

# Guía para el Diseño y Adaptación de Programas de Educación Financiera con Perspectiva de Género y Economía del Comportamiento



## GUÍA PARA EL DISEÑO Y ADAPTACIÓN DE PROGRAMAS DE EDUCACIÓN FINANCIERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO

© CAF 2025  
CORPORACION ANDINA DE FOMENTO

Esta publicación fue realizada durante la Presidencia Ejecutiva de Sergio Díaz Granados  
Christian Asinelli, Vicepresidente Corporativo de Programación Estratégica  
Antonio Silveira, Vicepresidente de Sector Privado

**Editor**  
Dirección de Género-Gerencia de Género, Inclusión y Diversidad  
Dirección de Análisis Técnica y Sectorial de Sector Privado

**Autoría**  
Fundación Alemana Servicios y Sparkassenstiftung Alemana para la Cooperación Internacional  
Amaranta Medina  
Karla López

**Diseño instruccional**  
Cinthya Alvarado

**Colaboración**  
Jessica Durán

**Diseño Gráfico**  
Dulce Escobar

CAF agradece a Banco BHD, BBVA México, Crecer IFD, Fundación Capital y a CFA por compartir sus experiencias y aprendizajes y participar como casos de estudio. Su colaboración fue fundamental para identificar buenas prácticas en la incorporación del enfoque de género y la economía del comportamiento en programas de educación financiera.

Agradecemos a FinEquityALC por facilitar la realización de una encuesta entre miembros de su comunidad de práctica, así como la organización de talleres de discusión. Estos insumos fueron fundamentales para la elaboración del diagnóstico sobre programas de educación financiera con enfoque de género y/o economía del comportamiento en América Latina y el Caribe, la identificación de buenas prácticas y la selección de casos de estudio.

Asimismo, se reconoce la valiosa colaboración de expertos/as y profesionales de la región, quienes participaron en la revisión por pares de esta guía. En particular, se agradecen los aportes de: María José Roa, Ángela María Panqueva y Nidia García, consultoras regionales expertas en este tema, Catalina Jiménez de Desjardin, Diana Mejía y Barbara Auricchio de CAF, Mariana Martínez de FinEquity y Hans Frech La Rosa de la Duke University, cuyas observaciones enriquecieron significativamente el contenido de esta publicación.



Acceso abierto bajo la licencia [Deed - Atribución/Reconocimiento-NoComercial-SinDerivados 4.0 Internacional - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente la posición oficial de CAF. Los términos empleados y la presentación de los datos no implican toma alguna de posición de CAF respecto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni de sus autoridades, fronteras o límites.



# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. PRESENTACIÓN</b>	4	<b>5.2. Diseñar</b>	49
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	5	5.2.1. Definición de grupo objetivo	51
<b>3. RECOMENDACIONES</b>	6	5.2.2. Elaboración de arquetipos	52
3.1. Población objetivo	6	5.2.3. Definición de resultados y objetivos esperados	56
3.2. ¿Cómo leer esta guía?	6	5.2.4. Diseño del programa	68
3.3. ¿Cómo utilizar esta guía?	7	5.2.5. Diseño de la evaluación	88
3.4. Hoja de ruta del diseño y adaptación de programas de educación financiera con perspectiva de género y economía del comportamiento	8	<b>5.3. Implementar</b>	94
<b>4. CONCEPTOS CLAVE</b>	11	5.3.1. Capacitación a personas facilitadoras	95
4.1. Educación financiera	11	5.3.2. Monitoreo y aseguramiento de la calidad	97
4.2. Perspectiva de género	12	5.3.3. Adaptación ante imprevistos	98
4.3. Economía del comportamiento	15	5.3.4. Generación de alianzas	99
4.4. Educación financiera con perspectiva de género y economía del comportamiento	20	<b>5.4. Evaluar</b>	102
<b>5. CICLO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PEG Y LA EC</b>	22	5.4.1. Levantamiento de la información	103
<b>5.1. Diagnosticar</b>	23	5.4.2. Plan de uso de datos	107
5.1.1. Autoevaluación de su PEF	24	5.4.3. Divulgación	109
5.1.2. Levantamiento de la información	28	<b>6. ¡EMPIECE A FORTALECER SU PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA!</b>	113
5.1.3. Análisis de la información	42		



# 1. PRESENTACIÓN

En un mundo donde las decisiones financieras impactan profundamente el bienestar de las personas, es imprescindible que los programas de educación financiera evolucionen para responder a las realidades diversas de quienes los reciben.

Esta guía nace de la convicción de CAF – banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, de que una educación financiera efectiva no puede ser neutra: debe reconocer las desigualdades de género, los contextos sociales y los sesgos que influyen en nuestras decisiones financieras cotidianas.

La perspectiva de género permite visibilizar las desigualdades que enfrentan las mujeres en el acceso y uso de los productos y servicios financieros, así como en la toma de decisiones.

Reconocer estas diferencias no solo es justo, sino también estratégico: los programas que integran esta mirada tienen mayor potencial de generar impactos sostenibles y equitativos. Por otro lado, la economía del comportamiento aporta herramientas para entender cómo las personas toman decisiones en la vida real, influenciadas por sesgos, emociones, hábitos y contextos. Al incorporar estos principios,

los programas pueden diseñarse de manera más efectiva, facilitando cambios reales en los comportamientos financieros.

Esta guía está dirigida principalmente a instituciones financieras, pero también puede ser de gran utilidad para instituciones públicas, ONG, fundaciones, entre otras, que buscan fortalecer sus iniciativas de educación financiera. A través de un enfoque práctico y estructurado, se presentan recomendaciones, herramientas y ejemplos que acompañan cada etapa del ciclo de implementación: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. Además, se incluyen instrumentos para la autoevaluación, la priorización de acciones y la medición de resultados, todo con el objetivo de facilitar la transversalización de género y el uso de la arquitectura de decisiones en los programas.

Más allá de ser un documento técnico, esta guía es una invitación a transformar la manera en que concebimos la educación financiera. Es una apuesta por programas más inclusivos, sensibles a las realidades diversas, y capaces de generar cambios profundos en la vida de las personas. Esperamos que este recurso inspire a profesionales, personas

tomadoras de decisiones y facilitadoras a diseñar intervenciones que no solo enseñen sobre finanzas, sino que contribuyan activamente a cerrar brechas de desigualdad y a construir sociedades más justas y resilientes.

Invitamos a quienes trabajan en el diseño de políticas públicas, estrategias nacionales de inclusión y educación financieras, programas sociales y productos financieros, a utilizar esta guía como un recurso para fortalecer sus iniciativas, con el compromiso de construir un sistema financiero más justo, equitativo y centrado en las personas.

## **Diana Mejía**

Representante de CAF en Ecuador y especialista en inclusión y educación financieras

## **Ana Baiardi**

Gerenta de Género, Inclusión y Diversidad de CAF





## 2. INTRODUCCIÓN

La inclusión financiera de las mujeres es una condición indispensable para avanzar hacia su empoderamiento económico y la reducción de las brechas estructurales que limitan su participación plena en la vida productiva. En América Latina y el Caribe, las mujeres enfrentan barreras persistentes en el acceso, uso y control de los servicios financieros, muchas de ellas derivadas de normas sociales, roles de género tradicionales y sesgos cognitivos que afectan sus decisiones económicas.

CAF – banco de desarrollo de América Latina y el Caribe – comprometido con la **promoción de la igualdad de género y la inclusión financiera** de toda la población de los países de América Latina y el Caribe, así como con el crecimiento social y económico de la región, provee conocimiento, asistencia técnica y financiamiento para avanzar en políticas públicas y programas orientados a crear las condiciones sociales, económicas, financieras y ambientales para un desarrollo más inclusivo y sostenible.

En este contexto, la presente guía ofrece una herramienta práctica y estructurada para el

diseño y adaptación de programas de educación financiera que integren de manera transversal y efectiva la **perspectiva de género** y los principios de la **economía del comportamiento**. Su propósito es acompañar las instituciones financieras, organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil y actores del desarrollo que en la promoción de finanzas más inclusivas, efectivas y sostenibles.

A través de herramientas concretas, ejemplos aplicados y metodologías participativas, la guía propone un **enfoque centrado en las personas**, reconociendo las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres y sus contextos, motivaciones, barreras y aspiraciones.

El documento se organiza en torno a un **ciclo de implementación** que incluye las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, cada una acompañada de recomendaciones, instrumentos y buenas prácticas para transformar los programas de educación financiera en instrumentos de cambio social, capaces de generar comportamientos financieros saludables. Además, se incorporan conceptos clave que

permiten comprender cómo las **normas de género y los sesgos cognitivos** influyen en los comportamientos financieros, y cómo abordarlos desde la educación financiera.

Esta guía busca finalmente fomentar la **colaboración interinstitucional** y la transferencia de conocimiento entre países, facilitando la replicabilidad de modelos exitosos y la construcción de una comunidad de práctica comprometida con la equidad financiera. En suma, se trata de una invitación a repensar la educación financiera desde una mirada transformadora, que contribuya a cerrar brechas y generar **impactos sostenibles en el bienestar financiero de las mujeres**, fortalecer sus capacidades y promover su participación activa en los mercados locales, nacionales y regionales.



## 3. RECOMENDACIONES

### 3.1. Población objetivo

Esta guía está diseñada principalmente para instituciones financieras que implementan o tienen la intención de implementar iniciativas o programas de educación financiera; sin embargo, puede ser utilizada también por otro tipo de organizaciones (instituciones públicas, ONG, fundaciones, entre otras) que tienen interés en reforzar el impacto de sus programas, incorporando la perspectiva de género y los aprendizajes de economía del comportamiento.



### 3.2. ¿Cómo leer esta guía?

En este documento se proveen recomendaciones prácticas para el diseño o adaptación de los programas, por lo que la guía se puede utilizar independientemente de la etapa actual del programa o iniciativa. Para que sea más fácil de leer y entender su contenido, se utilizarán íconos que permitirán que la lectura sea más amigable, clara y práctica. Los íconos son los siguientes:

#### Íconos

#### Significado



**¡Alto!** La información que se presenta es muy importante y se debe analizar con cuidado. Es clave para la realización de un diseño o práctica adecuada.



**¡Herramienta!** Se provee un ejercicio para poner en práctica diferentes etapas del diseño de programas de educación financiera.



**¡Siga estos pasos!** Se especificarán las acciones a seguir para incorporar las herramientas o prácticas en su programa.



**¡Información adicional!** Encontrará links de descarga para acceder a más información sobre el tema tratado en cada sección.

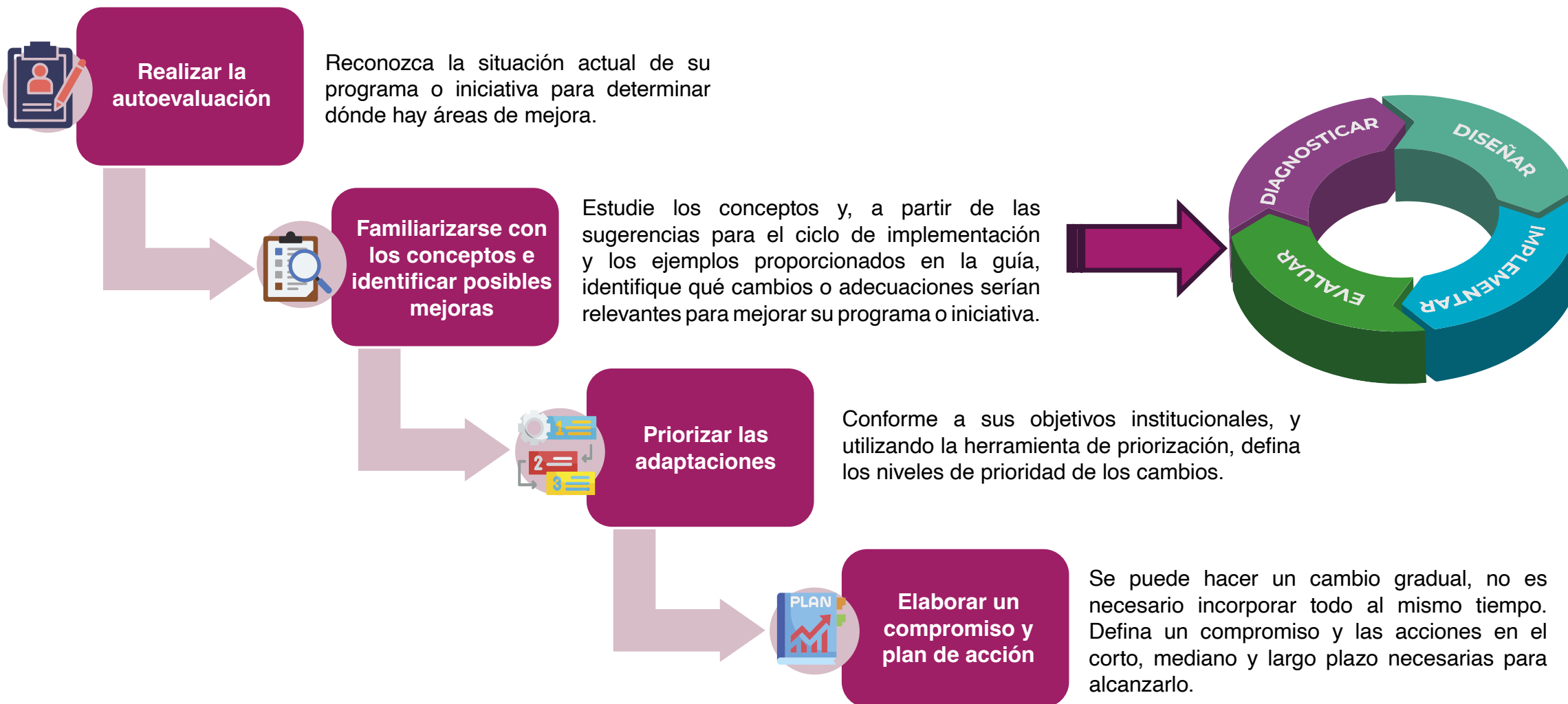


**¡Experiencias y buenas prácticas!** Para la elaboración de esta guía, se consultó con instituciones que han integrado la perspectiva de género o los principios de economía del comportamiento en sus programas. Algunas de sus buenas prácticas se presentarán como ejemplos de aplicación a lo largo de la guía.



### 3.3. ¿Cómo utilizar esta guía?

Para obtener el máximo provecho de esta guía se recomienda:

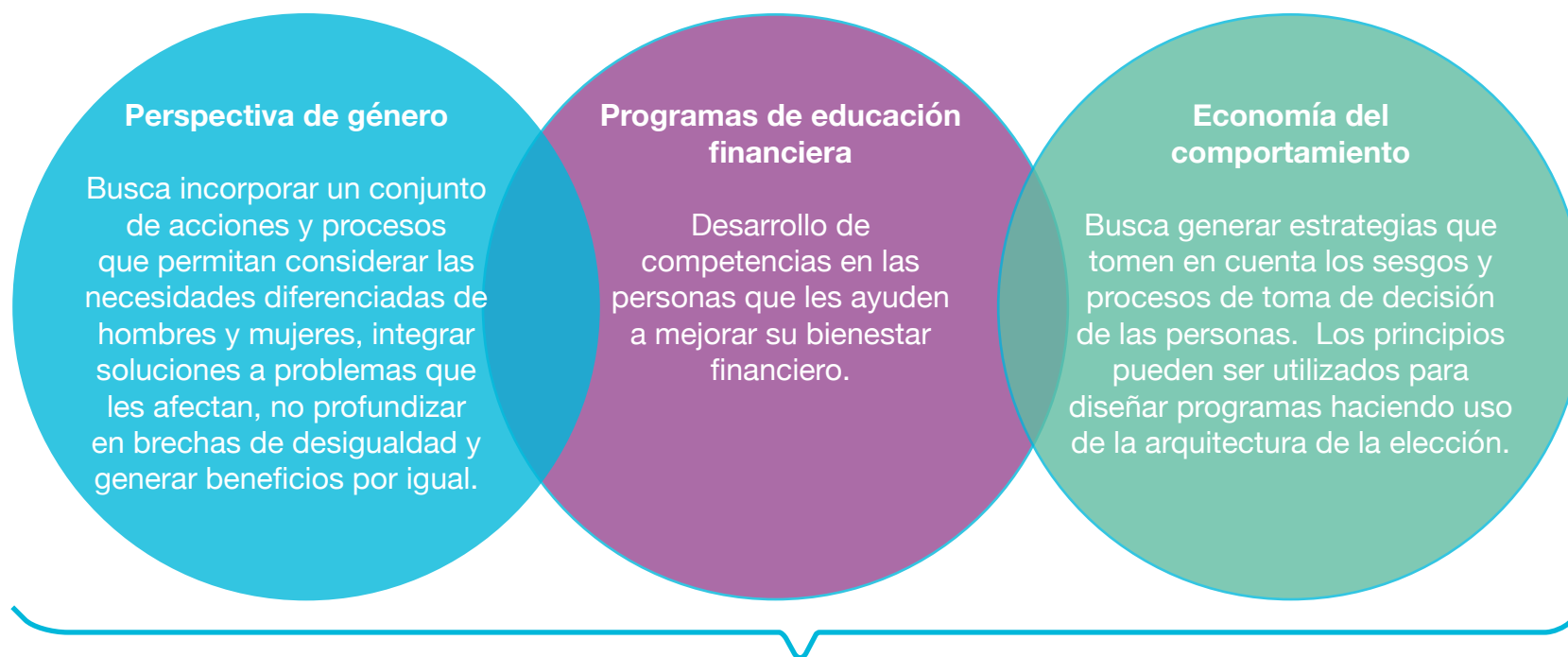




### 3.4. Hoja de ruta de diseño y adaptación de programas de educación financiera con perspectiva de género y economía del comportamiento

Esta hoja de ruta resume el contenido de la guía. Al leerla, tendrá claridad del hilo conductor del contenido que se va abordar a lo largo de la misma.

**¿Qué significa crear un programa de educación financiera que incluya la perspectiva de género y la economía del comportamiento?**



**¿Por qué hacerlo?**

Para comprender las necesidades diferenciadas de la población objetivo del programa.

Tener un enfoque en comportamientos y desarrollo de hábitos saludables.

Crear programas relevantes y atractivos.

Diseñar intervenciones efectivas.

Mayor participación y compromiso de la población objetivo.

Mayor demanda de productos y servicios financieros.

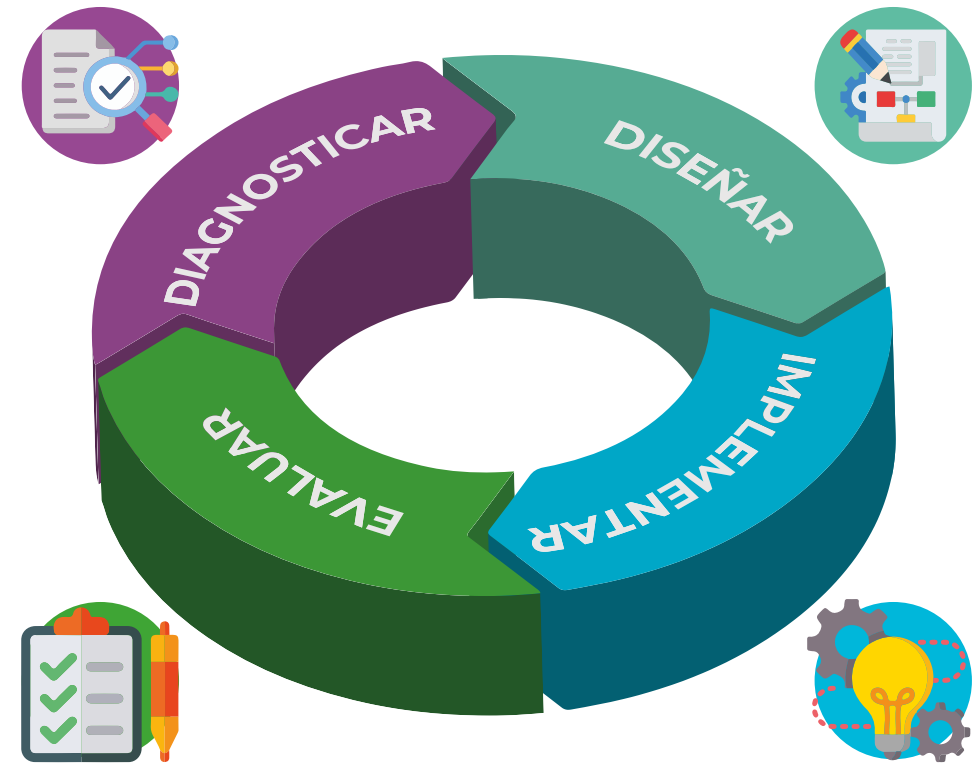
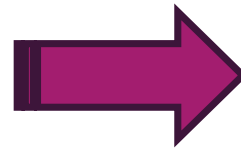
Cerrar las brechas de empoderamiento económico de las mujeres.





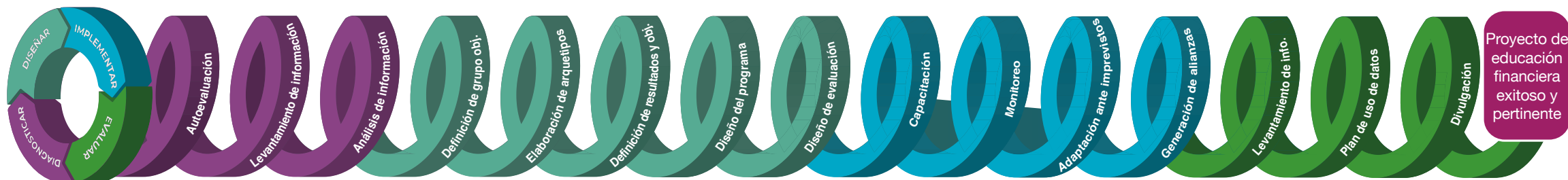
## ¿Cómo hacerlo?

A través de un ciclo de implementación que permite un proceso de mejora continua, tanto para iniciativas o programas nuevos como para programas ya implementados que busquen mejorarse.



### ¡Veamos un poco más a profundidad cada etapa del ciclo de implementación!

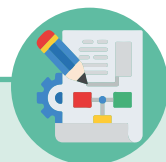
Las cuatro etapas principales se subdividen en 15 pasos específicos que permitirán llevar su programa de educación financiera desde un autodiagnóstico para establecer el punto de partida hasta la divulgación pertinente de sus resultados.



### Diagnosticar

Permite tener la información clara y diferenciada para crear un PEF centrado en la persona.

- ▶ Permite ubicar el nivel de implementación y establecer el punto de partida.
- ▶ Levantar la información para obtener un perfil claro de la población objetivo.
- ▶ Identificar posibles brechas de género de la población objetivo.
- ▶ Escuchar de primera mano las necesidades, retos, factores que influyan en el comportamiento de la población objetivo.
- ▶ Analizar el entorno donde se desarrollará el programa.



### Diseñar

Permite tener un programa diferente que responda las necesidades e intereses estratégicos de la población objetivo ya establecida en un marco de economía del comportamiento.

- ▶ Delimitar a la población objetivo.
- ▶ Elaborar arquetipos para comprender mejor a la población objetivo.
- ▶ Elaborar una escalera de resultados con resultados e impacto deseados.
- ▶ Diseñar intervenciones de aprendizaje basados en el perfil y sus necesidades.
- ▶ Diseñar un programa llamativo y claro usando principios de PEG y EC.
- ▶ Definir indicadores para evaluar el programa.



### Implementar

Implica asegurar que el diseño se lleve a la práctica y que esté llegando a la población objetivo como fue planeado. Garantizar que la intervención sea efectiva y sostenible en el tiempo.

- ▶ Capacitar y sensibilizar a personal sobre EC y PEG.
- ▶ Dar seguimiento a indicadores para conocer resultados.
- ▶ Retroalimentar el programa para incorporar aprendizajes de EC.
- ▶ Generar alianzas para robustecer el programa.



### Evaluar

Implica identificar de manera diferenciada los resultados diferenciados que se obtuvieron con el programa y las mejores que se podrían aplicar a futuras intervenciones.

- ▶ Levantar información sobre cambios de comportamientos, habilidades y actitudes.
- ▶ Evidenciar los resultados obtenidos con la población objetivo.
- ▶ Crear un plan de uso de datos para analizar avances y resultados.
- ▶ Elaborar y publicar documentos de resultados, lecciones aprendidas y herramientas usadas.



## 4. CONCEPTOS CLAVE

### 4.1. Educación financiera

#### ¿Qué es la educación financiera?

Es una combinación de **comprensión, conocimientos, habilidades, actitudes y comportamiento** que, en conjunto, son conocidos como **competencias**. Éstas son necesarias para tomar buenas decisiones financieras que nos permitan **alcanzar el bienestar financiero**.<sup>1</sup>

Los programas de educación financiera (PEF) buscan desarrollar competencias en las personas participantes, que les ayuden a mejorar su bienestar financiero. Para que un PEF sea efectivo, debe ser resultado de un proceso cuidadoso de diseño, mismo que se revisará en esta guía.

<sup>1</sup> Atkinson, A. & Messy, F. (2012). Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 15. OECD Publishing.

<sup>2</sup> Mejía, D. (2021). Cinco acciones desde las políticas públicas para promover la salud financiera. CAF – banco de desarrollo de América Latina y el Caribe – .

#### ¿Por qué es importante?

Es una herramienta para la inclusión financiera, ya que facilita el uso efectivo de los productos financieros. En específico, la educación financiera permite a las personas disponer de todas las capacidades e información necesarias para **tomar decisiones adecuadas frente a una amplia gama de oferta de productos y servicios financieros**.

Se busca que, a través de la educación financiera, las personas **desarrollen las habilidades necesarias para comparar y seleccionar los mejores productos** para sus necesidades, y adopten comportamientos que les ayuden a prepararse para hacer frente a contextos de crisis económicas e imprevistos.

Asimismo, les permite desarrollar un comportamiento financiero que **propicie la mejora de su bienestar y su calidad de vida, con un posible efecto indirecto sobre otros miembros de la familia**.

#### ¿Qué es el bienestar financiero?

“Bienestar financiero” o **salud financiera** se refiere al estado en el que las personas o familias pueden gestionar sin problemas sus necesidades y obligaciones financieras y sentirse confiadas sobre su futuro financiero.

La definición contempla cuatro aspectos de bienestar financiero:



**Día a día:** capacidad de cubrir obligaciones financieras inmediatas y necesidades de consumo.



**Resiliencia:** poder absorber y recuperarse de choques financieros.



**Metas:** establecer metas y encaminarse a su cumplimiento.



**Confianza:** seguridad y control sobre las finanzas propias.<sup>2</sup>



## 4.2. Perspectiva de género

### ¿Qué es la perspectiva de género (PEG)?

Es una forma de **ver, analizar y observar** el impacto del género en las oportunidades, roles e interacciones sociales de las personas.

Se podría decir que es un lente que **permite mirar la realidad, las relaciones y las desigualdades** entre los hombres y las mujeres.

El objetivo de adoptar la perspectiva de género es abonar a la igualdad; esto implica primero **reconocer** las brechas existentes para después intentar **corregir** el sexismo de nuestros conocimientos disciplinarios.

La PEG permite:

Examinar y comprender **cómo opera la discriminación que limita** el acceso a oportunidades y a los recursos por normas sociales, acceso desigual al mercado laboral, etcétera.

Identificar **la condición de vida de las mujeres** en relación con las circunstancias materiales que enfrenten cotidianamente.

Visibilizar **los intereses, mejoras y oportunidades que las mujeres están logrando y obteniendo**.

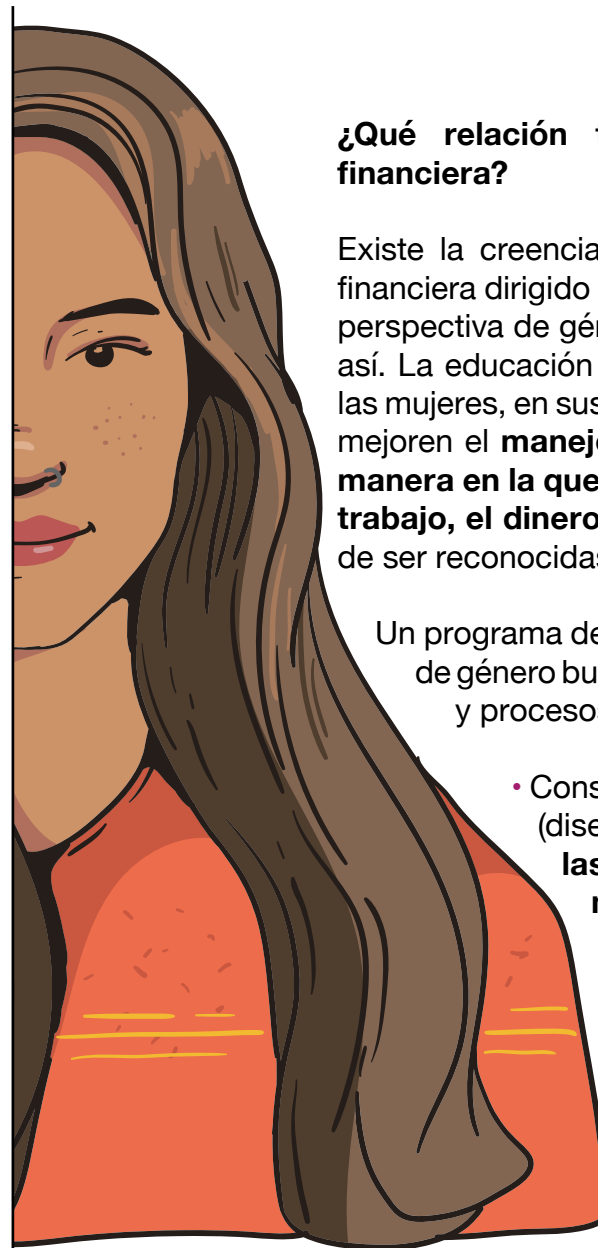
Analizar **cómo influyen las relaciones de género** en la calidad de vida, expectativas, desarrollo y oportunidades en la sociedad.

### ¿Qué relación tiene la PEG con la educación financiera?

Existe la creencia de que un programa de educación financiera dirigido solo a mujeres, automáticamente tiene perspectiva de género; sin embargo, esto no siempre es así. La educación financiera con PEG debe facilitar que las mujeres, en sus diferentes contextos y características, mejoren el **manejo de sus recursos y transformen la manera en la que ellas se perciben en relación con el trabajo, el dinero y las finanzas**; así como en la forma de ser reconocidas.

Un programa de educación financiera con perspectiva de género busca incorporar un conjunto de acciones y procesos que, de manera paulatina, permitan:

- Considerar en sus diferentes etapas (diseño, implementación y evaluación) **las necesidades y diferencias de las mujeres y de los hombres**.
- Integrar la **participación de mujeres y hombres en las soluciones** a los problemas que les afectan.
- Generar **beneficios por igual**.
- No profundizar las **brechas de desigualdad**.



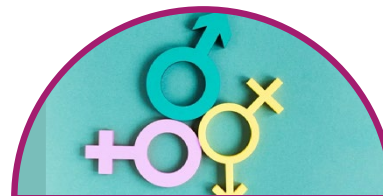




Estos son algunos conceptos que se deben analizar para entender con mayor profundidad la perspectiva de género:



**Brechas de género.** Es una medida estadística que muestra la distancia entre hombres y mujeres respecto de un mismo indicador; se utiliza para reflejar las diferencias entre los sexos, respecto a las oportunidades de acceso y control de los recursos económicos, sociales, culturales y políticos.



**Género.** Es una categoría de análisis de las ciencias sociales, que refiere a una clasificación de las personas, a partir de la diferencia sexual, para asignar roles, expectativas, espacios, jerarquías, permisos y prohibiciones dentro de la sociedad, considerándolos apropiados y válidos para hombres y mujeres.



**Estereotipos.** Son las ideas, cualidades y expectativas que la sociedad atribuye a mujeres y hombres; son representaciones simbólicas de lo que mujeres y hombres deberían ser y sentir; son ideas excluyentes entre sí que al asignarse reafirman un modelo de feminidad y otro de masculinidad. Por ejemplo, se producen estereotipos relacionados con que las mujeres son débiles y los hombres son fuertes.



**Interseccionalidad.** Es una categoría de análisis que permite visibilizar la discriminación y/o exclusión compuesta, doble o múltiple. Por ejemplo, la intersección por género, edad, etnia, discapacidad, etcétera. Este enfoque evita simplificar las conclusiones, reflexionando sobre las múltiples formas de discriminación que pueden enfrentar las mujeres.

<sup>3</sup> Inmujeres (2018). Glosario para la igualdad.



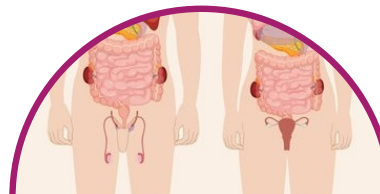
**Normas de género.** Son ideas sobre cómo deben ser y actuar los hombres y las mujeres. Estas normas se interiorizan desde una edad temprana y crean un ciclo de vida de socialización y estereotipación de género que define a una sociedad, cultura y comunidad en particular.



**Roles.** Es el conjunto de funciones, tareas, responsabilidades y prerrogativas que se generan como expectativas/exigencias sociales y subjetivas, a partir del sexo de una persona. Por ejemplo, se asigna el rol reproductivo a las mujeres y el rol productivo a los hombres.



**Relaciones de género.** Se refieren a las relaciones sociales y distribución de poder entre hombres y mujeres en lo público y privado; las cuales son cambiantes en la sociedad y en el tiempo.



**Sexo.** Se refiere a las características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas de la especie humana, sobre todo relacionadas a funciones de la procreación. Se suele diferenciar entre el sexo de mujer y hombre con las características sexuales, por ejemplo, a través de los órganos genitales.

<sup>4</sup> Inmujeres (2018). Glosario para la igualdad.



### 4.3. Economía del comportamiento

#### ¿Qué es la economía del comportamiento (EC)?

Es una ciencia que incorpora **ideas de la economía y otras disciplinas orientadas al comportamiento**, las que incluyen la psicología, sociología, antropología y neurociencia cognitiva, con el objetivo de enriquecer los modelos económicos estándar y así mejorar la capacidad de **entender y predecir el comportamiento humano**, de los mercados y de la política pública.

La EC se enfoca en comprender los factores que influyen en **las decisiones y comportamientos financieros de las personas**, a partir del entendimiento de la existencia de brechas entre lo que las personas dicen que hacen y lo que realmente hacen.

La EC ha demostrado que **muchos comportamientos financieros pueden estar influenciados por sesgos inconscientes** y que su identificación puede ayudar, no solo a entender comportamientos que pudieran parecer irracionales, sino también a predecirlos.

#### ¿Qué relación tiene la EC con la educación financiera?

**Tradicionalmente**, los programas de educación financiera se han enfocado en **transmitir información y conocimientos** y, en algunos casos, **en desarrollar habilidades**; sin embargo, sus resultados relacionados con cambios de comportamiento o con la toma de decisiones de las personas participantes en la vida real no han sido evidentes.

Para que la información y conocimientos se conviertan en **comportamientos y decisiones financieras saludables, es necesario generar estrategias** que tomen en cuenta los sesgos y los procesos de toma de decisión de los individuos.

Los principios de economía del comportamiento pueden ser utilizados, inicialmente, para **identificar estos posibles sesgos** y después, para **diseñar programas que los consideren**, haciendo uso de la arquitectura de la elección.





Estos son algunos conceptos que se deben analizar para entender con mayor profundidad la economía del comportamiento:

**Sistemas múltiples de pensamiento.** El modelo propuesto por Daniel Kahneman describe dos sistemas de pensamiento:

**Sistema 1.** Es rápido, automático, intuitivo y emocional. Nos permite tomar decisiones rápidas. Por ejemplo, elegir la ruta para ir a la oficina, lavarse los dientes, subir las escaleras, etcétera.



**Sistema 2.** Es lento, deliberativo, lógico y requiere un mayor esfuerzo. Lo utilizamos para tomar decisiones importantes o resolver problemas complejos. Por ejemplo, comparar dos productos financieros, resolver un problema matemático.<sup>5</sup>

**Heurísticos.** Se refiere a los “atajos mentales” o reglas de decisión sencillas que utiliza la mente para enfrentar problemas cuando no tiene los recursos para resolverlos con precisión. Algunos de los más importantes en la literatura son:

- **Anclaje.** Se produce cuando se utiliza la primera información que se recibe como referencia para tomar decisiones, sin considerar otras opciones. Ejemplo: algunas tiendas anuncian ofertas sobre precios iniciales elevados, dando la impresión de que es una gran oportunidad aunque el precio final sea similar a otras tiendas.
- **Disponibilidad.** Resulta en evaluar la probabilidad de que suceda un evento dependiendo de qué tan fácil podemos traerlo a la mente. Por ejemplo, sobreestimar la probabilidad de ser víctima de un ataque de tiburón, porque ese tipo de situaciones están muy presentes en los medios.
- **Representatividad.** Consiste en juzgar situaciones en la medida en que éstas se parecen a otras situaciones o categorías. Este heurístico está relacionado con la creación de estereotipos. Las personas pueden caer en la trampa de aplicar creencias que tienen sobre ciertos grupos a individuos específicos. En el caso del género, podría ser asumir que hay características femeninas o masculinas. Por ejemplo, creer que las mujeres no son buenas con las matemáticas y, por lo tanto, autoexcluirse de aprender temas relacionados.

<sup>5</sup> Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.





**Potenciadores e inhibidores de comportamiento.** Se pueden definir como variables, elementos o situaciones que influyen para que una persona tome la decisión de hacer (potenciar) o de no hacer (inhibidores). Por ejemplo, si al finalizar un taller de educación financiera, ahí mismo se da la oportunidad de acceder a una cuenta de ahorro, es muy posible que un alto porcentaje de personas en ese momento tome la decisión de abrir esa cuenta.



**Arquitectura de decisiones o de la elección.** Es un concepto introducido por Thaler y Sunstein (2008) para referirse a cómo las decisiones de las personas pueden ser influidas por la manera en la que se les presentan las opciones.

Según los autores, no existe un diseño neutral, por lo que siempre es importante pensar en cómo el diseño del programa o el contexto pueden influir en las decisiones de las personas.



**Sesgos.** Son errores sistemáticos –no aleatorios– que se generan en el pensamiento; esto es que, al utilizar los heurísticos, las personas tienden a tomar decisiones que se desvían de lo “racional”, ya que no se procesa mucha información al tomar decisiones. Los sesgos de género afectan la percepción sobre las personas dependiendo de su género y, por lo tanto, influyen en el trato que reciben. En la siguiente página se profundizarán en algunos sesgos importantes.

<sup>6</sup> Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.



Estos son los **sesgos más relevantes** o comunes que se relacionan con comportamientos financieros:

**Predisposición al presente.** Dar un valor más alto al aquí y ahora y un valor distinto y poco realista al futuro. Este sesgo se relaciona con la procrastinación, ya que lleva a retrasar tareas.

**Aversión a la pérdida.** Psicológicamente, se le otorga un valor más alto a las pérdidas que a las ganancias. Es más doloroso perder 100 pesos que gratificante ganar 100 pesos. Por esta razón se tiende a actuar evitando pérdidas.

**Procrastinación.** Posponer tareas o actividades importantes. En lugar de abordar lo que se debe hacer, se buscan actividades más agradables o menos desafiantes.

*Hoy no puedo ahorrar, pero luego lo haré.*

*Yo sé que el proyecto dará los frutos que esperamos, solo hay que esperar un poco más.*

*¡Ay no! Perdí mis \$100.00. ¡No puede ser!*

*Yo sé que tengo que cuidar a mis hijos, es mi obligación.*

*¡Yo sé que tengo que hacer ejercicio! Solo revisaré mis redes un rato primero.*

*¡Mejor dame mis \$100.00 hoy! Prefiero eso que esperar hasta el otro mes.*

**Costos hundidos.** Considerar gastos en los que ya se ha incurrido para definir acciones futuras, aunque impliquen más gastos. Por ejemplo, seguir invirtiendo en un proyecto fallido porque ya se ha invertido una cantidad considerable en lugar de limitar la pérdida a la inicial.

**Normas sociales.** Los comportamientos de los individuos son influenciados por la sociedad, ya sea por querer pertenecer, por cumplir con las expectativas, por evitar castigos o como un mecanismo para responder ante la incertidumbre. Este sesgo tiene un gran componente de género.

**Descuento hiperbólico.** Preferencia por recompensas en el corto plazo. Se le descuenta valor a las recompensas que llegarán en el futuro. Por ejemplo, preferir recibir 100 pesos hoy que 200 en un mes.





**Falta de autocontrol.** Se relaciona con la predisposición al presente y se refiere a la dificultad de resistir impulsos y tomar decisiones que beneficien a largo plazo, que resulta en búsqueda de gratificaciones inmediatas.

*Yo estoy ahorrando para mi certificación, pero no puedo dejar de ir a ese concierto. ¡Es mi sueño!*

*¡Crear una cuenta de ahorro es demasiado complicado! ¡No lo haré!*

**Costo de fricción.** Las dificultades o barreras que van encontrando las personas en el camino a lograr cierta acción. Por ejemplo, pasos innecesariamente complicados.

**Mentalidad de escasez.** Cuando las personas carecen de algún recurso, como dinero o tiempo, sus pensamientos tienen a enfocarse en el recurso escaso, dejando poca capacidad cognitiva para otros pensamientos o actividades.

*¡Estas deudas me tienen mal! No puedo pensar, trabajar ni dormir.*

*¡No entiendo bien lo de los créditos! Solo con este me quedo y ya está. Solo me confundo.*

**Sobrecarga de elección o conflicto de decisión.** Ante una gran cantidad de opciones, las personas tienden a paralizarse y elegir la opción más fácil, que puede ser incluso no tomar ninguna decisión, en lugar de la mejor opción.

**Anclaje.** Propensión a enfocarse en la primera información que se recibe y utilizarla como referencia para evaluar otras opciones. Siguiendo el ejemplo, el segundo precio le parece una oferta, independientemente de si el precio es el adecuado.

*¡Acabo de ver una tele en \$2,000.00! Es una oferta, el otro día vi que estaban en \$4,500.00*

*¡Mi abuelita siempre divide su dinero en sobres con montos específicos y le funciona!*

**Contabilidad mental.** Otorgarle un valor distinto al dinero dependiendo del origen o destino. Por ejemplo, generar “apartados” de dinero etiquetados para un fin específico.

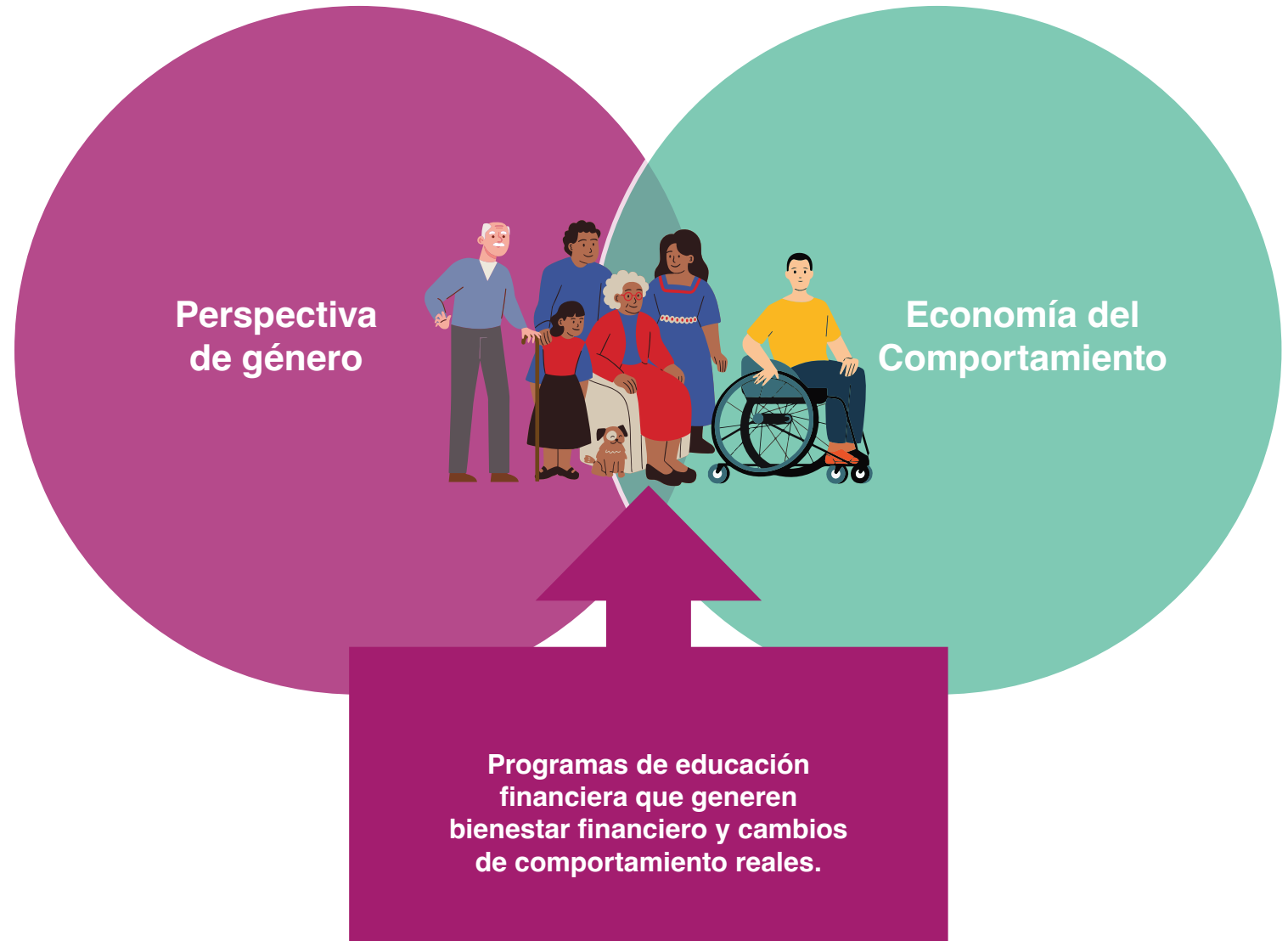




## 4.4. Educación financiera con perspectiva de género y economía del comportamiento

Uno de los retos de un programa de educación financiera es **lograr que se generen cambios en los comportamientos de las personas** que participan en ellos y, por ende, en su **bienestar financiero**.

La PEG y la EC ofrecen herramientas y mecanismos que permiten, por un lado, identificar la realidad diferenciada de mujeres y hombres y reconocer los mecanismos, contexto y posibles sesgos que influyen en su toma de decisiones y comportamiento; y, por otro lado, reforzar el diseño y evaluación de las iniciativas para fomentar cambios efectivos.







Entre las ventajas que ofrece la incorporación de ambos enfoques en los programas de educación financiera están:



Comprender las **necesidades diferenciadas** de hombres y mujeres.



Enfoque en comportamientos y desarrollo de **hábitos saludables**.



Crear programas más **relevantes y atractivos**.



Enfocar los programas en el **cierre de brechas y empoderamiento económico de las mujeres**.



Diseñar **intervenciones más efectivas** enfocadas en las necesidades y preferencias de la población objetivo.



Mayor participación y compromiso de las personas al **sentirse identificadas**.



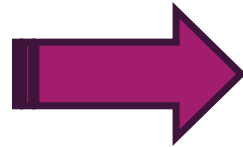
Mayor **demand**a de productos y servicios financieros.

Como resultado, el programa tendrá una mayor probabilidad de generar cambios positivos en las mujeres como: **fomentar comportamientos financieros sanos**, así como **fortalecer su autoconfianza, sus capacidades de negociación y demás actitudes financieras necesarias para incrementar su bienestar financiero y empoderamiento económico**.



## 5. CICLO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PEG Y LA EC

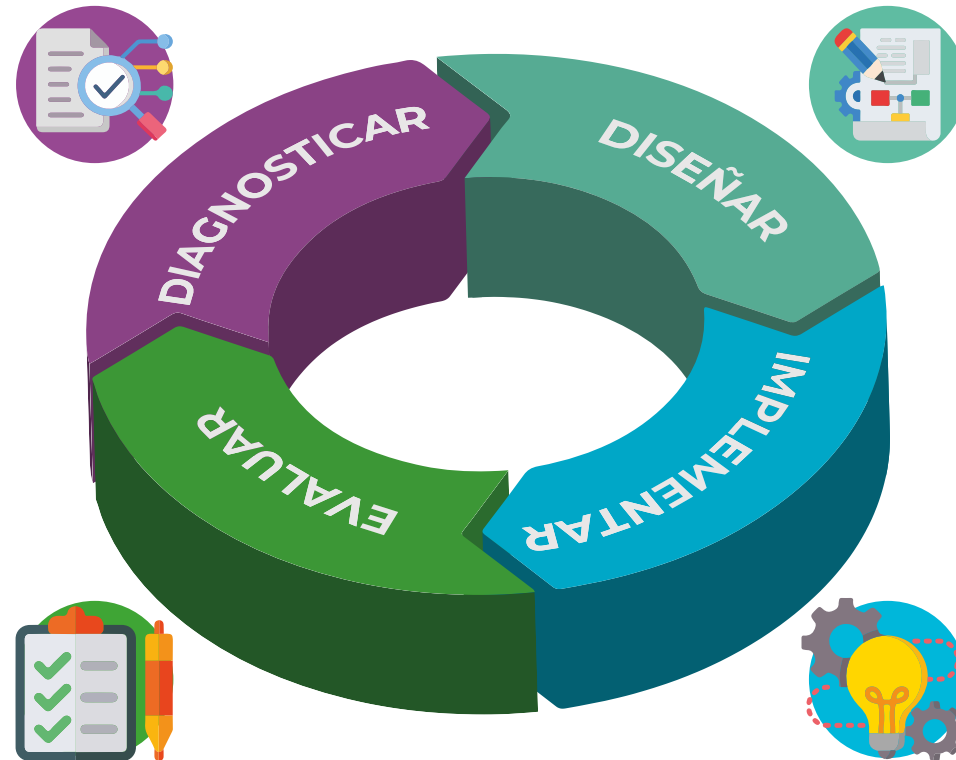
Esta guía está organizada considerando cuatro etapas de un programa de educación financiera (PEF):



Las etapas se presentan en forma de ciclo, ya que es recomendable considerar un programa como un proceso iterativo o, incluso, un experimento, en el que:

- Se pone a prueba el diseño.
- Se evalúan los resultados.
- Se realizan las modificaciones pertinentes en las siguientes implementaciones.

**Le invitamos a convertir su PEF en una oportunidad de aprendizaje y proceso de mejora continua, aprovechando esta guía para orientarle en los pasos a seguir.**





## 5.1. Diagnosticar

**Diagnosticar con perspectiva de género y economía del comportamiento** es una etapa clave para crear un PEF centrado en la persona.

En esta etapa se obtiene y analiza información pertinente sobre las características de la persona, su contexto, la situación y el problema que se quiere atender, **identificando de manera diferenciada:**

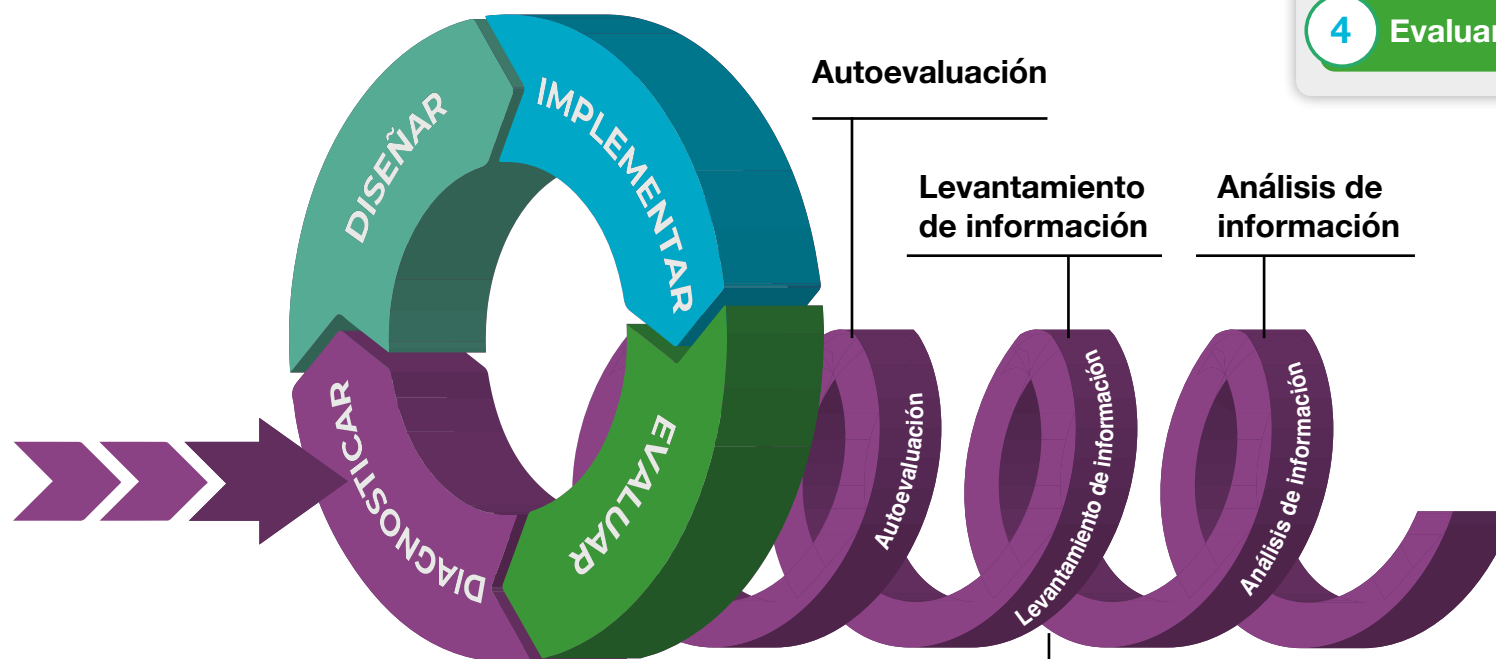
- Cómo afecta a hombres y mujeres.
- Las causas y efectos, los inhibidores y potenciadores del comportamiento deseado.
- Las preferencias, necesidades prácticas e intereses estratégicos.

En esta sección encontrará recomendaciones y herramientas para las dos fases principales del diagnóstico: el **levantamiento de la información** y el **análisis** de la misma.



### Preguntas a resolver en su diagnóstico

- ¿Qué brechas existen entre hombres y mujeres?
- ¿Cuáles son sus causas y cuáles sus consecuencias?
- ¿Qué factores del entorno abonan al problema?
- ¿Cuáles son las necesidades y preferencias de la población objetivo?
- ¿Qué sesgos influyen en sus comportamientos actuales?



### Etapas

1 Diagnosticar

2 Diseñar

3 Implementar

4 Evaluar

### Incluye:

- Obtención de la información
- Implementación de herramientas participativas



### 5.1.1. Autoevaluación de su PEF

Si ya cuenta con un Programa de Educación Financiera diseñado y/o en implementación, le invitamos a iniciar con una autoevaluación básica de su programa.

Al hacerlo, podrán identificar en qué medida su programa contiene elementos que visibilizan la perspectiva de género y si están integrados componentes de la economía del comportamiento.

Con ello, podrá determinar en qué etapas del programa están más focalizados los esfuerzos e identificar más fácilmente las áreas de oportunidad que tiene que empezar a adaptar para lograr su fortalecimiento.

Este ejercicio permite revisar la incorporación de los ejes de PEG y EC en las cuatro etapas del PEF.

#### Le sugerimos:

- Invitar a representantes de todas las áreas involucradas en el diseño e implementación del programa.
- Tener a la mano la mayor información histórica posible, relacionada con el diseño del programa.
- Y lo más importante: ¡Responder con la mayor sinceridad posible!



#### Pasos para realizar su autodiagnóstico:

- **Paso 1.** En la siguiente página, marque todas las prácticas que han implementado en su programa.
- **Paso 2.** Coloque el número de prácticas en el gráfico de araña, tanto para PEG como EC.
- **Paso 3.** La escala le permitirá identificar dónde se encuentra ubicado su programa en cada etapa y las áreas de oportunidad para fortalecer la incorporación de estos ejes, pero recuerde, ¡Para eso es esta guía!

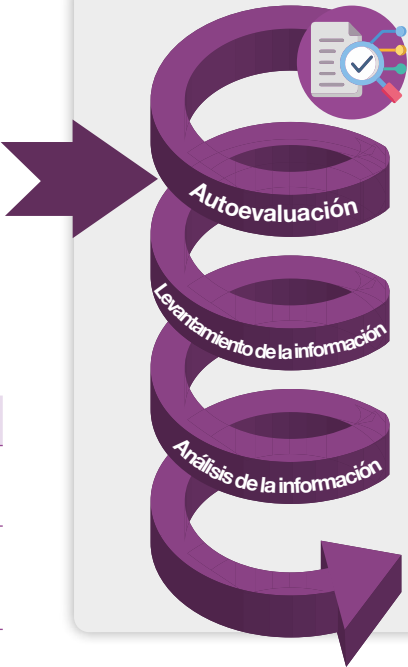




### Herramienta para la autoevaluación

**Instrucciones:** identifique las prácticas de PEG que se incorporan dentro de su programa. Lea los criterios y marque con una “x” los que cumple su programa de educación financiera. Anote en la tabla la suma del total de casillas que marcó por cada categoría.

Diagnosticar	Diseñar
<input type="checkbox"/> El programa considera información diagnóstica desagregada por sexo (hombre/mujer/otro).	<input type="checkbox"/> En los objetivos, metas e indicadores, se menciona <u>explícitamente a las mujeres</u> , sus necesidades específicas y brechas.
<input type="checkbox"/> La información se desagrega por otras características adicionales como: edad, territorio, nivel social, entre otros.	<input type="checkbox"/> Las personas que elaboraron el programa cuentan con sensibilización o formación en perspectiva de género, o hubo especialistas en materia de género y el equipo es multidisciplinario.
<input type="checkbox"/> Se identifican las brechas en competencias financieras (mapeadas por el programa o con base en fuentes externas).	<input type="checkbox"/> Se desarrollan competencias personales en las mujeres (confianza, autoestima, liderazgo, etc.) y se abordan temas complementarios como: derechos humanos, dinámicas de poder, corresponsabilidad, discriminación, sesgos de género, etcétera.
<input type="checkbox"/> Se identifican las desigualdades estructurales y normas de género entre hombres y mujeres (cuidados, ingreso, educación, trabajo, jefa/jefe hogar, etc.). Se realiza por mapeo del programa o con base en fuentes externas.	<input type="checkbox"/> En la elaboración de recursos y contenido, ¿se tienen en consideración las actitudes, habilidades y conocimiento financiero diferenciado de mujeres y hombres?
Implementar	Evaluar
<input type="checkbox"/> En la elaboración de contenido hay uso de lenguaje inclusivo, representación, eliminación de roles y estereotipos y ejemplos disruptivos (ej. mujer mecánica, hombre cuidando a la familia, familia homoparental, etc.).	<input type="checkbox"/> Los datos de evaluación son desagregados por sexo.
<input type="checkbox"/> Se emplean mecanismos para abordar las inequidades de género identificadas en el análisis previo y canales adecuados de formación para asegurar la participación y beneficio de las mujeres (ej. horarios, servicios de cuidado para niños/niñas, cercanía del lugar de formación, presencialidad, entre otros).	<input type="checkbox"/> Se consideran indicadores que miden el impacto que tendrá el programa a largo plazo en la vida de las mujeres.
<input type="checkbox"/> La capacitación de facilitadoras/es incluye sensibilización sobre conceptos básicos de perspectiva de género.	<input type="checkbox"/> Con el objetivo de generar estrategias de mejora que beneficien a las mujeres, se analiza la evaluación del PEF con información desagregada por sexo.
<input type="checkbox"/> Hay apoyo gracias a las alianzas formales con otras organizaciones que atienden necesidades de las mujeres.	<input type="checkbox"/> Los aprendizajes generados por el programa se divulgan para ayudar a mejorar otros programas en favor del empoderamiento económico de las mujeres.



PEG en su programa	No. de aspectos marcados (1-4)
Diagnosticar	
Diseñar	
Implementar	
Evaluar	

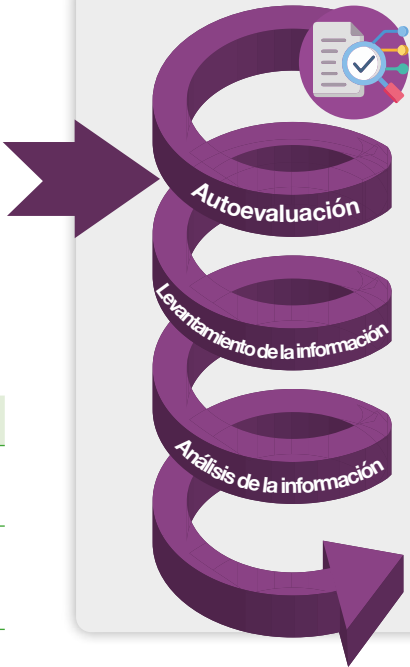




Herramienta para la autoevaluación

**Instrucciones:** identifique las prácticas de EC que se incorporan dentro de su programa. Lea los criterios y marque con una “x” los que cumple su programa de educación financiera. Anote en la tabla la suma del total de casillas que marcó por cada categoría.

Diagnosticar	Diseñar
<input type="checkbox"/> Se identifican potenciadores o inhibidores del comportamiento en el contexto en donde se llevará a cabo el programa.	<input type="checkbox"/> El personal involucrado en diseño o ejecución está capacitado en economía del comportamiento.
<input type="checkbox"/> El programa identifica la existencia de sesgos o heurísticos comúnmente relacionados con comportamientos financieros (procrastinación, sesgo al presente, aversión a la pérdida, conflicto de decisión, etc.).	<input type="checkbox"/> Las intervenciones o talleres del programa se enfocan en modificar comportamientos.
<input type="checkbox"/> Se reconocen principios de la economía del comportamiento, y con base en los comportamientos deseados, se utilizan marcos de economía del comportamiento.	<input type="checkbox"/> Reconoce los principios de economía del comportamiento y, con base en los comportamientos deseados se definen los principios o ajustes que se utilizarán (sencillez, oportunidad, etc.).
<input type="checkbox"/> Se elaboran hipótesis (opciones de diseño a partir de arquitectura de decisiones con base en un análisis de barreras) sobre los sesgos y heurísticos que provocan los comportamientos de la población objetivo en específico.	<input type="checkbox"/> Las intervenciones se adaptan de acuerdo a las características y contexto de la población objetivo, de acuerdo a su sexo, considerando sus recursos disponibles, adecuación del material, tiempo, etcétera.
Implementar	Evaluar
<input type="checkbox"/> Las personas facilitadoras están capacitadas en economía del comportamiento.	<input type="checkbox"/> Los indicadores definidos para la evaluación miden comportamientos observables.
<input type="checkbox"/> Se busca modificar el contexto hacia los comportamientos deseados con empujones u otros aprendizajes de economía del comportamiento.	<input type="checkbox"/> Existen mecanismos de retroalimentación de avances y logros para las personas participantes de manera periódica.
<input type="checkbox"/> Las intervenciones se adecúan según el grupo, su contexto y las herramientas que tengan disponibles (ej: contexto cultural, lenguaje que usan, acceso a herramientas digitales, canales acostumbrados como WhatsApp, habilidades digitales etc.).	<input type="checkbox"/> La evaluación del programa compara comportamientos al final del programa contra los comportamientos iniciales o se basa en ensayos controlados aleatorios u otras evaluaciones que permiten la comparación como grupos de control.
<input type="checkbox"/> Se emplean los principios de economía del comportamiento para diseño de la convocatoria, evitar la deserción, definir canales y mensajes de comunicación con las y los participantes durante el programa, adaptar el contexto y modificar conductas más allá del programa.	<input type="checkbox"/> Al finalizar el programa, se comparten lecciones aprendidas de la incorporación de aprendizajes de economía del comportamiento en programas de educación financiera.

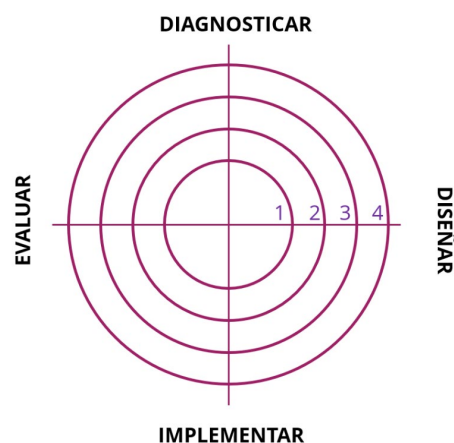


EC en su programa	No. de aspectos marcados (1-4)
Diagnosticar	
Diseñar	
Implementar	
Evaluar	

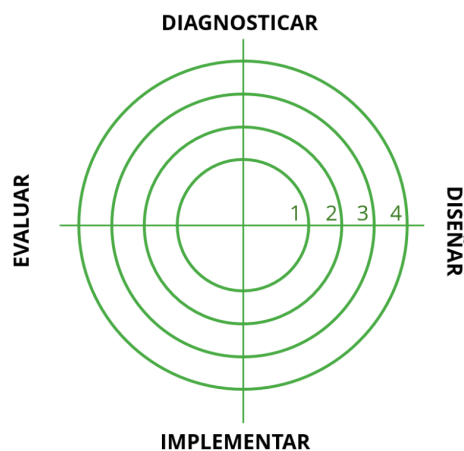


**Instrucciones:** retome las sumas de las páginas anteriores y **grafique los resultados** en una gráfica de telaraña. Marque con un punto rojo la línea que corresponda (por cada parte del ciclo) según la suma de cada categoría. **Recuerde que el morado responde a PEG y el verde a EC.** Luego, identifique el nivel de implementación tanto de PEG como de EC en su programa leyendo el número que corresponda (dependiendo el número que marcó en ambas gráficas).

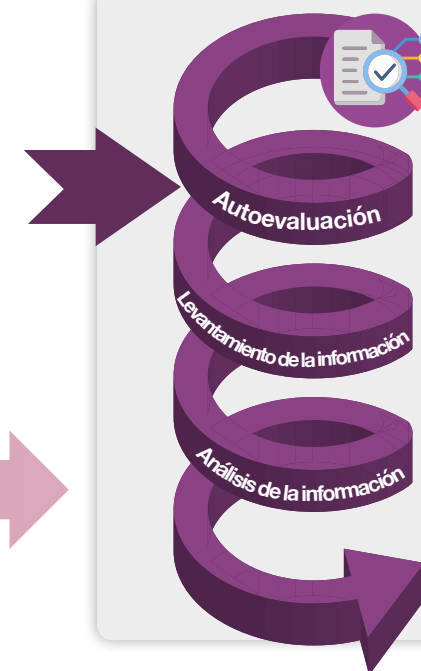
### Perspectiva de género



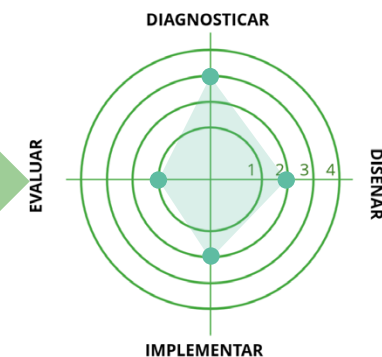
### Economía del comportamiento



1 - Ciego	2 - Consciente	3 - Accionador	4 - Transformador
Es bajo el reconocimiento de diferencias de género en el contexto del programa. Solo desagrega datos en sus etapas.	Reconoce la perspectiva de género, pero no profundiza. Hay esfuerzos iniciales como desagregación de datos y acciones aisladas.	Evalúa y aborda las necesidades diferenciales, vincula los datos desagregados e identifica las necesidades estratégicas y brechas que atraviesan las mujeres para mejorar sus competencias y comportamientos financieros.	El programa promueve un cambio en las estructuras, las normas y los comportamientos en más de una etapa del programa.
1 - Desconoce	2 - Consciente	3 - Acciones aisladas	4 - Integral
No se consideran los principios de economía del comportamiento, se enfoca principalmente en conocimientos financieros.	Se identifican comportamientos actuales, pero no se generan conexiones entre ellos y los posibles sesgos o heurísticos que los provocan ni con el contexto en el que se llevan a cabo.	Se elaboran hipótesis sobre los sesgos y heurísticos que podrían facilitar o dificultar los comportamientos financieros deseados, pero no se evalúa el contexto en todas las etapas del programa de manera integral.	Hay un profundo análisis y se identifican barreras para incluir opciones de diseño a partir de la arquitectura de decisiones, y así generar cambios de comportamiento.



### Ejemplo:





## 5.1.2. Levantamiento de la información

### ¿Qué es importante conocer con el diagnóstico?

La información necesaria para el diagnóstico debería de comprender la identificación de las **necesidades y preferencias de hombres y mujeres**, así como información sobre su contexto. Se recomienda levantar información sobre:

**Contexto físico y social**, con el objetivo de **reconocer factores del entorno, incluyendo normas sociales de género**, o características de los productos que influyen en las decisiones y comportamientos de las personas y que podrían ser utilizados o modificados en el diseño de una intervención de un PEF.



**Perfil del grupo destinatario**, para identificar características individuales (demografía, nivel educativo, trabajo, ingreso, jefatura de hogar, etc.), uso del tiempo, roles, necesidades y preferencias diferenciadas. **Los posibles sesgos y heurísticos** que pueden influir en sus comportamientos y decisiones financieras.

**Perfil de acceso y control de recursos y el sector financiero**, brechas de género en el acceso y uso de los productos y servicios financieros, así como el reconocimiento de la separación de presupuestos, y el control y beneficio de los recursos generados por hombres y mujeres.



### Análisis de barreras, palancas y fricciones – BBVA México

Una vez identificada la necesidad y el público objetivo que se va a atender, el equipo de EduFin de BBVA obtiene más información a través de:

- Estudios específicos que tengan las áreas de negocio.
- Investigaciones que elabora el área de investigación del banco.
- Perfiles de clientes que se hayan elaborado previamente.
- Investigaciones propias de EduFin basadas en fuentes secundarias.
- Información que tienen instituciones aliadas sobre la población objetivo y sus necesidades.

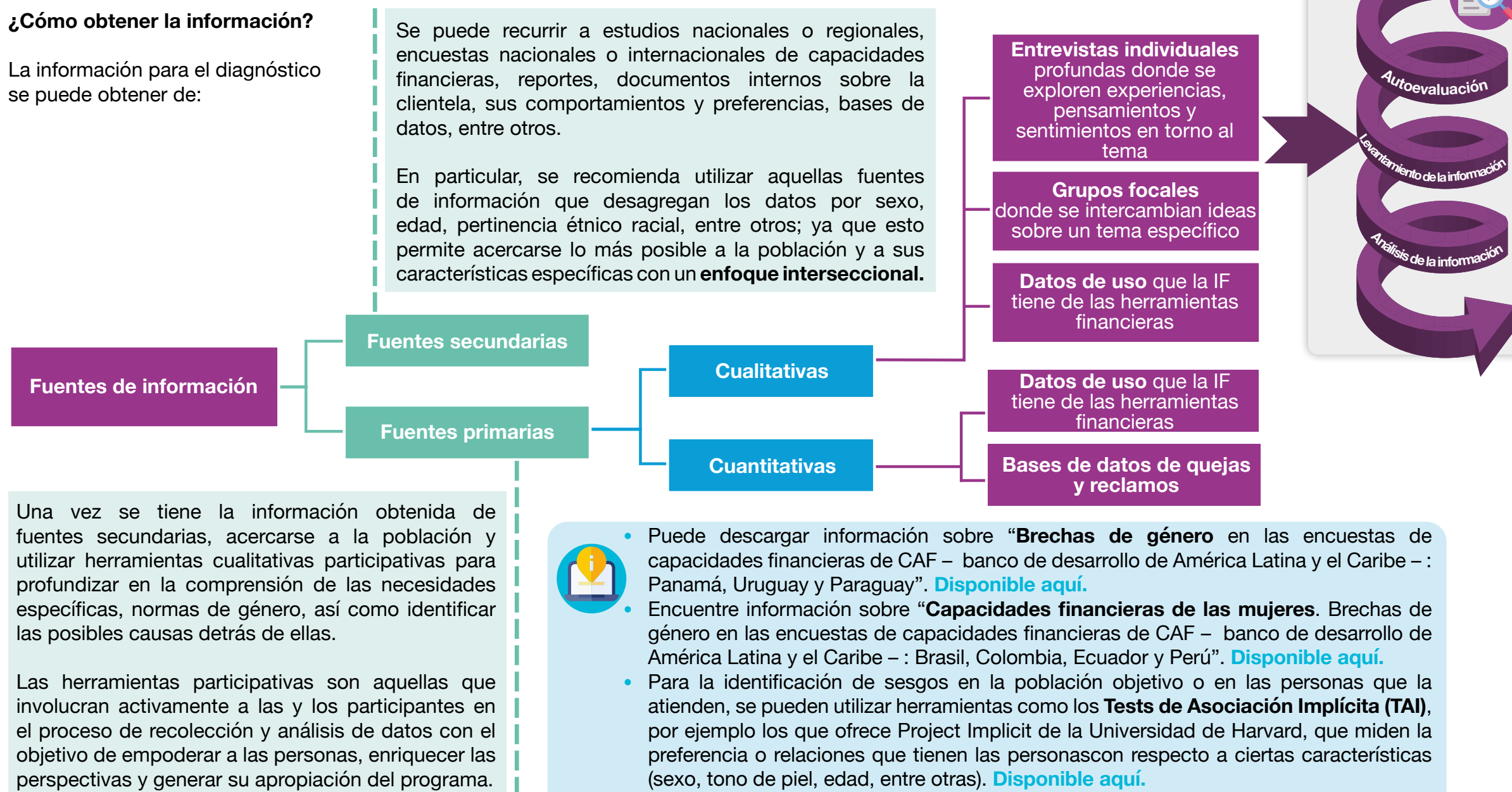
Con base en esta información, identifican posibles promotores o inhibidores de comportamiento como sesgos o palancas. Cuando hay un público bien definido, se identifican los posibles sesgos que afectan a esa población en específico. Cuando el público es muy amplio, se utilizan sesgos comúnmente relacionados con la temática, por ejemplo: en inversiones se identifica un tema de aversión a la pérdida, en ahorro el sesgo del presente, entre otros.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Fuente propia (2024) entrevista EduFin, BBVA



## ¿Cómo obtener la información?

La información para el diagnóstico se puede obtener de:







## Recomendaciones para implementar herramientas participativas

Herramientas como las sesiones de creación colaborativa o los diagnósticos participativos pueden ser muy útiles si se utilizan correctamente.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones a considerar:

- Definir si existen las capacidades internas para conducir las sesiones (se puede obtener apoyo del área o personas de mercadeo) o, si es más conveniente, conseguir apoyo externo.
- Incluir personal de la institución implementadora; en particular, de áreas operativas o de riesgos para asegurar desde un inicio que las propuestas que surjan puedan ser implementadas.
- Definir claramente qué información se busca recabar a través de cada una de las herramientas.
- Incluir, idealmente, un grupo de consulta con las personas que atienden el grupo destinatario; esto con la finalidad de identificar información para una implementación efectiva.
- Identificar a las personas que deberían de participar. Establecer si serán grupos de mujeres, de hombres o si serán grupos mixtos. Esta decisión dependerá de la información que



se quiera recabar y del propio contexto social de la región. Pero, indudablemente, los grupos integrados solo por mujeres generan mayor confianza y seguridad para identificar información de interés. En el caso de sesiones conjuntas, se debe asegurar que se dé espacio a las voces de las mujeres y se mantenga un ambiente de respeto.

- Ir más allá de lo que dicen las personas. Sus repuestas pueden estar influenciadas por lo que creen que se espera que contesten, por la reconstrucción de sus recuerdos y por otros sesgos. Por eso es importante también observar lo que hacen las personas.



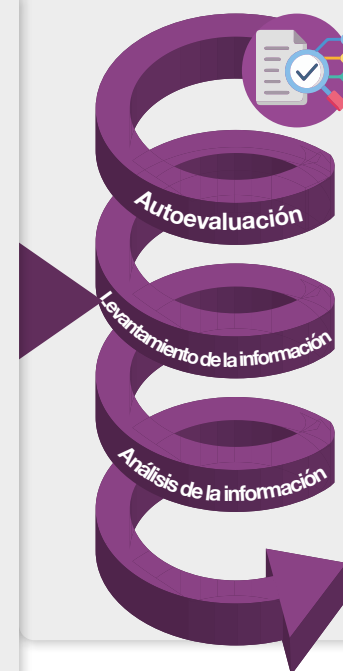
- El documento descargable **“Mujeres Seguras y Resilientes. Diagnóstico participativo** del proyecto Resiliencia de las mujeres indígenas y rurales a los impactos de la COVID-19”. [Disponible aquí.](#)



## Diagnóstico participativo

En 2021, el Programa de Naciones Unidas (PNUD México), en el marco de su proyecto “Resiliencia de las mujeres indígenas y rurales a los impactos de la Covid-19”, realizó un diagnóstico participativo con el fin de generar información primaria sobre las condiciones de acceso a la justicia ante la violencia contra las mujeres, vocaciones productivas y comportamientos financieros, así como aspectos de seguridad alimentaria de las mujeres y sus familias. Como resultado de esta actividad, sistematizaron los aprendizajes y las buenas prácticas para implementar mecanismos participativos en el contexto comunitario en su publicación: “Mujeres Seguras y Resilientes. Diagnóstico participativo del proyecto Resiliencia de las mujeres indígenas y rurales a los impactos de la COVID-19”.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> PNUD, FAO y Secretaría de Igualdad de Género (2022) Diagnóstico participativo del proyecto Resiliencia de las Mujeres Indígenas y Rurales a los Impactos de la COVID-19.







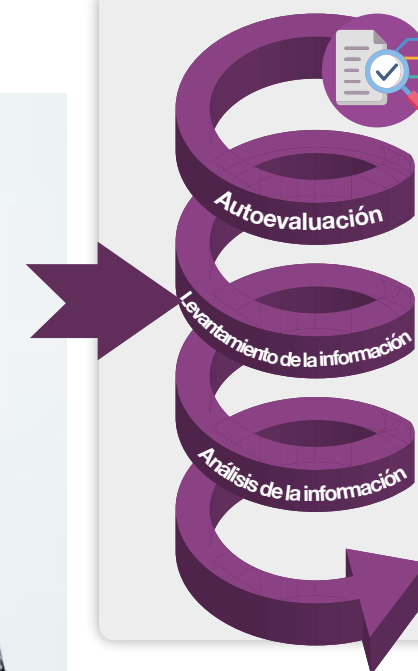
### ¿Cómo escoger las herramientas para diagnóstico con PEG y EC?

Para obtener información **cuantitativa** se recomienda utilizar datos proporcionados por los institutos nacionales de estadísticas, sobre la economía, la sociedad y la población de un país (censos, encuestas de hogares de propósitos múltiples, encuestas del uso del tiempo, encuestas del trabajo doméstico y no remunerado, etc.).

Para la obtención de información **cualitativa** con PEG y EC se recomienda utilizar **el análisis de roles y el perfil de necesidades prácticas e intereses estratégicos de género en un contexto**

**específico.** Para realizar el **análisis de roles de género** es necesario comprender si socialmente se establecen tareas y responsabilidades a las personas por su sexo.

En la mayor parte de las sociedades de la región, los **roles de las mujeres** se pueden ubicar en tres categorías:



Estos tres roles asignados a las mujeres contribuyen notable e indudablemente al desarrollo de la sociedad; sin embargo, de manera contradictoria, representan un freno a la libertad, la independencia y el desarrollo de las mujeres.



#### Rol reproductivo

Rol de reproducción biológica (gestación, el parto, la lactancia) y el cuidado de las personas dependientes.



#### Rol productivo

Producción de bienes de consumo y la obtención de ingresos por trabajos efectuados en el hogar o fuera de él.



#### Rol sociocomunitario

Actividades de liderazgo, apoyo mutuo o de responsabilidad dentro de la comunidad.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Inmujeres (2018). Glosario para la igualdad.



Antes de entender los pasos para llenar las herramientas cualitativas sugeridas, es importante profundizar en los roles antes vistos. Estos serán claves para entender y llenar las herramientas adecuadamente.



**División sexual del trabajo.** Se refiere a la manera en que cada sociedad organiza la distribución del trabajo entre los hombres y las mujeres, según los roles de género establecidos que se consideran apropiados para cada sexo.



**Rol sociocomunitario.** Actividades de administración de la comunidad, que son las que aseguran servicios y cohesión.

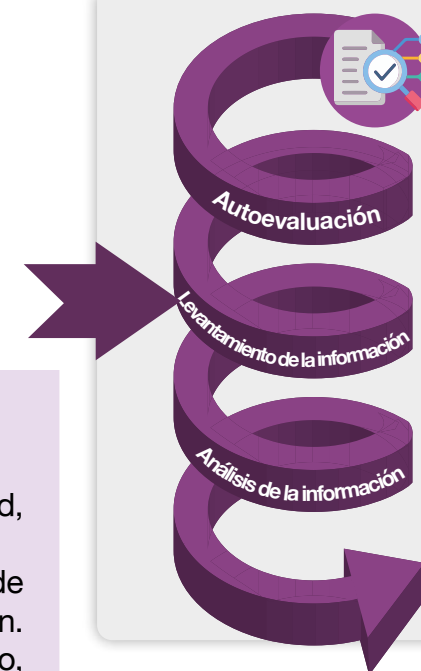
- **Rol de gestión comunitaria:** aseguran la provisión y mantenimiento de recursos escasos para el consumo colectivo, como agua y educación.
- **Rol de política comunitaria:** rol de liderazgo a nivel comunitario, realizado particularmente por hombres, puede ser remunerado y con ello generar poder o estatus.



**Rol productivo.** Actividades que desarrollan mujeres y hombres en el ámbito público con el fin de producir bienes y servicios, y que generan ingresos y reconocimiento. Por ejemplo, para las mujeres implicadas en la producción agrícola, comprende su trabajo como granjeras independientes, como campesinas o como trabajadoras asalariadas.



**Rol reproductivo.** Actividades de reproducción social que garantizan el bienestar y la supervivencia de la familia, incluye las actividades domésticas y de cuidados (es decir, la responsabilidad de traer al mundo y criar a los hijos e hijas). También la reproducción social (el cuidado y mantenimiento de personas adultas e infantes en edad activa) y los cuidados a la futura fuerza de trabajo (bebés e infantes en edad escolar) o a la generación ya anciana (personas mayores). Estas tareas son realizadas especialmente por mujeres.





## Herramienta de análisis de roles

**Propósito:** permite reconocer el tiempo dedicado a las actividades cotidianas en términos de trabajo y ocio según el sexo de las personas. De igual manera, permite evidenciar la complejidad y diversidad de actividades, así como valorar el tiempo dedicado a las tareas invisibles ejercidas por las mujeres.



### Pasos para llenar la herramienta:

**Paso 1.** Primero se busca ofrecer una respuesta a la pregunta **¿quién hace qué?**, en forma de inventario de actividades y responsabilidades.

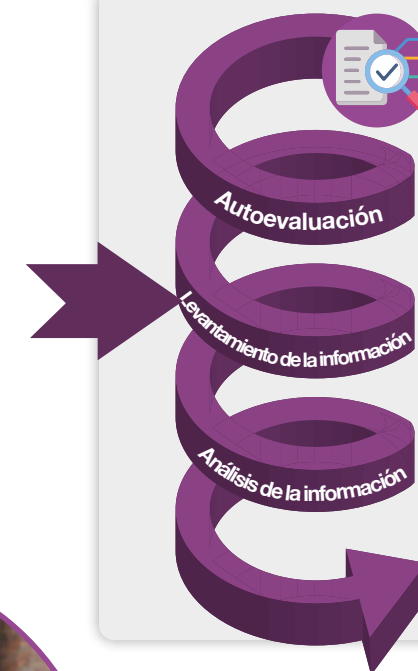
**Paso 2.** Posteriormente, se **recopilan y registran las actividades**, tomando en cuenta los roles de las mujeres y los hombres. De esa forma, se podrá obtener la situación completa de las tareas realizadas por las personas y las diferencias que pudieran existir. Aunque la herramienta impulsa la recogida de datos acerca de la distribución de roles y tareas, pone poca atención en las relaciones y conexiones entre las actividades de hombres y mujeres.

**Paso 3.** Según el contexto, el nivel de profundidad que se quiera realizar y los recursos disponibles, pueden tenerse en cuenta otros valores para enriquecer el análisis de roles, tales como:

- Ampliar categorías o características específicas (enfoque interseccional): edad, etnia, clase social, ubicación geográfica, ciclo de vida (niñas, mujeres en edad de reproducción, adultas mayores, etc.).
- Agregar el lugar de actividad: dónde se realiza la actividad, con el fin de conocer la movilidad de las personas (en el campo, en casa, en la escuela).
- Analizar la atribución del tiempo: se puede especificar el porcentaje o las horas de tiempo dedicadas a cada actividad, e indicar si se trata de una actividad temporal o cotidiana.
- Anotar recursos necesarios: se puede registrar qué recursos son necesarios o se emplean para llevar a cabo cada actividad.



**Paso 4.** Este levantamiento se recomienda realizarlo **una vez de manera exhaustiva** y la información recabada se utiliza para el diseño e implementación de los programas de educación financiera. Un nuevo levantamiento permite tener en cuenta los cambios (si es que los ha habido).





Analice el siguiente **ejemplo de la herramienta análisis de roles** para que, posteriormente, pueda llenar el suyo. La herramienta puede llenarse en un nivel básico o con el nivel complementario. Analice las diferencias.

<b>Segmento:</b>	Microempresarias del área rural	1	Escribir el segmento de la población que está analizando.
<b>Contexto:</b>	Rural		
<b>Rango de edad:</b>	25-45 años		

Análisis de roles				
Roles	Sexo		Lugar	
Rol reproductivo	M	H	M	H
Trabajo de cuidados	x			
Tareas domésticas	x			
Rol productivo				
Jornalero		x		
Venta de comida			Casa	
Cultivar la parcela familiar			Traspatio	
Rol socio- comunitario				
Grupo de ejidatarios				
No valorado				

2 Escribir las actividades que hacen hombres y mujeres de la comunidad.

3 Escribir una "x" en quien realiza la acción mayormente. Pueden marcarse ambos.

4 Escribir el lugar donde se realiza la actividad.

Nivel básico de la herramienta

Segmento:	Microempresarias del área rural metropolitana CDMX
Contexto:	Urbano
Rango de edad:	25-45 años

Análisis de roles ¿Quién hace qué?								
Roles	Sexo		Lugar		Tiempo (diario)		Recursos	
Rol reproductivo	M	H	M	H	M	H	M	H
Trabajo de cuidados	x	x	Casa		7	1		
Tareas domésticas	x	x	Casa		6	1		
Rol productivo								
Almacenista		x		Fábrica				Transporte público, dinero
Venta por catálogo (invisible)	x		Casa y en la colonia					Transporte público, dinero
Rol socio- comunitario								
Rol ocio y tiempo libre								
Recreación	x	x	Colonia, Plaza	Unidad deportiva, plaza	1	1	Dinero	Dinero
Estudio y profesionalización		x		Centro de formación técnica				Dinero
Descanso		x		Casa				
Dormir	x	x			5.5	7		
Total horas					24	24		

1 Escribir la zona que se analizará y el rango de edad específico de las personas.

2 Escribir el tiempo que cada uno le dedica a la actividad.

3 Escribir los recursos que necesita para realizar la actividad.

4 Escribir la suma de horas que cada uno le dedica a las actividades.

Nivel complementario de la herramienta



**Instrucciones:** llene la herramienta de análisis de roles junto a su equipo de trabajo. Al finalizar, responda las preguntas de reflexión sugeridas.

<b>Segmento:</b>	
<b>Contexto:</b>	
<b>Rango de edad:</b>	

[illegible]





Análisis de roles ¿Quién hace qué? (continuación)								
Roles	Sexo		Lugar		Tiempo (diario)		Recursos	
Rol sociocomunitario	M	H	M	H	M	H	M	H
Rol ocio y tiempo libre								
Total horas								

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué se concluye de esta herramienta que sirva para el diseño o la mejora de su PEF?
- ¿Qué obstáculos o facilitadores encuentran hombres y mujeres para participar en su PEF?
- ¿Cómo el tiempo disponible de hombres y mujeres influye en el diseño de su PEF?
- Identificar lugar, horas, recursos de hombres y mujeres, ¿cómo se puede aprovechar para el diseño de su PEF?





## Herramienta de factores de influencia y reconocimiento del entorno

Para el entendimiento **del contexto físico y social** de las personas y **el reconocimiento de los factores de influencia del entorno**, se recomienda utilizar la siguiente herramienta: **factores de influencia y reconocimiento del entorno**.

Los tipos de factores de influencia **inciden de manera positiva o negativa y de manera diferenciada en la vida de las mujeres y los hombres**; por ello, es importante identificar el mayor número de factores en un entorno específico, **porque en esos aspectos se pueden entender las normas de género, las dinámicas de poder y como éstos afectan el acceso a las oportunidades y a los recursos**.

**Propósito:** permite tener en cuenta el medio dinámico, las obligaciones y las posibilidades que influyen en las relaciones de género (estos factores pueden ser influencias pasadas, presentes o futuras), así como las desigualdades existentes en los diferentes ámbitos. Además, permite identificar lo que puede potenciar o inhibir una estrategia de intervención.



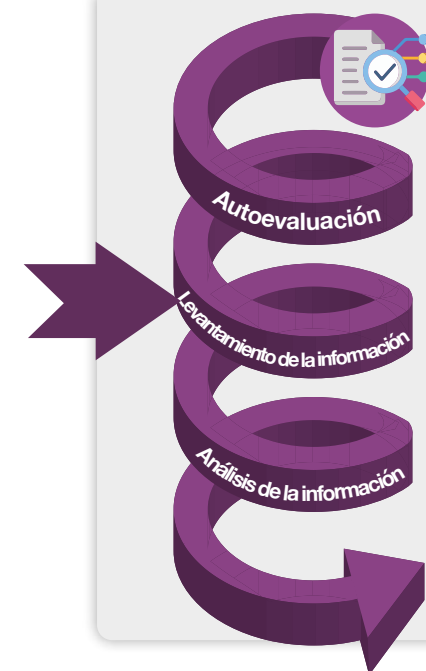
### Pasos para llenar la herramienta:

**Paso 1.** Primero se deben **seleccionar los factores de influencia** que son aplicables al entorno que se diagnosticará.

**Paso 2.** Posteriormente, se requiere **completar cada factor de influencia con datos o información** basada principalmente en fuentes secundarias (se puede aprovechar la información que se usó para el perfil del grupo destinatario).

**Paso 3.** Para determinar si los factores de influencia son una oportunidad/potenciador o un contratiempo/obstáculo en el entorno, se recomienda **realizar grupos focales o sesiones colaborativas**. En el caso de tener limitaciones de recursos, se sugiere realizar un levantamiento específico con mujeres. Si el levantamiento pudiera ser más amplio, entonces se podría considerar un grupo de mujeres y otro de hombres.

**Paso 4.** Al obtener la clasificación de los factores de influencia, **analizar cuáles son oportunidades para las mujeres y aprovecharlas en el diseño e implementación del PEF**. Por el otro lado, considerar los contratiempos y obstáculos, ya que pueden limitar la efectividad e impacto del PEF, relevantes en el perfil del grupo destinatario. Al obtener información sobre la clasificación de los factores de influencia de hombres y mujeres, también se pueden diseñar intervenciones que permitan avanzar en la transformación de las relaciones de género en el entorno.





Analice el siguiente **ejemplo de la herramienta** factores de influencia y reconocimiento del entorno para que posteriormente, pueda llenar el suyo.

Segmento:

Microempresarias del área rural

Contexto:

Rural

Rango edad:

25 - 45 años

1

Escribir el segmento de la población que está analizando.

2

Escribir la zona que se analizará y el rango de edad específico de las personas.

Tipo de factores de influencia	Datos/Información	Oportunidad/potenciador		Contratiempo/obstáculo		Comentarios del focus group
		M	H	M	H	
<b>Culturales</b> Normas y organización social, <b>incluyendo normas de género</b> , tipos de familia, jerarquías sociales, formas de organización colectiva, religiones, costumbres, tradiciones, etc.	Entre las mujeres emprendedoras que son madres, ellas cuidan a sus hijos e hijas la mayor parte del tiempo en el 65.5% de los casos. Las mujeres emprenden sobre todo en solitario. Existe una creencia de que los negocios de las mujeres que sus ingresos son solo complementarios.					La mayoría de mujeres comentaron que, al tener su emprendimiento en solitario, no tienen a quién preguntarle o resolver sus dudas sobre la administración de su negocio. Las mujeres comentaron que sus esposos tienen tiempo para dedicar a los deportes, sus amigos o el negocio más que ellas porque no tienen que cuidar a sus hijos.
<b>Económicos</b>  Nivel pobreza, inflación, mercado de trabajo, remesas, desempleo, etc.	Motivaciones para emprender: por necesidad (42.7%), tener una mayor flexibilidad horaria (12.6%) y para complementar el ingreso familiar (11.3%). Para el 45.3% de las mujeres emprendedoras, su empresa es su principal fuente de ingresos, en contraste con el 56.5% en el caso de los hombres, lo que indica posibles dobles o hasta triples jornadas laborales dentro y fuera del hogar.	x			x	La mayoría de mujeres comentaron que están dispuestas a aprender cualquier información o habilidad que les ayude a administrar mejor su negocio, ya que necesitan que funcione porque tienen esa necesidad de ingresos en su familia. La mayoría comentaron que le dedican casi 18 horas al día a sus emprendimientos y tareas de cuidado.
<b>Financieros</b> Nivel de inclusión financiera, uso de productos y servicios financieros, nivel de alfabetización financiera, conocimiento de los derechos de la persona consumidora financiera, características de los productos financieros. Tipo de decisiones en el hogar, agencia en la toma de decisiones, privacidad a las mujeres, etc.	El 34% de las empresas dirigidas por mujeres tiene seguro de daños frente a 47% de las dirigidas por hombres. En 2020, las empresas dirigidas por mujeres presentaron un nivel de financiamiento. Los tres factores que más limitan son la tasa de interés, los requisitos y el mal historial. El acceso al financiamiento es la barrera más importante para la empresa y el principal motivo por el que sus emprendimientos no crecen.				x	La mayoría comentaron que, cuando han solicitado financiamiento, les han pedido sus controles financieros y no los tienen al día o en orden.
<b>Formativos</b>  Escolaridad por sexo, deserción escolar, formación no escolarizada, nivel de habilidades tecnológicas, oferta de cursos y habilidades para la generación de oficios, etc.	Las empresas fundadas por emprendedoras que usan menos herramientas digitales para la gestión empresarial. En las zonas rurales existen 3 millones de analfabetas; lo que significa que poco más de una quinta parte de la población de 15 años y más no sabe leer y escribir (21%). El nivel de analfabetismo en las áreas rurales es más del triple del existente en el ámbito urbano (6.1 %). Las tasas de analfabetismo de las mujeres que residen en las localidades rurales con respecto a las de las mujeres de las zonas urbanas en todos los grupos de edad; diferencias que van hasta 32.3 puntos porcentuales. Al observar la información por tipo de localidad se encuentra que las mayores proporciones de personas que han concluido su educación básica corresponden a los hombres y a las mujeres de las áreas urbanas (21.2% y 19.1%, respectivamente), seguidas por las de los hombres y mujeres rurales (13.9% y 12.1%).			x	x	La mayoría de mujeres entrevistadas comentaron que terminaron únicamente la primaria o secundaria. La mayoría indican que tienen mucho tiempo sin leer o escribir y les cuesta hacerlo.
<b>Sesgos cognitivos</b>  Patrones de pensamiento que pueden afectar la toma de decisiones.	Sesgo de familiaridad: La tendencia a preferir lo conocido y familiar sobre lo nuevo y desconocido, lo que puede limitar la capacidad de innovar y explorar nuevas oportunidades. Sesgo de optimismo: La tendencia a sobreestimar la probabilidad de resultados positivos y subestimar la probabilidad de resultados negativos. Sesgo de disponibilidad: La tendencia a valorar más la información que está fácilmente disponible en nuestra memoria, como eventos recientes o emocionalmente impactantes.	x			x	La mayoría de mujeres comentaron que, cuando han solicitado financiamiento, les han pedido sus controles financieros y no los tienen al día o en orden.

3

Analizar los tipos de factores de influencia. Aquí se pueden leer los aspectos que incluyen.

4

Llenar cada casilla con información o datos obtenidos de fuentes secundarias fidedignas.

5

Marcar con una "x" en la columna que corresponda. Depende si el dato encontrado es una oportunidad, potenciador o un contratiempo u obstáculo relacionado a los fines del programa.

Usar los datos o información para revalidarla durante el focus group o sesión colaborativa. Escribir en esta columna los comentarios de las mujeres más importantes que se relacionen o reafirmen los datos investigados.

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI- (2021) Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas -ENAFIN-; Azar, K., Monje Silva, A., Rodríguez Chatruc, M., Andrade, G., Demichelis, F., y Equipos Consultores (2024). Brechas de género en el acceso al financiamiento empresarial en Uruguay: hallazgos de una encuesta aplicada.; Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI- (2002) Las mujeres en el México rural; Salas-Tenesaca, E. E., Paucar, I. y Palacio Valdivieso, G. (2024). Entre la necesidad y la oportunidad: habilidades administrativas y financieras de las mujeres emprendedoras del sector popular y solidario en Ecuador.



**Instrucciones:** llene la herramienta de factores de influencia y reconocimiento del entorno junto a su equipo de trabajo. Al finalizar, responda las preguntas de reflexión sugeridas.

<b>Segmento:</b>	
<b>Contexto:</b>	
<b>Rango edad:</b>	

Factores de influencia, reconocimiento del entorno						
Tipo de factores de influencia	Datos/Información	Oportunidad/ potenciador		Contratiempo/ obstáculo		Comentarios del focus group
		M	H	M	H	
Culturales	Normas y organización social, <b>incluyendo normas de género</b> , tipos de familia, jerarquías sociales, formas de organización colectiva, religiones, costumbres, tradiciones, etc.					
Económicos	Nivel pobreza, inflación, mercado de trabajo, remesas, desempleo, etc.					
Financieros	Nivel de inclusión financiera, uso de productos y servicios financieras, nivel de alfabetización financiera, conocimiento de los derechos de la persona consumidora financiera, características de los productos financieros. Tipo de decisiones en el hogar, agencia en la toma de decisiones, privacidad a las mujeres, etc.					



Factores de influencia, reconocimiento del entorno (continuación)						
Tipo de factores de influencia	Datos/Información	Oportunidad/ potenciador		Contratiempo/ obstáculo		Comentarios del focus group
		M	H	M	H	
Formativos	Escolaridad por sexo, deserción escolar, formación no escolarizada, nivel de habilidades tecnológicas, oferta de cursos y habilidades para la generación de oficios, etc.					
Sesgos cognitivos						
	Patrones de pensamiento que pueden afectar la toma de decisiones.					

Preguntas de reflexión:

- ¿Por qué identificar los factores de influencia permite diseñar PEFs más pertinentes?
- ¿Por qué identificar factores de influencia permite identificar sesgos cognitivos?
- ¿Por qué los factores de influencia permiten analizar posibles problemáticas para abordar en el PEF o ahondar más en las causas o raíces?







## ¿Por qué identificar las brechas del sector financiero?

**Para identificar las brechas del sector financiero** se recomienda utilizar los datos y reportes generados por las autoridades supervisoras y reguladoras del respectivo país, a través de encuestas nacionales de inclusión financiera, alfabetización financiera o salud financiera, entre otras. Por otro lado, identificar estudios regionales realizados por organismos internacionales.

En este apartado es donde se inicia el **perfilamiento de lo que se quiere alcanzar con la población objetivo específica**, es decir, ya se cuenta con información preliminar sobre sus características individuales, su entorno, las normas sociales de género, y es en este momento donde se indaga a mayor profundidad sobre **la situación, problema o comportamiento deseado que queremos abordar en el PEF**. La identificación de las brechas del sector financiero deberían de estar alineadas al interés que se quiere continuar investigando. Por ejemplo, si es una situación de mala gestión de crédito, incremento de capacidades de ahorro,

conocimiento de un fondo de garantía, de uso de seguros, **para el perfil determinado y el contexto específico**. Más adelante retomaremos esta información en la herramienta: **árbol de problemas**.

Como se ha identificado con análisis anteriores, la definición de los roles de género se ha traducido en la separación de los presupuestos y de los recursos generados y controlados por mujeres y hombres. Esta separación se traduce en que las mujeres no tienen las mismas oportunidades en materia de acceso a los recursos económicos y, por ende, una diferencia en el ejercicio de poder y responsabilidades.



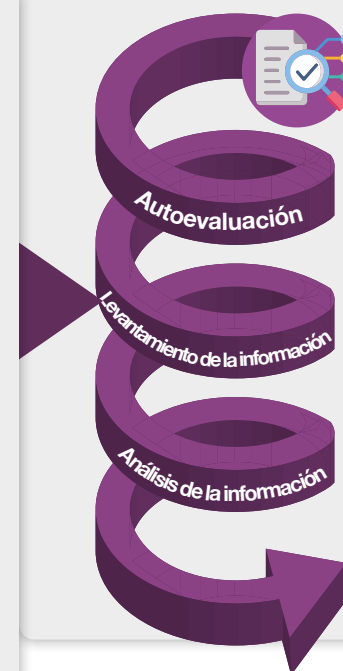
### Escala Mujer: inclusión y educación financiera

Escala Mujer es una iniciativa de Microserfín que toma en cuenta las afectaciones hacia las mujeres, así como, la realidad laboral de contextos específicos, tales como: alta informalidad, desempleo y una necesaria transición digital. Busca abordar una de las principales barreras para la inclusión laboral de las mujeres, considerando especialmente la carga desproporcionada del trabajo de cuidado no remunerado.

A través de la formación, financiación y la protección y promoción del cuidado, brinda mejores oportunidades a través de productos financieros formales y productos no financieros que empoderan a la mujer emprendedora en sus negocios.

Escala mujer, además de contar con productos de crédito y microseguros, cuenta con un programa de formación, y una serie de coberturas médicas que complementan su empoderamiento. A través de 8 sesiones por un periodo de 2 meses, las microempresarias se capacitan en habilidades digitales en temas como innovación desde el entorno digital, ciberseguridad y posicionamiento digital. Así también contenidos de educación financiera y fortalecimiento de las habilidades blandas.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> microserfín (2024) fundación BBVA, Microfinanzas, Panamá





### 5.1.3. Análisis de la información

Una vez que se ha recabado información exhaustiva y relevante sobre la población, su contexto y la identificación de las brechas, es importante continuar con el análisis a través de la definición del problema o la situación que se quiere atender.

**Este paso sirve para hacerse la pregunta: ¿Cuál es el problema que se quiere resolver?** Consiste en la identificación y caracterización de un aspecto de la realidad que se quiere cambiar. Esta fase diagnóstica también debe ser lo más completa posible; es decir, recabar la mayor cantidad de información, de manera que permita entender las causas del problema y las consecuencias de éste para los grupos que la componen.

Todo lo realizado anteriormente se utilizará en esta herramienta. Se recomienda, a través de una sesión de creación colaborativa, **considerar cómo afecta a hombres y mujeres el problema que se quiere solucionar y cuáles son las necesidades particulares de ambos grupos.** Aunque ya se tiene contexto de cómo son las relaciones de género en el entorno, aquí se valida cómo estas se ven afectadas por la problemática o necesidad identificada y cuáles son las prioridades y recursos que tienen tanto hombres como mujeres de forma diferenciada.

Si en todo caso, hasta llegar aquí solo se han identificado algunas brechas, pero no se tiene claridad del problema a abordar, la herramienta del **árbol de problemas** se puede realizar varias veces para determinar de una manera más certera los siguientes pasos antes de pasar a la etapa de diseño del PEF.





## Herramienta de árbol de problemas

**Propósito:** con base en la información recopilada previamente, permite analizar el problema en su complejidad e investigar cómo los distintos factores están relacionados y afectan mutuamente. Las preguntas que hay que hacerse son: ¿Cuál es el problema? ¿Cómo surgió? ¿A quién y cómo afecta?



### Pasos para llenar la herramienta:

**Paso 1.** Al usar una técnica participativa, es necesario una superficie amplia para que el **árbol sea visible para las personas que participan**. Además, se sugiere usar lápices de colores para poder distinguir las causas y las consecuencias del problema central.

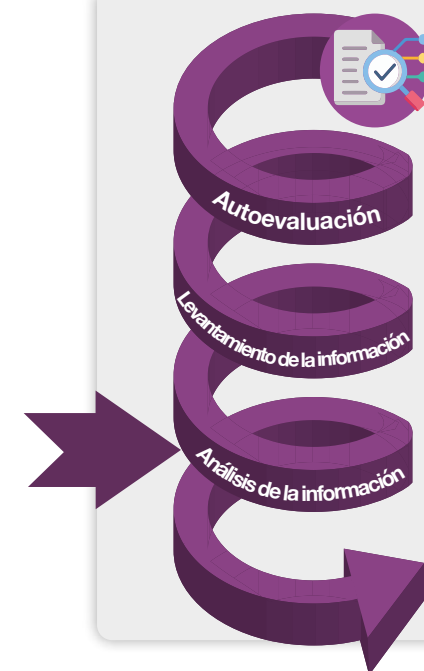
**Paso 2.** Cuando se trabaja de forma participativa, el proceso de identificación del problema puede ser la fase cero. Si ese fuera el caso, se inicia con una lluvia de ideas en la cual, las personas van sugiriendo según sus experiencias: qué puede ser problemático o qué aspectos de la realidad se podrían mejorar. A medida que los problemas se comienzan a repetir, es necesario ir agrupando las ideas, hasta que queden solo algunas **y la entidad organizadora decida de manera democrática priorizar solo una, la cual debe ser posicionado en el tronco del árbol.**

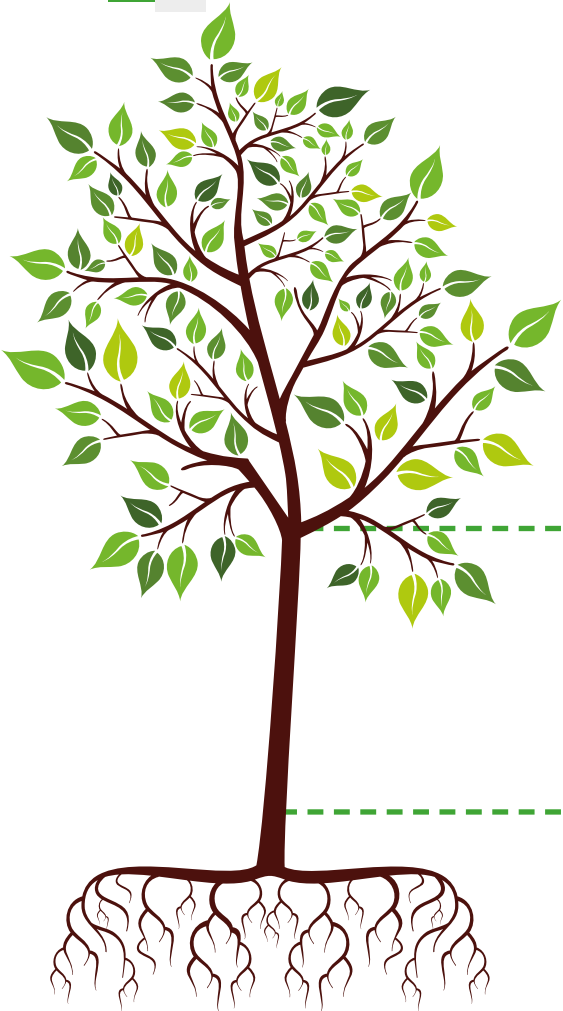
**Paso 3.** Si la entidad organizadora ya tiene el problema identificado, se dirige una breve validación de comprensión y, a partir de ahí, se comienza a construir. Independientemente de la forma en la que se llegó al problema, este **debe ser planteado de manera concreta, para iniciar la búsqueda de soluciones viables.**

**Paso 4.** Para un mismo problema puede haber múltiples causas, algunas pueden ser solucionadas a través de una acción acotada y concreta, y para solucionar otras, es necesario generar una transformación en las relaciones de género o en la división de las tareas entre los dos grupos. Las personas participantes **realizarán una lluvia de ideas a través de la cual llegarán a reconocer causas inmediatas y causas más profundas.**



**Paso 5.** Es importante poder **definir consecuencias primarias (más inmediatas) y las consecuencias secundarias** (las consecuencias de las consecuencias), pero lo más importantes es saber si las consecuencias del problema para las mujeres y hombres son distintas y visibilizar de manera diferenciada cuando así sea.





Árbol de problemas			
	Categoría	Preguntas	Análisis con PEG sobre la población objetivo
Paso 3	Consecuencias del problema	¿Las consecuencias incrementan otras desigualdades de género?	El que las empresas de las mujeres no sean rentables, que se consideren solo como complementarias y que no sepan gestionarla obstaculiza su autonomía económica.
		¿Qué consecuencias del problema son compartidas por hombres y mujeres?	Hombres y mujeres tienen dificultad en gestionar y mantener rentable su negocio por el bajo nivel educativo comparado con zonas urbanas.
		¿Cómo afectan las consecuencias del problema a mujeres y hombres?	Dificultades para acceder a financiamiento porque no pueden demostrar una correcta gestión de las finanzas de la empresa. Las mujeres están más expuestas a riesgos por falta de gestión de los mismos.
Paso 1	Problema central	¿Cuál es el problema que se quiere atender?	Bajo nivel de habilidades para administración del negocio en las pequeñas y medianas empresas rurales dirigidas por mujeres
		¿Cuáles son las brechas de género? Datos desagregados por sexo y otras variables	De acuerdo con las entrevistas a mujeres de comunidades rurales líderes de empresas: 60% no siempre conoce el rendimiento de su negocio, solo 14% gestiona cuentas por pagar, solo 15% utiliza herramientas financieras.
Paso 2	Causas del problema	¿Cuáles son las causas del problema? ¿El problema tiene causas diferentes para hombres y mujeres?	Muchos emprendimientos de mujeres surgen por necesidad y no por oportunidad de negocio. Baja confianza de las mujeres en sus propias habilidades y capacidades. Las mujeres emprendedoras que son madres cuidan a sus hijas e hijos en el 65.5% de los casos. Emprenden sobre todo en solitario por lo que no tienen con quien consultar sus dudas.
		¿Cuáles están relacionadas con normas sociales, sesgos o heurísticos?	Existe una creencia de que los negocios de las mujeres son solo complementarios. Si ven que el problema es complejo, recurren a lo que les es familiar, lo que han hecho hasta el momento.
		¿Qué causas del problema comparten las mujeres y hombres?	Bajos niveles educativos en las zonas rurales y altas tasas de analfabetismo

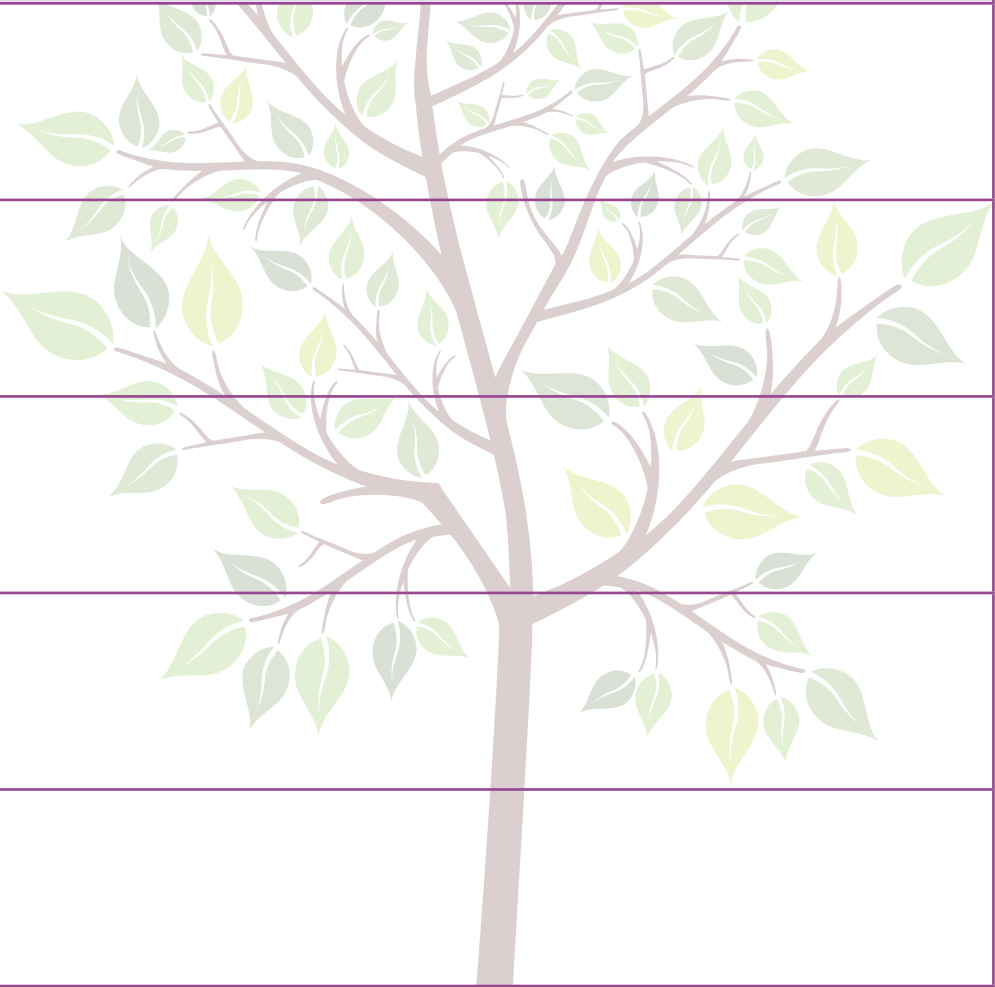
Utilizar los datos obtenidos por las herramientas anteriores y por la investigación secundaria para llenar el análisis. Considerar que se deben responder las preguntas y tener como base a la población objetivo.

Escribir el problema principal priorizado por el equipo.



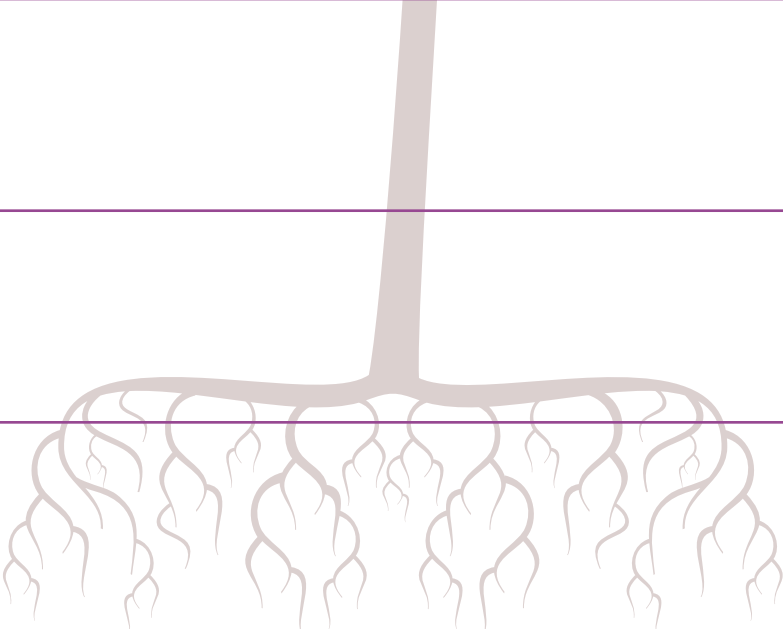
**Instrucciones:** llene la herramienta de árbol de problemas junto a su equipo de trabajo. Al finalizar, responda las preguntas de reflexión sugeridas.

Árbol de problemas			
	Categoría	Preguntas	Análisis con PEG sobre la población objetivo
Paso 3	Consecuencias del problema	¿Las consecuencias incrementan otras desigualdades de género?	
		¿Qué consecuencias del problema son compartidas por hombres y mujeres?	
		¿Cómo afectan las consecuencias del problema a mujeres y hombres?	
Paso 1	Problema central	¿Cuál es el problema que se quiere atender?	
		¿Cuáles son las brechas de género? Datos desagregados por sexo y otras variables	







Árbol de problemas			
	Categoría	Preguntas	Análisis con PEG sobre la población objetivo
Paso 2	Causas del problema	¿Cuáles son las causas del problema? ¿El problema tiene causas diferentes para hombres y mujeres?	
		¿Cuáles están relacionadas con normas sociales, sesgos o heurísticos?	
		¿Qué causas del problema comparten las mujeres y hombres?	

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué se espera lograr con identificar y priorizar un solo problema por resolver?
- ¿Para qué sirve identificar la causa y los efectos del problema?
- ¿Para qué sirve identificar sesgos o heurísticos en el árbol de problemas?
- ¿Por qué el árbol de problemas ayuda a construir un arquetipo de la persona que atiende la institución?





Ahora, ya tiene toda la información necesaria para realizar un diagnóstico adecuado. Retomemos las ideas principales analizadas hasta el momento.



Primero, es importante autoevaluar su iniciativa o programa y ubicar en qué nivel de implementación se encuentra. Esto le permitirá identificar el punto de partida o puntos de mejora de su programa.

El levantamiento de información le permite analizar el perfil de la población, su contexto, los factores que influyen en él y aspectos relevantes para el diseño de su programa de educación financiera. Para esta etapa es vital:

- Identificar brechas de género utilizando fuentes secundarias, como los reportes o informes nacionales o internacionales, en particular los que están desagregados por sexo y posiblemente por otras características.
- Realizar diagnósticos participativos que permitan escuchar las voces de las mujeres, sus necesidades e intereses.
- Analizar los roles que desempeñan las mujeres y los hombres y cómo estos pueden influir en su PEF.
- Analizar el entorno para identificar factores culturales, económicos, sociales y formativos que influyan de forma diferenciada en los comportamientos de hombres y mujeres.

Después de haber obtenido la información relevante, es necesario leerla, procesarla y analizarla. Este paso permitirá priorizar un solo problema, causas y posibles soluciones para mejorarlo. En esta etapa no se puede olvidar de:

- Identificar, usando el árbol de problemas, el problema central, sus causas raíz, así como sus consecuencias para mujeres y hombres.
- Identificar sesgos de la población objetivo o aquellos que comúnmente se relacionan con la temática, como aversión al riesgo, sesgo del presente, entre otros.

Identifique las acciones que podría implementar en el corto, mediano y largo plazo para fortalecer su PEF.



¿Qué beneficios se obtienen de realizar un buen diagnóstico como punto de partida para el diseño de un programa de educación financiera?



#### Para las mujeres

- Reconocimiento de las **causas y efectos** de alguna situación o problema que les aqueja y que provoca **desigualdad y rezago**. Por ejemplo: las relaciones de poder, las normas sociales, el acceso, uso y poder sobre los recursos, entre otros.
- Entendimiento de su contexto para el **diseño de intervenciones que les sean pertinentes**.
- **Sentirse partícipes y corresponsables** de un proceso de construcción conjunta del PEF.
- Poder **compartir sus necesidades financieras y no financieras**, además de otros desafíos que enfrentan al acercarse a una IF, dictados por normas sociales y de género.



#### Para la institución

- **Pertinencia.** Genera programas mejor enfocados en las necesidades, características y deseos de la población objetivo, teniendo en cuenta el impacto de los roles de género, normas sociales, sesgos y factores del contexto, entre otros.
- **Eficacia.** Los recursos que dedican a sus PEF serán mejor utilizados en programas que integran estrategias y acciones pertinentes a las necesidades de su población objetivo y que se transformen en comportamientos financieros saludables.
- **Impacto positivo.** Reconoce desigualdades de género en el acceso y uso de servicios financieros y genera acciones para atenderlas.
- **Sostenibilidad.** Las decisiones que se toman para el fortalecimiento del PEF son duraderas en el tiempo.



## 5.2. Diseñar

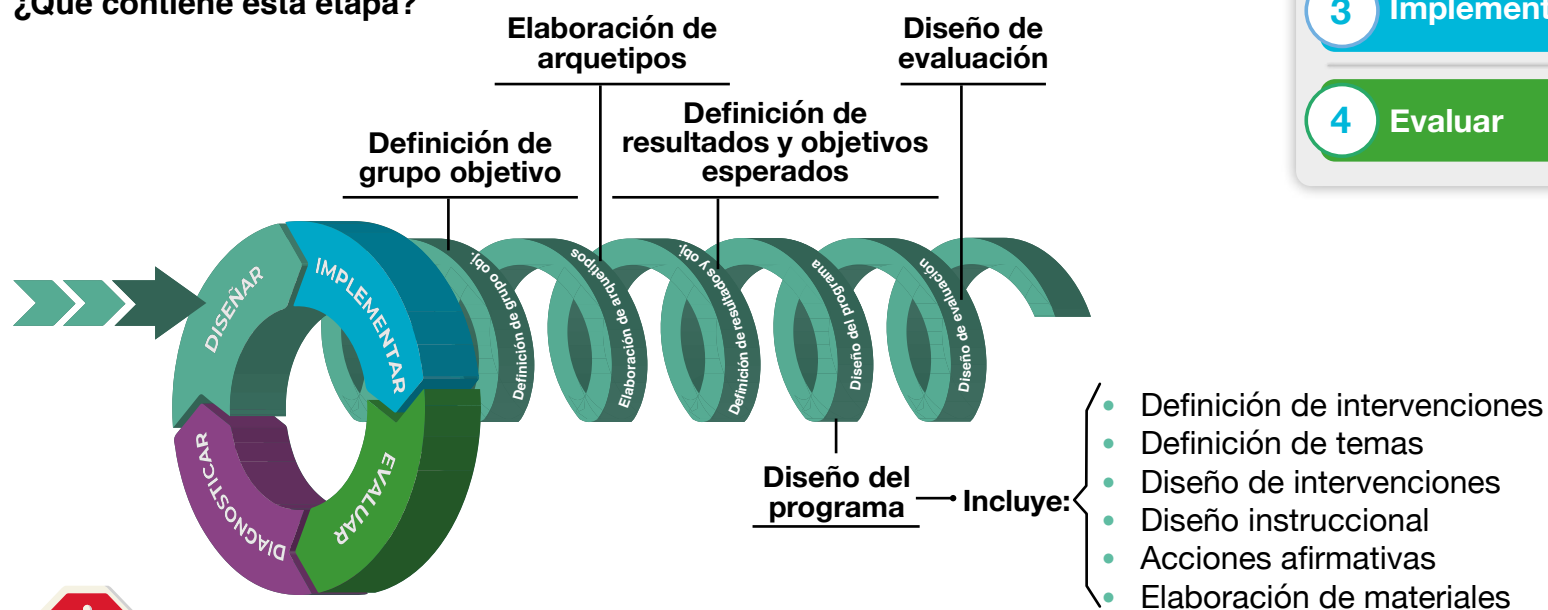
**Diseñar con perspectiva de género y economía del comportamiento** es la etapa más creativa y promueve pensar fuera de la caja, a través de una ruta estructurada.

Esta etapa **requiere contar con la decisión y el compromiso desde el nivel jerárquico más alto de la institución**; así como de las personas involucradas en la ejecución del programa de EF.

Desde el diseño **se definen objetivos** que respondan a las **necesidades prácticas e intereses estratégicos** de las mujeres, **se determinan las técnicas** que se utilizarán para llegar a ellas, incluyendo acciones afirmativas que fomenten la participación y aprovechamiento de las mujeres y el uso de algún **marco de economía del comportamiento**.

Sin olvidar que aquí también se define la forma en que se va a **monitorear y evaluar el éxito del programa**.

¿Qué contiene esta etapa?



### Preguntas a resolver en su diagnóstico

- ¿Quiénes deberían de participar en el diseño del PEF?
- ¿A qué población se va a dirigir?
- ¿Qué brechas se van a atender?
- ¿Qué cambios se intentarán provocar y en qué contexto?

- ¿Cuáles son los comportamientos que intentarán provocar?
- ¿Qué acciones se necesitan realizar?
- ¿Cuándo y quién lo va a realizar?
- ¿Cómo se asegurará la participación de las mujeres y su aprovechamiento?
- ¿Cómo se aprovecharán los aprendizajes de EC?
- ¿Cómo se va a monitorear y medir el éxito del programa?

### Etapas

1 Diagnosticar

2 Diseñar

3 Implementar

4 Evaluar



## ¿Quiénes van a diseñar el PEF?

Antes de iniciar el diseño, es necesario definir quién o quiénes lo van a realizar, validando que se cuenta con las capacidades requeridas para ello.

Para asegurar que los hallazgos identificados en la etapa diagnóstica se transformen en objetivos que respondan en mayor medida a los intereses estratégicos de la población que se va a atender y los de la institución, se recomienda crear un equipo interdisciplinario que cuente con una **formación permanente en perspectiva de género**.

### ¿Qué es un equipo interdisciplinario con perspectiva de género?

Es un equipo conformado por personas de diferentes áreas estratégicas de la institución que cuentan con diferentes conocimientos y habilidades para colaborar de manera integral en diseñar objetivos, técnicas y acciones que permitan reducir o cerrar las brechas de desigualdad que afectan la vida de las mujeres.

Se recomienda incluir en este equipo a personas con perfiles como:

- Personas expertas en finanzas
- Educadoras/es
- Diseñadoras/es instruccionales
- Diseñadoras/es conductuales
- Diseñadoras/es gráficos e ilustradores
- Representantes de la comunidad
- Tecnólogas/os educativos
- Especialistas en ciencias sociales y género

### ¿Cuáles son las ventajas de que exista un equipo interdisciplinario con perspectiva de género?

- Constituyen un espacio de trabajo integral que aborda los intereses estratégicos de las mujeres y hombres y los de la institución.
- Buscan, deliberadamente, el cierre de brechas a través de objetivos y el diseño de indicadores.
- Facilitan la transversalización de la PEG en las diferentes áreas de la organización donde colaboran.
- Promueven núcleos de sensibilización y capacitación internos.



## Diseño de módulos educativos en programa Crecer IFD

El diseño de los módulos educativos se lleva a cabo por un grupo de 24 especialistas, principalmente educadores y educadoras, que trabajan en la oficina central y sucursales. Este grupo de especialistas tiene una formación en PEG sólida y permanente. Cuando es necesario, se incorpora a profesionales de otras áreas, como social y económica, para enriquecer las temáticas. Cuando se cubren otros temas, por ejemplo, salud, se incluye a personas expertas en el área para abordar aspectos técnicos especializados.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Fuente propia (2024), programa Crecer IFD







### 5.2.1. Definición de grupo objetivo

Con el equipo de trabajo asignado, uno de los primeros puntos por definir para el diseño del PEF es el grupo objetivo. Es importante centrarse en uno o unos pocos grupos objetivo, porque solo así el programa puede adaptarse a las necesidades e intereses específicos. En algunos casos, el grupo objetivo se identifica desde el principio; mientras que, en otros, se determina basándose en prioridades, alcance, masificación y recursos (especialmente en programas a gran escala o nacionales).

Dependiendo de cómo se defina al grupo objetivo, **el programa y sus intervenciones individuales tendrán que abordar las necesidades e intereses estratégicos que se identificaron en la fase diagnóstica para este grupo.** Por ejemplo, en cuanto a temas y prioridades: el idioma utilizado, la forma de presentar la información, el uso de canales de comunicación o el momento en que se programan las intervenciones de aprendizaje.

Definir al grupo objetivo requiere no solo considerar quién está incluido en el grupo, **sino también quién no lo está.** Por ejemplo, si se está planificando un programa de educación financiera para mujeres, es importante definir con más detalle si el programa se dirigirá a todas las mujeres del país o a un grupo

específico de mujeres (territorio, rango etario, ruralidad, condición migratoria, etc.).

**Las mujeres son un grupo heterogéneo** y, aunque pueden compartir ciertas necesidades, también pueden tener necesidades distintas, según sus contexto y situaciones particulares.

Para ello, es útil identificar las diferencias y los puntos en común dentro del grupo objetivo. Por ejemplo, en términos de:

**Localización geográfica:**  
barrios, zonas rurales y regiones.

**Niveles de competencia:**  
nivel de educación, alfabetización, conocimientos numéricos, habilidades digitales.

**Acceso a los recursos:** financieros, educativos, servicios financieros, Internet y otros recursos tecnológicos.

**Atributos personales:**  
sexo, edad, etnia, etcétera.



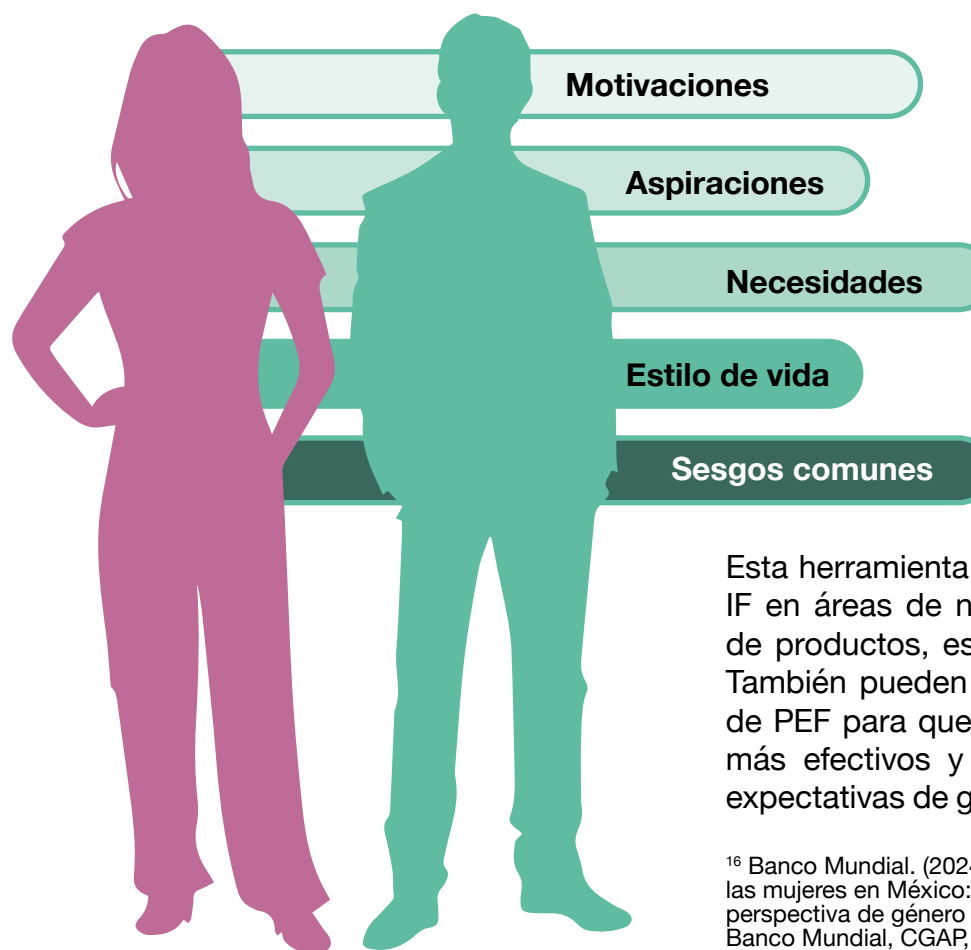


## 5.2.2. Elaboración de arquetipos

Para diseñar un PEF que genere experiencias de aprendizaje, que den respuesta a las necesidades y preferencias del grupo objetivo, es importante entender bien a la población objetivo. Esto se logra a través de la información obtenida en la etapa diagnóstica para asegurar dar respuesta a sus necesidades y preferencias. Para esto, se puede utilizar la herramienta de “*Design thinking*” y con ella elaborar los llamados “arquetipos”.

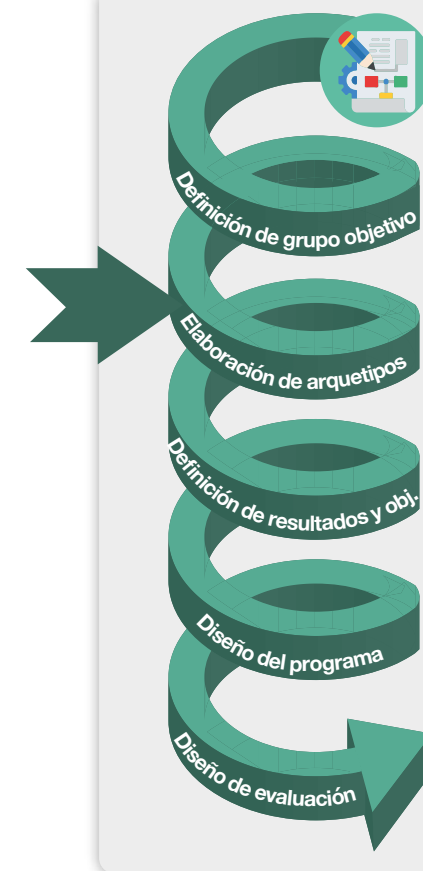
Los arquetipos son **modelos que representan un patrón de comportamiento de las personas, a partir de: contextos, actividades productivas, etapa de vida, estado civil, ubicación geográfica, preferencias, sesgos y comportamientos financieros.**

**Los comportamientos incluyen:**



Esta herramienta es utilizada cada vez más por las IF en áreas de negocio como desarrollo y diseño de productos, estrategia empresarial o marketing. También pueden ser de gran utilidad en el diseño de PEF para que sean centrados en las personas, más efectivos y respondan a las necesidades y expectativas de grupos poblacionales específicos.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Banco Mundial. (2024). Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México: Lineamientos para la adopción de una perspectiva de género en las instituciones del sector financiero. Banco Mundial, CGAP, IFC.





### Ejemplo de diseño de arquetipos en Bancamía

Bancamía realizó en 2023 el primer Journey 360° Mujer Bancamía con el propósito de robustecer la oferta de valor no financiera a través del **entendimiento y la comprensión de preferencias, sesgos y comportamientos financieros propios de mujeres que viven en situación de vulnerabilidad**, teniendo en cuenta sus actividades productivas, ciclo de vida, estado civil y ámbito. Desarrolló 5 arquetipos que representan la mayoría del mercado mujer en Bancamía, lo que derivó en la definición de nuevos arquetipos no atendidos y poco conocidos: mujeres afrodescendientes, mujeres no clientes, mujeres raizales, mujeres indígenas.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> CAF - banco de desarrollo de América Latina y el Caribe (2023). Journey 360° Mujer Bancamía

Investigación en cinco unidades de análisis: dinero, banca, emprendimiento, asociatividad y tecnología.



#### Coraje Hernández Mujer Urbana

- < 40 años
- Esposa - madre o no
- Actividades más representativas del Banco: tiendas, restaurantes, ventas por catálogo /uso producto
- Validar: Decisiones económicas / Competencias tecnológicas



#### Herencia Campos Mujer Rural

- > 45 años
- Cabeza de Hogar o no
- Desempeña actividades Agro o rural.  
*Encontramos un gran reto como entidad en llegar a más mujeres en el campo pues es donde se visualizan más brechas de acceso en Colombia*
- Validar: Competencias tecnológicas



#### Betunia Solidaria Mujer Rural

- Mujeres No clientas de Bancamía / preferiblemente beneficiarias de ingreso solidario con o sin experiencia financiera
- Validar: uso de productos / Competencias tecnológicas.



#### Soledad Barrios Mujer Urbana

- 45 años
- Cabeza de hogar
- -hijos - nietos
- Actividades más representativas del Banco: tiendas, restaurantes, ventas por catálogo / uso productos
- Validar: Competencias tecnológicas



#### Esperanza Llanos Mujer Rural

- < 45 años
- Casada
- Desempeña actividades Agro o rural.
- Uso producto, Competencia tecnológicas
- Validar: Decisiones económicas / Competencias tecnológicas



• El documento descargable "Journey 360° Mujer Bancamía" **Disponible aquí.**



Ejemplo de diseño de arquetipos en Bancamía

Para llegar a estos cinco arquetipos, realizaron un análisis exhaustivo de sus diferentes poblaciones objetivos. A continuación, puede leer parte de esta investigación:

	Mujeres indígenas	Mujeres afrodescendientes	Mujeres rurales	Mujeres raizales	Mujeres no clientes
Rango edad	39-50 años	42- 64 años	42-55 años	36-50 años	25-42 años
Ciudades	Leticia, Amazonas, Inírida, Gualnía, Malcao, Guajira	Tumaco, Nariño, Quibdó, Choco	Tumaco, Nariño, Mocoa, Putumayo, Puerto Asís, Mitú, Vaupés, Puerto Carreño, Vichada	San Andrés	Leticia, Amazonas, Santander de Quilichao, Cauca, Mutatá, Antioquia, Landázuri, Santander
Estado civil	Casada, separada (cabeza de hogar)	Casada, vive sola	Viuda (cabeza de hogar), casada	Casada, separada (cabeza de hogar)	Casada, separada (cabeza de hogar)
Actividad económica	Artesanías, ropa, agricultura, turismo, comida rápida	Comida rápida, heladería, artesanías	Agricultura, ropa, restaurante	Hotelería, restaurante	Agricultura, comercio
Dinero	Autonomía	Calidad de vida	Dignidad	Vivir bien y un mal necesario	Solo es útil cuando se reinvierte inteligentemente y se ahorra
Metas	Ser sabias y estar con su etnia	Mejorar su entorno y estar tranquilas	Mejorar sus condiciones de trabajo y tener tierras	Vivir sin preocupaciones, tener ingresos sin sacrificarse de más	Tener una empresa sólida, con activos y productos bien desarrollados
Necesidades	Construir sus casas en el resguardo, cuidar su cultura	Mejorar su casa y dar trabajo a su familia	Estudiar, mejorar el futuro de sus hijos	Pagar créditos anteriores y tener tranquilidad financiera	Flujo de capital para materias primas y para educación
Banca	Les ayuda a aprender sobre el ahorro, ser independientes y tener metas	Les ayuda a emprender en el municipio con su familia	Les ayuda a emprender en el campo y a sobrevivir en el municipio	Amiga fiel cuando son trabajadoras, pero lejana cuando son independientes	Les interesa relacionarse como empresarias, con documentos fuertes
Emprendimiento	Se basan en sus tradiciones y las conserva en el resguardo	Aprenden a ser empresarias y a innovar con sus productos	Las hace autónomas y les sirve para trabajar sin ser explotadas	Obtener provecho de sus propias casas y terrenos, fácil de administrar	Que ojalá requieran conocimientos más técnicos, que pueda convertirse en empresa a mediano plazo
Asociatividad	Con su comunidad para grandes proyectos y con su familia de pequeños	Con sus familiares, preferiblemente mujeres y jóvenes	Con su familia nuclear, hijos e hijas, trabajando para el negocio	No es conveniente por múltiples experiencias negativas	Temen a los errores involuntarios y tener que responder por socios por ello
Tecnología	La buscan, pero sienten temores respecto a transacciones, sus hijos las ayudan	Les interesan inspirarse en redes y vender. Les falta práctica, pero les interesa	Les interesa aprender de ventas y de apoyo al emprendimiento	Se comunican e inspiran por redes sociales. Usan algunos programas administrativos y de ventas	Se educan, capacitan y hacen ventas y toman créditos de forma digital



## Ejemplos de arquetipos de segmentos mujeres en México

La construcción de arquetipos **permite conocer a mayor profundidad a las personas que se busca atender**, además, genera una igualdad de entendimiento entre áreas de una entidad y permite la adaptación de estrategias que satisfagan necesidades de manera personalizada, resultando una mejor experiencia para las mujeres, mayor fidelización y en su caso, negocios más duraderos. Estos arquetipos se derivan del análisis de datos y de mercado, según sus comportamientos transaccionales, datos demográficos, y normas sociales de género que les afectan.

El documento “Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México” presenta dos ejemplos de arquetipos: el de una mujer urbana y emprendedora y el de una mujer rural indígena comerciante. En las respectivas fichas, se puede identificar información sobre el contexto, las actividades que realizan, su nivel de inclusión financiera y la influencia de las normas sociales en su comportamiento.<sup>18</sup>

### Arquetipo de una mujer urbana emprendedora



#### Contexto

- Mujer de 35 años, vive en una ciudad.
- Casada hace 5 años, tiene dos hijos.
- Completó estudios universitarios.
- Es la primera generación de mujeres en su familia que asiste a la universidad.

#### Actividades

- Trabajó en una empresa multinacional antes de tener hijos.
- Ahora se dedica al cuidado del hogar mientras su pareja trabaja.
- Extraña sus actividades profesionales, pero quiere ser emprendedora y se asoció con una amiga para poner su propio negocio.

#### Inclusión financiera

- Está bancarizada:
  - Tiene ahorros propios que le permiten lanzar su emprendimiento.
  - Tiene una tarjeta de crédito y recibió educación financiera para saber cómo usarla, lo que le permite manejar su tarjeta de una manera saludable.
- Siente que tiene la habilidad para pedir un préstamo con éxito si llegara a necesitarlo.

#### Influencia de las normas sociales

- Quiere tener una vida productiva, pero siente presión familiar por cuidar de su familia.
- Su marido le ha dicho que es importante que los niños cuenten con la atención y el cuidado de su mamá y que él está dispuesto a hacerse cargo de los gastos de la casa, pero no se opone a que ella ponga su propio negocio.

### Arquetipo de mujer rural indígena comerciante



#### Contexto

- Mujer indígena de unos 40 años, que vive en una zona rural.
- Completó estudios de primaria, habla español de manera limitada.
- Se casó en una edad joven, a los 16 años, y tiene 6 hijos.
- Dos de sus hijos migraron a Estados Unidos y cada mes le mandan una remesa de US\$150

#### Actividades

- Su responsabilidad principal es el cuidado del hogar y los hijos menores.
- Por fuera de la casa vende artesanías o productos agrícolas en el mercado local.

#### Inclusión financiera

- Nunca ha buscado un préstamo formal y teme que su apariencia como mujer indígena en ropa tradicional no será aceptado en una institución financiera formal.
- Intenta evitar el uso de crédito por miedo a endeudarse y el estrés que esto puede producir. Solo en casos de emergencia busca dinero prestado de un familiar o, en el peor de los casos, de un prestamista. Ahorra en efectivo en casa para gastos imprevistos.

#### Influencia de las normas sociales

- El ingreso ganado del negocio se utiliza como un apoyo adicional al hogar, pero no es la fuente principal del ingreso.
- No espera ganar más dinero que su pareja porque esto iría contra la tradición.
- No le es permitido interactuar con hombres fuera de su comunidad, pero tampoco lo desea.
- Dado que tiene un manejo muy insuficiente de español, prefiere quedarse cerca de su comunidad.



- El documento descargable “**Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México**” puede descargarse. [Disponible aquí.](#)

<sup>18</sup> Banco Mundial, CGAP, IFC (2024) Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México: Lineamientos para la adopción de una perspectiva de género en las instituciones del sector financiero.





### 5.2.3. Definición de resultados y objetivos esperados

Otro elemento clave en el diseño es el establecimiento de objetivos claros que se quieren alcanzar; esto es importante por dos razones principales:

1. Proporciona la dirección del PEF.
2. Ayuda a mantener el rumbo, sentando las bases para las actividades de monitoreo y evaluación.

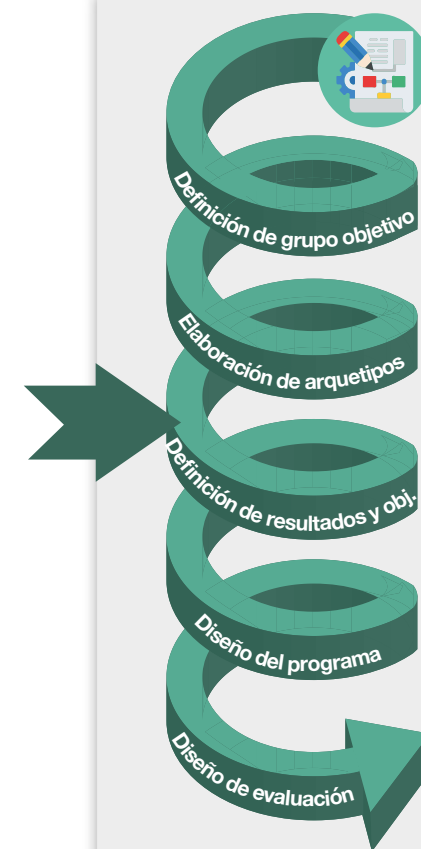
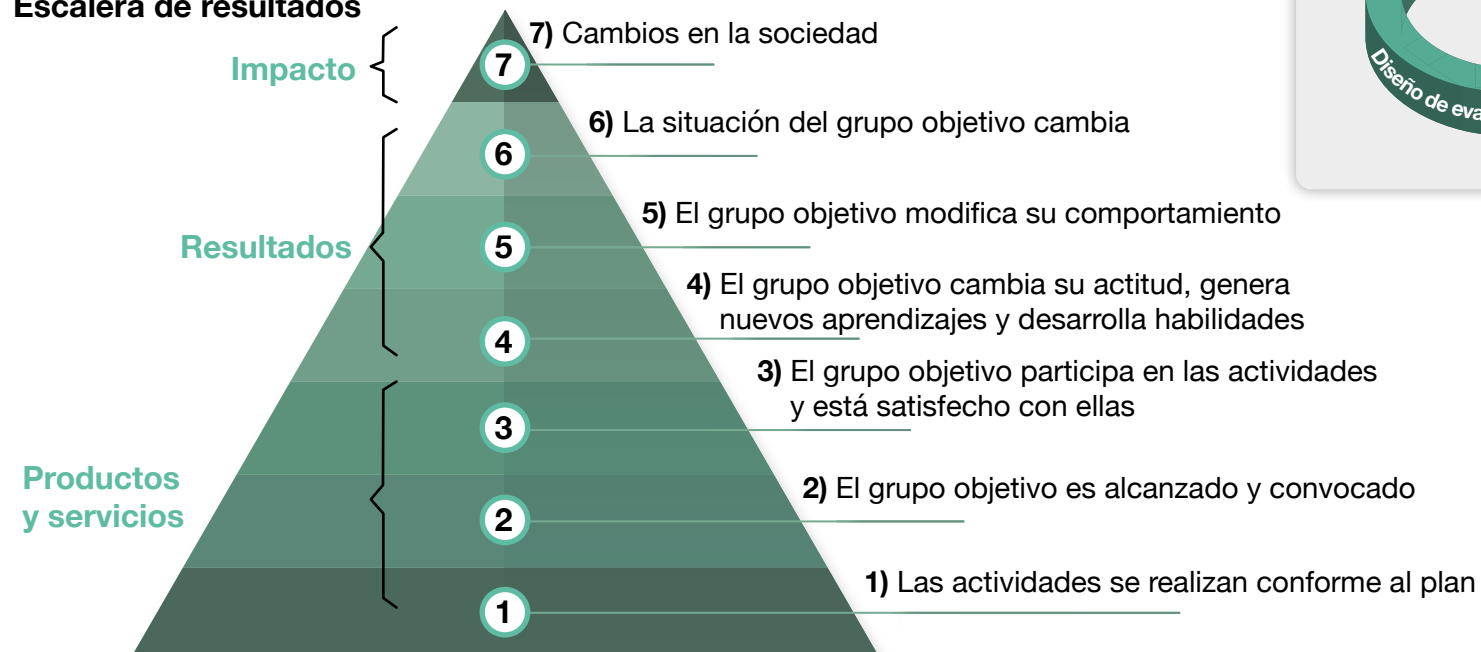
En general, **cuanto más concretos sean los objetivos, más fáciles serán el seguimiento y la evaluación** posteriores. Además, unos objetivos claros favorecen la comunicación con las partes interesadas tanto internas como externas. Tenga en cuenta que esta sección trata de la definición de los objetivos del PEF, más que de los objetivos de cada intervención, que se tratarán más adelante.

Para definir los objetivos conviene **empezar por identificar los resultados deseados** del programa. Los resultados pueden distinguirse en tres niveles:

- Resultados obtenidos en términos de **productos y servicios** (producto).
- Resultados **obtenidos para el grupo objetivo** (resultado).
- Resultados **obtenidos para la sociedad en general** (impacto).

Una herramienta útil para pensar en los resultados es la escalera de resultados propuesta por Phineo, organización social alemana que ilustra cómo las actividades e intervenciones contribuyen al objetivo general de desarrollo a diferentes niveles. De este modo, no solo distingue entre producto, resultado e impacto, sino que destaca los diferentes supuestos que deben darse en cada nivel para llegar al siguiente.

#### Escalera de resultados





A continuación, se presenta la explicación de los niveles de la “escalera de resultados”:

### Impacto

El impacto describe el efecto deseado e indirecto del programa sobre el grupo destinatario y la sociedad en general. Si se alcanzan los resultados, **pueden producirse cambios sistémicos**. Sin embargo, es difícil atribuir directamente los cambios en la situación vital del grupo destinatario o a nivel de la sociedad a un programa específico, ya que los cambios a estos niveles tardan en surtir efecto y muchos factores externos desempeñan un papel a la hora de facilitar o limitar el cambio.

### Resultados

Los resultados describen **el efecto directo del programa en los miembros que participan en el grupo destinatario específico**. Las intervenciones de aprendizaje pueden afectar directamente a las personas participantes en sus conocimientos, habilidades y actitudes. Con un diseño adecuado, los resultados a este nivel les permiten modificar su comportamiento.

### Productos y servicios

Se refiere a los **resultados a nivel de servicios, productos e intervenciones que se proporcionan al grupo objetivo**. Va más allá de la idea de producto como métrica (por ejemplo, número de actividades realizadas o número de participantes), sino que pone de relieve las **condiciones que deben darse para lograr un resultado**. Esto es, que los grupos objetivo hayan participado y se sientan satisfechas/os con la oferta. Sin estas condiciones previas, es posible que las intervenciones no conduzcan al resultado deseado. Este punto de vista ayuda a reflexionar sobre lo que se necesita para movilizar la participación y lograr la satisfacción de las y los participantes y ayuda a orientar el seguimiento y la evaluación posteriores.





A partir de los niveles de la escalera de resultados, se pueden generar dos tipos de objetivos:



### Objetivos de resultados

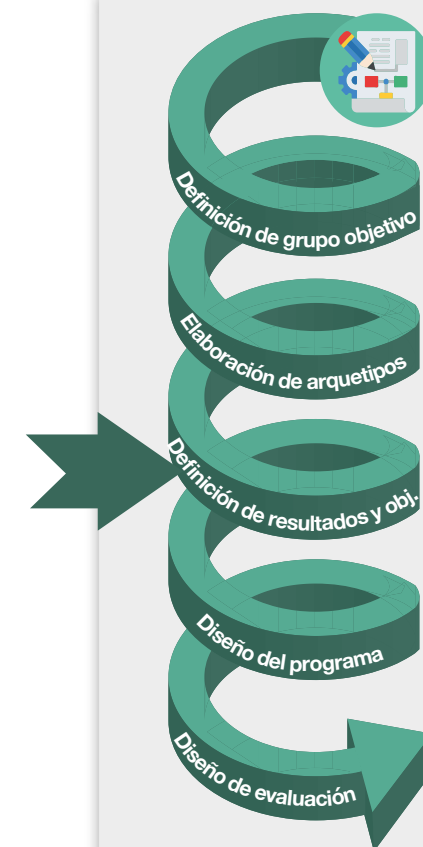
Que describen los beneficios directos deseados para las personas participantes en el programa y están relacionados con los cambios en los conocimientos, las habilidades, las actitudes (nivel 4) y el comportamiento (nivel 5).



### Objetivos de impacto

Que describen el impacto a largo plazo para el grupo destinatario (nivel 6) y/o en otras partes de la sociedad (nivel 7), que se espera que el programa haga efectivo. Están relacionados con la finalidad del programa y, a menudo, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Los productos y servicios** sirven de requisito previo para alcanzar los objetivos del programa, pero no son un efecto en sí mismos, por lo que no se convierten en objetivos, pero su cumplimiento sí debe de ser monitoreado.





## ¿Por qué identificar los objetivos de resultado y de impacto?

Es importante formular los objetivos de manera que estos faciliten la elaboración de indicadores. Cuanto más concreto sea un objetivo, más fácil será deducir los indicadores de medición. Los objetivos deben describir:

- **Calidad.** ¿Qué debe cambiar y cómo debe cambiar?
- **Cantidad.** ¿Cuánto debe cambiar? Para ello, es necesario incluir:
- **El valor de referencia** (cuál es la situación actual).
- **El valor objetivo** (cuál es la situación deseada al final del programa).
- **Grupo destinatario.** ¿Quién debería experimentar este cambio? ¿Quién debe realizar este cambio?
- **Localización.** ¿Dónde deben producirse estos cambios?
- **Tiempo.** ¿Hasta cuándo deberían producirse estos cambios?

El enfoque SMART de los objetivos es una herramienta útil en la formulación efectiva de los objetivos del programa, según el cual las metas deben ser: **específicas, medibles, alcanzables, pertinentes/realistas y de duración determinada.**

También, se sugiere plantear objetivos retadores pero realistas, considerando las capacidades y

metas de la institución. Además, puede ser útil:

- **Expresar los objetivos como resultados positivos.**
- **Describir los objetivos individualmente** y evitar combinar dos objetivos; esto es, usar un solo verbo.
- Expresar los **objetivos en comportamientos observables y medibles.**

### Ejemplo:

"Las microempresarias que participan en nuestro programa llevan un registro diario de sus transacciones".



## Redacción de objetivos de cambio de comportamiento de BBVA México

Esta institución ha encontrado que la mejor forma de escribir objetivos de comportamiento es pulverizando los comportamientos. ¿Qué pasos necesita realizar la persona para alcanzar el objetivo deseado?

Ejemplo: Si se busca aumentar la tasa de ahorro de la población, algunos objetivos de comportamiento específicos podrían ser:

- Las personas participantes abren una cuenta de ahorro.
- Las personas participantes realizan depósitos de por lo menos 50 pesos cada quincena.
- Las personas participantes utilizan la opción de apartado que les ofrece la institución para separar sus ahorros.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Fuente propia (2024) entrevista BBVA





## Herramienta de escalera de resultados

**Propósito:** permite **identificar los resultados deseados del programa en tres niveles diferentes.**



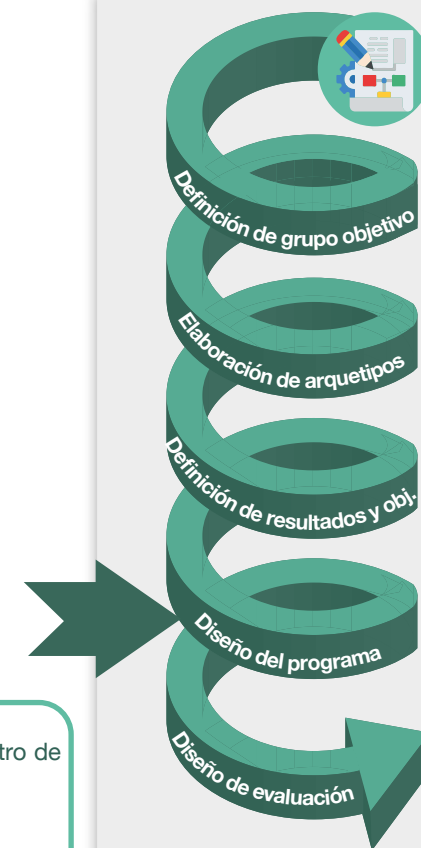
### Pasos para llenar la herramienta:

**Paso 1.** Junto a su equipo de trabajo, **analice el impacto que desean que tenga el programa a largo plazo dentro de la comunidad.**

**Paso 2.** **Redacte los resultados del programa.** Los resultados pueden ser numéricos o cualitativos (al hablar de actitudes o comportamientos o habilidades que las personas participantes realizan después de concluir el programa). Estos resultados van directamente ligados al grado de aprendizajes obtenidos.

**Paso 3.** **Determine las intervenciones** que proporcionará al grupo objetivo, en términos de productos o servicios, encaminados a los resultados e impacto deseados.

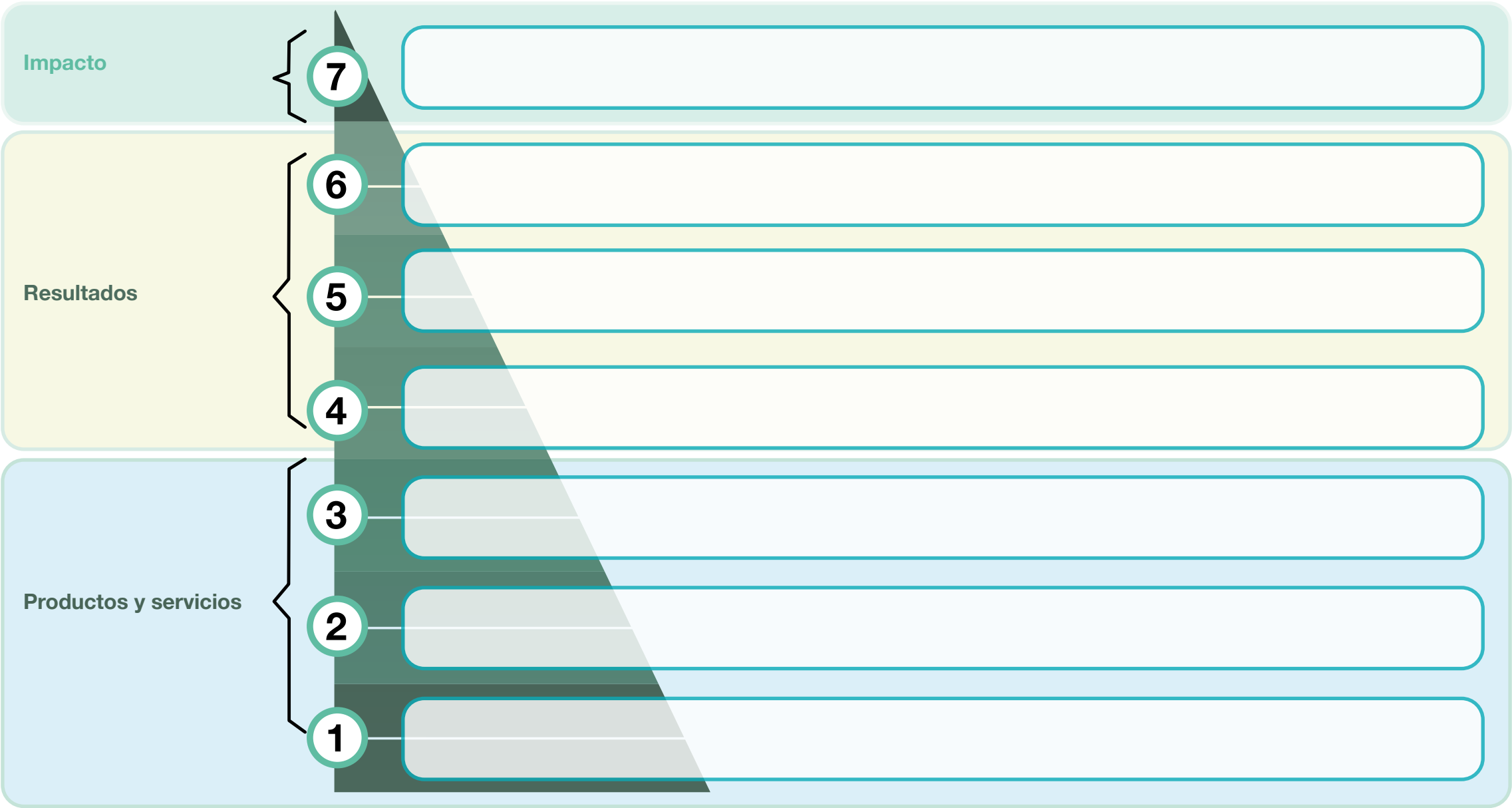
Analice el siguiente ejemplo de la **herramienta de escalera de resultados** para que, posteriormente, pueda llenar el suyo.







A continuación, se presenta la explicación de los niveles de la “escalera de resultados”:





## Herramienta de árbol de objetivos

Al igual que para la definición del problema se utilizó una herramienta, en ese mismo sentido se hará para la definición de objetivos con PEG y EC. Se debe partir de los resultados descritos en la escalera de resultados.

**Propósito:** permite **transformar los problemas identificados en el árbol de problemas en objetivos positivos a alcanzar**. El árbol de objetivos se presenta a través de una estructura jerárquica, a través de los medios y los fines.



### Pasos para llenar la herramienta:

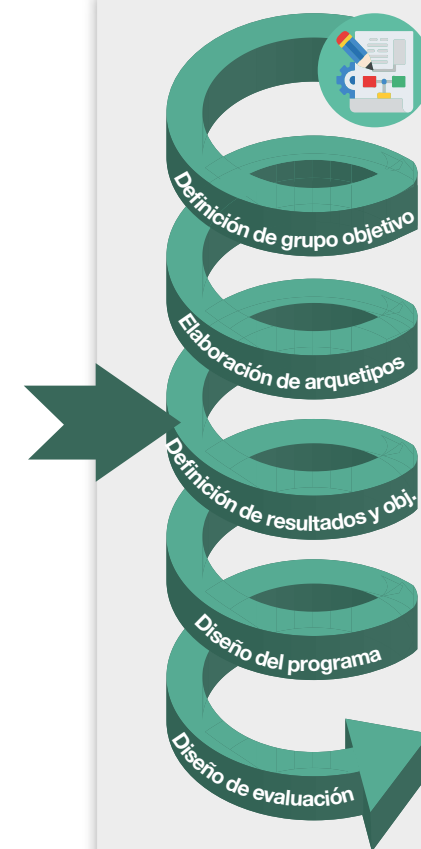
**Paso 1.** Se partirá desde la concepción de que se cuenta con un árbol de problemas realizado y resultados establecidos usando la escalera de resultados. El equipo debe volver a leerlo y analizarlo.

**Paso 2. Cambiar la redacción de negativo a positivo.** Las causas y consecuencias identificadas se deben redactar en positivo para transformar las causas en medios y las consecuencias en fines. En la medida que se hayan identificado causas y consecuencias pertinentes, serán los medios y los fines que se obtendrán. En caso de que los medios y los fines obtenidos se consideren insuficientes, es posible volver a la discusión sobre la situación del problema y reconsiderar alguna modificación.

Este paso es de suma relevancia, ya que **permite calibrar lo que se empezará a determinar como posibles soluciones**.

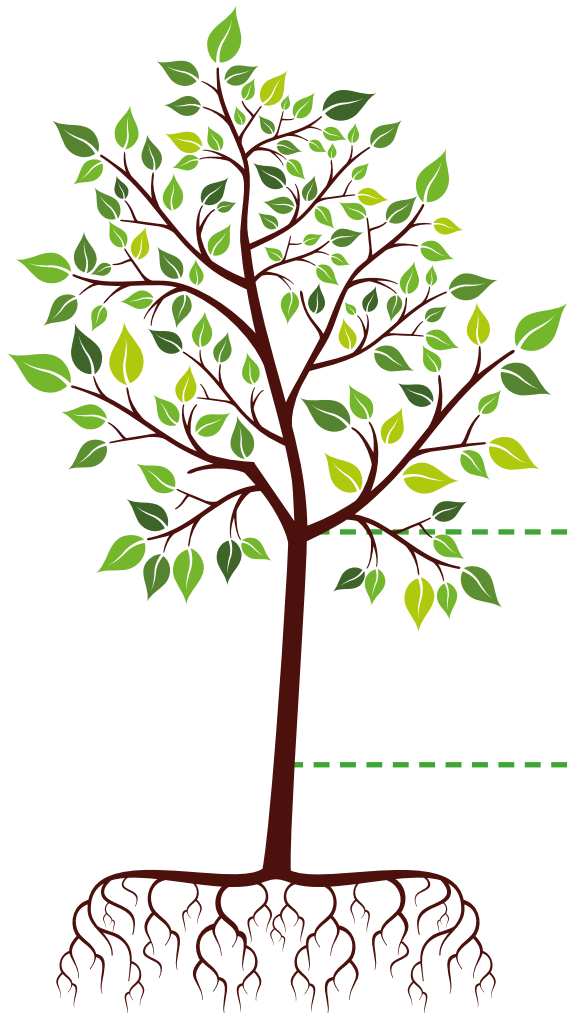
**Paso 3. Verificar y modificar las redundancias, semejanzas o inconsistencias en el árbol.** Una buena forma es estableciendo la relación 1 a 1, es decir, a cada causa un medio y para cada consecuencia un fin.

**Paso 4.** Ajustar lo necesario **con un enfoque en la transformación de las desigualdades entre hombres y mujeres**.





Analice el siguiente **ejemplo de la herramienta de árbol de objetivos** para que posteriormente, pueda llenar el suyo. La herramienta se basó en el ejemplo de árbol de problemas de la página 44.

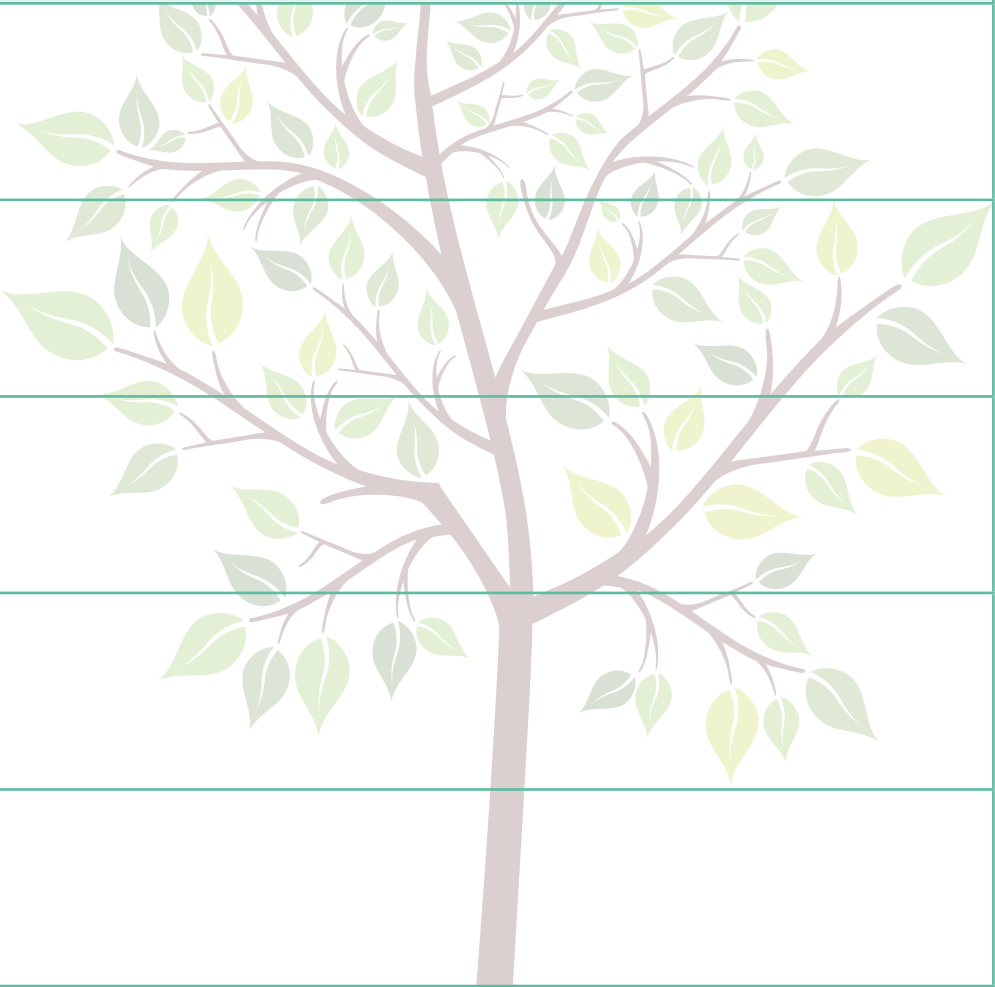


Árbol de objetivos			
	Categoría	Preguntas	Ejemplo
Paso 3	Fines	Son los resultados esperados de las acciones propuestas para cumplir el objetivo. Habrá fines intermedios y fines a largo plazo y de mayor magnitud.	Las mujeres a través del fortalecimiento de sus empresas avanzan hacia su autonomía económica.
			Las mujeres acceden a las mismas oportunidades de capacitación que los hombres.
			Las mujeres empresarias tienen mayores capacidades financieras y gestionan mejor sus empresas.
Paso 1	Objetivo central	Identificar el objetivo central, reemplazando al problema central.	Aumentar los conocimientos y las habilidades para administración del negocio de las pequeñas y medianas empresas rurales dirigidas por mujeres.
Paso 2	Medios	A las causas identificadas en el árbol de problemas, se les reemplaza con un medio o estrategia para solucionarla. Puede haber medios concretos y a corto plazo, y medios que se vincularán a cambios más profundos.	Espacios de capacitación que consideren la carga horaria y la vida familiar de las mujeres.
			Capacitación integral en el desarrollo de habilidades empresariales y otros temas complementarios.
			Inversión en centros educativos en las zonas rurales



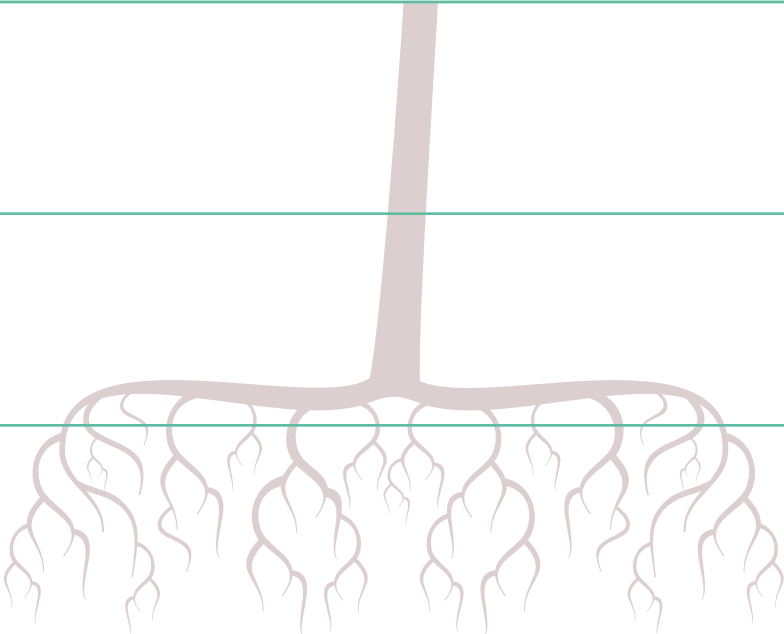
**Instrucciones:** llene la herramienta de árbol de soluciones junto a su equipo de trabajo. Al finalizar, responda las preguntas de reflexión sugeridas.

Árbol de objetivos			
	Categoría	Descripción	Ejemplo
Paso 3	Fines	Son los resultados esperados de las acciones propuestas para cumplir el objetivo. Habrá fines intermedios y fines a largo plazo y de mayor magnitud.	
Paso 1	Objetivo central	Identificar el objetivo central, reemplazando al problema central.	





Árbol de objetivos			
	Categoría	Descripción	Ejemplo
Paso 2	Medios	A las causas identificadas en el árbol de problemas, se les reemplaza con un medio o estrategia para solucionarla. Puede haber medios concretos y a corto plazo, y medios que se vincularán a cambios más profundos.	



Preguntas de reflexión:

- ¿Qué se espera lograr con la definición de objetivos?
- ¿Cómo se puede relacionar el árbol de objetivos con la escalera de resultados?
- ¿Qué información se rescata del árbol de objetivos para el diseño del programa de educación financiera?





## Herramienta para la evaluación de objetivos con PEG y EC

**Propósito:** evaluar y priorizar los objetivos con perspectiva de género y economía del comportamiento que permitan:

- Formular el cambio que se pretende lograr para cada una de las brechas y problemáticas de género identificadas en el diagnóstico y que interesa atender desde el PEF.
- Manifestar un cambio en las condiciones de vida de las mujeres y hombres, en su entorno o en sus posibilidades de desarrollo.
- Enfocarse en cambios de comportamiento observables en el corto plazo, que vayan sumando hacia un cambio más profundo.

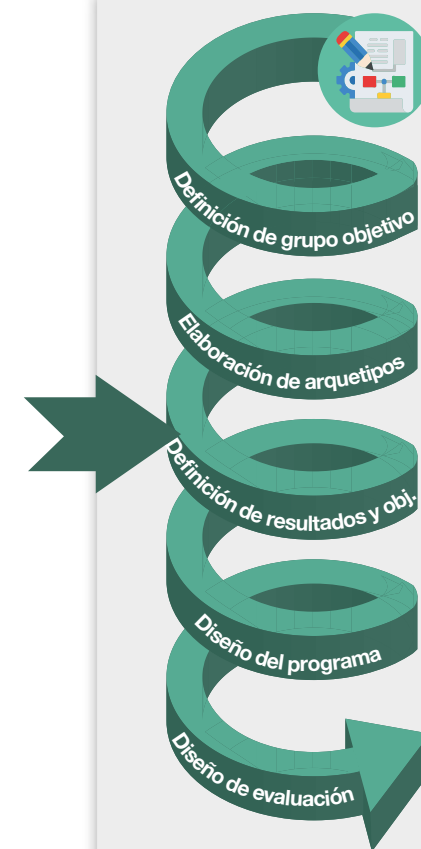


## Pasos para llenar la herramienta:

**Paso 1.** Volver y analizar todos los objetivos definidos para el programa de educación financiera.

**Paso 2.** Responder la lista de cotejo marcando una “x” en la columna que corresponda. La tabla se debe llenar por cada objetivo establecido. Esto hará más fácil la fase de priorización.

**Paso 3.** Realizar una priorización para eliminar los que no se consideren prioritarios o realistas (de acuerdo con los recursos, el tiempo de ejecución y otros factores).





**Instrucciones:** llene la herramienta de evaluación de objetivos junto a su equipo de trabajo. Al finalizar, anote en el espacio sugerido los objetivos priorizados por su equipo. Marque con una “x” en la columna que corresponda. Debe llenar este recuadro por cada objetivo.

Preguntas	Sí	No
¿Es claro a quiénes va dirigido el programa? Si es a mujeres, hombres o ambos, y si dentro de estos grupos se identifican características más específicas: localización, pertenencia racial, religión, entre otros.		
¿Responden a los intereses diferenciados de mujeres y hombres?		
¿Contribuyen a la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres?		
¿Coadyuvan a facilitar e incrementar el acceso y el control de recursos y beneficios por parte de mujeres y hombres?		
¿Apuntan a transformar la desigualdad entre hombres y mujeres en la división de funciones y responsabilidades?		
¿Los beneficios van a llegar a hombres y mujeres?		
¿Identifican comportamientos objetivos observables?		
¿Apuntan a generar autonomía o empoderar económicamente a las mujeres?		
¿Dan pie a la generación de indicadores que midan el impacto diferenciado en hombres y mujeres?		

Objetivos priorizados para el programa:

1

2

3

4



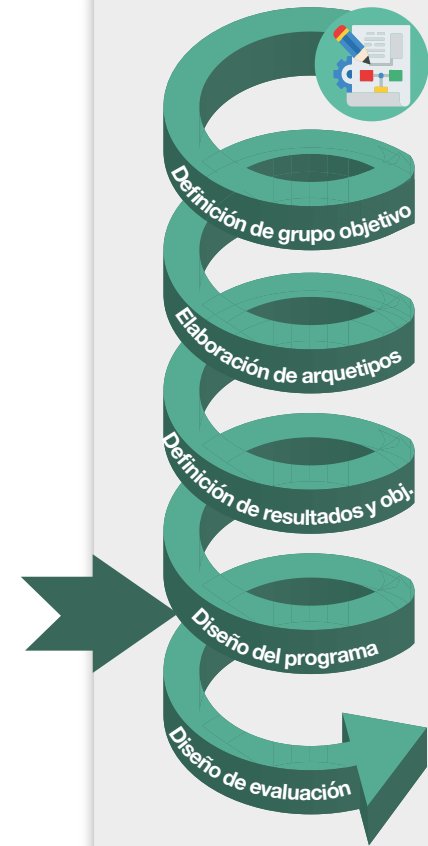
## 5.2.4. Diseño del programa

Una vez fijados los objetivos del programa, es momento de definir una estrategia para alcanzarlos. En otras palabras: **hay que definir las intervenciones que contribuirán a lograr los cambios deseados en el grupo objetivo definido.**

La escalera de resultados, elaborada con anterioridad, puede ser útil para diseñar un conjunto de intervenciones. El modelo ilustra que lograr un cambio en la situación del grupo objetivo (nivel 6) presupone un cambio en el comportamiento (nivel 5), que a su vez requiere un cambio en las actitudes, los conocimientos y las habilidades (nivel 4). La diferenciación entre el cambio en actitudes, conocimiento y habilidades y el cambio de comportamiento subraya el hecho de que **un cambio de actitud, conocimientos y habilidades no se traduce automáticamente en un cambio de comportamiento.**

En el diseño de programas de educación financiera, esto significa que se tienen que generar estrategias especiales enfocadas en cambios de comportamiento.

Esta etapa incluye diversas acciones específicas, que se irán analizando una a una y que son:





### Modelo EAST

Propuesto por el *Behavioral Insights Team*, es un marco de trabajo que se utiliza para aplicar conocimientos de la ciencia del comportamiento de manera sencilla y efectiva.

Principios del Modelo EAST:

- **Easy (Fácil).** Simplificar los procesos y eliminar barreras para que el comportamiento deseado sea más fácil de adoptar.
- **Attractive (Atractivo).** Hacer que el comportamiento sea atractivo mediante incentivos o destacando los beneficios.
- **Social (Social).** Utilizar la influencia social mostrando que otras personas ya están adoptando el comportamiento deseado.
- **Timely (Oportuno).** Promover el comportamiento en el momento más adecuado, cuando las personas son más receptivas.

Para diseñar un programa de educación financiera, utilizando el Modelo EAST, se puede hacer de la siguiente forma:

- **Fácil.** Simplificar la información financiera y los procesos de aprendizaje utilizando lenguaje claro y ejemplos prácticos y cercanos.
- **Atractivo.** Hacer que el aprendizaje sea interesante y motivador. Esto puede incluir el uso de juegos, recompensas o historias de éxito, entre otros.
- **Social.** Fomentar la participación en grupo y el aprendizaje colaborativo. Mostrar ejemplos de cómo otras personas han mejorado su situación financiera puede motivar a los participantes.
- **Oportuno.** Ofrecer la educación financiera en momentos clave, como al inicio de un nuevo empleo, antes de tomar decisiones importantes, entre otras.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Behavioural Insights Team. (2024). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. Behavioural Insights Team. Recuperado de <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

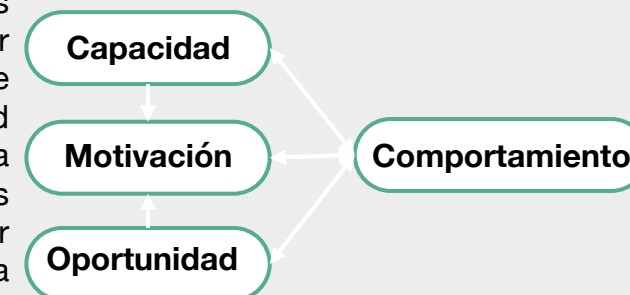


### Modelo COM-B

Propuesto por Michie et al., el modelo COM-B busca simplificar el número de factores que interactúan en el comportamiento a 3: capacidad, oportunidad y motivación.

- **Capacidad.** La posibilidad física y psicológica de realizar alguna actividad, incluyendo tener los conocimientos y habilidades necesarios.
- **Motivación.** Procesos mentales que llevan a la ejecución de un comportamiento, incluyendo hábitos, respuesta emocional y toma de decisiones analítica.
- **Oportunidad.** El entorno, lo que está fuera de la persona que posibilita o facilita la ejecución del comportamiento.

Además de considerar factores psicológicos que pueden influir en el comportamiento, este modelo presenta la posibilidad de que el comportamiento a su vez influya en los otros tres factores. Esto es, que ejecutar un comportamiento, modifica la capacidad, oportunidad y motivación.<sup>22</sup>



- La OCDE, en su publicación “**Aplicación de los conocimientos sobre el comportamiento a los programas e iniciativas de educación financiera y educación de los inversores**” (disponible solo en inglés y francés), explica el uso de marcos de economía del comportamiento como COM-B. [Disponible aquí](#)

<sup>22</sup> Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Science

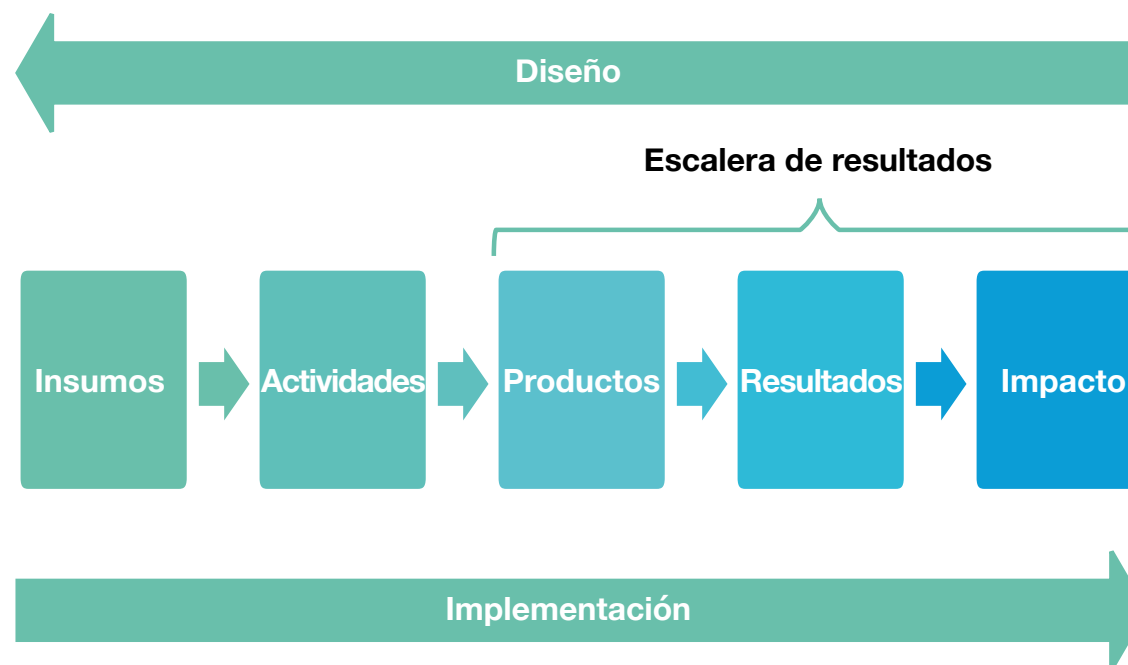


a

## Definición de intervenciones usando la teoría del cambio

Al diseñar la estrategia del programa, es importante explicitar la teoría del cambio que lo sustenta. La **lógica del cambio se refiere a nuestros supuestos sobre las relaciones causales que conducen al impacto deseado** para la población objetivo. Una forma habitual de ilustrar estas relaciones causales es utilizar una cadena de impacto, que es similar a la escalera de resultados anterior, pero que incluye los insumos y las actividades que conducen a los resultados deseados.

Mientras la ejecución del programa parte de los insumos y las actividades para llevar a los resultados, el diseño y la planificación van en el sentido inverso, empezando por definir el impacto deseado y trabajando hacia los insumos que llevarán a esos resultados.



### Preguntas de reflexión para corroborar la lógica de la propuesta:

- ¿Son adecuados el producto y el resultado para alcanzar el objetivo general?
- ¿Las intervenciones conducen a la consecución del respectivo resultado del programa?







### Herramienta para definir la intervención a partir de la teoría del cambio

**Propósito:** establecer supuestos sobre las relaciones causales que conducen al impacto deseado del programa de educación financiera para la población objetivo.



### Pasos para llenar la herramienta:

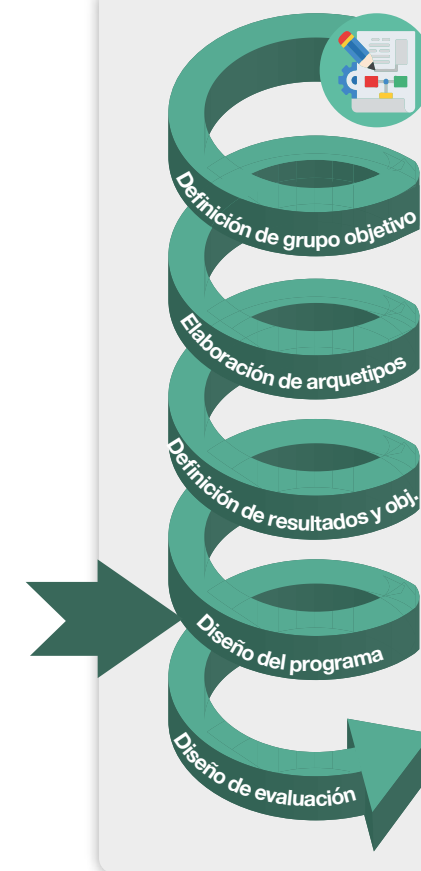
**Paso 1.** Definir el **impacto**. Definir el reto de desarrollo más amplio que el programa pretende abordar. Identifique, en particular para las mujeres, qué es lo que quiere lograr su programa. Puede basarse de la escalera de resultados.

**Paso 2.** Definir los **resultados**. Definir los resultados del programa necesarios para lograr este impacto. ¿Cuáles son las habilidades, conocimientos actitudes y comportamientos que llevarán a las mujeres al impacto deseado? Puede basarse en los niveles 4 al 6 de la escalera de resultados.

**Paso 3.** Definir **productos**. Diseñar las intervenciones y actividades necesarias, con la intención de lograr los resultados definidos y las aportaciones necesarias, para realizar las intervenciones de aprendizaje (por ejemplo, aportaciones financieras, humanas y materiales). Puede basarse en los niveles 1 al 3 de la escalera de resultados.

**Paso 4.** Definir **actividades**. Identificar las actividades necesarias para lograr realizar los productos. Trate de ser lo más específico que sea posible. Se debe hacer por cada producto.

**Paso 5.** Identificar los **insumos** necesarios para realizar las actividades. Trate de pensar en todos los tipos de recursos como humanos, materiales, de logística, entre otros.





**Instrucciones:** llene la herramienta para definir la intervención usando la teoría del cambio junto a su equipo de trabajo. Recuerde empezar del impacto a los insumos. Puede leer el ejemplo dado para tener una referencia.

Pasos	Ejemplo	Su PEF
1. Impacto	Fomentar la autonomía económica de las mujeres en comunidades rurales.	
2. Resultados	Al terminar la intervención, las microempresarias participantes han aumentado sus ganancias, mantienen sus registros contables actualizados, planean y llevan un control de sus ingresos y egresos, se sienten confiadas en su capacidad de gestionar un negocio, saben elaborar estados de resultados, flujos de caja y balances generales.	
3. Productos	Talleres de educación empresarial y de desarrollo de habilidades blandas. Realización de mercaditos de microempresarias en eventos municipales.	
4. Actividades	Elaboración de materiales de capacitación, impresión de los materiales, contratación de salones para capacitación, contratación de facilitadoras/es, etcétera.	
5. Insumos	Equipo multidisciplinario de diseño, sala de capacitación, presupuesto, materiales de promoción, facilitadoras/es, etcétera.	



### Contribuyendo al cambio de las normas de género – Fundación Capital, CFA, CoreWoman–

Desde el planteamiento del programa “Protagonistas” de Fundación Capital, CFA y CoreWoman fue claro que, para garantizar el acceso efectivo a productos financieros de las mujeres antioqueñas, era necesario implementar un proyecto integral que, además de fortalecer las habilidades financieras y socioemocionales de las mujeres, también contribuyera al cambio paulatino en las normas sociales de género. En particular, querían enfocarse en las relacionadas con toma de decisiones financieras, con sus actividades productivas y con la distribución de las tareas domésticas y de cuidado.

Con este fin se realizaron actividades participativas en las que se involucró principalmente a mujeres, pero también a hombres, para discutir y reflexionar sobre sesgos, estereotipos, e ideas preconcebidas acerca del rol que deben de tener las mujeres a nivel familiar, social, comunitario, productivo y el impacto que estos tienen en sus proyectos de vida; así como plantear acciones para modificar paulatinamente las situaciones identificadas.

Este tipo de actividades buscan cambiar los roles de hombres y mujeres para, en el largo plazo, reducir la carga doméstica y de cuidados de las mujeres y facilitar su inclusión social y económica.<sup>23</sup>



• Conozca más del proyecto [aquí](#)

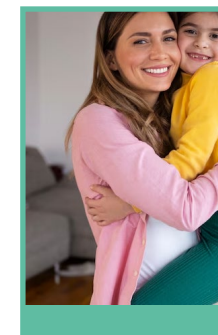
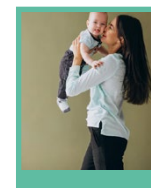
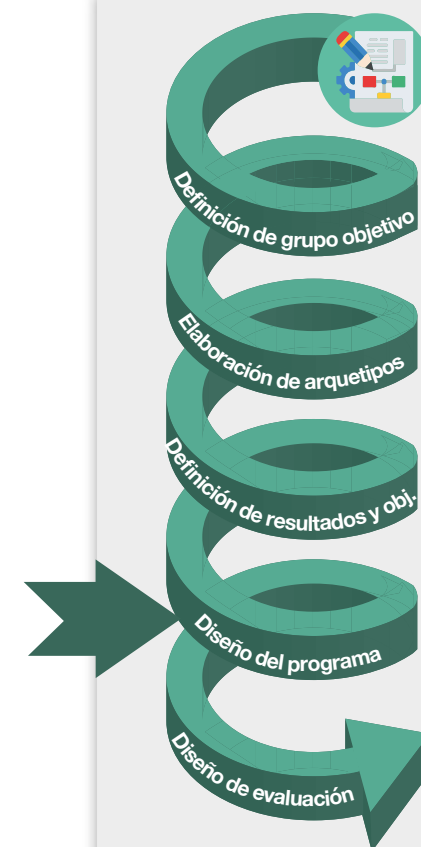


### Definición de temas y áreas prioritarias

La clave para definir las prioridades y los contenidos del programa es comprender las **necesidades y prioridades del grupo destinatario**.

Es probable que los grupos destinatarios tengan necesidades financieras muy diversas y no es imposible atenderlas todas. Para que el programa sea efectivo, es importante reducir los temas explorando qué es lo que marcará la mayor diferencia en sus vidas.

**Una estrategia para marcar una diferencia real en la vida del grupo destinatario consiste en concentrarse** en temas que sean de alta prioridad dada **su etapa de la vida y sus circunstancias actuales**. Para ello, es útil concentrarse en aspectos de planificación de la vida, también referidos como “momentos enseñables” como: emprendimiento, estudios, fortalecimiento del negocio, la jubilación, el matrimonio, tener hijos, etcétera.



<sup>23</sup> USAID, Fundación Capital, CFA, CoreWoman (2019) Caso de Estudio: Inclusión financiera con enfoque en equidad de género



## Marcos de competencia de la OCDE

Los marcos de competencia definidos por la OCDE describen las competencias clave para distintos grupos objetivo (por ejemplo, las mipyme, las personas adultas, las juventudes) en relación con distintos temas (por ejemplo, el dinero y las transacciones, la planificación y la gestión de las finanzas, etc.).

Puede utilizar estos marcos para identificar los comportamientos deseados, los aprendizajes, habilidades y actitudes relacionados con ellos y en los cuales se debería de enfocar su PEF.

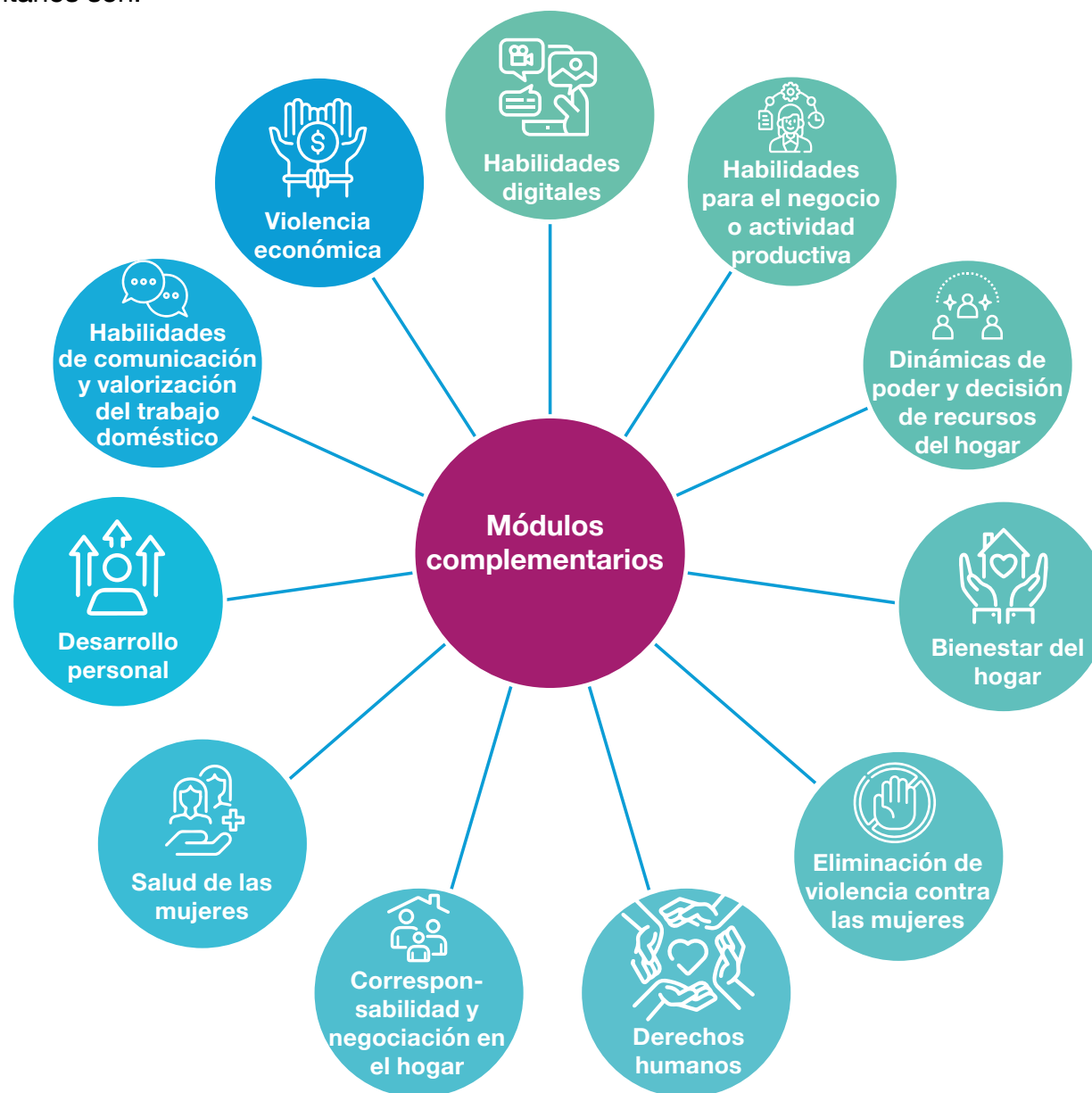


- Puede encontrar un conjunto de diferentes marcos de competencias clave de la OCDE sobre conocimientos financieros. [Disponible aquí.](#)

## Módulos complementarios

Para aportar al cierre de brechas es importante fomentar, además de las competencias financieras, competencias complementarias. En la encuesta realizada a la comunidad FinEquityALC se solicitó a las instituciones seleccionar y complementar temas que cubren en sus PEF, adicionales a los temas estrictamente financieros. Además de cursos diseñados para fortalecer las competencias de las mujeres, existe la opción de incluir módulos complementarios para hombres con el objetivo de reflexionar sobre los roles de género y nuevas masculinidades.

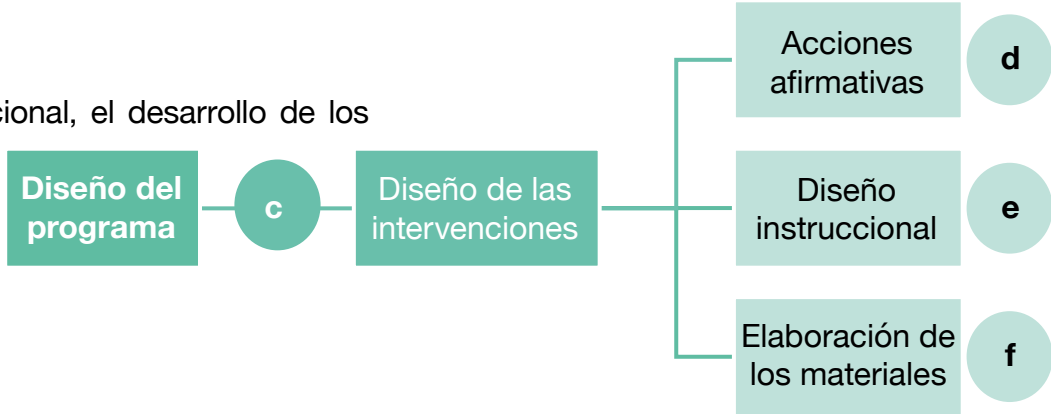
Las principales propuestas para módulos complementarios son:



C

Diseño de las intervenciones

Incluye el diseño instruccional, el desarrollo de los materiales y la logística.



Para generar intervenciones más efectivas y mitigar los riesgos que pueden limitar sus resultados, es importante **tener en cuenta tanto las teorías pedagógicas, como la información recopilada sobre el grupo destinatario** específico para:

- **Diseñar estrategias y actividades de aprendizaje centradas en las personas**, que las involucren activamente y, de preferencia, que sean experienciales.
- **Adaptar las estrategias de aprendizaje en función de las competencias y preferencias** del grupo o grupos objetivo, para que sean bien recibidas y funcionen efectivamente.
- **Adaptar los materiales y actividades a las circunstancias y recursos locales** para que sean culturalmente apropiados en el contexto local.

El aprendizaje puede ser más efectivo y significativo cuando se da a las personas participantes la oportunidad de aprovechar sus experiencias y utilizar sus habilidades para resolver problemas. Especialmente, cuando se trata de adultos, es útil ofrecerles opciones y permitirles que gestionen su propio aprendizaje, concentrándose en aquellos aspectos que les resulten útiles y relevantes como grupo, así como individualmente. Esto podría incluir, por ejemplo, animarles a fijar sus propios objetivos de aprendizaje o implicarles en la planificación de su aprendizaje.

Las intervenciones de aprendizaje pueden ser a gran escala (Día del Ahorro, Semana de la Alfabetización) o a pequeña escala (formaciones, talleres, círculos escolares), organizadas formalmente con el propósito y la intención explícitos de enseñar o integradas en



Buenas prácticas de EF – Financiera Confianza

Financiera Confianza en Perú ha integrado ejes clave en su PEF para abordar los desafíos que enfrentan las mujeres, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Estos ejes incluyen habilidades de negociación, bienestar del hogar, temas de salud y herramientas de empoderamiento personal y familiar.

La entidad ha trabajado en fortalecer la resiliencia financiera de las mujeres emprendedoras, reconociendo el impacto de la crisis en sus negocios y hogares. Además, ha promovido iniciativas como la Academia Palabra de Mujer, un programa de formación gratuito que ayuda a las micro emprendedoras a reactivar sus negocios mediante capacitación en negociación, marketing digital y manejo financiero.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Financiera Confianza (2024) Perú



las prácticas cotidianas de las personas (por ejemplo, utilizando los puntos de contacto existentes y los **"momentos enseñables"** para transmitir y reforzar los aprendizajes clave, proporcionando herramientas de uso cotidiano, etc.).





## Establecer la estructura de la intervención

Al definir la estructura de una intervención, es importante considerar si esta consistirá en una actividad única o si se organizará como una serie de actividades. Una organización modular con intervenciones breves y frecuentes a lo largo de un periodo de tiempo más prolongado, tiene más posibilidades de lograr los resultados deseados.

**El diseño de la intervención depende no solo del objetivo de aprendizaje, sino también de cuestiones como el alcance, la visibilidad, los costos, la sostenibilidad o el nivel deseado de control.**

También es importante pensar en cómo secuenciar las intervenciones de aprendizaje para lograr los resultados de aprendizaje más eficaces. Otros aspectos a tomar en cuenta para establecer la estructura son:



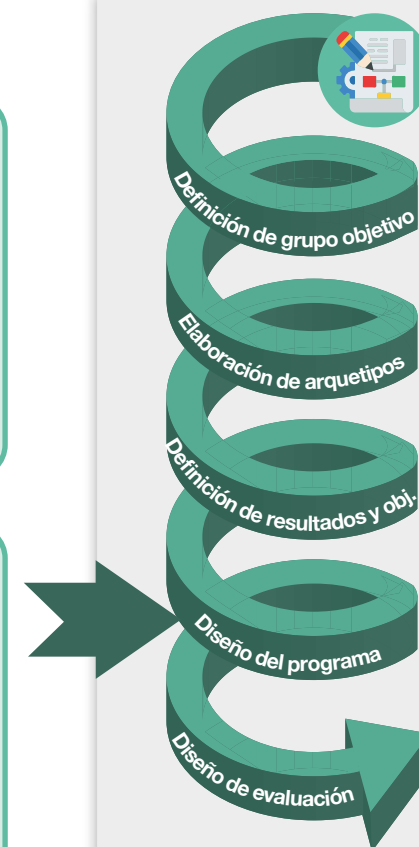
**Realizar un piloto.** Es importante tener en cuenta que el diseño de intervenciones se basa en suposiciones sobre el aprendizaje y sobre cómo se logran los objetivos de aprendizaje específicos. **Puede ser útil poner a prueba las hipótesis de diseño resultantes de esta tarea antes de poner en marcha el programa.**



**Organización de logística.** Se refiere al establecimiento del calendario, el lugar y el número de participantes de cada intervención de aprendizaje. Requiere tomar decisiones que equilibren consideraciones de costo, efectividad y capacidad de respuesta que, a menudo, se oponen entre sí. Es importante considerar las barreras que las mujeres podrían enfrentar para participar en el PEF y decidir si es necesario generar acciones afirmativas que faciliten su participación.



**Convocatoria.** Para que el programa consiga los objetivos definidos, es necesario que la población objetivo participe y, para esto, es importante una correcta convocatoria que considere sus costumbres y preferencias.





## d Acciones afirmativas

Con el objetivo de hacer frente a las desigualdades históricas y estructurales que enfrentan ciertos grupos sociales, incluidas las mujeres, que se identifican en el diagnóstico (Etapa 1), es recomendable incorporar “**acciones afirmativas**”; las cuales son medidas temporales que buscan compensar estas desigualdades, para fomentar la igualdad de oportunidades.

Son de **carácter temporal**, ya que **se implementan mientras las causas estructurales de la desigualdad son modificadas o eliminadas**.<sup>25</sup>

En el PEF, las acciones afirmativas pueden ser utilizadas para facilitar la participación de las mujeres y/o para mejorar su aprovechamiento. Algunos ejemplos son:



Ofrecer actividades para las infancias, mientras las madres están en la capacitación.



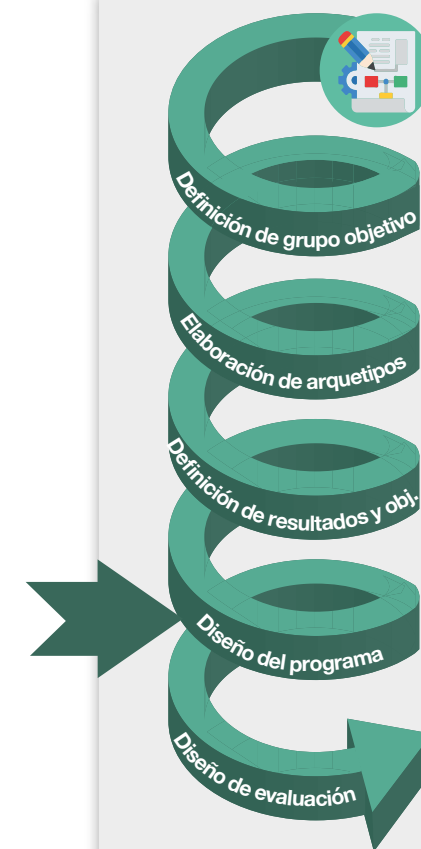
Realizar capacitaciones cortas y por medios digitales a las que las mujeres tengan acceso desde sus hogares o negocios.



Crear programas de mentoría donde mujeres con experiencia compartan sus conocimientos y guían a las otras mujeres.



Adecuar los horarios buscando momentos donde las mujeres no tengan otros pendientes como recoger a las infancias de la escuela o preparar alimentos. En este último ejemplo, una acción que deja de ser afirmativa para volverse transformativa es que las mujeres tengan tiempo para estudiar y de ocio mientras que algún miembro de la familia se haga cargo del rol de cuidado.



<sup>25</sup> Inmujeres (2018). Acciones afirmativas. Glosario para la igualdad. <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/acciones-afirmativas>



### Acciones afirmativas de Fundación Pro Mujer IFD - espacios INTEGRA -

En 2022, Pro Mujer lanzó su nuevo modelo de agencias o sucursales. Los espacios INTEGRA, como les llamaron, fueron diseñados en consulta con las propias emprendedoras para asegurar que respondan a sus necesidades y aspiraciones y con el objetivo de brindarles inclusión financiera, salud y educación.

Algunas características importantes de estos espacios son:

- **Áreas de capacitación.** Zonas habilitadas para la realización de talleres y capacitaciones en diversas áreas como salud, educación financiera, desarrollo personal y digitalización.
- **Rincones de aprendizaje para niños y niñas.** Espacios donde las y los hijas/os de las emprendedoras pueden aprender y jugar mientras sus madres participan en actividades.
- **Exposición de productos.** Áreas dedicadas para que las emprendedoras puedan mostrar y vender sus productos.
- **Reconocimiento de clientas y empleadas.** En una pared visible para todo el público han incluido imágenes de clientas o empleadas destacadas por: el tiempo con Pro Mujer, ser pagadoras constantes, iniciar nuevos negocios, etc.

Algunos de los beneficios de los espacios INTEGRA son:

- **Desarrollo de habilidades.** Los talleres y capacitaciones ofrecen herramientas valiosas para el desarrollo personal y profesional, ayudando a las mujeres a fortalecer sus habilidades y conocimientos e incluso a empezar actividades productivas.
- **Visibilidad y ventas.** Las emprendedoras tienen la oportunidad de exhibir y vender sus productos, lo que puede aumentar sus ingresos y la visibilidad de sus negocios.
- **Compatibilidad con tareas de cuidado.** Los rincones de aprendizaje permiten que las mujeres participen en las actividades sin preocuparse por el cuidado de sus hijos, facilitando una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar.
- **Red de apoyo.** Al participar en estos espacios, las mujeres pueden conectarse con otras emprendedoras, creando una red de apoyo y colaboración que puede ser muy beneficiosa para su crecimiento personal y profesional

Pro Mujer ha generado manuales de funcionamiento, de estructura física, de capacitaciones y de temas de salud con el objetivo de que el modelo sea fácilmente replicable para que esté presente en todas sus agencias ya que beneficia a sus clientas y las fideliza con la institución.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Pro Mujer. (2023). Espacios INTEGRA: Apoyo integral para mujeres emprendedoras. Recuperado de Pro Mujer.



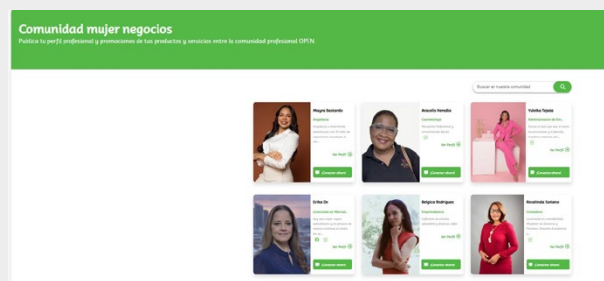
## Acciones afirmativas - Banco BHD -

### Caso 1: Banqueras por un día

Identifica brechas entre mujeres y hombres, y una de ellas es cómo generar mayor confianza para que las mujeres soliciten productos formales en el banco. Para reducir dicha brecha se crea “Banqueras por un día”, con el objetivo de que mujeres clientas y no clientas conozcan las instalaciones y el personal del banco de alto nivel, del área de negocio, riesgos y la célula operativa que aprueba los créditos. En este espacio se les explica cómo se deben preparar para solicitar un crédito.

### Caso 2: Comunidad Mujer Negocio

Otra brecha identificada es la falta de redes para hacer difusión de su oferta, generar contactos y cerrar negocios entre las mujeres. BHD León crea Comunidad Mujer Negocio, que es un espacio en la Plataforma OPEN para realizar networking y para impulsar el negocio de las clientas del banco y conocer la propuesta de valor de otras empresarias. Es una base de datos de mujeres donde se puede visibilizar el perfil, tipo de profesión, los servicios y productos que se ofrece y datos de contacto.<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Fuente propia (2024) entrevista BHD



## Otros ejemplos de prácticas de acciones afirmativas

### Caso 3: alianza con ONU Mujeres

Sinergia con ONU Mujeres en sus programas: Her for She y No Violencia contra la Mujer. Lucha contra el acoso moral y sexual en el lugar de trabajo a través de campañas. Conciliación y corresponsabilidad entre la vida familiar, personal y laboral. La extensión de la licencia de paternidad (de 3 días se extendió a 10).

### Caso 4: Premio Mujeres que Cambian el Mundo

El Premio Mujeres que Cambian el Mundo visibiliza iniciativas realizadas por mujeres que impactan su entorno generando transformaciones positivas. Desde el año 2015, hasta la fecha, reconoce públicamente la trayectoria de tres mujeres que, con su esfuerzo, sus ideas, su labor y su compromiso social, han impulsado cambios en distintas áreas, como acción social, arte, educación, emprendimiento, género, investigación científica, medioambiente, salud, entre otras.<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Fuente propia (2024) entrevista BHD



e

### Diseño instruccional

Para cada una de las actividades de aprendizaje se deberá elaborar un diseño instruccional a partir del cual se generarán los materiales. Dentro del diseño instruccional se definen:



**Definición de objetivos de aprendizaje.** Los objetivos de aprendizaje son objetivos de resultado (en los niveles 4 y 5 de la escalera de resultados), y normalmente persiguen cambios en los conocimientos, las habilidades y las actitudes (nivel 4), así como cambios en el comportamiento individual o colectivo (nivel 5).



**Mediación educativa o diseño instruccional.** Partiendo de la estructura establecida, se redactan las actividades de aprendizaje. Para ello, es importante retomar la información que se tiene sobre: ¿Quién es el grupo objetivo? ¿Cuáles son sus preferencias de aprendizaje y sus costumbres culturales? El responder estas preguntas permitirá elegir las actividades de aprendizaje, determinar el lenguaje a utilizar, el tipo de ilustraciones, la carga de contenidos y el tipo de evaluación que se utilizará. Este proceso es vital para asegurar que la carga de contenidos y el tipo de actividades sea adecuado al grupo objetivo.



**Diseño de las actividades de aprendizaje.** Al diseñar intervenciones de aprendizaje, es esencial reflexionar sobre qué diseño de aprendizaje es el más adecuado para alcanzar los objetivos de la intervención con la población definida y elaborar una hoja de ruta para la intervención en términos de estrategias de aprendizaje y plataforma de aprendizaje, para desarrollar posteriormente las actividades y los materiales. Este paso determina la estructura general, que permita la mediación educativa o diseño instruccional.



**Definición de canal.** La plataforma de aprendizaje se refiere a los canales a través de los cuales se impartirán las estrategias de aprendizaje.

Tradicionalmente, las intervenciones de un PEF se han diseñado para ser presenciales y, a menudo, son complementadas con medios de comunicación tradicionales como manuales, folios, entre otros.

La determinación del canal que se utilizará para las intervenciones deberá responder a las características, necesidades y preferencias de la población objetivo.





## Plataforma digital para acceder al contenido educativo – Emprende Pro Mujer-

Es una plataforma para emprendedoras para idear, crear y transformar su negocio, manejar las finanzas, usar las redes sociales, herramientas digitales para vender más y prepararse para buscar financiamiento para seguir creciendo.

La plataforma cuenta con un test, para saber cuál es el programa más adecuado, basado en los conocimientos iniciales y necesidades. Además, Pro Mujer cuenta con un programa complementario de desarrollo de habilidades digitales, así como, alianzas que contribuyen a mejorar su conectividad.<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Pro Mujer. (2021). Emprende Pro Mujer. Recuperado de <https://emprendepromujer.org/>

El uso de canales tradicionales para la formación ha ido cambiando al aumentar considerablemente el uso de medios digitales para el aprendizaje.

Este desarrollo se aceleró a consecuencia de la pandemia por la COVID-19, lo que ha dado lugar a soluciones digitales creativas e innovadoras para el aprendizaje en la educación financiera.

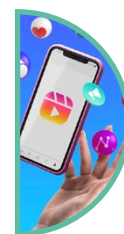
De este modo, las tecnologías digitales pueden utilizarse para:



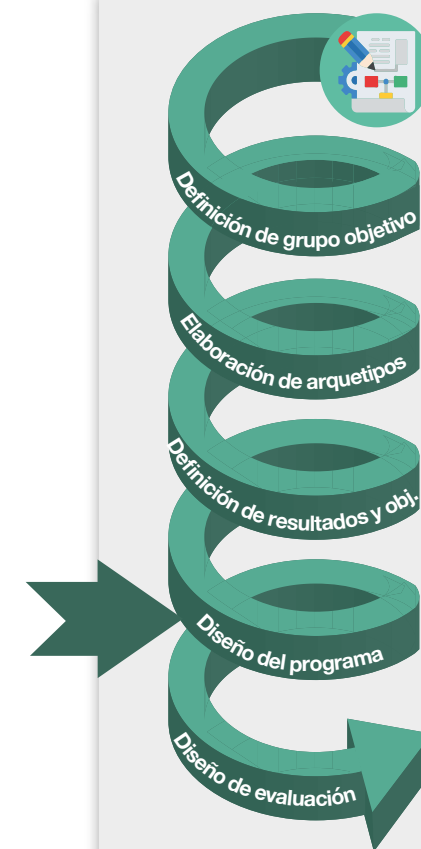
Proporcionar información a través de enfoques unidireccionales; por ejemplo: a través de un sitio web de información, publicaciones en redes sociales, mensajes SMS o WhatsApp, MOOC o seminarios web.



Implicar a las y los participantes en experiencias de aprendizaje activo; por ejemplo, aplicación de planificación presupuestaria, aplicación para hacer un seguimiento de los gastos, juegos, etcétera.



Enfoques interactivos del aprendizaje; por ejemplo, plataformas de aprendizaje interactivo, redes sociales, foros, versión en línea de juegos de empresa, seminarios web interactivos o conferencias web.



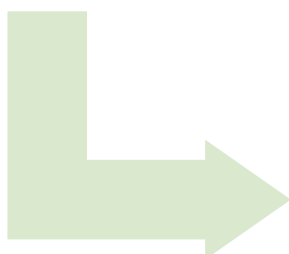


### Otros aspectos importantes para la mediación educativa o diseño instruccional

Las actividades y materiales del programa se deben de crear de acuerdo con las necesidades y preferencias de los respectivos grupos objetivo, incluido su nivel de alfabetización, y habilidades numéricas. **Si las personas participantes no se reconocen en las actividades, o no las comprenden debido a la complejidad del contenido o al idioma utilizado, los materiales y las actividades no conseguirán el resultado esperado.**

Los PEF tienen el propósito de mejorar las competencias financieras de las y los participantes con el objetivo de que tomen decisiones financieras más inteligentes. Esto distingue la educación financiera del asesoramiento financiero.

Hay seis aspectos de arquitectura de decisión, que parten de la economía del comportamiento, que es importante considerar mientras se realiza el diseño instruccional:



#### **Sobrecarga de decisión (*choice overload*).**

Es importante evitar generar una sobrecarga en las y los participantes. En lugar de mostrar una gran cantidad de opciones, es mejor centrarse en proveer criterios para que las personas tomen mejores decisiones y en presentar opciones suficientes.

#### **Sobrecarga cognitiva (*cognitive overload*).**

Para evitar la sobrecarga cognitiva, se fragmentan o pulverizan los contenidos, por ejemplo, a través de “microaprendizajes” que empaquetan la información suficiente para evitar sobrecargas.

**Efecto marco (*framing effect*).** Tomando en cuenta que las preferencias de las personas pueden ser afectadas por la forma en la que se les presenta la información, buscar siempre presentar la información de forma clara y sencilla.

**Referencias de la comunidad.** El sesgo de las normas sociales se puede usar a favor del programa; por ejemplo, invitando a personas que sean reconocidas como líderes por la comunidad a dar testimoniales, para hablar sobre la importancia del tema o a que inviten a las y los participantes.

**Reglas de dedo.** Las reglas de dedo son principios o guías prácticas que pueden ayudar a simplificar la toma de decisiones. Su uso no es preciso, pero la intención no es esa, sino que sean prácticos y ayuden a las y los participantes a navegar la complejidad.

**Ludificación o gamificación.** Se pueden incorporar componentes de juego y competencia para motivar la participación, hacerlo más atractivo, fomentar la retención y dar oportunidad a las y los participantes de poner en práctica sus aprendizajes en un entorno seguro.



## Buenas prácticas de incorporación de EC en PEF

### “Reglas de dedo” de Banco Adopem en República Dominicana

En 2013, junto con Banco Adopem de República Dominicana, Drexler, Fisher y Schoar realizaron una evaluación de un programa de educación financiera para microempresarios comparando dos enfoques de capacitación: un programa de contabilidad estándar contra un programa simplificado a base de reglas de dedo, también llamadas reglas de oro, y heurísticos, sin profundizar en conocimientos contables complejos.

Los resultados mostraron que los participantes que recibieron capacitación sobre las reglas generales experimentaron mejoras significativas en la gestión de sus finanzas. Estos individuos eran más propensos a establecer metas contables, calcular ingresos mensuales y separar dinero para sus negocios y gastos personales.<sup>30</sup>

### “Tú Decides” o “Karikurinka” del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) en Chile

“Tú decides” es una aplicación de juego educativo, diseñado para enseñar a las y los jóvenes conceptos de educación financiera y desarrollo personal. A través de diferentes actividades y desafíos,

las y los estudiantes aprenden sobre el ahorro, la planificación del presupuesto, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. La aplicación se utiliza en programas educativos en escuelas de comunas vulnerables. Tienen el objetivo de fomentar hábitos financieros saludables desde una edad temprana. Por otro lado, Karikurinka, que significa “Nuestra Tierra” en lengua Selknam, es un juego de mesa diseñado para promover la educación financiera entre niños y niñas de séptimo y octavo básico. Este juego se utiliza en programas educativos para incentivar el ahorro y enseñar conceptos clave para prevenir el sobreendeudamiento. A través de sesiones pedagógicas y torneos, las y los estudiantes desarrollan habilidades como el pensamiento estratégico y la planificación financiera.<sup>31</sup>

### “Mi Yunta Financiero” de COFIDE, Banco de Desarrollo del Perú

Una aplicación móvil desarrollada con el apoyo de CAF – banco de desarrollo de América Latina y el Caribe –. Tiene como objetivo principal mejorar la gestión de las finanzas personales de los jóvenes usuarios, especialmente enfocándose en el sector empresarial. Incluye varias funcionalidades

clave que aplican principios de economía del comportamiento:

- **Gestor de ingresos y gastos:** simplifica la visualización de la situación financiera de las personas usuarias, ayudándoles a llevar un registro detallado de sus ingresos y gastos.
- **Comparador de tasas:** facilita la selección de productos financieros, permitiendo a los usuarios comparar diferentes opciones y elegir la que mejor se adapte a sus necesidades.
- **Tips y videos educativos:** promueven la educación financiera y ayudan a las personas usuarias a tomar decisiones más informadas sobre sus finanzas personales.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Drexler, A., Fisher, J. & Schoar, A. (2013). Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2).

<sup>31</sup> Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS). (2018). Karikurinka. Recuperado de [fosis.gob.cl](https://fosis.gob.cl)

<sup>32</sup> COFIDE. (2023, 6 de octubre). COFIDE lanza aplicación móvil “Mi Yunta Financiero”. COFIDE. Recuperado de [https://www.cofide.com.pe/noticia\\_detalle.php?id=151](https://www.cofide.com.pe/noticia_detalle.php?id=151)



## Elaboración de materiales incluyentes y no sexistas

**Lenguaje incluyente no sexista.** Durante el diseño instruccional y elaboración de materiales, tanto de capacitación como para convocatorias y otros productos de comunicación que se elaboren en el marco del PEF, es importante utilizar **lenguaje incluyente no sexista**.

Es un modo de expresión oral, escrito, visual, no verbal, simbólico, kinésico y de signos, que busca **dar igual valor a las personas al poner de manifiesto la diversidad social** y hacer visible a quienes en ella participan. Significa **visibilizar a las mujeres, reconocerlas titulares de derechos, nombrarlas, hacerlas presentes y ponerlas en relieve**, siendo la mitad de la humanidad. Si bien la desigualdad no se elimina con una palabra, ésta da existencia, ordena y refiere realidades.

El lenguaje, además de nombrar a las mujeres, debe expresar sus voces, sus puntos de vista, citar su pensamiento, exponer sus necesidades y documentar sus experiencias.

**No reproducción de estereotipos y roles de género.** También se debe cuidar la no reproducción de estereotipos y de roles de género; incluso, se recomienda presentar tanto a mujeres como a

hombres en roles que rompan con estereotipos. Tomar consciencia de la importancia de promover comunicaciones libres de sesgos discriminatorios y sexistas, significa un importante avance para la igualdad entre hombres y mujeres.

### Recomendaciones prácticas:

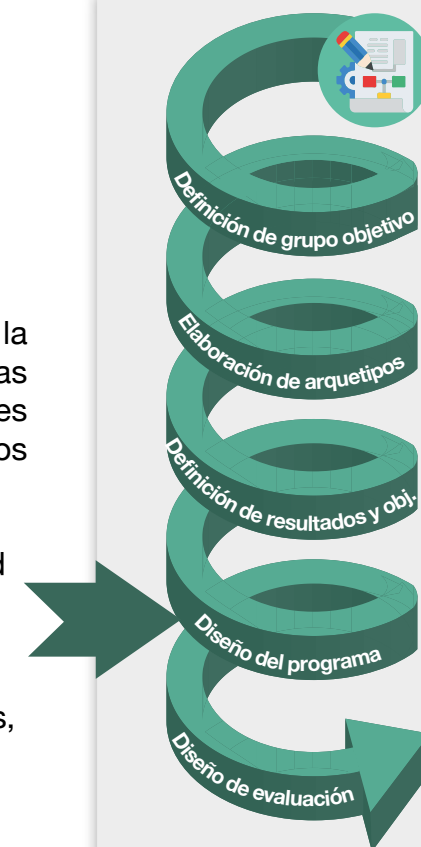
- **Evitar usar el genérico masculino.** Para visibilizar a las mujeres, sus voces y su presencia, se recomienda evitar el genérico masculino. Se puede desdoblar: hablar de ellas, ellos o buscar términos neutros: “infancias”, “estudiantes”, “participantes”, entre otros. Ejemplo:

No recomendado (masculino como genérico)	Recomendada (alternativa incluyente)
Los participantes	Las personas participantes
El interesado	Quien muestra interés
Los jóvenes	La juventud
El hombre	La humanidad

- **Nombrar correctamente y evitar términos peyorativos.** Por desconocimiento o costumbre, se usan términos inadecuados para nombrar ciertos grupos de personas, pero es importante

informarse sobre la forma en la que prefieren ser nombradas para reconocerles y tratarles de forma respetuosa. Ejemplos de términos recomendados:

- Persona con discapacidad visual, motriz, auditiva, psicosocial, entre otras.
- Comunidades indígenas.
- Personas indocumentadas, personas en movilidad humana.
- Personas de la diversidad sexual, entre otros.<sup>33</sup>



<sup>33</sup> INE. Lenguaje Incluyente. Glosario para la igualdad. <https://igualdad.ine.mx/lenguaje-incluyente/>



Diseño de experiencias de aprendizaje -BBVA México –

Para la generación de sus experiencias de aprendizaje, el departamento EduFin de BBVA ha creado un formato de diseño que permite asegurar, desde un inicio, que se tiene la información necesaria para el diseño de la iniciativa, incluyendo la identificación de promotores o inhibidores de comportamiento, como sesgos o palancas.

Dentro de este formato definen:

- Cómo será el material (video, infografía, manual, experiencia de aprendizaje, podcast, entre otros) y la duración.
- Cuáles son los objetivos.
- Cuál es el cambio de comportamiento que se busca lograr y, para empujar la definición clara de ese objetivo, la forma en la que se va a medir el cambio de comportamiento.
- Cuál es la problemática que se busca resolver.
- La audiencia. Definir si está dirigido a la sociedad en general, a la clientela o si es interno.
- Si ya existe un “buyer persona” u otro tipo de análisis cualitativo de la audiencia identificando características que pudieran favorecer un comportamiento o que pudieran obstaculizar el cambio de comportamiento.

- El contexto. Una de las premisas principales de “*behavioral design*” es que el contexto define todo. Por esta razón, es importante en este punto definir cuál será el contexto en el que se entregará el contenido de educación financiera, esto es: si se encontrará en la página web, si se realizará un taller con facilitación, si este taller será presencial o virtual, entre otros.

Para cada material o actividad de la experiencia de aprendizaje se genera una ficha de diseño instruccional donde se describen, además de las características básicas que debe de cumplir el material, algunos detalles comportamentales como el objetivo comportamental, los aspectos de COM-B que se trabajarán, los sesgos cognitivos a considerar y los KPI (indicadores claves de rendimiento), que ayudarán a medir los resultados.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Fuente propia (2024) entrevista, EduFin, BBVA México

Descripción del contenido	Objetivo de aprendizaje	Objetivo comportamental
COM-B	Sesgos cognitivos	Acciones esperadas
Capacidad:		
Oportunidad:		
Motivación:		
KPIs (cómo se monitoreará y evaluará la actividad)		





## f

## Elaboración de los materiales

Una cuestión importante a considerar es cómo se garantizará la calidad de los materiales y las actividades que dan vida al diseño del aprendizaje. Los materiales y las actividades son, junto con las personas facilitadoras, los vehículos del aprendizaje y tienen que ser correctos, comprensibles y atractivos. Para promover que consigan los resultados deseados, deben **diseñarse de manera que sean pedagógica y culturalmente adecuados al contexto local**.

Durante el proceso de elaboración de materiales intervienen directamente la persona responsable de diseño instruccional y las personas involucradas en la producción, que pueden incluir:



Diseño gráfico



Edición



Animación



Ilustración



Fotografía



Tecnología educativa



Video y locución



Traducción

Se recomienda, desde la PEG y la EC, que las personas se identifiquen con los materiales; desde los ejemplos que se proveen, hasta las imágenes que se utilizan.

Utilizar imágenes incluyentes donde se muestren personas en su diversidad: sexual, de raza, de capacidades, etaria, corporal, etcétera.

Se recomienda representar a mujeres, hombres, personas con discapacidad, personas indígenas, entre otros, en roles innovadores, que rompan con estereotipos y desafíen las normas sociales.

Ejemplos:



Mujer mecánica automotriz



Hombre a cargo de labores de cuidado



Mujer indígena en puestos de liderazgo

**Bancamía- Módulo  
"Viviendo la Equidad  
en los Territorios"**

El programa Empropaz de Bancamía Colombia, contiene un módulo denominado "Viviendo la Equidad en los Territorios". El mismo busca fomentar la cultura de diversidad, equidad e inclusión en comunidades afectadas por la violencia y la pobreza. Este módulo forma parte de la iniciativa "Conversaciones en la Banca", que combina educación financiera con el fortalecimiento de habilidades blandas y liderazgo, especialmente para mujeres microempresarias. Se apoya en formatos accesibles como videos cortos, podcasts e infografías, facilitando el aprendizaje y la apropiación de conocimientos financieros.<sup>35</sup>

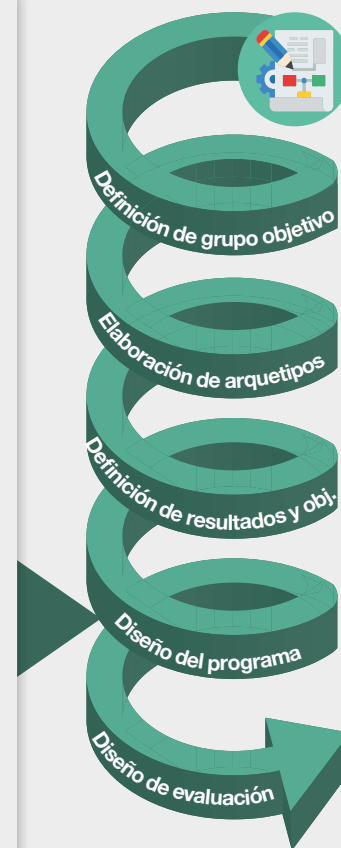
<sup>35</sup> Programa Empropaz (2024) Bancamía, Colombia



Persona con discapacidad en posición de autoridad



Persona mayor de edad físicamente activa.





El proceso de elaboración de materiales es uno de los más largos ya que incluyen ciertos pasos como:





### 5.2.5. Diseño de la evaluación

La última tarea de la etapa de diseño es la elaboración de indicadores de monitoreo y éxito, que permitan el seguimiento y la evaluación de los resultados del programa.

#### Definición de indicadores

Los **indicadores de monitoreo** son importantes porque **permiten reaccionar a tiempo ante las desviaciones y recuperar el camino**. Por otro lado, los **indicadores de evaluación permiten corroborar si los supuestos de la teoría del cambio fueron adecuados** o si es necesario hacer modificaciones al PEF, para lograr los resultados deseados.

Adicionalmente, los indicadores pueden contribuir a **generar un entendimiento compartido de los logros** del PEF entre las partes involucradas y con el público en general. Cuanto más precisos sean los indicadores del sistema de monitoreo, mejor será el control de la ejecución del programa.

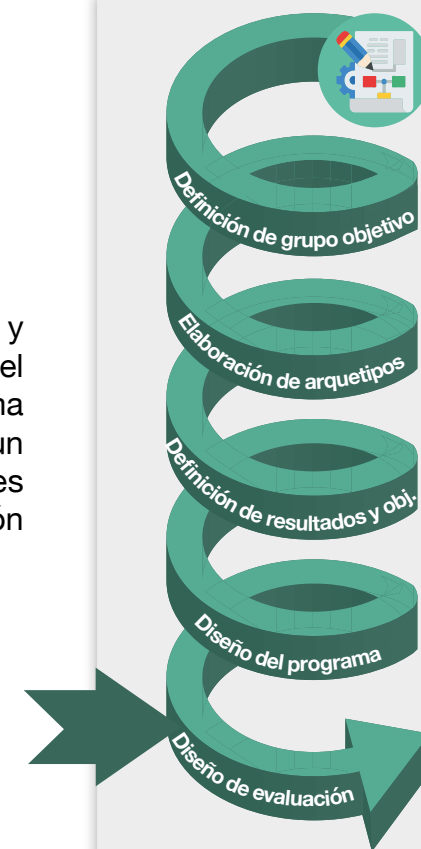
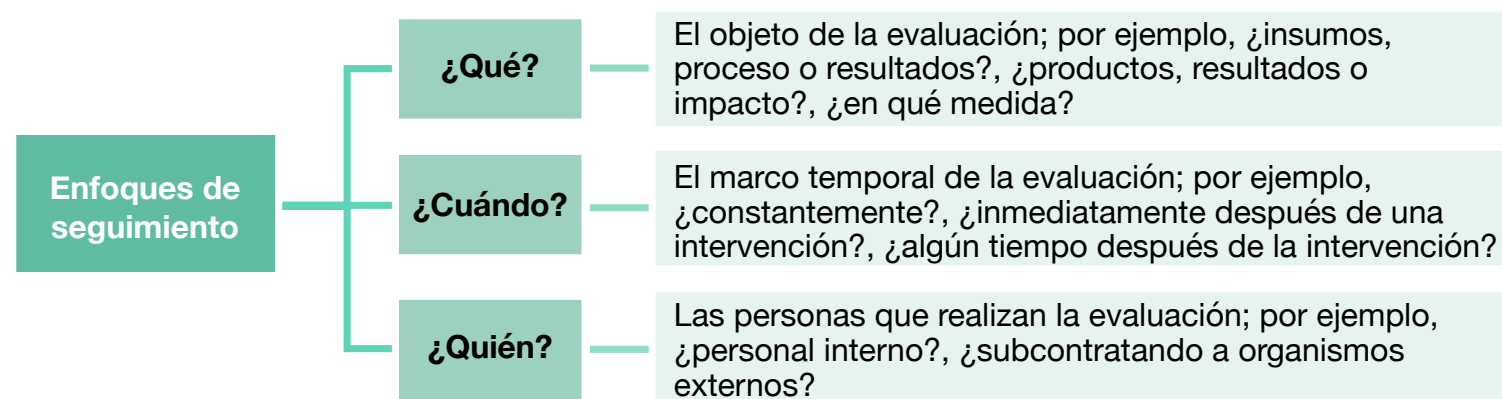
Para la evaluación es importante recordar que **el valor de los indicadores depende de la disponibilidad de una base de referencia** con la que puedan compararse. Se recomienda levantar

la línea base, para identificar el punto de partida al inicio del proyecto.

Para evaluar el efecto del PEF en los diferentes segmentos poblacionales atendidos, los indicadores tienen que ser desagregados por sexo y por otras características sociodemográficas que se consideren relevantes de acuerdo al contexto.

Realizar una evaluación de impacto puede dar mucha información sobre la efectividad de los PEF; sin embargo, este tipo de evaluación suele ser compleja y costosa, ya que muchos factores externos contribuyen o frenan la consecución de este objetivo, y es difícil atribuir el impacto directamente al PEF.

El enfoque del monitoreo y la evaluación depende del contexto de un programa concreto y no existe un enfoque único. Los enfoques del seguimiento y la evaluación varían en función de:





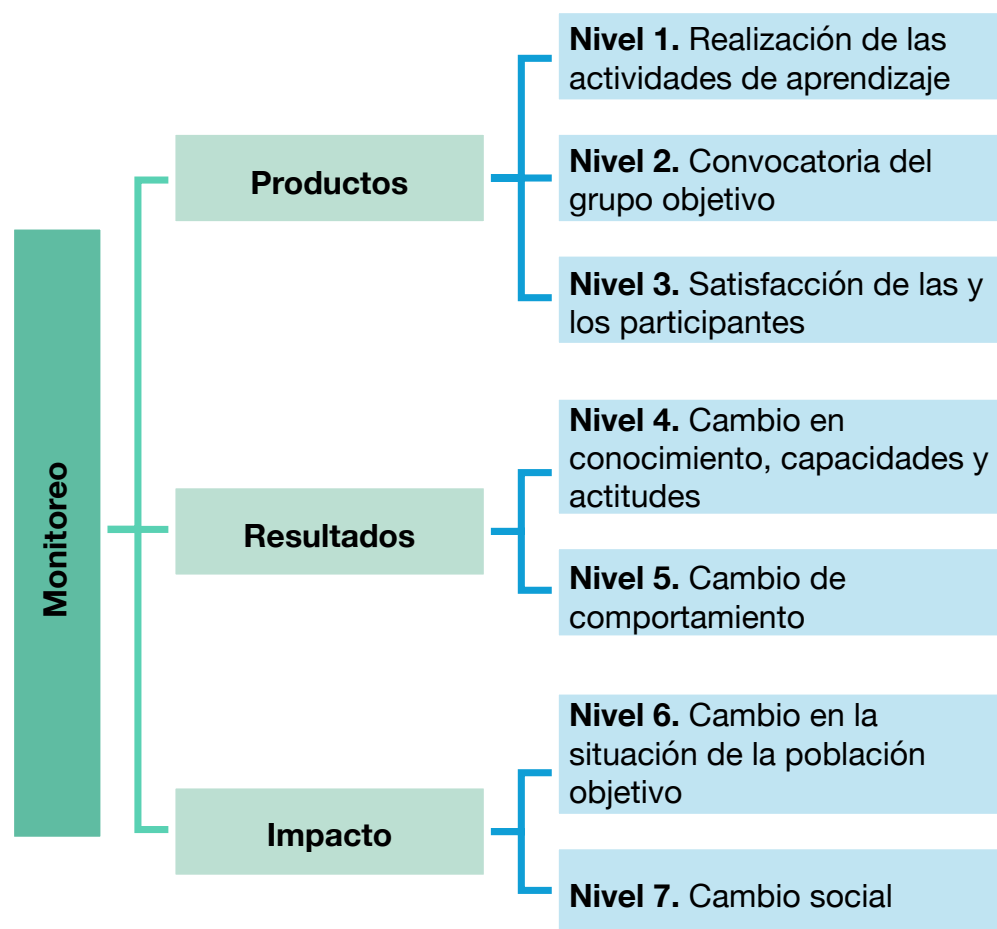
**No es indispensable llegar hasta la evaluación de impacto para evaluar un programa.** Como ya se ha mostrado, el uso de la escalera de resultados ayuda a definir indicadores para cualquier nivel de resultados (indicadores de insumos, indicadores de productos, indicadores de resultados o indicadores de impacto), y pueden ser tanto de naturaleza cuantitativa, como cualitativa.

Como regla general, puede decirse que, para hacer justicia a los diferentes aspectos de los resultados, se deberían definir entre 2 y 4 indicadores a nivel de productos y resultados.

Si se ha elegido evaluar los resultados y el impacto (niveles 4 a 7), es importante que la evaluación incluya un diseño metodológico que permita identificar causalidad entre el programa y los resultados a través de un experimento o cuasiexperimento.

Al establecer indicadores, también es importante reflexionar sobre:

- **La pertinencia.** ¿Proporciona el indicador información que apoye la evaluación de los resultados del programa?
- **La verificabilidad.** ¿Qué fuentes pueden proporcionar la información necesaria para el indicador?
- **La viabilidad.** ¿Se puede medir el indicador con un esfuerzo adecuado, en términos de tiempo y dinero?





Una herramienta útil para captar los indicadores es conocida como **matriz de impacto**, la cual ofrece una visión general de:

- Los objetivos
- Los resultados deseados
- Los indicadores para monitoreo
- Las respectivas fuentes de verificación
- Los riesgos asociados a ellos



**Matriz de impacto**

Nombre del proyecto			
Objetivos	Indicadores	Fuente de verificación	Suposiciones o riesgos
Resultado 1	Indicador 1.1:		
	Indicador 1.2:		
	Indicador 1.3:		

**Otras herramientas de evaluación**

- **Encuestas o entrevistas pre y post.** Estas herramientas se administran antes y después del programa para evaluar cambios en conocimientos, actitudes y comportamientos financieros. Una desventaja es que las personas pueden reportar lo que se espera que digan y no cambios reales.
- **Pruebas de conocimiento.** Evalúan el nivel de comprensión de conceptos financieros clave y después del programa. Pueden incluir preguntas para evaluar conocimientos y pruebas para evaluar habilidades.

- **Observaciones directas.** Se monitorea el comportamiento de las personas participantes en situaciones reales para evaluar cambios en sus prácticas financieras. Esta herramienta es útil para medir comportamientos.
- **Monitoreo de datos de las instituciones financieras.** En el caso de las IF, se puede utilizar la información sobre comportamiento de pago, transacciones, accesos a las aplicaciones, entre otros, para evaluar el programa.<sup>35</sup>

<sup>35</sup>Asobancaria. (2021). Guía de evaluación de impacto de la educación financiera. Recuperado de Saber Más, Ser Más





Caso real de diseño de evaluación - PNUD México-

PNUD México, en su “Modelo de Inclusión Financiera” implementado en 2020, contrató a una consultora externa para que realizara el proceso de monitoreo y evaluación, a fin de mantener el ejercicio objetivo y transparente. Se formularon 3 líneas: inicial, intermedia y final para medir los avances de las participantes y se elaboraron métricas para los rubros: acceso, planeación, ahorro y educación financiera, con el fin de dar seguimiento a su inclusión financiera y con miras a alcanzar la salud financiera. Con estos indicadores buscaron medir que las mujeres participantes alcanzaran presupuestos mejor balanceados, mayores niveles de ahorro y menores niveles de sobreendeudamiento; es decir, mayor salud financiera.<sup>36</sup>



• Se puede explorar más de este proyecto en su página web. [Disponible aquí.](#)

<sup>36</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). Modelo de Inclusión Financiera para mujeres. PNUD México. Recuperado de <https://pad.undp.org.mx/AcademiaPNUD/curso/1/modelo-de-inclusion-financiera-para-mujeres>

Rubro	¿Qué queremos medir?	Indicadores
Acceso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso a cuenta de ahorro</li><li>• Agilidad del proceso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de cuenta</li><li>• Pasos para abrir la cuenta</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de presupuesto</li><li>• Previsión del gasto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regularidad de uso de presupuesto (semanal, quincenal, mensual)</li><li>• Nivel de dificultad para hacer presupuesto</li><li>• Cambio en hábitos de gasto por uso de presupuesto</li><li>• Establecimiento de metas financieras</li><li>• Cumplimiento de metas financieras</li></ul>
Ahorro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ahorro recurrente</li><li>• Previsiones para emergencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad ahorrada quincenal/mensual</li><li>• Motivos para el ahorro</li><li>• Medición de resiliencia financiera</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos básicos de educación financiera</li></ul>	<p>Ejemplos de conocimientos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tasa de interés</li><li>• Capital</li><li>• Tasa moratoria</li><li>• CAT</li><li>• Plazos</li><li>• Montos</li><li>• Comisiones</li></ul>
Educación financiera		



Ahora ya tiene toda la información necesaria para realizar un diseño adecuado. A partir de las herramientas revisadas en esta sección, se recomiendan las siguientes acciones específicas para fortalecer su PEF:



- Capacitar al personal de la organización en perspectiva de género y economía del comportamiento.
- Integrar personas expertas de distintas áreas al diseño o adaptación del PEF.
- Definir claramente la población objetivo del programa, considerando rango etario, género, territorio, nivel educativo y nivel socioeconómico.

- Elaborar arquetipos de las personas que atiende la institución financiera o utilizar los que se generan en otras áreas de negocio para comprender mejor a la población objetivo.

- Elaborar una escalera de resultados para el programa, donde se identifiquen productos, resultados e impacto esperados.
- Redactar o mejorar los objetivos, visibilizando a las mujeres y expresándolos en comportamientos observables y medibles.

- Evaluar marcos de economía del comportamiento para definir si alguno de ellos sería útil para el PEF.
- Utilizar teoría del cambio para diseñar las intervenciones de aprendizaje, empezando por definir el impacto deseado hasta las actividades que llevarán a esos resultados y los insumos necesarios para las actividades.
- Alinear temas prioritarios con ayuda de los marcos de competencias e identificar los conocimientos, habilidades y comportamientos que les correspondan.
- Agregar módulos complementarios de habilidades socioemocionales encaminados al cierre de las brechas de género identificadas en el diagnóstico.
- Incluir alguna acción afirmativa que promueva la participación y aprovechamiento de las mujeres en el PEF.
- Realizar una mediación educativa o diseño instruccional adecuado basándose en el arquetipo establecido.
- Reevaluar el PEF desde economía del comportamiento para asegurar que no hay sobrecarga de decisión, sobrecarga cognitiva y cómo el contexto puede estar influyendo en los comportamientos.
- Utilizar alguna de las herramientas de economía del comportamiento para fortalecer el PEF.
- Adaptar los materiales de comunicación para ser incluyentes y no sexistas.

- Definir indicadores para cada nivel de la escalera de resultados y hasta dónde se van a evaluar y generar las herramientas necesarias.

Identifique las acciones que podría implementar en el corto, mediano y largo plazo para fortalecer su PEF.



¿Qué beneficios se obtienen de realizar un buen diseño de un programa de educación financiera?



**Diseño integral**



#### Para las mujeres

- Participación en programas **diseñados específicamente para atender sus necesidades** y deseos.
- **Fortalecimiento de sus competencias financieras** y de otras habilidades necesarias para su empoderamiento.
- **Mayor aprovechamiento y facilidad de participar**, ya que el PEF está construido alrededor de un reconocimiento de sus condiciones.
- **Aplicación de los aprendizajes a su vida real**, a través de la incorporación de principios de economía del comportamiento.



#### Para la institución

- **Reconocimiento.** Proveer programas diferenciados, que tienen un mayor impacto en el bienestar de sus socias o clientas, puede ser un factor de reconocimiento en el mercado.
- **Personal comprometido.** Cuando el personal es sensible a la temática y problemática, participan con mayor interés y se vuelven más propositivos.
- **Coherencia.** El uso de la escalera de resultados facilita crear una coherencia entre los resultados que la institución busca alcanzar y las actividades que realiza para lograrlo. Los resultados esperados se alinean con los objetivos de la IF.
- **Inclusión.** Al utilizar materiales incluyentes y no sexistas, la IF se muestra como una organización incluyente y comprometida.



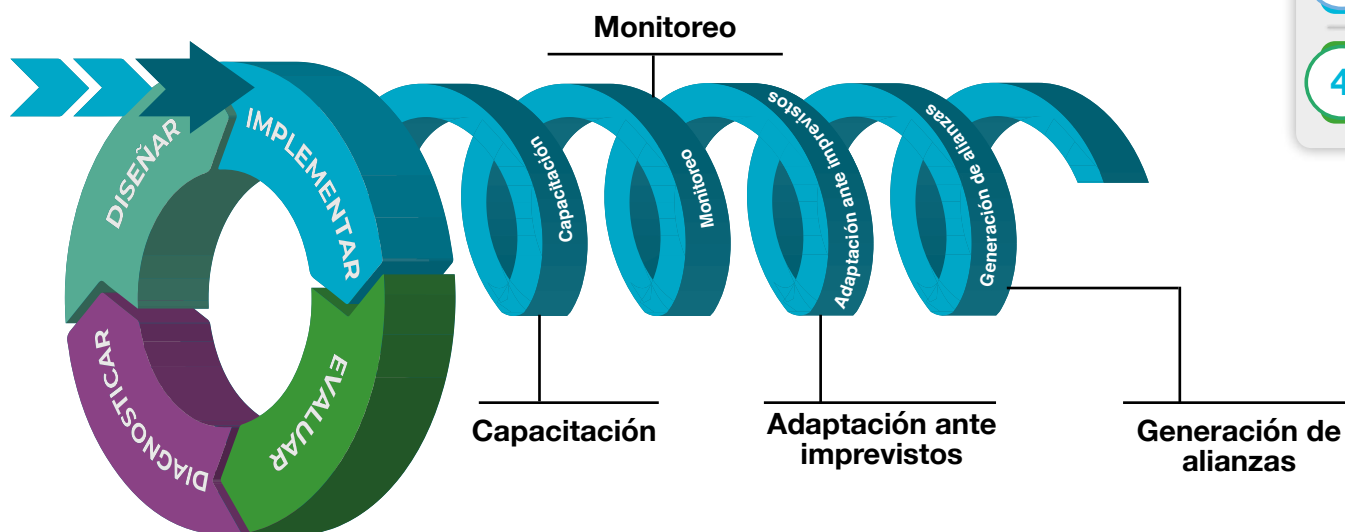
## 5.3. Implementar

**Implementar con perspectiva de género y economía del comportamiento implica asegurar que el diseño se lleve a la práctica y que esté llegando a las mujeres como fue planeado:** es el momento donde todo lo que se diseñó y planificó anteriormente se ejecuta.

El monitoreo durante esta etapa es fundamental, para **garantizar que las intervenciones sean efectivas y sostenibles** en el tiempo.

**Una buena capacitación de las y los facilitadores no solo propiciará una correcta implementación, sino que ayudará a hacer las adecuaciones necesarias en caso de imprevistos o desvíos.**

¿Qué contiene esta etapa?



### Etapas

1 Diagnosticar

2 Diseñar

3 Implementar

4 Evaluar



### Preguntas a resolver en la implementación de su programa

- ¿Qué acciones se tienen que realizar para asegurar una facilitación adecuada?
- ¿Cómo se va a asegurar que se cumple lo planeado?
- ¿Qué se puede hacer si no se están logrando los resultados deseados?
- ¿Con qué otras organizaciones se pueden generar alianzas para robustecer la oferta?
- ¿Cómo se van a atender posibles denuncias de violencia?



### 5.3.1. Capacitación a personas facilitadoras

La eficiencia en la implementación dependerá, en gran medida, de las competencias de las y los facilitadores que dirigirán las actividades educativas. Por ello, es fundamental prepararles adecuadamente y asegurar que son competentes para ejecutar el diseño, tal como ha sido previsto.

Esto incluye el conocimiento de los contenidos pertinentes, pero también, habilidades como:

- Capacidad de involucrar activamente a las y los participantes.
- Gestionar grupos de población diversos, considerando sus necesidades financieras y otras características socioeconómicas, tanto en presencialidad como en línea.
- Habilidades digitales, si la propia intervención lo es.

#### Selección de las personas facilitadoras o multiplicadoras

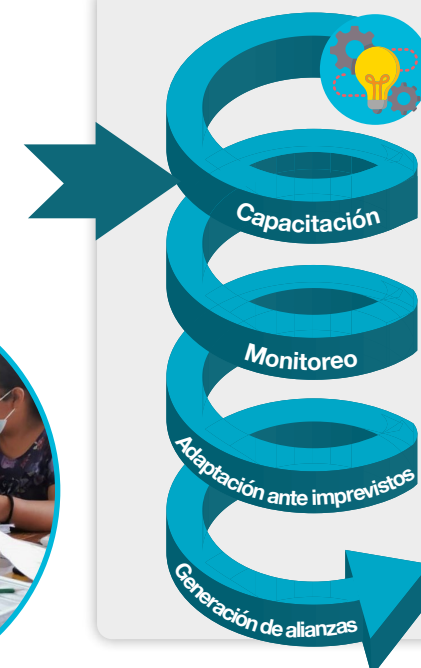
Es importante que quienes faciliten los espacios de las intervenciones, estén motivadas/os para la tarea y aporten una sólida base de competencias. Por lo tanto, la evaluación de las y los multiplicadores potenciales, constituye un paso crucial para asegurar la calidad de la implementación del PEF.

#### Preparación y formación

La preparación de las y los facilitadores empieza por **dotarlos de toda la información necesaria** para que puedan llevar a cabo la intervención. En el manual de facilitación se deben de incluir los pasos a seguir y recomendaciones para implementar las capacitaciones.

Con la guía de dicho manual se puede realizar un ejemplo de cómo está planeada la capacitación a la población objetivo y, después, profundizar en los aprendizajes clave.

Adicionalmente, es relevante capacitar a las y los facilitadores en conceptos básicos de perspectiva de género, sensibilizarles sobre las barreras que enfrentan las mujeres y aprendizajes de economía del conocimiento; de forma que, el diseño no se pierda en la implementación por decisiones que se toman en “la última milla”, la última fase de entrega del programa.



Con esto, se espera que sean capaces de:

- Promover y valorar por igual la participación de mujeres y hombres.
- Mantener un **espacio seguro** donde se puedan expresar y se mantenga el respeto, libre de comentarios machistas, racistas, capacitistas, entre otros.
- Incorporar **incentivos en sus actividades** o espacios físicos como, por ejemplo, pegar una línea del tiempo donde se vayan señalando los avances, o crear insignias para reconocer ciertos comportamientos, aunque el diseño no las tenga definidas.





## Seguimiento a la facilitación

El desarrollo de competencias no es un acontecimiento único y tiene más probabilidades de ser eficaz cuando se organiza como un proceso que ofrece espacio para la práctica, la retroalimentación y el coaching. Una forma es seguir a los multiplicadores en acción para evaluar su actuación e identificar y atender áreas de mejora.

Otra opción, puede ser emparejar a las y los multiplicadores en la ejecución de las intervenciones, de modo que puedan complementarse y aprender entre sí; por ejemplo, un multiplicador experimentado con otro menos experimentado.

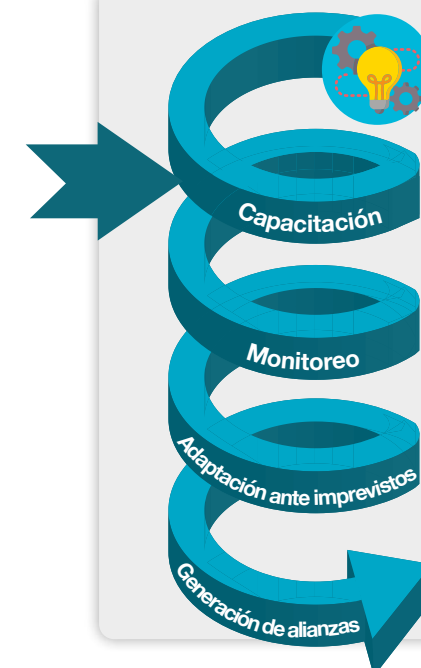


### Formación de personas facilitadoras –BBVA México–

Para preparar a las y los facilitadores se hace una capacitación de facilitadores donde se les presenta el taller como lo debe de recibir la población objetivo; después, ellas y ellos tienen que replicarlo bajo observación. Se les evalúa con una rúbrica y se les da una retroalimentación sobre cómo mejorar.

Durante el tiempo que se llevan a cabo las experiencias de aprendizaje, el personal de facilitación organiza reuniones recurrentes para compartir buenas prácticas entre el equipo de facilitadoras/es para mejorar tanto las capacitaciones como la respuesta a los instrumentos de evaluación.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Fuente propia (2024) entrevista, BBVA, México





### 5.3.2. Monitoreo y aseguramiento de la calidad

Una tarea importante en la ejecución del PEF es supervisar, tanto en el uso de los recursos, como en los avances y resultados con base en los objetivos establecidos.

Las actividades de seguimiento permiten a las y los gestores del **programa actuar en caso de desviación, mejorando las intervenciones existentes** o invirtiendo recursos en nuevas intervenciones. Si no se supervisan los avances, se corre el riesgo de continuar con actividades que no conducen al resultado esperado. Esto no solo repercute negativamente en el grupo destinatario, sino que también puede afectar a nuestra reputación y poner en peligro la disposición de nuestros socios a cooperar en futuros programas.

**El monitoreo de las actividades compara las actividades previstas con las que se han llevado a cabo.** Esto incluye el número y la naturaleza de las actividades, pero también, examina si se ha llegado al grupo objetivo y si este ha quedado satisfecho con la oferta. Para esto se utilizan los indicadores definidos para los primeros tres niveles que propone la herramienta “escalera de resultados”:



#### Nivel 1. Realización de las actividades de aprendizaje

El seguimiento de la ejecución de las actividades suele hacerse de forma constante. Parece sencillo y mecánico siempre que no haya un imprevisto. Sin embargo, cuando hay una discrepancia entre lo previsto y lo ejecutado, es importante **profundizar para entender el contexto de tal discrepancia**. Esto implica investigar los orígenes y las razones de la discrepancia: ¿Cuáles fueron las razones para cambiar el plan? ¿Cómo puede evitarse en el futuro? ¿Cuál es la estrategia para recuperar las intervenciones canceladas?



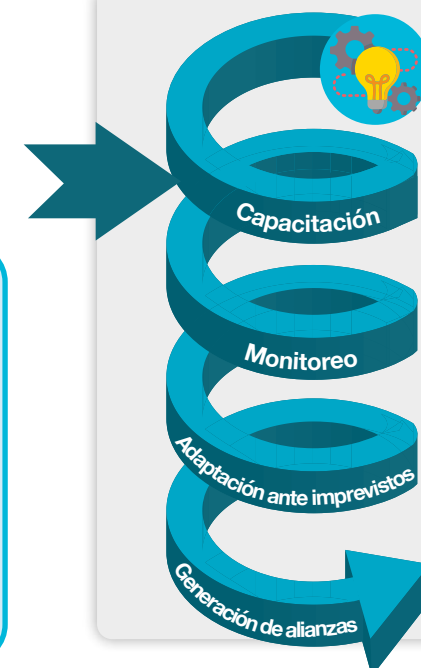
#### Nivel 2. Convocatoria del grupo objetivo

**Examinar tanto el número como la composición de las personas participantes.** Si no se está llegando al número esperado de participantes o al grupo objetivo, es importante analizar la razón. ¿La información está llegando a las personas indicadas? ¿La oferta es del interés de la población objetivo? ¿El canal y los horarios facilitan u obstaculizan su participación?



#### Nivel 3. Satisfacción de las personas participantes

Es importante **conocer la opinión de las y los participantes** sobre la intervención. Esto puede aportar información valiosa sobre los supuestos hechos, en cuanto a las necesidades del grupo destinatario, la idoneidad de los contenidos, los materiales y las actividades y el desempeño de quien facilita. Un método habitual para obtener esta información son los cuestionarios formales, los cuales deben ser anónimos. Es importante hacer un seguimiento sistemático de estos indicadores utilizando algún tipo de instrumento de monitoreo.





### 5.3.3. Adaptación ante imprevistos

Es evidente que, el realizar un correcto diagnóstico y un diseño cuidadoso ayudan a reducir los riesgos de fallas o errores en la etapa de implementación; sin embargo, no los elimina.

Es importante que, en esta etapa, **el equipo sepa responder a imprevistos y tenga flexibilidad para adaptar o ajustar actividades o intervenciones**, en caso de ser necesario.

Recuerde, **los “errores” o “fallas” son posibilidades de aprendizaje**, para lo cual hay que identificarlos y atenderlos; esto ayudará a mejorar el PEF.

#### Eliminar costos de fricción

En EC se denomina costo de fricción a todas las **barreras o dificultades que enfrentan las personas para alcanzar sus objetivos**; es decir, aquello que puede poner en riesgo lograrlos.

Si se identifica que alguno de los elementos del PEF no está teniendo el resultado esperado, se puede hacer una revisión del proceso para identificar cuáles son los costos de fricción que lo están entorpeciendo y, a partir del resultado, se pueden diseñar estrategias que simplifiquen o contrarresten dichos costos.

Algunos posibles costos de fricción son:

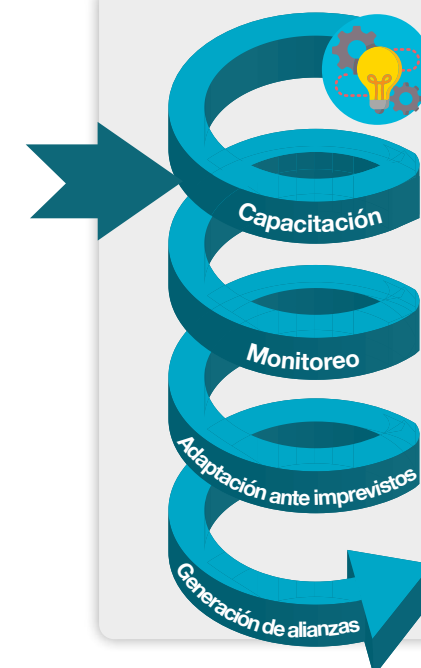
- Procesos de inscripción complejos o lentos.
- Necesidad de utilizar herramientas digitales cuando las personas participantes no tienen capacidades o acceso a la tecnología digital.
- Ofrecer horarios de trabajo que dificultan la participación (hora de preparar la comida, de recoger a las infancias, o muy extensos).

#### Adaptaciones de última milla

Un correcto monitoreo permite identificar si las actividades están o no teniendo el resultado deseado; ante una situación así, es posible que se tengan que hacer **adaptaciones en la implementación**, también conocida como última milla.

Aunque no estuvieran planeadas desde el diseño, se pueden incorporar algunas acciones afirmativas que no requieran demasiado esfuerzo o recursos adicionales.

Algunas organizaciones, incluso, se apoyan en las y los facilitadores para adaptaciones como incluir ejemplos que estén relacionados con el día a día de la población objetivo o, incluso, traducción a idiomas nativos.





### 5.3.4. Generación de alianzas

La integración de los PEF en las estructuras locales existentes, así como la coordinación con otras organizaciones que atienden a la misma población, permiten, entre otras cosas:

Concentrar los recursos y los esfuerzos.

Conseguir la aceptación local.

Mejorar la visibilidad del programa.

Ayuda a crear sinergias para evitar el doble trabajo y/o una doble financiación.

Es recomendable **identificar organizaciones que ya trabajen con la población objetivo** para la cual se diseñó el PEF, para facilitar el acceso y fomentar la confianza de las personas.

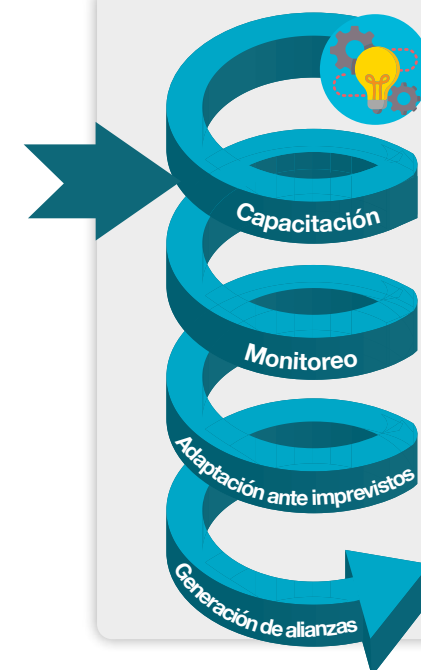
Debido a la presencia en América Latina y el Caribe de múltiples formas de violencia basada en género contra las mujeres, una alianza clave es con otras organizaciones que trabajan en la **prevención y atención de la violencia y permitan definir mecanismos de contención y derivación**, para los casos en los que alguna mujer reporte ser víctima de violencia o acoso durante el programa.



#### Generación de alianzas -BHD-

Una de las alianzas más importantes para BHD es con los Centros Mipymes y universidades de República Dominicana, ya que se complementan; por su parte, los centros facilitan los espacios y el acercamiento con las personas empresarias y, por otro lado, tanto BHD como las universidades aportan personal especializado en temas diversos, desde finanzas personales hasta requisitos de exportación o agronegocios.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Fuente propia (2024) entrevista BHD







Ahora ya tiene toda la información necesaria para realizar una implementación exitosa. A partir de las herramientas revisadas en esta sección, se recomiendan las siguientes acciones específicas para fortalecer su PEF:



- Capacitar a las y los facilitadores en perspectiva de género y economía del comportamiento.
- Crear espacios para retroalimentación, tanto de las personas facilitadoras hacia el PEF, como de la institución a las personas facilitadoras, o para compartir experiencias exitosas.

- Dar seguimiento desagregando los indicadores para conocer los efectos o resultados que está teniendo el PEF en las mujeres.
- Promover procesos continuos de retroalimentación de las y los participantes.

- Incorporar algunos aprendizajes de economía del comportamiento en la última milla, aunque no hayan sido considerados en el diseño inicial.
- Analizar el camino que recorren las y los participantes para identificar y, dentro de lo posible, eliminar costos de fricción.

- Generar alianzas con organizaciones que permitan robustecer el programa.
- Definir el proceso de contención y derivación que debería de seguirse en caso de que alguna participante reporte ser víctima de violencia.

Identifique las acciones que podría implementar en el corto, mediano y largo plazo para fortalecer su PEF.





¿Qué beneficios se obtienen de realizar una correcta implementación de un programa de educación financiera?



#### Para las mujeres

- **Recibir un trato digno**, ser escuchadas y tener un espacio seguro para desarrollar competencias financieras y complementarias.
- Conocer en todo momento **cuál es el objetivo que tienen en el programa**, cómo van en su proceso y recomendaciones para mejorar.
- **Reconocerse en los materiales presentados** y en los ejemplos que se utilizan.
- **Desafiar sus creencias sobre las normas sociales** y sobre sus propios roles en la sociedad y en la familia.



#### Para la institución

- **Asegurar calidad.** Desde la capacitación de las y los facilitadores, pasando por el monitoreo y la resolución de imprevistos.
- **Pertinencia.** Es posible que se haya incurrido en errores o que hayan surgido imprevistos durante la implementación del programa; sin embargo, las adaptaciones de última milla permiten adecuar el programa a las circunstancias.
- **Efectividad.** La incorporación de principios de economía del comportamiento en la implementación puede ayudar a mejorar la efectividad del programa.
- **Entrega de valor.** Se promueve la entrega de un PEF de alta calidad a las y los participantes.

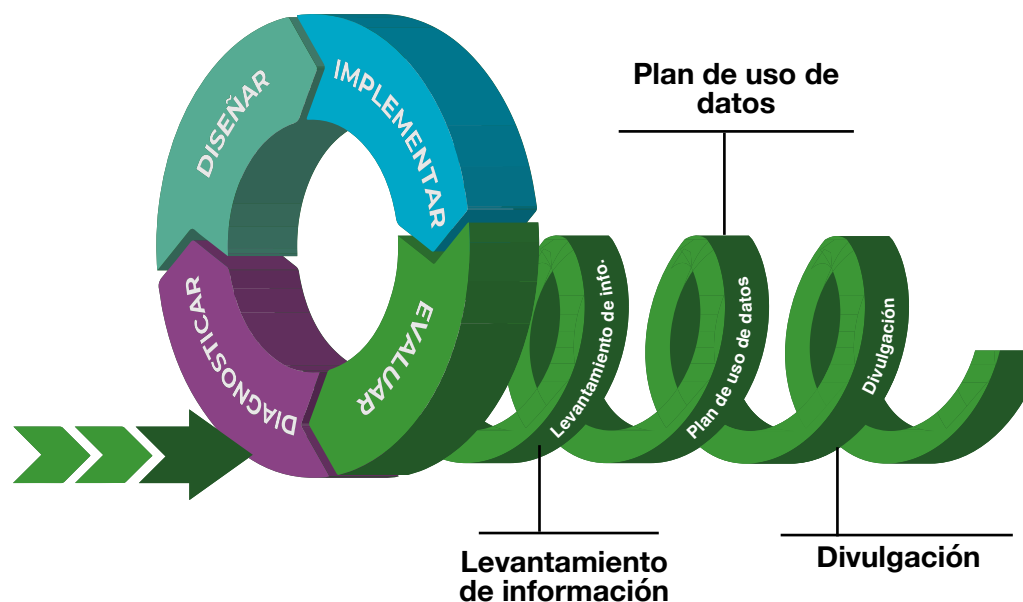


## 5.4. Evaluar

**Evaluar con perspectiva de género y economía del comportamiento** es la clave para **identificar, de manera diferenciada, qué resultados se obtuvieron con el PEF**, en relación con los objetivos planteados; con, ello, identificar **qué mejoras se podrían aplicar** a manera de mejora continua, en las siguientes implementaciones.

En esta sección encontrará recomendaciones para **levantar la información final, generar los reportes con base en los resultados e identificar las lecciones aprendidas**.

¿Qué contiene esta etapa?



### Etapas

1 Diagnosticar

2 Diseñar

3 Implementar

4 Evaluar



### Preguntas a resolver en su diagnóstico

- ¿Se cumplieron los objetivos del PEF?
- ¿Se logró la participación de mujeres?
- ¿Se lograron cambios en comportamientos observables en las mujeres?
- ¿Qué se puede aprender para las próximas iteraciones?
- ¿Qué aprendizaje se puede compartir con la comunidad?



### 5.4.1. Levantamiento de la información

En la etapa de diagnóstico se levantó información sobre la población objetivo, sus retos y necesidades; de esta misma manera, en esta etapa final, también es importante levantar información útil **sobre los resultados del PEF**.

Con base en los niveles de la escalera de resultados, se pueden evaluar los resultados y el impacto en dos de sus niveles. Ya habíamos mencionado antes que, evaluar el impacto es un reto distinto, para lo cual se recomienda, de ser posible, contratar una evaluación externa.

Es vital **disponer de una línea de base para hacer una comparación**, ya que lo importante no es demostrar los conocimientos, habilidades y actitudes de las y los participantes al final de la intervención, **sino del cambio antes y después de la intervención**. Por lo tanto, se recomienda aplicar una prueba, previo a iniciar la intervención.

Si la evaluación muestra que no se ha producido ningún cambio considerable, habrá que ahondar en las posibles causas:

- Que el programa se haya basado en supuestos erróneos para el diseño.

- Que en la implementación pueda haberse aplicado erróneamente alguna intervención.
- Que los supuestos de la teoría de cambio hayan sido erróneos.

A partir de la identificación del posible error habría que proponer las modificaciones necesarias para la siguiente implementación.

#### Nivel 4. Conocimientos y capacidades

Normalmente, se evalúan los conocimientos, las habilidades y las actitudes adquiridas de las y los participantes, al final de cada intervención mediante instrumentos como:

- Cuestionarios (conocimientos)
- Pruebas (habilidades)
- Autoevaluaciones (actitudes)

Las autoevaluaciones pueden aportar datos interesantes; sin embargo, deben de ser consideradas con cuidado porque pueden ser poco objetivas. Es decir, que las y los participantes tienden a evaluar sus conocimientos y habilidades de forma más positiva porque suponen que es lo que se espera de ellos. Una combinación de diferentes enfoques podría proporcionar una visión más completa y objetiva.



#### Nivel 5. Cambio de comportamiento

El seguimiento del cambio de comportamiento es más complejo y exige más recursos; aunque, si el diseño desde un inicio definió los comportamientos esperados y la forma en la que se evaluarán, este proceso debería de ser más sencillo.





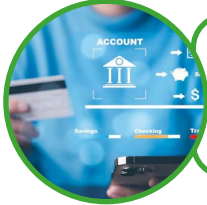
Las herramientas para evaluar el cambio de comportamiento pueden incluir:



- Donde se reúnan un grupo de personas representativas de la población objetivo para responder preguntas cualitativas específicas sobre su cambio de comportamiento.



- Estas pueden ser individuales o grupales y deben considerar a un grupo representativo para analizar los cambios después de la intervención.



- **Con base en la información que la misma IF tiene sobre el acceso y uso de productos y servicios financieros** (datos transaccionales, cifras de ahorro, acceso y uso del crédito, etc.).



- **Se comparan los datos de la IF y las respuestas** que se obtienen de las encuestas, entrevistas y grupos focales, ya que las respuestas que se obtienen de ese tipo de instrumentos no son tan confiables. Con frecuencia, las personas tienden a dar respuestas que creen que se espera que den.



- En las que se mantenga el contacto con las y los participantes y **se les acompañe durante un periodo de tiempo más largo**. Esto brinda la oportunidad de trabajar en los retos y obstáculos que les impiden hacer lo que han aprendido.





## Herramienta “Estrella de mar” de Patrick Kua para sesiones de retrospectiva

**Propósito:** las personas implicadas en el diseño e implementación del PEF se reúnen para reflexionar sobre el mismo, desde el diseño, pasando por la implementación e incluyendo temas administrativos o de seguimiento. La intención de estas sesiones no es concentrarse en lo que salió mal, sino crear un espacio seguro para hablar sobre los aciertos y las áreas de mejora a considerar, para la próxima implementación.



### Pasos para llenar la herramienta:

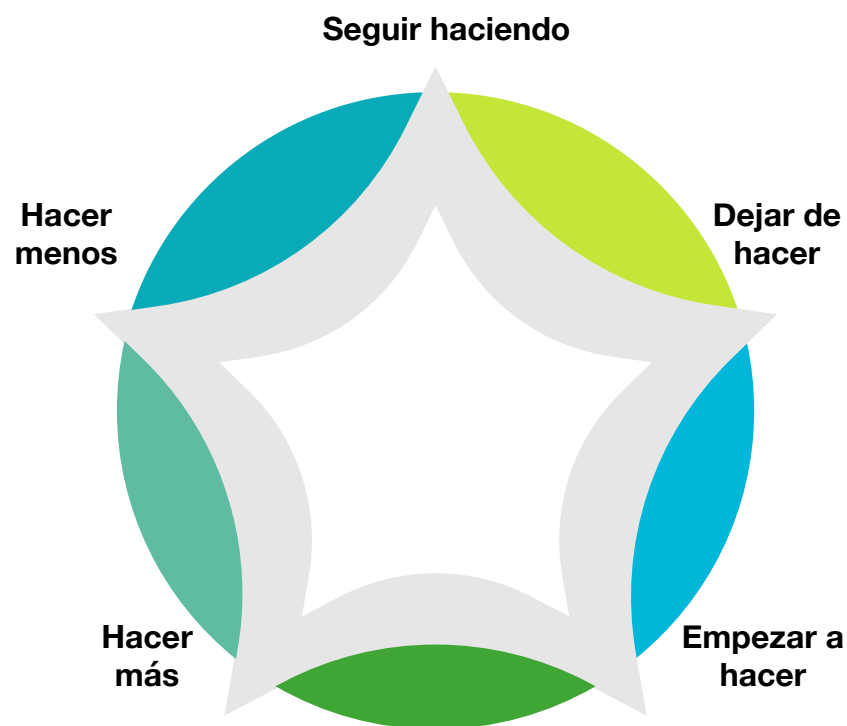
**Paso 1.** Responder junto al equipo, ¿Qué se debería **seguir haciendo**? Lo que se ha hecho bien y no debería de perderse en próximas implementaciones.

**Paso 2.** Responder junto al equipo, ¿Qué se debería **dejar de hacer**? Lo que no ha funcionado como se esperaba y debería de evitarse en próximas implementaciones.

**Paso 3.** Responder junto al equipo, ¿Qué se debería **empezar a hacer**? Algo nuevo que debería de incorporarse o lo que se debería de hacer diferente.

**Paso 4.** Responder junto al equipo, ¿Qué se debería **hacer más**? Lo que ya se realiza pero se debería de incrementar.

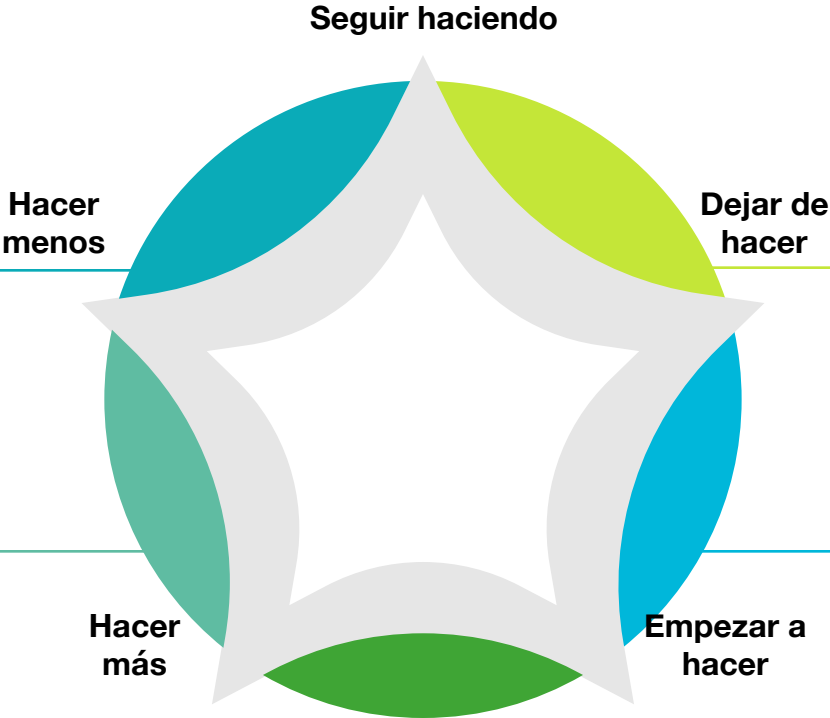
**Paso 5.** Responder junto al equipo, ¿Qué se debería **hacer menos**? De lo que ya se realiza que debería de disminuir. Todas las respuestas se deben escribir en los picos de la estrella.







**Instrucciones:** llene la herramienta estrella de mar junto a su equipo de trabajo. Al finalizar, responda las preguntas de reflexión sugeridas.



**Preguntas de reflexión:**

- ¿A qué conclusión llegó el equipo?
- ¿Qué importancia tuvo cada etapa del ciclo de diseño del PEF para obtener los resultados analizados?
- ¿Qué recomendaciones futuras dejarían plasmadas?



### 5.4.2. Plan de uso de datos

Es importante analizar los resultados de forma rigurosa para identificar **si hay problemas y cómo atenderlos en próximas implementaciones**. La información que se obtenga debe de llegar a las personas que toman decisiones en el momento adecuado para que puedan utilizarla en el proceso de mejora.

Por esto, a partir de la información levantada, tanto de las y los participantes como del equipo que participó en el programa, se generan **reportes internos** que buscan, por un lado, **rendir cuentas sobre el uso de los fondos y recursos y los resultados alcanzados y, por otro lado, dejar constancia de las lecciones aprendidas y mejoras** que se deberán de llevar a cabo para las siguientes implementaciones.

Para que la información llegue a las personas adecuadas en el momento preciso, es recomendable elaborar un plan de uso de datos que permita **generar información relevante de forma oportuna y entregarla a quienes toman las decisiones**.

Para esta planeación se recomienda:



Aprovechar momentos ya definidos de revisión o retroalimentación.



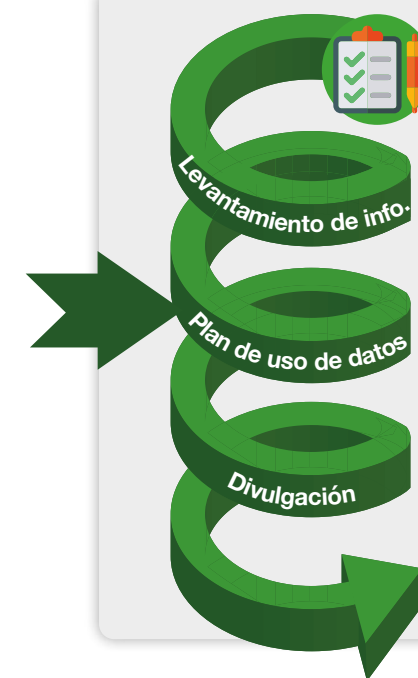
Identificar qué personas deben de ser informadas.



Definir los datos relevantes para cada ocasión.



Identificar momentos de toma de decisión.





Las principales formas de **entregar la información** de los resultados son:

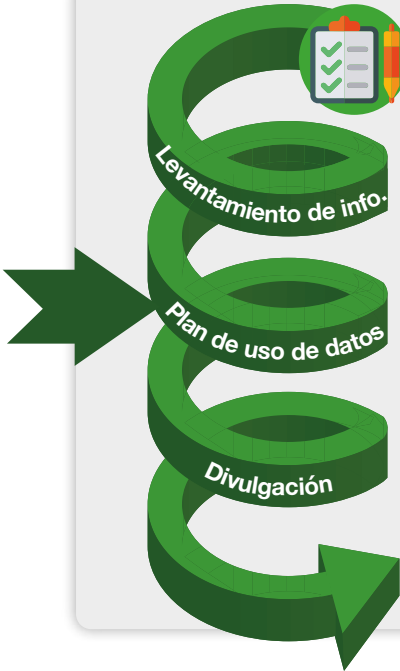
**Elaboración de entregables (documentación)**

- Reportes trimestrales
- Reportes de incidentes
- Reportes anuales
- Reporte final

**Entrega en reuniones (revisión de datos)**

- Sesiones de seguimiento periódicas
- Evaluaciones de desempeño
- Estado del proyecto con financiadores
- Asambleas

A partir de los indicadores definidos en la escalera de resultados se puede **generar el plan de resultados, agregando información sobre la frecuencia en la que se recopilarán los datos para cada indicador** y la forma en la que se reportará. Ver el siguiente ejemplo:



Indicador	Meta	Mecanismo de evaluación	Frecuencia de evaluación	¿Cómo se va a informar?		
				Reunión interna de seguimiento	Reunión de directoras/es	Reporte final
No. de participantes mujeres	300	Listas de participación subidas a plataforma	Semanal	Semanal los viernes	Bimestralmente	Septiembre 2024
Porcentaje de mujeres participantes que abre una cuenta de ahorro	60%	Información interna	Anual			Septiembre 2024



### 5.4.3. Divulgación

Divulgar los resultados y las lecciones aprendidas de un PEF con perspectiva de género y economía del comportamiento es relevante, por varias razones:

- Proporciona a financiadores, socios y a las y los participantes **una imagen clara de cómo se han utilizado los recursos y de los resultados** que se obtuvieron.
- Promueve el interés en el PEF y en las actividades de la institución que lo lleva a cabo, lo que ayuda en un **mejor posicionamiento en el mercado, atraer más participantes, interesar a posibles fondeadores**, entre otros.
- Al compartir historias de éxito y desafíos superados, el PEF sirve como ejemplo a otras organizaciones para **incentivar la incorporación de los ejes PEG y EC**.
- Le **facilita la incorporación de buenas prácticas** a otras instituciones interesadas en fortalecer sus PEF y evita que se repitan los mismos errores.
- **Amplía el impacto** al ayudar a la comunidad y a la disciplina a avanzar, incorporando mejores prácticas y compartiendo lecciones aprendidas.

La divulgación no tiene que hacerse necesariamente a través de reportes formales y/o escritos; sino que, se pueden utilizar diferentes medios y técnicas para hacerlos más atractivos.

Algunos ejemplos de divulgación de programas pueden incluir:

Presentaciones y webinars en espacios especializados como es la comunidad de práctica FinEquityALC.

Elaboración de videos con base en una historia (*storytelling*). Poner una cara o personalizar las historias ayuda a la retención.

Generación de publicaciones para redes sociales que pueden incluir testimoniales.

Participar en sesiones de construcción que pueden ser organizadas por fondeadores, autoridades, asociaciones, u otro tipo de instituciones en el país.

Publicar manuales que faciliten a otras organizaciones la incorporación y uso de nuevas herramientas que hayan resultado útiles.

Elaboración y publicación de artículos académicos en revistas especializadas.



- Se puede explorar más sobre la comunidad de práctica FinEquityALC en su página web. **Disponible aquí**





### Evidencia experimental del Perú

En 2018, Verónica Frisancho publicó los resultados de un par de estudios realizados en el Perú entorno al potencial de programas escolares de educación financiera. El primero se enfocó en estudiantes y sus docentes, y se basó en una prueba controlada aleatorizada de larga escala en 300 escuelas públicas donde se implementó el programa “Finanzas para mi colegio”. La publicación aporta a la literatura sobre educación financiera de la juventud.

Evidencia experimental sobre EF en jóvenes:

- Enfatiza la importancia de crear PEF para esta población que aún está en desarrollo, pero que, por otra parte, empieza a estar expuesta a tomas de decisiones importantes.
- Mide el impacto de los PEF en preferencias y rasgos de personalidad, además de en conocimiento y comportamientos financieros.
- Fue el primer estudio en medir el efecto de los PEF escolares en las y los docentes que los facilitan.

- Provee un análisis de costo-efecto de la iniciativa.

El otro estudio se enfocó en los efectos indirectos que tienen este tipo de programas en los comportamientos financieros de las madres y los padres de las y los estudiantes. Aprovechando los datos del otro experimento y la información del buró de crédito de las madres y los padres, se pudo medir que las lecciones de EF en la escuela:

- Tienen efectos indirectos limitados en la mayoría de hogares.
- En los hogares más pobres producen efectos considerables, donde el tratamiento reduce la probabilidad de impago en un 26 %, aumenta la puntuación crediticia en un 5 % y aumenta los niveles actuales de deuda en un 40 %.
- Tiene mayores efectos entre las madres y los padres de hijas, que experimentan un aumento significativo del 6.7 % en su puntuación crediticia y una reducción del 28 % en su cartera de préstamos en mora.<sup>39</sup>



- Se puede explorar más de este proyecto en su página web. **Disponible aquí.**

<sup>39</sup> Frisancho, V. (2018). The Impact of School-Based Financial Education on High School Students and their Teachers: Experimental Evidence from Peru. Inter-American Development Bank





Ahora ya tiene toda la información necesaria para realizar una evaluación exitosa. A partir de las herramientas revisadas en esta sección, se recomiendan las siguientes acciones específicas para fortalecer su PEF:



- Levantar información sobre el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes, utilizando herramientas como evaluaciones, entrevistas, entre otras, y desagregarlos por sexo.
- Levantar información sobre cambios de comportamientos, utilizando herramientas de observación, y desagregarlos por sexo.
- Identificar si se están logrando los resultados esperados con las mujeres de la población objetivo y definir acciones en caso de que no sea así.
- Realizar una sesión de retrospectiva con el equipo involucrado en la implementación del PEF.

- Crear un plan de uso de datos, identificando cómo se van a dar a conocer los avances y resultados y de qué forma.

- Participar en comunidades de práctica especializadas para compartir herramientas y lecciones aprendidas.
- Elaborar y publicar documentos sobre los resultados, las lecciones aprendidas y las herramientas elaboradas que puedan ayudar a otras instituciones.

**Evaluación adecuada**

Identifique las acciones que podría implementar en el corto, mediano y largo plazo para fortalecer su PEF desde una perspectiva de género y economía del comportamiento.



¿Qué beneficios se obtienen de realizar una correcta evaluación de un programa de educación financiera?



#### Para las mujeres

- **Sus voces son escuchadas** y consideradas para la mejora de los PEF.
- Se les considera de forma específica en la medición de resultados, de forma que los próximos programas **estén mejor adaptados a sus necesidades particulares**.
- Los programas que buscan beneficiarlas son mejorados constantemente, **cada vez hay mejor entendimiento de sus necesidades y de cómo atenderlas**.
- **El resultado del programa se mide con base en sus comportamientos, lo que fomenta un mayor impacto en su bienestar.**



#### Para la institución

- **Posicionarse.** Hacerlo ante otras organizaciones y financiadores como una institución que invierte en el bienestar de sus socias/os o clientas/clientes.
- **Reconocimiento.** Visibilizar cómo una organización que, además de interés, cuenta con experiencia y está dispuesta a compartir.
- **Eficacia.** Mostrar en sus iniciativas de educación financiera que están cada vez mejor diseñadas y más acordes a las necesidades de la población objetivo.
- **Clientela.** Esta muestra comportamientos más saludables financieramente y, por lo tanto, mejores clientes.
- **Sostenibilidad.** Se toman decisiones basadas en evidencias, lo cual fomenta que los PEF perduren y se fortalezcan en el tiempo.



## 6. ¡EMPIECE A FORTALECER SU PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA!

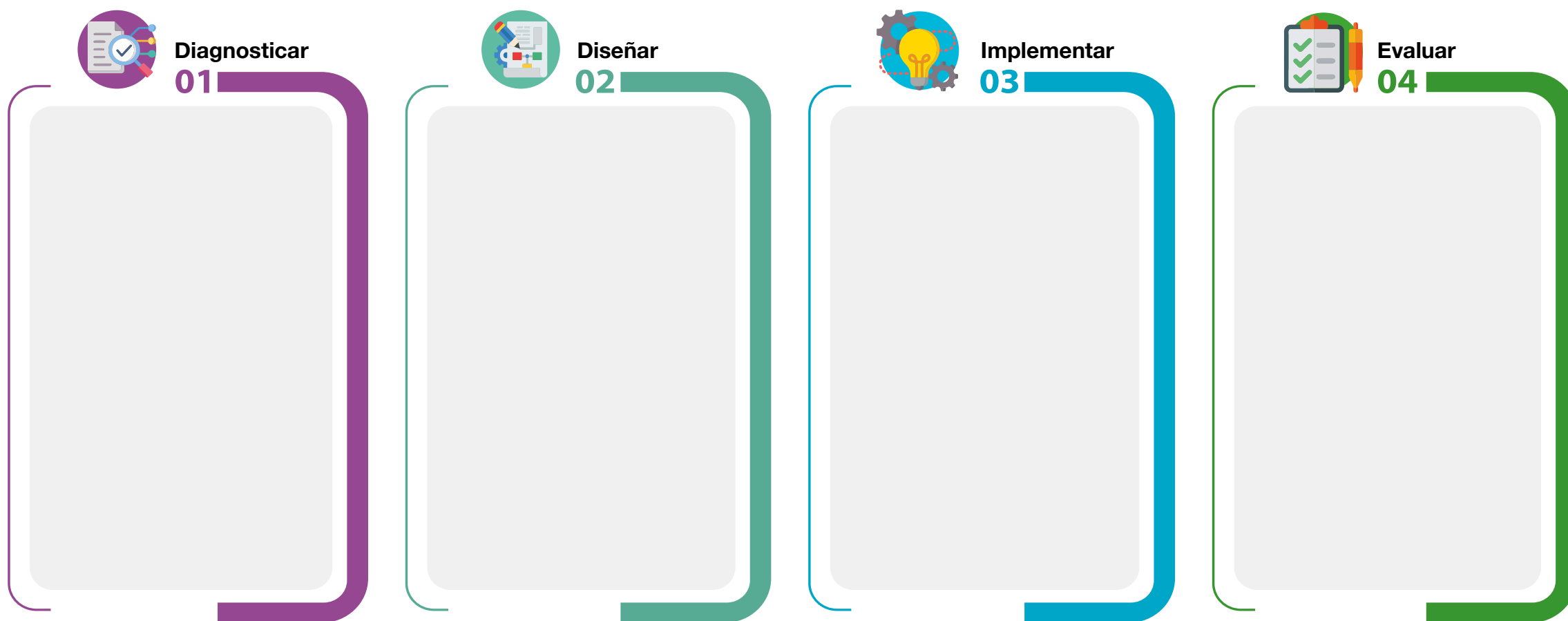


**Antes de empezar, no olvide que es importante:**

- Generar un compromiso institucional.
- Asegurar la participación de todas las áreas involucradas en el PEF.
- Revisar sus objetivos institucionales y socios locales para alinear las adaptaciones.
- Aprovechar al máximo todas las sinergias posibles.
- Incluir en todas las etapas, la formación institucional en PEG y EC.

**Identificación de acciones a implementar ¡Pongamos manos a la obra!**

Coloque en la siguiente figura, las adaptaciones que podría hacer en su programa para fortalecer cada una de las etapas. Es posible que actualmente se encuentre ya en la implementación, por lo que es normal que en alguna de las etapas identifique más oportunidades de adaptación que en otras:



Retome las acciones priorizadas de las páginas 47, 92, 100 y 111 para identificar posibles adaptaciones o actividades.



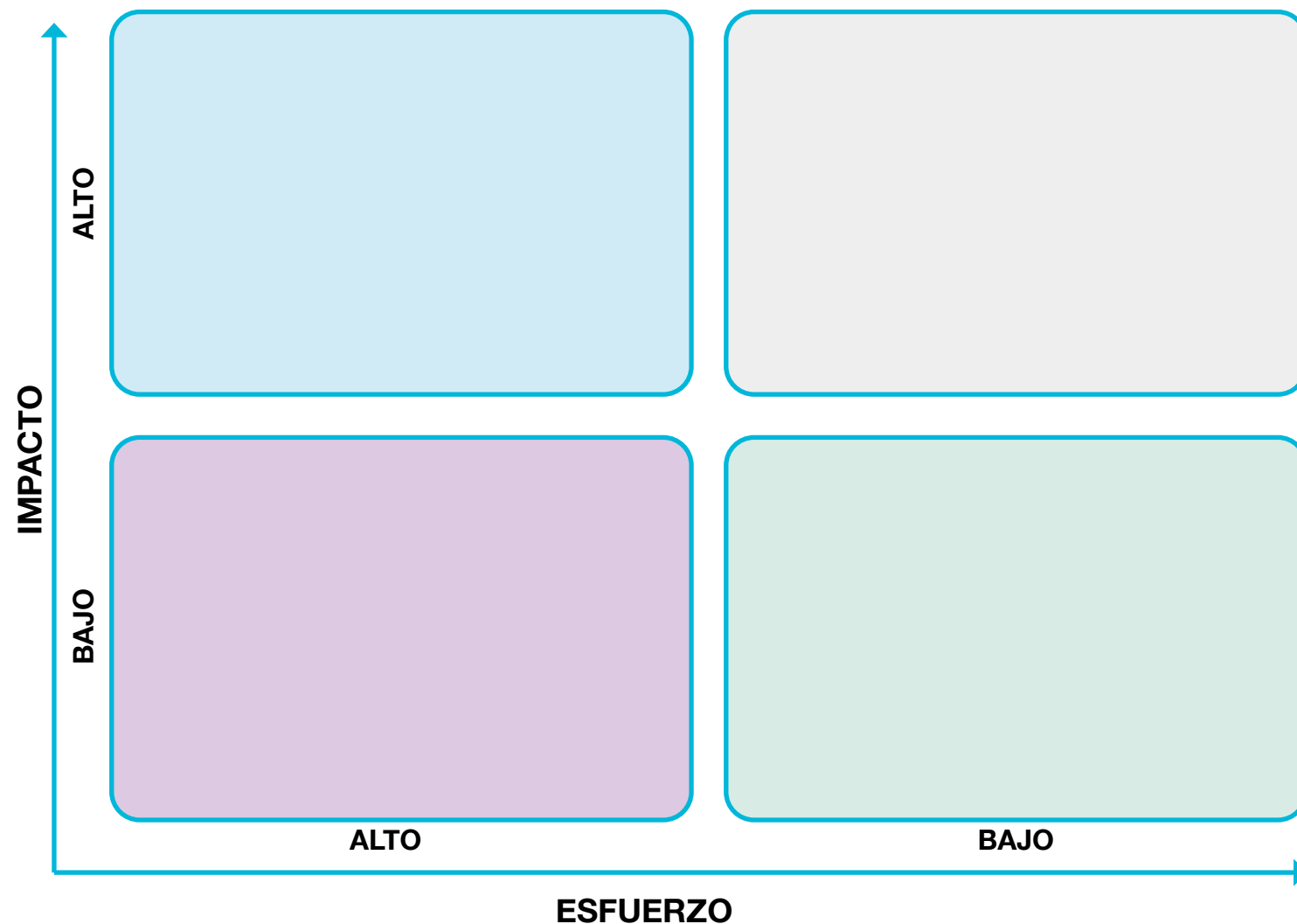
### Priorización de adaptaciones para su programa de educación financiera

Es probable que, a partir de la autoevaluación que realizó sobre su PEF, haya identificado áreas de mejora y que, a través de la lectura de la guía, ya tenga ideas de cómo puede adaptarla para fortalecer su proyecto; sin embargo, muchas veces es difícil atender todas las posibles mejoras por límites presupuestales, de tiempo u otros.

Por esta razón, la siguiente herramienta de priorización llamada **“Matriz Impacto-Esfuerzo”** le ayudará a identificar lo que se conoce como “victorias tempranas”; las cuales se pueden poner en práctica de manera más rápida.

En la matriz se van agregando las ideas de mejora y se deben clasificar con base en el impacto que pueden generar (alto o bajo) y, por el esfuerzo que requerirá su implementación (alto o bajo).

**Las propuestas con alto impacto y bajo esfuerzo se consideran “victorias tempranas”** y la recomendación es empezar por ahí; después, se podrán considerar las de alto impacto y alto esfuerzo, en función de los recursos que se tengan disponibles.







Compromiso y plan de acción

Yo, \_\_\_\_\_, que desempeño el cargo de \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ me comprometo a realizar las siguientes acciones en el lapso indicado con el objetivo de fortalecer el(los) programa(s) \_\_\_\_\_

Lapso de tiempo	Acciones	Resultados esperados
Corto plazo (aprox. 3 a 9 meses)	Ej. Diseñar y lanzar un módulo de capacitación en perspectiva de género, de 30 minutos, a través de una plataforma virtual.	80% del personal aprueba el curso básico de género
Medio plazo (aprox. 9 a 18 meses)		
Largo plazo (más de 18 meses)		

Nombre y firma: \_\_\_\_\_



