del cambio cultural y consolidar el compromiso organizacional con la equidad.

Finalmente, es clave conformar equipos multidisciplinarios y diversos, integrando distintas perspectivas, especialidades y formas de análisis. La participación de perfiles provenientes de ciencias sociales (psicología, sociología, antropología), humanidades, comu-

nicación o mercadeo complementa la visión técnica de economistas, administradores y profesionales financieros. Además, incluir personas con diferentes características sociodemográficas enriquece el proceso, aportando visiones más amplias y cercanas a las realidades de los usuarios. Esta diversidad genera soluciones más contextualizadas y de mayor valor.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó la [Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género](#), que reúne herramientas, recomendaciones y buenas prácticas para apoyar a las áreas de talento humano en la incorporación efectiva de este enfoque en su gestión.

### 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 constantes para 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 los 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 la 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.

# 2

## Soluciones integrales con perspectiva de género (intervenciones)



Las mujeres requieren soluciones financieras y no financieras diseñadas para responder a sus necesidades específicas y a las dinámicas que enfrentan. A pesar de que históricamente han mostrado un comportamiento responsable en el cumplimiento de sus obligaciones, así como una creciente participación económica, persisten brechas significativas en acceso, costos y condiciones frente a otros segmentos. En respuesta, cada vez más instituciones reconocen el valor estratégico de incorporar una perspectiva de

género en sus modelos de negocio, lo que implica ir más allá del portafolio tradicional y considerar una oferta integral (BID, 2023)

Esta sección presentará cuatro (4) directrices que sitúan a las mujeres en el centro, orientadas al diseño de productos financieros adaptados, la creación de metodologías alternativas de evaluación que amplíen la inclusión y la adopción de estrategias complementarias para fortalecer capacidades y habilidades.

## Directriz 4. Soluciones financieras con diseño intencional

Son productos, canales y servicios que, desde su diseño, 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 específica. Reconocen que las trayectorias

de vida de las mujeres están condicionadas por barreras estructurales vinculadas a factores como la situación socioeconómica, la etnia, el nivel educativo, la ubicación geográfica y otras condiciones que configuran su experiencia de desigualdad (*Women's World Banking*, 2024).

**Recuadro 1.** La escala de intencionalidad de género en el diseño.

El marco de intencionalidad de género en el diseño es clave para que el ecosistema financiero diseñe y evalúe soluciones con enfoque transformador de género. Permite ubicar conceptos y prototipos dentro de un continuo que va desde negativo hasta transformador. Al aplicar esta herramienta en momentos estratégicos del proceso, es posible identificar oportunidades para avanzar hacia propuestas más inclusivas y con mayor impacto en la equidad de género (Idea.org, 2022).

### Negativo

Se refuerzan las normas sociales y estereotipos

Ejemplo: seguros que excluyen coberturas relacionadas con la maternidad

### Neutral

Se ignoran contextos y necesidades específicas. Puede ocasionar acción con daño

Ejemplo: programas de educación financiera que no contemplan roles ni tiempos disponibles

### Consciente

Se reconocen diferencias contextuales y necesidades, pero no se tiene una acción concreta para mitigar las brechas

Ejemplo: campañas que mencionan barreras estructurales de mujeres pero no proponen ninguna acción concreta

### Sensible

Se reconocen las afectaciones derivadas del arraigo de normas sociales y se toman medidas para superarlas.

### Transformativo:

Se logra una transformación efectiva de dinámicas y estructuras de poder, abordando normas, actitudes, comportamientos y ciencias sociales subyacentes

Programa de financiamiento que integra mejora en el acceso, formación en liderazgo y redes de apoyo para emprendedoras

La guía de innovación de Idea.org pone a disposición una herramienta que permite identificar el grado de incorporación de estos enfoques en la implementación de soluciones:

<https://docs.google.com/presentation/d/1wvXBckfpfpms-LVs8gkCsRaVftcINjBe/edit?slide=id.p1#slide=id.p1>

## ¿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.

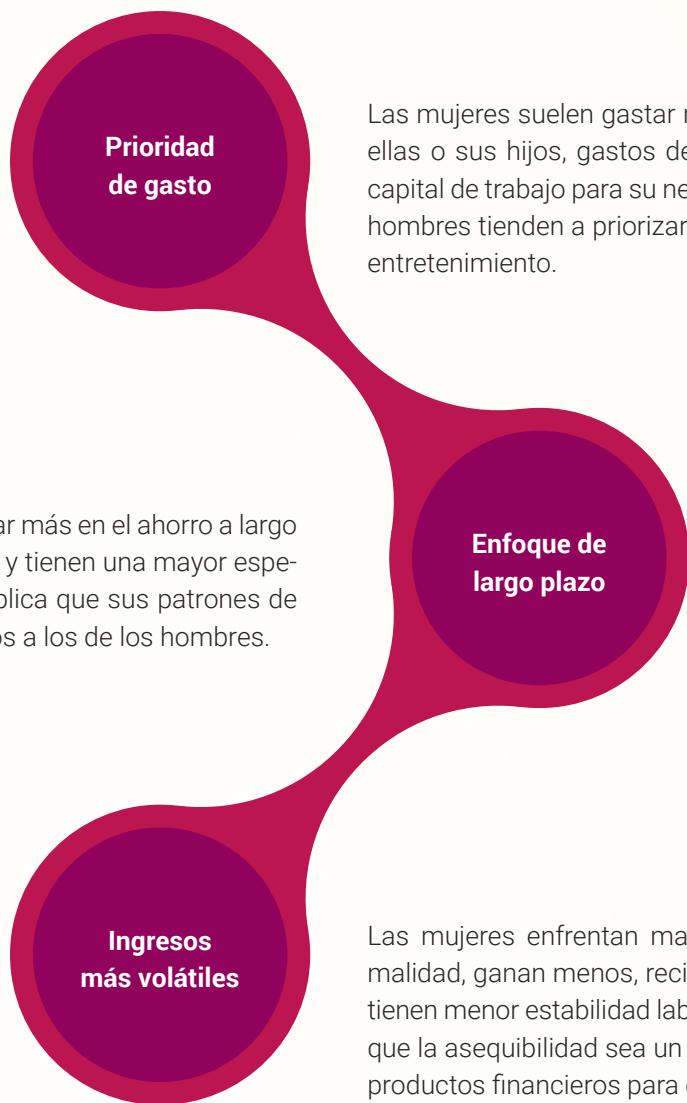
La evidencia demuestra que los enfoques de diseño intencional no solo benefician a las mujeres al remover barreras y ampliar oportunidades, sino que también generan valor para los proveedores de servicios financieros, al permitirles alcanzar nuevos segmentos, aumentar la fidelización y fortalecer su propuesta de valor. Además, lo que funciona para las mujeres tiende a funcionar también para los hombres, pero no ne-

cesariamente 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 y negocios, entre otras.

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



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.

Las mujeres suelen gastar más en educación para ellas o sus hijos, gastos de salud, alimentación o capital de trabajo para su negocio, mientras que los hombres tienden a priorizar gastos en transporte y entretenimiento.

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	<p>El acceso a mecanismos de atención debe ser inmediato, comprensible y adaptado a la realidad de las usuarias. Para que una mujer confíe en un nuevo producto, necesita saber que, si surge un inconveniente, puede acudir a un canal confiable para resolverlo: agentes comunitarios, líneas gratuitas o una oficina cercana.</p> <p>Además, es fundamental informar y explicar claramente los pasos para presentar una queja o resolver problemas, ofreciendo orientación inicial que refuerce la confianza y promueva un uso sostenido.</p>
Diseñar con enfoque práctico	<p>Muchas mujeres asumen múltiples responsabilidades en el hogar y en el cuidado de otras personas, lo que puede limitar su tiempo disponible para gestionar sus finanzas. Asimismo, algunas enfrentan barreras en el acceso a herramientas digitales o a conocimientos financieros, lo que hace aún más importante ofrecer soluciones claras y accesibles.</p> <p>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 asociadas, 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.</p>
<b>Apalancar soluciones financieras digitales para superar barreras de tiempo y autonomía</b>	<p>Las soluciones digitales son clave para reducir barreras estructurales que limitan a las mujeres, como la falta de tiempo y autonomía financiera. Al permitir el acceso a productos y servicios en cualquier momento y lugar, disminuyen costos de oportunidad y se adaptan a sus dinámicas. Además, la privacidad que ofrecen fortalece el control sobre sus recursos y facilita decisiones sin interferencias.</p>
Conectar con metas, no solo con soluciones	<p>Para que esta digitalización sea efectiva, es fundamental que las mujeres puedan acreditar su identidad y proteger su información personal (World Economic Forum, 2021). La identificación digital se convierte en un habilitador que genera beneficios concretos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de historiales crediticios basados en datos.</li> <li>• Acceso a nuevos servicios que impulsen el emprendimiento.</li> <li>• Redes de protección mediante seguros automatizados.</li> <li>• Salvaguarda de la privacidad y seguridad de los fondos propios</li> </ul>
	<p>Muchas mujeres tienen metas definidas: educar a sus hijos, fortalecer su negocio y alcanzar mayor autonomía económica. Sin embargo, las soluciones financieras rara vez se diseñan pensando en esas aspiraciones. Es clave crear productos que conecten con objetivos reales y comunicar sus beneficios en momentos decisivos, como después de recibir ingresos o al iniciar un emprendimiento.</p>
<p><i>Nota: ver anexo 4 para profundizar en recomendaciones sobre el diseño de productos de ahorro con intencionalidad.</i></p>	

Recomendación	Descripción
Generar curiosidad y confianza a través de redes de apoyo	<p>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, se destacan las asociaciones comunitarias, redes de cuidado o emprendimientos liderados por otras mujeres.</p> <p>Promover soluciones financieras mediante referentes comunitarios, demostraciones grupales o alianzas con organizaciones confiables puede derribar barreras de desconfianza y aumentar la adopción.</p>
	<p>La inclusión financiera requiere mecanismos claros y efectivos de rendición de cuentas para garantizar resultados reales. Cuando las entidades financieras asumen compromisos para promover la igualdad de género y la inclusión de las mujeres, estos deben traducirse en acciones concretas y medibles; de lo contrario, pierden credibilidad. La rendición de cuentas es clave para asegurar que las mujeres accedan a productos y servicios financieros en condiciones equitativas.</p>
Integrar la rendición de cuentas en cada etapa de las soluciones	<p>En muchos casos, la falta de mecanismos claros de rendición de cuentas contribuye más al incumplimiento de compromisos que la escasez de recursos (ONU Mujeres, 2009). Cuando se promueve la participación de las mujeres en la definición de productos y la planificación de servicios, cuando existen canales efectivos para atender reclamos frente a prácticas discriminatorias y se establecen medidas para mejorar el desempeño, los resultados tienden a ser significativamente mejores.</p>
	<p>Para ello, se identifican dos elementos esenciales para una rendición de cuentas con enfoque de género en el sector financiero:</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación efectiva de las mujeres en procesos de supervisión y evaluación.</li> <li>2. Incorporación de los compromisos de inclusión y equidad de género como criterios para evaluar decisiones y prácticas financieras.</li> </ol> <p>La verdadera prueba será la reducción tangible de las brechas de acceso y uso de servicios financieros por parte de las mujeres. Esto exige que las entidades no solo adopten políticas inclusivas, sino que establezcan mecanismos para medir avances, comunicar resultados y asumir responsabilidades. Algunos ejemplos y herramientas puntuales para ello se profundizan en la directriz n.º 12 de esta guía.</p>

**Fuente:** elaboración propia.

# Directriz 5. Fortalecimiento de capacidades y habilidades

Estas acciones impulsan cambios sostenidos en actitudes y habilidades prácticas mediante el desarrollo de competencias financieras, empresariales, digitales y psicosociales. Van más allá de la transmisión de

conocimientos y promueven conductas que mejoran el comportamiento financiero y contribuyen al bienestar (OCDE, 2020).

**Tabla 3.** Habilidades y competencias para la inclusión financiera de las mujeres.

Habilidades/ capacidades	Descripción	Componentes mínimos
Habilidades psicosociales	Acciones orientadas a promover la autoconfianza, la autoestima, el liderazgo, la toma de decisiones y el reconocimiento del propio valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación y confianza.</li> <li>• Autoconfianza y autoestima.</li> <li>• Autonomía para la toma de decisiones.</li> <li>• Autonomía económica.</li> <li>• Mentalidad emprendedora.</li> <li>• Técnicas de negociación.</li> <li>• Manejo del tiempo.</li> <li>• Proyecto de vida.</li> </ul> <p>Recursos:</p> <p><a href="#">Cartilla Amar-te de la Secretaría Distrital de la Mujer de la Alcaldía de Bogotá:</a></p>
Competencias financieras	Conocimientos y habilidades para gestionar los recursos de forma informada, planificada y eficiente, favoreciendo la toma responsable de decisiones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas financieras.</li> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Ahorro e inversión.</li> <li>• Pagos.</li> <li>• Gestión de crédito.</li> <li>• Sobreendeudamiento.</li> <li>• Choques financieros.</li> <li>• Productos de aseguramiento y protección.</li> </ul> <p><i>Nota: ver el anexo 5: Principios de educación financiera para mujeres.</i></p> <p>Recursos:</p> <p><a href="#">Módulo 5. Inclusión financiera con enfoque de género</a>, ONU Mujeres.</p>

Habilidades/ capacidades	Descripción	Componentes mínimos
Competencias digitales	Habilidades para usar herramientas tecnológicas y dispositivos digitales que permiten acceder a servicios financieros, información, trámites y plataformas de comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alfabetización digital básica.</li> <li>Uso seguro de dispositivos móviles y plataformas digitales.</li> <li>Manejo de aplicaciones financieras (billeteras, banca móvil, pagos).</li> <li>Seguridad digital y protección de datos personales.</li> <li>Navegación en redes sociales y comercio electrónico.</li> <li>Herramientas digitales para la productividad y ventas.</li> <li>Plataformas para formación en línea.</li> </ul>
Competencias empresariales	Conocimientos y capacidades para desarrollar, fortalecer y gestionar iniciativas productivas, pequeñas empresas y actividades generadoras de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan y modelo de negocio.</li> <li>Costeo, fijación de precios y control de inventarios.</li> <li>Comercialización y técnicas de ventas.</li> <li>Formalización del emprendimiento.</li> <li>Innovación de productos o servicios.</li> <li>Gestión de proveedores y logística.</li> <li>Acceso a mercados y digitalización comercial.</li> </ul>

Recursos:

[Módulo 4. Formación para mujeres empresarias de ONU Mujeres](#)

**Fuente:** elaboración propia.

## ¿Por qué son importantes?

Los servicios no financieros son fundamentales para promover una inclusión financiera efectiva y sostenible. Esta oferta formativa permite una toma de decisiones más informada y responsable, ayuda a superar barreras de autoexclusión asociadas al temor, la desconfianza o el desconocimiento y fortalece las capacidades de planificación y gestión financiera, especialmente en mujeres. Como resultado, mejora su perfil de riesgo y fomenta un uso más autónomo, consciente y seguro de productos y servicios financieros, incluidos los digitales.

Para que la sensibilización, formación y capacitación sean realmente transformadoras, los programas deben diseñarse con un enfoque integral. Esto implica incorporar, además de contenidos financieros, el desarrollo de habilidades psicosociales, digitales y

empresariales (ver tabla anterior). Las competencias personales, como la autoconfianza, la comunicación asertiva y la resiliencia, son esenciales para que las mujeres puedan aplicar los conocimientos adquiridos, interactuar con el sistema financiero y emprender proyectos sostenibles. Sin estas habilidades, el aprendizaje técnico pierde efectividad y se limita su impacto.

## 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:

## 1. 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 movili-

dad, 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.

### Consideraciones clave

- 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).
- Fomentar la participación de actores clave (según corresponda): hombres e instituciones.
- Uso de metodologías participativas adaptadas al contexto local.
- Medición y seguimiento a normas sociales.
- 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 referentes como "campeonas de educación financiera y modelos a seguir" puede ser altamente efectivo para inspirar y motivar a otras mujeres.

## 2. 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 personas 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.

### Consideraciones clave

- 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.

Unicef presenta varios casos de éxito en el marco del Programa de Cambio Social y de Comportamiento (SBC, por sus siglas en inglés).

<https://www.sbcguidance.org/es/comprender/ciencias-del-comportamiento-aplicadas>

### 3. 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 y/o con responsabilidades de cuidado y garantizar experiencias de aprendizaje más inclusivas.

#### Consideraciones clave

- Combinar canales presenciales y digitales, así como capacitaciones personalizadas y asesoramiento en género.
- Evitar procesos largos, trasladados 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, colegios o establecimientos de educación para adultos también puede ser muy efectivo para llegar a mujeres que no pueden acceder a otros canales.



# Directriz 6. Bienestar y empoderamiento

Son intervenciones complementarias que buscan transformar las condiciones estructurales que limitan la autonomía de las mujeres. Estas soluciones reconocen las múltiples barreras que restringen su participación económica, como bajos ingresos, informalidad

laboral, sobrecarga de cuidados no remunerados y violencia de género, y actúan sobre dimensiones materiales, cognitivas, perceptuales y relacionales (ver figura 3) para impulsar el empoderamiento<sup>8</sup>, la autonomía económica y el acceso efectivo a derechos.

**Figura 3.** Dimensiones del empoderamiento económico.



**Fuente:** elaboración propia con base en el documento Experiencing impact: Evidence on financial services and women's empowerment, 2024 (Women's World Banking, 2024).

## ¿Por qué son importantes?

El empoderamiento económico es clave para que la inclusión financiera sea efectiva y sostenible. No basta con ofrecer acceso a productos y servicios; las mujeres necesitan autonomía para tomar decisiones

y gestionar recursos en contextos donde enfrentan barreras estructurales, como las tareas de cuidado.

Este empoderamiento impulsa la confianza en el sistema financiero formal, mejora el perfil transaccional y fortalece capacidades esenciales: ahorro, inversión, gestión de

8. El Women's World Banking considera el empoderamiento como un proceso, más que como un estado final. Su concepto parte del trabajo de la Dra. Martha Chen, quien desarrolló un marco para monitorear el impacto de las finanzas en las mujeres, identificando cuatro vías a través de las cuales ellas experimentan cambios (ver figura 3).

pagos y endeudamiento responsable. Además, promueve la autonomía en la toma de decisiones económicas y financieras, lo que contribuye a un uso más consciente y sostenible de los productos y servicios. Integrar este

enfoque en las estrategias permite reducir brechas de género, fortalecer la resiliencia financiera y garantizar que la inclusión sea equitativa. Ignorarlo perpetúa la exclusión y limita el impacto social y económico de las políticas.

### Recuadro 2. Los escenarios del empoderamiento económico.

ONU Mujeres, en su informe *El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017*, planteó una metodología que analiza diversos grupos de mujeres de acuerdo con sus condiciones estructurales y oportunidades para lograr autonomía económica. Este análisis se basa en factores que influyen en el acceso y control de recursos económicos, considerando tanto el mercado laboral como las dinámicas familiares y la distribución de roles y trabajo no remunerado. Esta metodología se construyó bajo la hipótesis de que, en la región con la mayor desigualdad de ingresos en el mundo, cabe esperarse que los procesos de empoderamiento económico en el mercado laboral y en el seno de las familias presenten una pauta fuertemente estratificada.

Para explorar esta hipótesis, se usaron las siguientes dimensiones e indicadores:

- 1. Mercado laboral e ingresos:** i) acceso a ingresos propios; ii) tasas de participación laboral y de empleo; iii) brechas en la participación laboral y los ingresos entre mujeres y hombres.
- 2. Poder económico intrafamiliar:** i) mujeres que solo desempeñan tareas del hogar; ii) cargas relativas de trabajo no remunerado; iii) aporte de las mujeres a los ingresos del hogar.
- 3. Dinámicas familiares:** i) maternidad adolescente; ii) hogares monoparentales con jefatura femenina

Estas dimensiones buscan representar no solo un conjunto de diferencias en los resultados clásicos de empoderamiento económico, sino también configuraciones de variables que conforman mundos diferentes con condiciones estructurales distintas de cara al empoderamiento económico.

Los escenarios que plantea la metodología son:



#### Techos de cristal:

mayores niveles de empoderamiento económico e inserción laboral, menor carga de tareas de cuidado y trabajo no remunerado; **pero aún enfrentan discriminación, segregación ocupacional y brecha salarial de género.**



#### Pisos pegajosos:

bajo empoderamiento económico, obstáculos en el acceso a empleo, trabajos precarios, **fecundidad temprana, bajo nivel educativo y alta carga de tareas de cuidado y trabajo no remunerado.**



#### Escaleras rotas:

empoderamiento económico intermedio, con ganancias inestables y vulnerables a los cambios; **participación laboral volátil y mayores dificultades para conciliar el empleo con trabajos no remunerados.**

*El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017, ONU Mujeres.*

## Recomendaciones generales

De acuerdo con las dimensiones del empoderamiento (ver figura 3), algunas soluciones que el sector financiero puede implementar para promover cambios materiales, perceptuales y relacionales (los cambios cognitivos fueron abordados en la directriz anterior) son:

- **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). Algunas pautas flexibles para incorporar enfoques de género en las cadenas de valor son:

- **Estándares para proveedores, socios y contratistas:** estos estándares deben incluir la adhesión al código de ética y a la política de género de la compañía, la promoción de prácticas de tolerancia cero frente a la violencia y el acoso, la evaluación de la cultura organizacional de los aliados y el reconocimiento de certificaciones que acrediten prácticas inclusivas.
- **Diversificación de la cadena de suministro con empresas propiedad de mujeres:** esto se logra mediante la implementación de programas de adquisiciones con enfoque de género, la ampliación de relaciones comerciales con empresas lideradas por mujeres y el acompañamiento técnico para fortalecer sus capacidades empresariales.

Adicionalmente, es fundamental conocer y clasificar la base de proveedores, fijar metas de compras inclusivas y simplificar los procesos de adquisición. También se recomienda incorporar criterios de valor agregado, capacitar al personal involucrado en compras y ajustar los sistemas internos para identificar empresas lideradas por mujeres. Finalmente, se debe promover la formalización empresarial y ofrecer formación en aspectos contables, legales y de gestión para fortalecer la sostenibilidad de estas empresas.

- Recursos para la diversificación de la cadena de suministro:
- Guía sobre adquisiciones con perspectiva de género para las empresas, ONU Mujeres.
- Gender-responsive procurement assessment tool, ONU Mujeres.

- **Fomento de redes de apoyo (cambios perceptuales):** las redes solidarias y colaborativas son clave para fortalecer la confianza, el liderazgo y la resiliencia de las mujeres. Es fundamental crear espacios de encuentro (presenciales o digitales) donde puedan compartir aprendizajes, desafíos y soluciones. Estos espacios impulsan el desarrollo de capital social, especialmente entre mujeres en situación de vulnerabilidad, como emprendedoras de subsistencia, mujeres rurales o víctimas de violencia.

Asimismo, el trabajo en grupo ha demostrado ser una estrategia eficaz para iniciar procesos de empoderamiento,

ya que reduce el aislamiento y facilita la conexión entre mujeres. Además, ofrece un entorno seguro de escucha donde pueden compartir experiencias relacionadas con su condición de género, así como percepciones, ideas y emociones. Estos espacios permiten sentirse comprendidas y tomar conciencia de su realidad (Migallón y Gálvez, 2012).

Recurso:

[Manual para la creación de redes comunitarias de mujeres](#) del PNUD, un documento que señala diversas metodologías que una institución puede adoptar para la creación o fortalecimiento de una red de mujeres.

- **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). Algunas acciones clave son:

- 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.

ñamiento 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.
- **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 y niñas, 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.



**Tabla 4.** Acciones sugeridas para proveer servicios de cuidado.

Mujeres colaboradoras	Mujeres clientas
Incentivar la corresponsabilidad de los hombres en el cuidado de niños y niñas mediante licencias flexibles.	Implementar horarios extendidos o móviles. Atención virtual simplificada.
Recurso:	Incorporación del enfoque de cuidado en programas de educación financiera. Fomento del desarrollo de espacios amigables con el cuidado en las oficinas.
<i>Conciliación trabajo–familia</i> de la OIT.	
Servicios de cuidado infantil o guarderías en los lugares de trabajo. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Chile, contar con un lugar de cuidado infantil cerca del hogar o del lugar de trabajo se relaciona de forma positiva con un aumento en la participación de mujeres en la fuerza laboral y con menores tasas de rotación.	Recurso:  <a href="#"><u>The Future of the Care Economy</u></a> del Foro Económico Mundial, que señala diversas prácticas que las entidades pueden adoptar para incorporar los enfoques de cuidado en sus estrategias de inclusión.
Recurso:	
<a href="#"><u>Tackling Childcare: A guide for employer-supported childcare</u> de la IFC.</a>	
Considerar licencias por emergencias familiares que requieran cuidados (no solo respecto de niños, sino también de otras personas del hogar en situación de dependencia).	

**Fuente:** elaboración propia con base en información de la Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe del BID.

- **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 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.
- Capacitar al personal en detección temprana, atención respetuosa y referenciación de casos.
- Incluir contenidos sobre prevención de VBG en programas de educación financiera o acompañamiento psicosocial.
- Promover alianzas interinstitucionales para garantizar atención integral a mujeres en situación de violencia, especialmente en zonas rurales o de difícil acceso.

Algunas acciones clave son:

- Establecer rutas de articulación con entidades locales que ofrezcan servicios de prevención y atención a violencias basadas en género (VBG).

Recursos:

[Guía teórica y metodológica: violencia basada en género](#) de ONU MUJERES

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

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?

Contribuyen a 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 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.	<p>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.</p> <p><i>Nota: ver anexo 6: Herramienta de evaluación de sesgos de género para entidades financieras del Women's World Banking.</i></p>
Habilitante	Asignación de responsabilidades institucionales claras.	<p>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.</p> <p>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.</p>
Táctica	Identificación y aprovechamiento de fuentes de información alternativas.	<p>Incorporar fuentes de datos no tradicionales que reflejen mejor los patrones de comportamiento financiero de las mujeres, como historial de ahorro informal, transacciones, patrones de gasto o uso compartido de activos.</p>
Táctica	Apalancamiento de disposiciones normativas habilitantes.	<p>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.</p>

Tipo de recomendación	Recomendación técnica	Descripción
Operativa	Desarrollo de procesos de auditoría algorítmica.	Incorporar revisiones técnicas sistemáticas a los modelos de <i>scoring</i> , ya sea mediante auditorías internas, validaciones externas o procesos de cálculo posterior ( <i>post-processing</i> ), 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 comportamiento que hombres con igual calificación.
Operativa	Ofrecimiento de mejores condiciones conforme al nivel real de 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 [Revisa tus sesgos, guía práctica para entidades crediticias](#).



# 3

## Habilitadores transversales



Habilitadores transversales

Consolidación y sostenibilidad

Anexos

43

Soluciones integrales con perspectiva de género (intervenciones) / Condiciones previas / Guía estratégica para la...

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 el diseño de estas soluciones incorpore datos desagregados por sexo para decisiones basadas en evidencia; metodologías centradas en las mujeres, apoyadas en principios conductuales y enfoques de *design thinking* que faciliten su ajuste y escalamiento ágil; así como comunicaciones inclusivas y libres de sesgos de género.

## Directriz 8. Datos desagregados por sexo

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:** permiten 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:** resultan clave para comprender de manera más profunda las necesidades, las experiencias, las preferencias, las percepciones y los comportamientos de las mujeres.

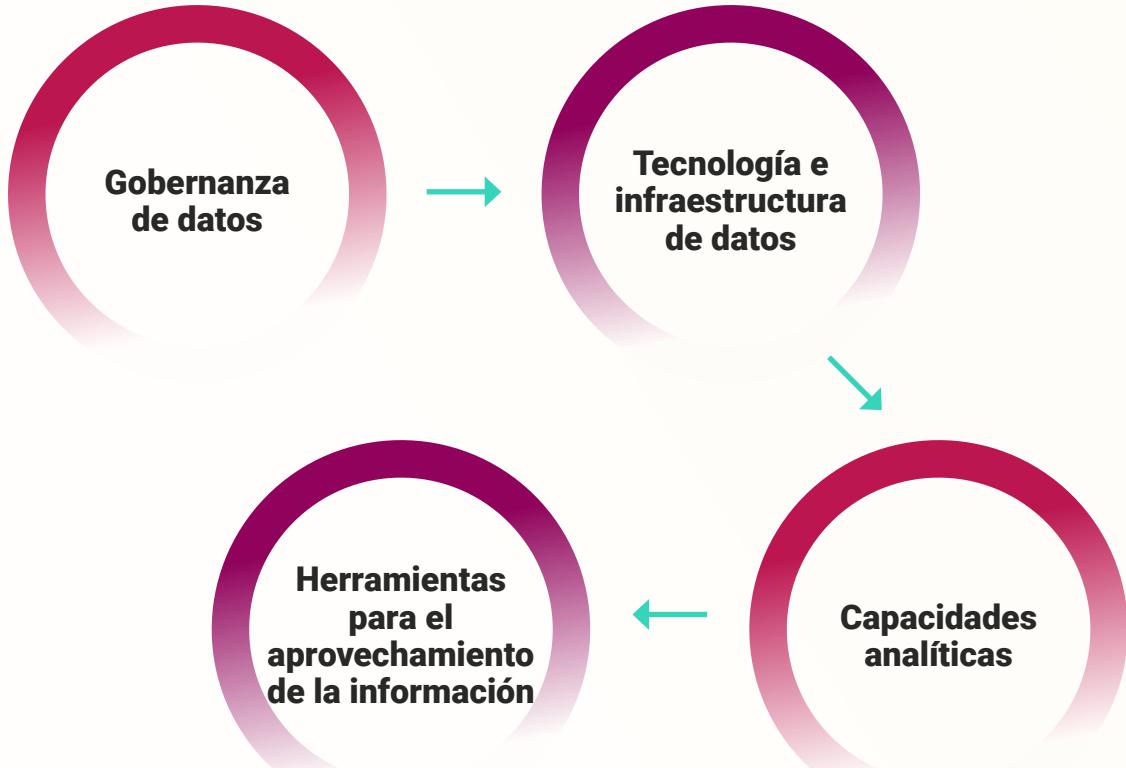


**Tabla 6.** Datos de género desagregados por demanda y oferta.

	<b>Datos desagregados por género desde la demanda</b>	<b>Datos desagregados por género desde la oferta</b>
¿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. Igualmente, 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 de 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 7).
- 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

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. Metodologías de diseño centrado en las mujeres

Aplicar metodologías con enfoque de innovación centrado en las personas, basadas en los principios del *design thinking*, para crear soluciones financieras inclusivas a partir de una comprensión profunda de las experiencias, necesidades y aspiraciones de las mujeres. Esta metodología fomenta la empatía, la co-creación y la iteración constante, asegurando que los productos y servicios respondan a sus realidades y contribuyan a su empoderamiento económico.

El Women's World Banking adaptó esta metodología con la finalidad de fortalecer las capacidades de los proveedores de servicios financieros, ayudándoles a comprender mejor a sus clientes y diseñar con ellas y para ellas, rompiendo el sesgo incrustado en los diseños de "soluciones estándares para todos". Esta metodología se sustenta en tres componentes complementarios:

**Figura 4.** Principios del diseño basado en las mujeres.



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

- **Perspectiva de género**

Integrar la perspectiva de género significa reconocer y considerar las diferencias en experiencias, roles y necesidades entre mujeres y hombres. Este enfoque

asegura que las soluciones sean inclusivas, equitativas y diseñadas para eliminar barreras, promoviendo la participación y el empoderamiento económico de las mujeres.

- Pensamiento de diseño

Incorpora un enfoque no lineal e iterativo en el diseño de productos, que permite comprender mejor a las consumidoras financieras, cuestionar supuestos, redefinir problemas y ajustar características mediante la iteración. Esto facilita la creación de soluciones innovadoras de valor.

- Diseño conductual

El diseño conductual aplica conocimientos de las ciencias del comportamiento para comprender mejor

cómo actúan las consumidoras financieras y por qué toman determinadas decisiones. La inclusión financiera implica transformar conductas, y este enfoque ofrece herramientas valiosas para aprovechar el contexto, las características del diseño y la arquitectura de elección, con el fin de apoyar y empoderar a las mujeres en sus decisiones y acciones financieras.

## Recurso:

[Revolutionizing Products Design in Financial Services](#),  
Women's World Banking

### Recuadro 3. Cómo el framing impulsa la inclusión financiera de las mujeres.

En el contexto de la inclusión financiera, el *framing* adquiere relevancia práctica porque puede promover la confianza de los usuarios frente a los productos y las entidades financieras, fortalecer la capacidad de decisión y promover su autonomía, reduciendo fricciones de acceso al simplificar la comprensión de productos y trámites, y disminuyendo barreras cognitivas y emocionales.

Este enfoque ha permitido identificar cómo la presentación de la información, los incentivos y el diseño de los procesos influyen de manera directa en el acceso, uso y permanencia en los servicios financieros. Aspectos como el orden de los elementos, el tipo de mensaje, el tono y los atributos resaltados pueden aumentar o disminuir la intención de acercarse al sistema financiero, especialmente entre mujeres en situación de vulnerabilidad o con bajo historial crediticio<sup>4</sup>.

Entre los hallazgos más relevantes del estudio se identificó que:

- **Extensión y estandarización de la información:** cuando la información financiera se presenta de manera extensa y no estandarizada, puede generar sensación de saturación y dificultar la toma de decisiones. En los ejercicios realizados, se observó que, frente a variables como el monto del crédito, la tasa de interés, la periodicidad de pago, el tipo de amortización y el número de cuotas, algunas participantes tendieron a elegir la opción que parecía más sencilla de entender, aunque no siempre fuera la más conveniente desde el punto de vista económico.
- **Orden de presentación de los elementos:** el orden también tuvo un efecto relevante. Los formatos que iniciaban con una explicación clara de las características del crédito, seguidos por los objetivos del producto y finalizando con los beneficios de acudir a una entidad financiera, resultaron más efectivos para motivar la intención de acceso al crédito formal.
- **Uso de distintos tipos de framing:** se evidenció que la combinación de mensajes que enfatizan objetivos y atributos positivos del sistema financiero incrementa la disposición a considerar el crédito formal. Participantes que inicialmente manifestaban resistencia a endeudarse o inclinación hacia mecanismos informales mostraron mayor interés cuando se resaltaban aspectos como la construcción de historial crediticio, la confianza en entidades supervisadas por el gobierno o la seguridad en el manejo de la información.

- **Enfoque del mensaje:** resultó más efectivo destacar los beneficios de vincularse al sistema financiero formal que insistir en los riesgos de acudir a mecanismos informales.

Estos hallazgos confirman que la forma en que se comunica la información financiera y se diseña la experiencia de usuario influye directamente en la toma de decisiones. Por ello, es fundamental que las entidades financieras adopten estrategias de comunicación claras, sencillas y estandarizadas, que faciliten decisiones informadas. Esta práctica debería integrarse en las políticas internas de las instituciones y estar respaldada por una regulación que refuerce la protección del consumidor financiero.

#### *¿Cómo incide el framing en promover la confianza, la toma de decisiones y la autonomía económica?*

##### Autoconfianza y confianza en el sector financiero

Al reformular la manera en que se presenta la información financiera, el *framing* tiene el potencial de transformar percepciones negativas en oportunidades accesibles y comprensibles. Cuando los mensajes están enmarcados de forma positiva y empática, por ejemplo, resaltando logros posibles, acompañamiento durante el proceso o casos similares exitosos, se disminuyen emociones negativas como el miedo al rechazo, el estrés o la sensación de no ser apta para el crédito formal.

Este tipo de encuadre no solo mejora la confianza en las propias capacidades de manejo financiero, sino que también refuerza la confianza en el sistema financiero, al mostrar a las instituciones como aliadas que ofrecen soluciones claras, humanas y adaptadas a sus realidades. En consecuencia, las mujeres se sienten más seguras para interactuar con productos financieros y consideran el crédito formal como una herramienta legítima para avanzar hacia sus metas.

##### Toma de decisiones informadas

El *framing* contribuye a que las mujeres procesen mejor la información, reduzcan la confusión frente a múltiples opciones y tomen decisiones con mayor claridad y control. Al simplificar la presentación de variables técnicas (como tasas, plazos o cuotas), destacar lo más relevante y contextualizar los beneficios según sus necesidades, se reduce la carga cognitiva, uno de los principales obstáculos en la toma de decisiones financieras.

Un buen encuadre también permite que las mujeres evalúen los costos y beneficios de manera más racional y alineada con sus prioridades, sin sentirse abrumadas o desanimadas. Esto se traduce en elecciones más conscientes, menos impulsivas y con mayor probabilidad de éxito financiero.

##### Autonomía

El *framing* puede ser una palanca poderosa para reforzar la autonomía económica de las mujeres al presentar el acceso al crédito formal no solo como un producto financiero, sino como un instrumento de empoderamiento. Al enmarcar el crédito como una vía para lograr metas propias —como emprender, estudiar o mejorar el bienestar del hogar— se activa la agencia personal, es decir, la percepción de tener control sobre sus decisiones y recursos.

Además, al reducir la dependencia de prestamistas informales o de terceros, y al ofrecer canales y procesos que respeten la privacidad y el ritmo de decisión de cada mujer, el *framing* ayuda a construir un entorno donde la elección es vista como un acto de libertad y crecimiento personal, no de riesgo o endeudamiento forzado.

## ¿Por qué es importante?

Las necesidades financieras de las mujeres son específicas y requieren soluciones adaptadas a sus realidades, roles, restricciones y motivaciones. Un diseño intencional, basado en principios de *design thinking* y economía conductual, permite comprender de manera profunda esas particularidades y construir productos que respondan a sus contextos de vida.

Este reto no es exclusivo del sector financiero. Muchas industrias han fallado históricamente al diseñar pensando en un “usuario promedio” que, en la práctica, suele representar a un hombre. Como resultado, se han creado soluciones que no consideran la diversidad de cuerpos, voces, comportamientos y experiencias de las mujeres.

Ejemplos de ello incluyen uniformes militares que solo se fabrican en tallas más pequeñas sin ajustarse a la forma del cuerpo femenino; airbags de automóviles diseñados con medidas masculinas que aumentan el riesgo de lesiones en mujeres; teléfonos

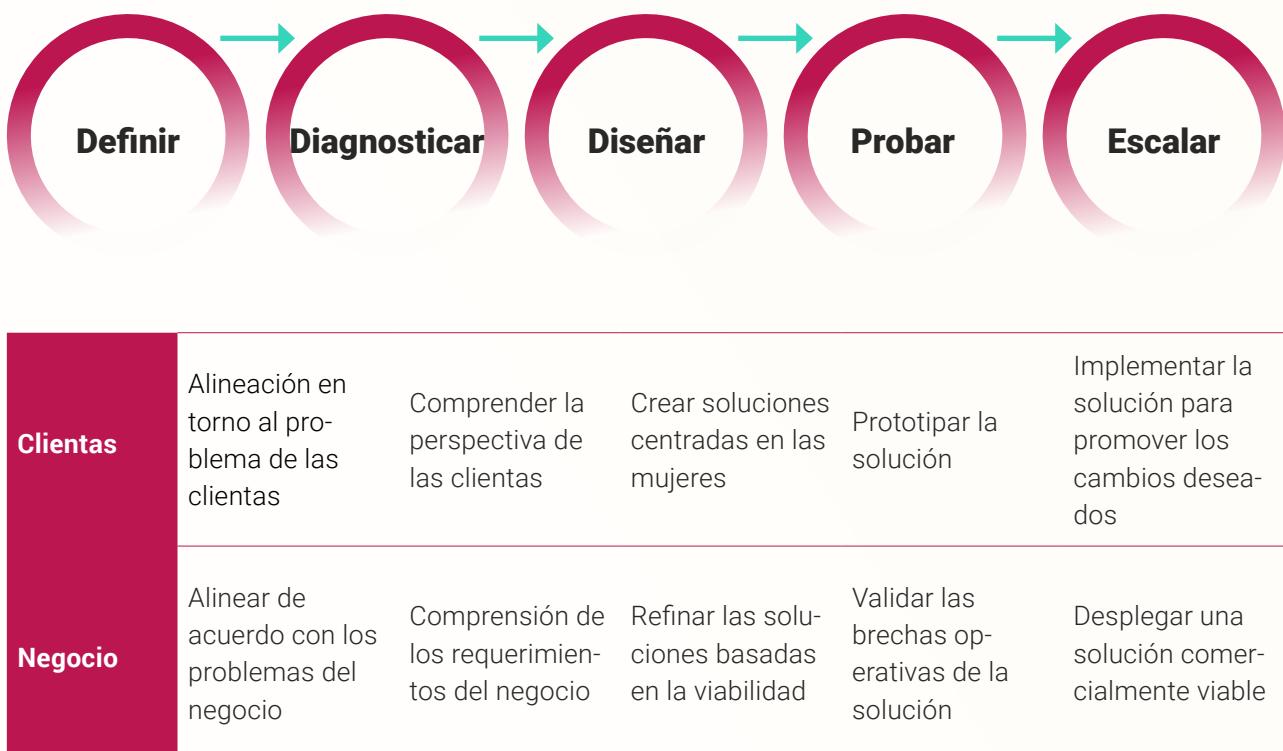
inteligentes demasiado grandes para la mayoría de manos femeninas; y sistemas de reconocimiento de voz que interpretan con mayor precisión el habla masculina que la femenina.

Estos casos evidencian que la innovación por sí sola no corrige los sesgos: sin una intención explícita de incluir, se continúan produciendo soluciones que excluyen. Por eso es esencial diseñar con enfoque de género, para asegurar que los productos sean pertinentes, usables y verdaderamente inclusivos.

## Recomendaciones generales

La metodología de diseño centrado en las mujeres en el marco del sector financiero debe considerar dos actores: las clientas y el negocio. Diseñar para las mujeres como clientas significa ponerlas en el centro, comprender sus necesidades y crear productos intuitivos que les permitan gestionar su vida financiera con confianza, mediante procesos iterativos que incorporen las siguientes etapas:

**Figura 5.** Cinco fases del proceso de diseño basado en las mujeres.



## 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 al grupo de mujeres que hacen parte del grupo objetivo. Esta etapa es fundamental para evitar el enfoque *gender-blind* (neutral al género).

En esta etapa se debe identificar:

- ¿Quiénes son las clientes objetivo y cuáles son sus necesidades específicas?

- ¿Cuáles son las principales barreras y puntos críticos que enfrentan?
- ¿Cuál es la perspectiva del negocio, en términos de viabilidad, escalabilidad y retorno esperado?

El resultado de esta fase es identificar de forma clara qué comportamiento actual se desea cambiar y cuál es el nuevo comportamiento deseado, así como el objetivo estratégico que se busca alcanzar con el producto o servicio final.

### Recuadro 4. Consideraciones técnicas transversales para definir el problema y las barreras.

La OCDE, en su documento *Recommendation of the Council on Financial Literacy*, presenta un instrumento que resalta consideraciones y recomendaciones para contribuir con gobiernos, autoridades y sector privado en el diseño de soluciones financieras y no financieras para grupos tradicionalmente excluidos, entre ellos, las mujeres.

Reconocer cómo los cambios demográficos, los contextos y las normas sociales afectan de manera diferenciada a las mujeres, quienes suelen tener carreras laborales discontinuas, mayor esperanza de vida y brechas salariales que impactan sus ahorros y pensiones.

Comprender las complejidades de la planificación financiera para mujeres, incluyendo el impacto de períodos sin trabajo (por ejemplo, licencias de maternidad y cuidado de personas dependientes), múltiples lugares de trabajo (empleo informal o a tiempo parcial) y choques de ingresos o gastos, que con frecuencia afectan con mayor severidad la estabilidad financiera de las mujeres.

Realizar mediciones multidimensionales para capturar no solo los cambios económicos, sino también los componentes perceptuales (como autoestima, confianza y agencia) y relaciones (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.

## Recurso:

[Defining the Customer Problem Kit](#), Women's World Banking.

## 2. Diagnosticar

Esta fase profundiza en el problema definido previamente. Desde la perspectiva de las mujeres como consumidoras financieras, busca comprender sus percep-

ciones, comportamientos y contexto en la experiencia con el producto o servicio, para identificar barreras que dificulten el comportamiento deseado. Desde la perspectiva del negocio, se analizan brechas en alcance, adopción tecnológica, modelos de atención y canales, con el fin de reconocer las limitaciones actuales.

Consumidoras	Negocio
Para esta fase se recomienda emplear herramientas como entrevistas en profundidad, grupos focales, arquetipos ( <i>buyer personas</i> ), mapas de experiencia ( <i>customer journey</i> ), diarios o relatos de vida y observaciones contextuales (visitas a hogares o lugares de trabajo), con el objetivo de identificar puntos clave de interés, necesidades, dificultades y oportunidades desde su perspectiva.	Desde la perspectiva del negocio resulta imperativo identificar brechas y desafíos desde la oferta de valor de cada entidad. Al detectar retos operativos se obtiene mayor comprensión sobre qué áreas y equipos deben involucrarse para generar cambios.
Recursos:	Recursos:
<a href="#">Customer Research Toolkit</a> , Women's World Banking	<a href="#">Institutional Diagnostic Toolkit</a> , Women's World Banking
<a href="#">Customer Personas and Journey Mapping Toolkit</a> , Women's World Banking.	

## 3. Diseñar

El diseño toma los hallazgos, el análisis de barreras y los desafíos identificados en las dos fases anteriores, y los convierte en conceptos de diseño que se utilizarán para crear un producto o servicio que aborde

los retos que enfrentan las mujeres objetivo. Al final de esta fase se contará con un prototipo de producto mínimo viable que responda a las necesidades de las mujeres y al contexto del negocio.

Durante esta fase se enmarcan tres pasos clave:

**Figura 6.** Pasos de la fase de diseño.



**Fuente:** elaboración propia.

- i) **La ideación:** consiste en generar y priorizar ideas para mitigar el problema identificado.

Recurso:

[Ideation Toolkit](#), Women's World Banking

- ii) **El prototipado ágil:** consiste en la materialización de las ideas a través de prototipos físicos de características y flujos de experiencia de usuario. Los prototipos pueden ir desde diagramas y *storyboards* hasta elementos de mayor complejidad.

Recurso:

[Prototyping Toolkit](#), Women's World Banking

- iii) **Testeo:** las pruebas con consumidoras permiten recopilar retroalimentación directa sobre los prototipos construidos. Esto a su vez permite que las mujeres interactúen con estos productos y reaccionen en términos de usabilidad, viabilidad y efectividad.

Recurso

[User Testing Toolkit](#), Women's World Banking

- iv) **Probar:** esta fase busca probar y validar el diseño de la solución en un entorno real, trabajando con las mujeres y con los aliados previstos en la iniciativa. Su objetivo principal es comprender cómo las mujeres interactúan y utilizan la solución, para luego ajustar el diseño con base en los hallazgos y prepararlo para su implementación en la fase de escalamiento.

Para que un piloto sea exitoso, se requiere una planificación efectiva en torno a dos componentes clave:

- a. Operacionalización del diseño

Este componente se centra en preparar la solución para su implementación en campo. Implica definir qué procesos operativos deben ocurrir para ejecutar el diseño: ajustes en la tecnología, la estrategia de mercadeo y la incorporación y capacitación del personal.

- b. Marco de medición de resultados

Consiste en establecer un marco para evaluar los resultados del piloto. Las métricas deben incluir indicadores de negocio y operativos, así como mediciones del cambio en los comportamientos financieros de las mujeres. Este marco permite obtener aprendizajes valiosos que orienten decisiones estratégicas y ajustes antes de la implementación a gran escala. Un buen sistema de medición debe responder preguntas como:

- **¿Qué resultados vamos a medir para evaluar la efectividad del piloto?**
- **¿Qué datos necesitamos recolectar y en qué periodo?**
- **¿Qué segmento de clientes usaremos como grupo de control para comparar impactos?**

## 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.

Recurso:

[Pilot KPIs Development Kit](#), Women's World Banking

# Directriz 10. Comunicaciones inclusivas y no sexistas

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<sup>9</sup> (ONU Mujeres, 2020)

## ¿Por qué es importante?

La forma en que se comunican los productos, servicios y mensajes institucionales incide directamente

en la percepción, la confianza y la 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

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 8). En términos de lenguaje inclusivo y no sexista, y de uso de imágenes y representación visual diversa, se recomienda:

- 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 (“appropriating”): 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 (ONU Mujeres, 2020).

## Imágenes y representaciones visuales diversas:

- Representar a mujeres diversas en términos de edad, etnia, orientación sexual, situación migratoria, discapacidad, lugar de residencia y 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.

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).

Recursos:

[Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género](#), ONU Mujeres.

[Manual para una comunicación libre de sexismo y discriminación para la prevención y eliminación de las violencias contra las mujeres](#), Alcaldía de Bogotá.

## Nuevos canales y formatos:

- Incorporar herramientas digitales y formatos (*reels*, videos cortos, *podcasts*, infografías), así

## ¿Qué es “pinkification”?

La *pinkification*, o “rosificación”, es una práctica de marketing y diseño que consiste en adaptar productos, servicios o mensajes hacia las mujeres 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 et al., 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.

# 4

## Consolidación y sostenibilidad



Esta categoría reúne las directrices orientadas a garantizar la continuidad, la coherencia y la efectividad de las acciones con enfoque de género en el tiempo. Busca fortalecer las bases institucionales y relaciones que permiten que los avances alcanzados sean sostenibles, escalables y medibles. En este marco, se

promueve la construcción de alianzas con propósito, que potencien la acción colectiva y la articulación entre actores, así como la implementación de sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje que aseguren la mejora continua, la rendición de cuentas y la generación de evidencia para la toma de decisiones.

# Directriz 11. Alianzas con propósito

Las alianzas con propósito son acuerdos estratégicos y sostenibles entre actores de distintos sectores, como el público, el privado, los organismos de cooperación, la academia, las ONG y las organizaciones de base, que comparten una visión común orientada a generar transformaciones estructurales, promover la equidad y fortalecer ecosistemas más inclusivos y sensibles 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. Las alianzas con propósito y enfoque multidisciplinario 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 impulsar el mapeo estratégico de actores con visión compartida, valorar la complementariedad de capacidades y fomentar el intercambio de buenas prácticas y aprendizaje.

### **Mapeo estratégico de actores con visión y enfoque de género compartido**

Identificar y priorizar aliados potenciales del sector público, privado, de la cooperación y de organizaciones sociales o comunitarias que, alineados con las políticas internas de género, comparten objetivos relacionados con la inclusión financiera de las mujeres, el cierre de brechas y la promoción de la equidad. Este mapeo debe considerar además la trayectoria, la legitimidad y las capacidades de cada actor.

Los proveedores de servicios financieros deben fortalecer sus capacidades internas y consolidar alianzas externas con el gobierno, la sociedad civil y el sector privado para implementar soluciones financieras y no financieras efectivas.

Recurso:

[Mapa de actores: La herramienta de diseño ideal para visualizar las relaciones entre stakeholders, de Design Thinking España.](#)

### **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 so-

luciones 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.

Algunas metodologías que resultan especialmente útiles entre aliados para compartir aprendizajes y lecciones aprendidas son:

- Comunidades de práctica: grupos de trabajo permanentes en los que los socios se reúnen periódicamente (presencial o virtualmente) para

compartir experiencias, retos y aprendizajes en torno a un tema común.

- Laboratorios de aprendizaje e innovación: espacios colaborativos diseñados para experimentar, reflexionar y ajustar intervenciones en tiempo real.
- Talleres de intercambio: sesiones estructuradas con dinámicas participativas (paneles, mesas de trabajo, estudios de caso) para compartir metodologías y resultados entre aliados.
- Círculos de aprendizaje y mentorías cruzadas: pares o equipos de diferentes instituciones se acompañan mutuamente para intercambiar conocimiento, resolver desafíos comunes y fortalecer capacidades.

**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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar ofertas de valor adaptadas a las realidades de mujeres rurales, jóvenes, afrodescendientes, indígenas, migrantes, mayores, emprendedoras y jefas de hogar, entre otras.</li> <li>• Crear productos financieros con enfoque de género.</li> <li>• Adaptar canales y metodologías para reducir fricciones y generar confianza.</li> <li>• Desarrollar contenidos de educación financiera desde enfoques sensibles al género y a las trayectorias de vida.</li> <li>• Ofrecer incentivos o condiciones preferenciales para mujeres en situación de vulnerabilidad.</li> </ul>

Sector	Enfoque estratégico dentro de la alianza	Acciones estratégicas que aportan a la equidad de género
Sector público	<p>Establecer un marco normativo, financiero y programático habilitante que conecte la inclusión financiera con los derechos económicos, sociales y digitales de las mujeres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir lineamientos de género en estrategias nacionales de inclusión financiera, transformación digital, emprendimiento, prevención de violencias y economía del cuidado.</li> <li>• Financiar o cofinanciar soluciones integrales (financieras, digitales, psicosociales y de cuidado).</li> <li>• Promover alianzas con gobiernos locales para crear nodos de conectividad, cuidado y capacitación con enfoque territorial.</li> <li>• Impulsar políticas de conectividad asequible para mujeres rurales, mayores o en situación de pobreza.</li> <li>• Coordinar estrategias intersectoriales de prevención de violencias basadas en género.</li> </ul>
Empresas del sector privado y fundaciones	<p>Impulsar modelos de negocio responsables y sostenibles que reconozcan a las mujeres como actoras clave del desarrollo económico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar programas de compras inclusivas, acceso a mercados y cadenas de valor lideradas por mujeres.</li> <li>• Financiar o incubar soluciones que combinen acceso al financiamiento con formación digital, mentoría, redes de apoyo y bienestar emocional.</li> <li>• Reconocer e incluir servicios de cuidado como parte del ecosistema productivo.</li> <li>• Apoyar el desarrollo de contenidos de formación y herramientas de apropiación digital para mujeres.</li> <li>• Establecer estándares internos de prevención de violencias de género en la cadena de suministro y redes aliadas.</li> </ul>

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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar formación en derechos económicos, financieros y digitales desde un enfoque comunitario.</li> <li>Acompañar procesos de cuidado colectivo, salud mental y bienestar psicosocial.</li> <li>Identificar y prevenir violencias basadas en género.</li> <li>Promover espacios de cocreación de soluciones y participación de mujeres en todos los ciclos de diseño.</li> <li>Gestionar infraestructuras comunitarias de cuidado, conectividad o formación digital.</li> <li>Actuar como veedoras del impacto y pertinencia de las soluciones para las mujeres en situación de vulnerabilidad.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración 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

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 los programas de manera más efectiva. En esencia, consisten en 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 fortalecer 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) señala 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 sentido, el aprendizaje continuo no solo permite identificar qué funciona y por qué, sino que también impulsa la innovación y el perfeccionamiento constante de los programas, productos e intervenciones con enfoque de género. Este proceso es fundamental para transformar estructuras desiguales y diseñar soluciones más efectivas, inclusivas y

ajustadas a las realidades diversas de las mujeres en Colombia.

Asimismo, incorporar una estrategia de monitoreo, evaluación y reflexión desde el inicio de cada intervención permite generar evidencia útil para la toma de decisiones, fortalecer las capacidades institucionales y consolidar una cultura organizacional orientada a resultados y al cierre de brechas de género.

## Recomendaciones generales

Para fortalecer la gestión de las estrategias de inclusión financiera con enfoque de género, es esencial contar con un marco estratégico integral que oriente la planificación, el seguimiento y la evaluación de las intervenciones. Este permite comprender las transformaciones esperadas, medir avances y garantizar la coherencia entre las acciones y los objetivos de equidad y empoderamiento económico de las mujeres (Walden, 2013).

Las herramientas clave de este marco son la Teoría del Cambio (ToC) y el marco de resultados que integra a su vez el sistema de indicadores, que en conjunto articulan una ruta lógica para planificar, monitorear, evaluar y rendir cuentas sobre los avances de la política.

La Teoría del Cambio define las rutas que conectan las actividades con los resultados intermedios y los impactos esperados. Permite identificar los supuestos que sustentan la estrategia y visualizar cómo cada acción contribuye al cambio deseado. Este enfoque promueve una visión compartida entre las instituciones y aliados sobre el proceso de transformación que se busca generar en la inclusión financiera de las mujeres.

El marco de resultados, por su parte, traduce la ToC en una estructura operativa que organiza estrategias, productos, resultados e impactos de forma medible

y verificable. Facilita la gestión basada en evidencia, el seguimiento de avances y la rendición de cuentas sobre los logros alcanzados en materia de inclusión y equidad de género.

Dentro de este marco, los indicadores son el puente entre la planificación y la evaluación (ver anexo 10 para conocer algunos ejemplos): permiten operacionalizar la estrategia al definir variables específicas para medir los cambios esperados. Reflejan tanto los avances en acceso, uso y calidad de los servicios financieros como las transformaciones estructurales en la autonomía económica de las mujeres. Su diseño debe responder a los objetivos definidos en la ToC y el marco de resultados, garantizando coherencia metodológica y pertinencia al contexto nacional (ver anexo 9 para profundizar en los componentes del sistema de monitoreo y seguimiento).

A partir de estos elementos, la evaluación se convierte en la fase que cierra el ciclo de gestión y aprendizaje. Complementa el monitoreo al ofrecer evidencia sobre qué está funcionando y por qué, permitiendo comprender cómo las acciones contribuyen a los objetivos propuestos, identificar brechas y ajustar la estrategia. Se distinguen tres tipos principales:

- **Evaluación de medio término:** analiza el progreso y propone ajustes durante la implementación.
- **Evaluación final:** mide los resultados e impactos al cierre del periodo, orientando decisiones sobre continuidad o ampliación.

- **Evaluación ex post:** se realiza tiempo después de concluida la política, para valorar la sostenibilidad y extraer aprendizajes.

Finalmente, la rendición de cuentas y la comunicación de resultados son pilares transversales de transparencia y mejora continua. Informar de manera periódica sobre avances, desafíos y aprendizajes fortalece la confianza de los aliados, mantiene el compromiso institucional y promueve la apropiación social de los resultados.

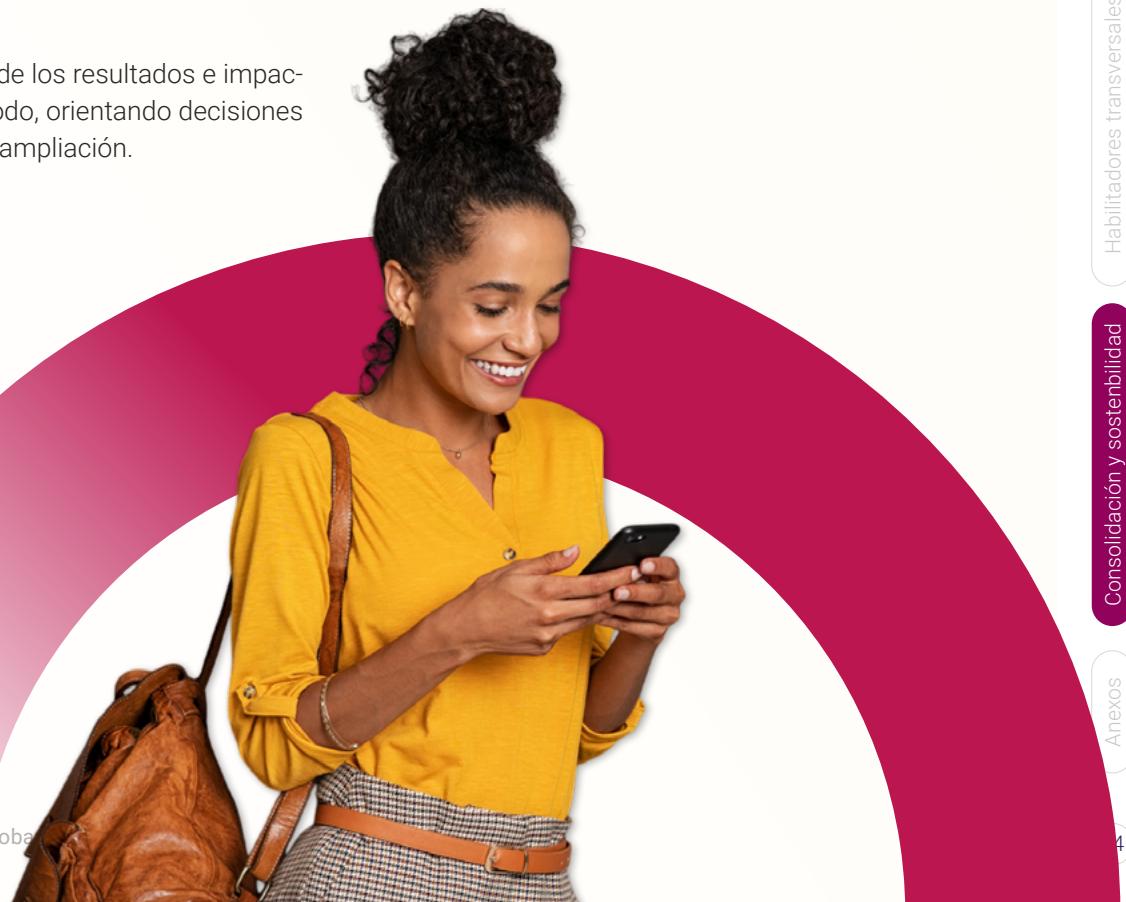
La rendición de cuentas puede realizarse a través de **mecanismos internos**, como reportes trimestrales o anuales que faciliten la toma de decisiones, y **mecanismos externos**, como informes públicos, boletines o tableros de indicadores. Estos últimos, al incluir datos desagregados por sexo y otras variables de vulnerabilidad, permiten visibilizar avances y brechas, impulsando una gestión más inclusiva, transparente y orientada a resultados.

## Recursos

[National Financial Inclusion Strategy Monitoring and Evaluation Toolkit](#), AFI

[¿Who answer to women? Gender & accountability](#).

ONU Mujeres



# 5

## Anexos



## Anexo 1. Glosario

**Bienestar financiero:** capacidad de tomar decisiones económicas informadas, manejar recursos adecuadamente, enfrentar imprevistos y construir una vida con seguridad y proyección.

**Cadenas de valor inclusivas:** estrategias que integran a mujeres en todas las etapas de la cadena productiva, garantizando acceso equitativo a recursos y oportunidades.

**Design thinking (pensamiento de diseño):** metodología centrada en las personas que promueve empatía, co-creación e iteración para diseñar soluciones inclusivas.

**Diseño conductual:** aplicación de principios de la economía conductual para crear productos financieros que incentiven decisiones positivas.

**Diseño intencional:** creación de productos y servicios financieros que incorporan de manera deliberada las realidades y necesidades diferenciadas de las mujeres.

**Empoderamiento económico:** proceso mediante el cual las mujeres adquieren autonomía para tomar decisiones financieras y controlar recursos, reduciendo brechas estructurales.

**Enfoque conductual:** perspectiva que considera cómo los sesgos y hábitos influyen en las decisiones financieras, para diseñar soluciones efectivas.

**Enfoque de género:** perspectiva que reconoce las diferencias en roles, necesidades y condiciones entre mujeres y hombres, para diseñar soluciones inclusivas y equitativas.

**Framing:** técnica de comunicación que influye en la percepción y toma de decisiones mediante la forma en que se presenta la información.

**Igualdad de género:** situación en la que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades, derechos y acceso a recursos en todos los ámbitos.

**Inclusión financiera:** proceso que busca garantizar el acceso y uso efectivo de productos y servicios financieros por parte de todas las personas, en condiciones equitativas y sostenibles.

**Interseccionalidad:** concepto que analiza cómo diferentes factores de identidad (género, etnia, clase, edad) interactúan para generar experiencias únicas de discriminación o privilegio.

**Metodologías alternativas de evaluación de riesgos:** herramientas que incorporan variables no tradicionales (como historial transaccional o ahorro informal) para ampliar el acceso al crédito.

**Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL):** sistema integral para medir avances, garantizar transparencia y mejorar continuamente las estrategias.

**Neutral al género:** estrategia que no considera diferencias entre mujeres y hombres, aplicando soluciones universales sin enfoque diferenciado.

**Perspectiva de género:** visión que orienta políticas y programas para reducir brechas y garantizar igualdad entre mujeres y hombres.

**Pinkification (rosificación):** práctica de marketing que adapta productos para mujeres mediante estereotipos superficiales (como el color rosado), sin atender sus necesidades reales.

**Política de género:** marco institucional que define principios y acciones para promover la equidad, prevenir la discriminación y garantizar derechos en la organización.

**Sensible al género:** estrategia que reconoce diferencias entre mujeres y hombres, pero no necesariamente busca transformarlas.

**Teoría del cambio:** herramienta de planificación que describe cómo y por qué se espera que una intervención logre los resultados deseados.

**Transformador de género:** enfoque que busca cambiar normas y relaciones de poder para lograr igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

**Violencias de género:** actos que causan daño físico, psicológico, sexual o económico a una persona por razón de su género, incluyendo discriminación y desigualdad estructural.

## Anexo 2. Herramienta de autodiagnóstico para la implementación de la guía

La herramienta de evaluación permitirá identificar el grado de avance en la implementación de las directrices de esta guía estratégica. Su propósito es ofrecer un diagnóstico práctico que oriente a las entidades participantes sobre sus progresos y áreas de mejora, más que una medición estrictamente cuantitativa.

Cada institución podrá autoevaluarse con base en las 12 directrices presentadas y, para cada una de ellas, se valorará el estado de avance según una escala de tres niveles:

- 1. No aplica:** la acción no corresponde al mandato, al alcance o a las prioridades institucionales (0 puntos).
- 2. Inicial:** la acción aún no se ha puesto en marcha o se encuentra en fase de planeación (1 punto).
- 3. En progreso:** existen acciones concretas en desarrollo, aunque todavía no se implementan de forma integral (2 puntos).

- 4. Consolidada:** la acción está implementada y presenta resultados verificables o buenas prácticas sostenidas en el tiempo (3 puntos).

### Interpretación de resultados

- **A nivel de cada directriz**, el puntaje obtenido refleja el estado de avance particular y permite identificar tanto los logros alcanzados como los aspectos que requieren fortalecimiento. Este análisis facilita la elaboración de planes de mejora específicos para cada directriz.
- **A nivel global**, la suma de los puntajes correspondientes a las directrices aplicables permitirá estimar el grado de avance en la implementación integral de la guía estratégica.

Nota: este insumo corresponde a una adaptación de la herramienta de autoevaluación construida por el Banco Mundial en su documento *Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México*.

Categoría	Directriz	Pregunta	No aplica (0 puntos)	Inicial (1 punto)	Consolidado (2 puntos)	Sumatoria
Condiciones previas	D1. Política de género y compromiso para la equidad	¿La entidad ha adoptado formalmente una política de género que promueva la equidad en todos los niveles de la organización?				
		¿La entidad ha establecido objetivos claros y medibles de igualdad de género en sus operaciones y servicios financieros?				
		¿La entidad implementa mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas para garantizar el cumplimiento de su política de género?				
Total D1						

Categoría	Directriz	Pregunta	No aplica (0 puntos)	Inicial (1 punto)	Consolidado (2 puntos)	Sumatoria
	D2. Involucramiento activo de diversos grupos de mujeres	<p>¿La entidad garantiza la participación de mujeres de distintos perfiles socioeconómicos en el diseño de productos y servicios?</p> <p>¿La entidad implementa mecanismos de consulta sistemática para conocer las necesidades y prioridades de diferentes grupos de mujeres?</p> <p>¿La entidad asegura que las decisiones estratégicas consideren la perspectiva de mujeres diversas y vulnerables?</p>				
	Total D2					
	D3. Adopción de prácticas institucionales para mitigar sesgos en la gestión organizacional	<p>¿La entidad ha revisado sus procesos internos para identificar y corregir posibles sesgos de género en la toma de decisiones?</p> <p>¿La entidad aplica criterios objetivos en la gestión de personal, evaluación de desempeño y otorgamiento de servicios financieros?</p> <p>¿La entidad implementa programas de capacitación para mitigar sesgos inconscientes en todo su personal?</p>				
	Total D3					
Soluciones integrales con perspectiva de género	D4. Desarrollo de soluciones financieras con diseño intencional	<p>¿La entidad desarrolla productos y servicios financieros considerando explícitamente las necesidades de las mujeres?</p> <p>¿La entidad evalúa periódicamente si sus productos financieros promueven la inclusión y no reproducen barreras existentes?</p> <p>¿La entidad incorpora la retroalimentación de las mujeres usuarias para ajustar el diseño y la funcionalidad de los productos?</p>				
	Total D4					

Categoría	Directriz	Pregunta	No aplica (0 puntos)	Inicial (1 punto)	Consolidado (2 puntos)	Sumatoria
	D5. Generación de capacidades y habilidades financieras y socioempresariales	<p>¿La entidad ofrece programas de formación financiera dirigidos a mujeres para fortalecer su autonomía económica?</p> <p>¿La entidad incluye contenidos de habilidades socioempresariales que faciliten la gestión de emprendimientos liderados por mujeres?</p> <p>¿La entidad evalúa el impacto de estos programas para asegurar que contribuyen al empoderamiento y al desarrollo sostenible de las participantes?</p>				
	Total D5					
	D6. Promoción del empoderamiento y bienestar de las mujeres	<p>¿La entidad implementa programas y servicios que fomenten la toma de decisiones financieras autónomas de las mujeres?</p> <p>¿La entidad considera factores de bienestar integral en la prestación de sus servicios financieros?</p> <p>¿La entidad promueve un entorno seguro y equitativo que permita a las mujeres participar plenamente en todas las operaciones financieras?</p>				
	Total D6					
	D7. Uso de metodologías alternativas de evaluación de riesgos	<p>¿La entidad aplica metodologías de evaluación de riesgos que reflejen la realidad económica y social de las mujeres?</p> <p>¿La entidad minimiza el uso de criterios tradicionales que puedan excluir a mujeres de ciertos productos financieros?</p> <p>¿La entidad incorpora métodos innovadores que equilibren la gestión de riesgo con la inclusión de mujeres emprendedoras?</p>				
	Total D7					

Categoría	Directriz	Pregunta	No aplica (0 puntos)	Inicial (1 punto)	Consolidado (2 puntos)	Sumatoria
Habilitadores transversales	D8. Datos desagregados por sexo	¿La entidad recoge y analiza sistemáticamente datos financieros desagregados por sexo en todos los procesos relevantes?				
		¿La entidad utiliza estos datos para identificar brechas, oportunidades y áreas de mejora en inclusión financiera de mujeres?				
		¿La entidad integra los resultados del análisis de datos en la planificación estratégica y en la toma de decisiones?				
Total D8						
D9. Metodologías de diseño centrado en las mujeres	D9. Metodologías de diseño centrado en las mujeres	¿La entidad aplica un proceso de diseño iterativo que permita ajustes continuos de productos y servicios según la experiencia de las usuarias?				
		¿La entidad realiza seguimiento y evaluación en cada etapa para garantizar mejoras continuas en la inclusión financiera?				
		¿La entidad involucra a mujeres en cada fase del diseño para asegurar que sus necesidades sean reflejadas y atendidas?				
Total D9						
D10. Comunicaciones inclusivas y no sexistas	D10. Comunicaciones inclusivas y no sexistas	¿La entidad asegura que sus comunicaciones y materiales institucionales sean inclusivos y eviten estereotipos de género?				
		¿La entidad revisa y aprueba el lenguaje y las imágenes utilizadas para garantizar diversidad y respeto?				
		¿La entidad fomenta prácticas de comunicación interna y externa que promuevan equidad y empoderamiento femenino?				
Total D10						

Categoría	Directriz	Pregunta	No aplica (0 puntos)	Inicial (1 punto)	Consolidado (2 puntos)	Sumatoria	
Consolidación y sostenibilidad	D11. Alianzas estratégicas	¿La entidad busca alianzas estratégicas con organizaciones que comparten el compromiso de inclusión financiera de mujeres?					
		¿La entidad participa activamente en redes y plataformas que fortalezcan sus iniciativas de equidad de género?					
		¿La entidad evalúa el impacto de las alianzas para garantizar resultados concretos y sostenibles en la vida de las mujeres?					
Total D11							
D12. Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje	D12. Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje	¿La entidad cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación que midan la eficacia de las acciones de inclusión financiera para mujeres?					
		¿La entidad utiliza los resultados del monitoreo para generar aprendizajes y mejorar continuamente políticas y programas?					
		¿La entidad rinde cuentas de manera transparente sobre los avances, desafíos y resultados en materia de equidad de género?					
Total D12							
TOTAL							

## Interpretación de resultados

- Por directriz

Puntaje total	Resultado
0	No aplica: la acción no corresponde al mandato, alcance o prioridades de la entidad.
3	Bajo: la implementación es mínima; la acción apenas se ha iniciado o se encuentra en fase de planeación.
4 -6	Medio: la acción está en desarrollo y se ejecutan algunos procesos, pero aún no se implementan de forma integral.
7- 9	Alto: la acción está altamente implementada, con prácticas claras de sostenibilidad

- Global

Puntaje total	Resultado
0	No aplica: ninguna de las acciones corresponde al mandato o prioridades de la entidad.
36	Bajo: la entidad ha iniciado pocas acciones; se encuentra en las etapas iniciales de incorporación del enfoque de género.
37- 72	Medio: la entidad ha implementado varias acciones; está avanzando por buen camino en la incorporación del enfoque de género.
73- 108	Alto: la entidad ha implementado la mayoría de las acciones de forma consistente y sostenible; ha incorporado efectivamente el enfoque de género en sus procesos y servicios.



## Anexo 3. Ejemplos sugeridos de metas y objetivos para una política de género

Objetivo SMART	Ámbito	Meta	KPI
Incrementar la participación de mujeres en posiciones directivas, asegurando que todas las vacantes críticas tengan ternas mixtas en cada ciclo de selección.		Alcanzar un XX % de representación femenina en cargos directivos antes de mes xx de año xxxx.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de mujeres en posiciones directivas.</li> <li>• % de procesos de selección con ternas mixtas.</li> <li>• Número de vacantes críticas cubiertas con mujeres.</li> </ul>
Asegurar que todos los casos de acoso laboral o violencia de género tengan gestión formal dentro del protocolo institucional y tiempos máximos de respuesta definidos y monitoreados.	Organizacional	Implementar protocolo institucional en el 100 % de los casos reportados antes de mes xx año xxxx.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de casos gestionados según protocolo.</li> <li>• Tiempo promedio de respuesta por caso.</li> <li>• Número de capacitaciones sobre el protocolo realizadas.</li> </ul>
Fortalecer las capacidades internas para mitigar sesgos, incorporando formación obligatoria y midiendo su aplicación en decisiones reales.		Capacitar al 100 % del personal en enfoque de género y evidenciar mejoras en procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de personal capacitado.</li> <li>• Número de áreas que incorporan criterios de enfoque de género en sus procedimientos</li> <li>• Número de guías, checklists o protocolos con enfoque de género creados y utilizados.</li> <li>• Resultado de encuesta sobre percepción de reducción de sesgos (antes y después de la capacitación).</li> </ul>

Objetivo SMART	Ámbito	Meta	KPI
Incrementar base de mujeres activas como clientes, estableciendo metas de vinculación por segmento.		Aumentar en un xx % la vinculación de mujeres como clientes activas antes de mes xx año xxxx.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de incremento en mujeres vinculadas por segmento.</li> <li>• Número de productos contratados por mujeres.</li> <li>• Tasa de retención de clientes.</li> </ul>
Fomentar la igualdad en las condiciones de crédito para mujeres, garantizando que los montos, precios y plazos ofrecidos se definen sobre criterios comparables a los de los hombres.	Inclusión financiera	Garantizar que el xxx% de las ofertas de crédito para mujeres cumplan criterios comparables a los de hombres antes de mes xx año xxxx.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia promedio en montos, tasas y plazos entre hombres y mujeres.</li> <li>• % de créditos otorgados a mujeres.</li> <li>• Número de ajustes realizados para eliminar brechas.</li> </ul>
Conectar procesos de educación financiera con adoptación real de productos asegurando transición efectiva entre capacitación y uso.		Lograr que al menos el xx % de las mujeres capacitadas adopten un producto financiero antes de mes xx año xxxx.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de mujeres capacitadas que adquieren productos.</li> <li>• Número de productos contratados post-capacitación.</li> </ul>

**Elaboración:** fuente propia.



## Anexo 4. Recomendaciones para el diseño de productos de ahorro con perspectiva de género

Etapa	Recomendaciones
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso voluntario: permitir que se defina cuánto se quiere llegar a ahorrar y en cuánto tiempo.</li> <li>Personalización: facilitar que se le pueda poner un nombre al ahorro de acuerdo con el propósito.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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 específico de ellas.</li> <li>Costos: el ahorro no debe generar costos extra para el ahorrador.</li> </ul>
Canal y experiencia de usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interfaz: manejo intuitivo y fácil de usar.</li> <li>Atención al cliente: brindar al inicio o de manera híbrida, soporte cara a cara aun cuando se trate de productos digitales. El manejo de <b>chatbot</b> o asesores virtuales genera barreras, sobre todo en personas con poca alfabetización digital y poca experiencia con productos financieros.</li> </ul>
Comunicación y educación financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Educación financiera y contenidos: para incentivar el ahorro se pueden incluir ejemplos y casos alusivos a las realidades de las mujeres o subsegmento de ellas.</li> </ul>

## Comunicación y educación financiera

- Educación financiera y 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 Secretaría de Integración Social de Bogotá, con base en experiencias recopiladas en el marco de proyectos para el fomento del ahorro de población vulnerable.

## Anexo 5. Principios de educación financiera y digital para 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.	<b>Personalizar el contenido</b> 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 cómo se contribuye al empoderamiento económico de las mujeres.	<b>Usar recomendaciones fáciles de entender</b> 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.

	Descripción	Tips de diseño
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.	<p><b>Hacerlo oportuno</b></p> <p>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.</p>
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.	<p><b>Utilizar canales híbridos</b></p> <p>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 líderes 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.</p>
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.	<p><b>Introducir una llamada a la acción simple</b></p> <p>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 pesos para comenzar a ahorrar"), con el fin de facilitar que las usuarias den el primer paso hacia el uso de productos financieros.</p> <p><b>Priorizar el aprendizaje práctico</b></p> <p>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.</p>

	Descripción	Tips de diseño
CÓMO (HOW)	<p>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.</p>	<p><b>Incorporar modelos de “edu-entretenimiento”</b> 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.</p>

Fuente: Womens World Banking (2021).

## Anexo 6. Herramienta de evaluación de sesgos de género para entidades financieras

Pregunta	Si /No	Si no, ¿qué género tiene el puntaje más alto?	Magnitud de la brecha (porcentajes)
¿Hombres y mujeres solicitantes tienen el mismo puntaje promedio de crédito para indicar solvencia, controlando variables relevantes?			
¿Hombres y mujeres solicitantes tienen la misma probabilidad de recibir una oferta de crédito, controlando variables relevantes?			
¿Hombres y mujeres que reciben ofertas de crédito obtienen el mismo monto promedio del préstamo, controlando variables relevantes?			
¿Hombres y mujeres que reciben ofertas de crédito obtienen la misma tasa de interés promedio, controlando variables relevantes?			
¿Hombres y mujeres que reciben ofertas de crédito enfrentan el mismo requisito promedio de garantía, controlando variables relevantes?			

Pregunta	Si /No	Si no, ¿qué género tiene el puntaje más alto?	Magnitud de la brecha (porcentajes)
¿Hombres y mujeres cuyas solicitudes fueron rechazadas tienen el mismo puntaje promedio de crédito, controlando variables relevantes?			
Total, respuestas afirmativas			

## Análisis de resultados

¿Cómo puntuar?

Contar el número de respuestas “sí” a las preguntas anteriores y anotarlas en la fila “total respuestas afirmativas”.

## Interpretación

- Entre 1 y 2 respuestas afirmativas: altamente sesgado en múltiples dimensiones
- 3-4: Moderadamente sesgado en múltiples dimensiones
- 5-6: Poco o ningún sesgo en múltiples dimensiones

## Anexo 7. Ejemplos de indicadores desagregados por sexo

Tipo de persona	Objetivo	Indicador
Persona natural	<p>Captura mínima de datos personales y uso general de productos. Permite dimensionar el alcance actual.</p> <p>Analizar diferencias estructurales, barreras de entrada, comportamiento financiero y acceso real.</p> <p>Comprender trayectorias, patrones de comportamiento y calidad del servicio, y diseñar productos ajustados al perfil real de la mujer usuaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de clientes activos desagregados por sexo.</li> <li>Porcentaje de productos colocados a mujeres.</li> <li>Edad promedio de clientas <i>vs.</i> clientes.</li> <li>Zona geográfica (urbano/rural) por sexo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de aprobación <i>vs.</i> rechazo por sexo.</li> <li>Porcentaje de clientes con historial crediticio previo, por sexo.</li> <li>Uso de canales (digital <i>vs.</i> físico) por sexo.</li> <li>Tasa de mora o incumplimiento por sexo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ánalysis de ciclo de vida del cliente (ingreso, permanencia, abandono) por sexo.</li> <li>Nivel de fidelización (uso recurrente, productos cruzados) por sexo.</li> <li>Evaluación de satisfacción o experiencia del cliente por sexo.</li> <li>Impacto financiero/social de los productos en la vida de las clientas.</li> <li>Inclusión de enfoque interseccional: autoidentificación de género, etnia, etc.</li> </ul>

**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.
- 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 8. Componentes recomendados para la guía institucional de comunicación inclusiva con enfoque de género

Sección	Contenido sugerido
<b>1. Objetivos y alcance</b>	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.
<b>2. Justificación</b>	Explica la necesidad de una comunicación inclusiva, su impacto en la cultura organizacional y su contribución a la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).
<b>3. Principios rectores</b>	Presenta los valores fundamentales que guían el documento: DEI, interseccionalidad, respeto y no discriminación. Se recomienda incluir una breve definición de cada principio.
<b>4. Lineamientos de imágenes y representaciones diversas</b>	Establece criterios para representar la diversidad en materiales gráficos: género, etnias, discapacidad, edad, etc. Incluye ejemplos de buenas prácticas y errores comunes.
<b>5. Estilo y tono</b>	Define el tono institucional: accesible, empático, respetuoso y claro. Incluye pautas para reformular mensajes y evitar microagresiones.
<b>6. Redes sociales</b>	Proporciona buenas prácticas para publicaciones inclusivas en redes sociales, considerando lenguaje, imágenes, emojis, <b>hashtags</b> y respuestas a comentarios.
<b>7. Proceso de revisión y aprobación</b>	Describe el flujo de validación de contenidos: <b>checklist</b> 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.
<b>8. Validación con usuarios</b>	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.
<b>9. Monitoreo, ajustes y actualización</b>	Define indicadores de seguimiento, mecanismos de retroalimentación y la periodicidad de revisión para mantener la guía actualizada y efectiva.
<b>Recursos complementarios</b>	<p>Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género de ONU MUJERES: <a href="https://guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf">Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf</a></p> <p>Caja de herramientas para el uso de comunicaciones inclusivas, diversas y equitativas en las empresas- Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). <i>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:</i> <a href="https://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2021/Recursos/Caja%20de%20herramientas-uso%20de%20comunicaciones%20inclusivas.pdf">https://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2021/Recursos/Caja%20de%20herramientas-uso%20de%20comunicaciones%20inclusivas.pdf</a></p>

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.*

#### Recursos complementarios

[https://cdn.mitma.gob.es/portal-web-drupal/igualdad-genero/guia2023\\_inclusiva\\_nosexista\\_16x24\\_ok.pdf](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 9. Componentes recomendados para la guía institucional de comunicación inclusiva con enfoque de género

Componentes	Descripción	Recomendaciones
<b>Monitoreo</b>	<p>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.</p> <p><b>Herramientas:</b> HM Treasury, 2020 (pág. 55 y 62):</p> <p><b>Cuantitativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos administrativos y de seguimiento existentes</li> <li>• Personas que acceden un servicio</li> <li>• <i>Inputs</i></li> <li>• Procesos y actividades</li> <li>• <i>Outputs</i></li> <li>• Resultados</li> <li>• Encuestas a gran escala ya disponibles</li> <li>• Nuevas fuentes de datos diseñadas específicamente para la evaluación</li> <li>• Encuestas, métodos cualitativos, <i>web-scraping</i>, etc.</li> <li>• Datos de redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• En caso de que se opte por la recolección de información mediante encuestas, se recomienda que estas se basen en <b>métodos de muestreo probabilístico</b>, 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): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo aleatorio simple, cuando se dispone de un marco muestral completo y homogéneo.</li> </ul> </li> </ul>

Componentes	Descripción	Recomendaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo (SMART)</li> <li>Tableros de control (<i>dashboards</i>) para el seguimiento de indicadores</li> </ul> <p><b>Cualitativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas en profundidad</li> <li>Grupos focales</li> <li>Estudios de caso</li> <li>Observación directa</li> <li>Etnografía</li> <li>Revisión documental (ej. reportes de avance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestreo estratificado, útil para asegurar la representación de subgrupos clave como sexo, edad, ubicación geográfica o identidad étnica.</li> <li>Muestreo por conglomerados, adecuado cuando la población está geográficamente dispersa y se busca eficiencia operativa.</li> <li>Muestreo multietápico, que combina varias técnicas anteriores y es especialmente útil en contextos complejos o con restricciones logísticas.</li> <li>La elección del diseño muestral debe estar alineada con los objetivos del monitoreo y con los recursos disponibles, asegurando siempre la calidad y la validez estadística de los datos recolectados.</li> <li>Se sugiere utilizar con precaución los <b>enfoques no probabilísticos</b>, 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.</li> <li>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.</li> </ul>

Componentes	Descripción	Recomendaciones
<b>Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 partes interesadas; y limitados en el tiempo, con plazos definidos para su cumplimiento y seguimiento (UNDP, 2009, pág. 58).</li> </ul>	
<b>Evaluación</b>	<p>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.</p> <p><b>Herramientas</b> (HM Treasury, 2020, págs. 47-48):</p> <p><b>Con asignación aleatoria de la participación</b></p> <p>Diseños experimentales que permiten establecer relaciones causales con alta validez interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Experimento aleatorio controlado (EAC)</b>: Asignación aleatoria de participantes a grupos de tratamiento y control.</li> <li><b>Diseño individual</b>: La aleatorización se realiza a nivel de persona u hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Incluir percepciones de las usuarias sobre barreras, confianza, bienestar financiero y empoderamiento.</li> <li>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).</li> <li>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.</li> </ul>

Componentes	Descripción	Recomendaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño por conglomerados:</b> Se aleatorizan grupos (como escuelas, comunidades o municipios).</li> <li>• <b>Diseño factorial:</b> Permite evaluar múltiples tratamientos y sus interacciones.</li> <li>• <b>Diseño escalonado:</b> Todos los grupos reciben la intervención, pero en distintos momentos, permitiendo comparaciones temporales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar métodos participativos que recojan la experiencia vivida de las mujeres beneficiarias. Esto permite comprender el <i>cómo</i> y el <i>por qué</i> detrás de los resultados cuantitativos.</li> </ul>
<b>Sin asignación aleatoria de la participación</b>		
Métodos cuasiexperimentales que buscan aproximarse a un contrafactual válido:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diferencias en diferencias (DiD):</b> 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.</li> <li>• <b>Regresión discontinua (RDD):</b> La asignación al tratamiento se basa en un umbral definido en una variable continua previa a la intervención. Este diseño 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.</li> </ul>		

Componentes	Descripción	Recomendaciones
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propensity Score Matching (PSM):</b> 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.</li> <li>• <b>Control sintético:</b> Construye un grupo de comparación artificial a partir de una combinación ponderada de unidades no tratadas, usando datos históricos.</li> <li>• <b>Variables instrumentales (IV):</b> 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.</li> </ul>	
<b>Rendición de cuentas (accountability)</b>	<p>Es el compromiso de responder ante las personas, comunidades, instituciones y grupos de interés que se ven afectados o beneficiados por una intervención. Favorece la legitimidad y transparencia.</p> <p><b>Herramientas:</b> mecanismos de quejas y reclamos, consultas participativas, transparencia en el uso de recursos, informes públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer canales de retroalimentación accesibles, culturalmente pertinentes, seguros y confidenciales, especialmente para mujeres.</li> <li>• 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.</li> <li>• Comunicar activamente a las mujeres cómo se han utilizado sus aportes y cómo se han traducido en mejoras concretas.</li> </ul>

Componentes	Descripción	Recomendaciones
<b>Aprendizaje</b>	<p>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 (<i>“Better learning, better results”</i>), y esto se traduce en intervenciones más eficientes, escalables y con mayor impacto en la autonomía económica de las mujeres.</p> <p><b>Herramientas:</b> talleres de reflexión, estudios de caso, gestión del conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar anualmente los indicadores, procesos y herramientas utilizadas, ajustándolos a nuevas realidades institucionales, territoriales y sociales.</li> <li>• Incluir activamente a colaboradoras y clientes en procesos de reflexión y mejora.</li> <li>• Documentar aprendizajes y buenas prácticas desagregadas por segmentos (rurales, migrantes, emprendedoras, jóvenes, etc.).</li> <li>• Promover espacios institucionales de aprendizaje transversal que fortalezcan el cambio organizacional.</li> </ul>



## Anexo 10. Ejemplos de indicadores de corto, mediano y largo plazo de la estrategia de inclusión financiera con enfoque de género

Temporalidad	Cuentas (mercado)	Colaboradoras (organizacional)
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres con cuentas en cada línea de negocio (corriente, ahorro, inversión, crédito, seguros, etc.).</li> <li>Porcentaje de mujeres con productos activos en cada línea de negocio.</li> <li>Número de capacitaciones financieras dirigidas a mujeres.</li> <li>Alcance de servicios de asesoría y educación financiera (cantidad de mujeres atendidas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de mujeres que participan en programas de capacitación o desarrollo profesional.</li> <li>Porcentaje de mujeres en roles operativos y administrativos recién incorporadas.</li> <li>Número de políticas internas revisadas para promover igualdad de género.</li> </ul>
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres que incrementan su uso de productos financieros relevantes.</li> <li>Número de clientes mujeres que mejoran su capacidad de toma de decisiones financieras</li> <li>Nivel de satisfacción de mujeres con productos y servicios financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres que acceden a posiciones de mayor responsabilidad o liderazgo intermedio.</li> <li>Número de mujeres participando en programas de mentoría o redes de liderazgo.</li> </ul>
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en el bienestar financiero de las mujeres formales).</li> <li>Mejora en indicadores de bienestar económico de mujeres clientes (ahorro, crédito, ingresos derivados de emprendimientos).</li> <li>Retención de clientes y fidelización a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres en cargos directivos o comités estratégicos.</li> <li>Reducción de brechas salariales de género dentro de la organización.</li> <li>Mejora en indicadores de cultura organizacional y percepción de igualdad de oportunidades.</li> <li>Nivel de percepción de igualdad y bienestar laboral entre mujeres (encuestas internas).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 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>
- Banco Mundial. (2024). *Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/950119/Documento\\_Expandiendo\\_la\\_inclusi\\_n\\_financiera\\_de\\_las\\_mujeres\\_en\\_M\\_xico\\_FINAL-Web.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/950119/Documento_Expandiendo_la_inclusi_n_financiera_de_las_mujeres_en_M_xico_FINAL-Web.pdf)
- BID. (2023). *Mujeres empresarias en ascenso: cómo pueden las instituciones financieras aprovechar el potencial de la banca mujer en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://idbinvest.org/es/publicaciones/mujeres-empresarias-en-ascenso-como-pueden-las-instituciones-financieras-aprovechar>
- 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>
- European Institute for Gender Equality. (2016). Obtenido de <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0716094enn.pdf>
- Flood, M. (2020). *Work with men and boys for gender equality*. Obtenido de <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Discussion-paper-Work-with-men-and-boys-for-gender-equality-en.pdf>
- HM Treasury. (2020). *Magenta book Central Government Guidance of Evaluation*.
- Ideo.org. (2022). *Gender x Innovation Guide*. Obtenido de <https://docs.google.com/presentation/d/1wvXBckfpfpmS-LVs8gkCsRaVftcINjBe/edit?slide=id.p1#slide=id.p1>
- Migallón & Gálvez. (2012). *Metodología y contenido para el trabajo grupal de las mujeres*. Obtenido de <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/salud/publicaciones/Seriesalud/docs/1Gruposmujeres.pdf>
- 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&isAllowed=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. (2009). *Who answer to Women? gender & accountability*. Obtenido de <https://bfffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/d2563b3f-3eef-4171-94e8-a850620b4540/content>
- 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.unwo>

[men.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Gender-inclusive%20language/Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf](https://men.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](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). *Intersectionality 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 . (2023). *Revolutionizing products design in financial services*. Obtenido de <https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2023/06/2023-Revolutionizing-Product-Design-Report.pdf>

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/>

World Economic Forum . (2021). *La tecnología puede llegar a las mujeres sin acceso a servicios bancarios en todo el mundo, pero solo si ellas nos dicen cómo debería funcionar*. Obtenido de <https://www.weforum.org/stories/2021/01/women-banking-digital-divide/>



