



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**ESTRATEGIAS DE INCLUSIÓN  
FINANCIERA CON PERSPECTIVA  
DE GÉNERO Y POBLACIONES  
VULNERABLES:  
DOCUMENTACIÓN DE  
EXPERIENCIAS Y  
RECOMENDACIONES TÉCNICAS**



Contenido

ACRÓNIMOS.....4

PRESENTACIÓN.....5

INICIATIVA DE FINANZAS RURALES (IFR).....6

METODOLOGÍA.....7

.....9

INTERVENCIÓN DE IFR..... 12

    BANCOMPARTIR..... 12

    COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONGENTE..... 13

    INTERACTUAR..... 14

    CORPORACIÓN NARIÑO EMPRESA Y FUTURO (CONTACTAR) ..... 15

    OPPORTUNITY ..... 16

    PROYECTO NASA..... 17

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 19

## **ACRÓNIMOS**

**AT:** Asistencia Técnica

**EF:** Entidad Financiera

**GLAC:** Grupos Locales de Ahorro y Crédito

**GVP:** Estrategia de Género y Poblaciones Vulnerables

**IFR:** Iniciativa de Finanzas Rurales

**USAID:** Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## PRESENTACIÓN

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR o la Iniciativa) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) tiene como fin mejorar los niveles de inclusión financiera en 197 municipios de Colombia mediante la asistencia técnica (AT) y el acompañamiento a Entidades Financieras (EF), de modo que estas ofrezcan más y mejores productos y servicios a las comunidades rurales del país. En aras de promover la inclusión financiera y fomentar el desarrollo rural en sus municipios objetivo, IFR diseñó memorandos de entendimiento y planes de trabajo con EF, incluidas bancos, cooperativas, compañías de financiamiento comercial y ONG financieras.

Como parte integral de su contrato<sup>1</sup>, IFR cuenta con una estrategia de género y poblaciones vulnerables (GVP) que brinda AT a las EF para reducir la disparidad económica de mujeres, indígenas, afrocolombianos/as, jóvenes y otras poblaciones vulnerables. Esto se alcanza identificando barreras de acceso a servicios financieros para las poblaciones objetivo de esta estrategia, y proponiendo medidas para superarlas.

En aras de documentar los procesos y generar aprendizajes y buenas prácticas, este documento sistematiza los procesos de AT en GPV de cinco EF y una comunidad indígena, y muestra el estado en que se encontraba la entidad o comunidad antes de la intervención de IFR, las acciones y procesos implementados, y los resultados por entidad. De este modo, esta herramienta se podrá usar para replicar procesos similares en otras entidades y planear futuras intervenciones de GVP.

---

<sup>1</sup> Documento Estrategia de Género y Poblaciones Vulnerables. Contrato AID-514-C-15-00002. 2015 – 2020.

## INICIATIVA DE FINANZAS RURALES (IFR)

IFR responde a las décadas de conflicto interno en Colombia y a las profundas desigualdades que son más evidentes en las regiones rurales del país. Si bien Colombia cuenta con un sistema financiero sofisticado, este no llega a los sectores rurales y agrícolas con servicios adecuados, debido a las barreras de información, costo y riesgo. Es todavía más difícil y problemático el acceso de mujeres y poblaciones vulnerables a dichos servicios, pues no solo se enfrentan a las barreras previamente mencionadas, sino a sesgos cognitivos y percepciones culturales que no necesariamente corresponden a la realidad de estas personas, pero que impiden que disfruten de o les sean ofrecidos ciertos servicios. El acceso limitado a las finanzas limita la capacidad de las familias rurales para mejorar su productividad y calidad de vida, lo que inhibe el crecimiento económico sostenido y su plena participación en la economía.

Para hacer de la intermediación financiera una más inclusiva en áreas de conflicto, IFR promueve la oferta de servicios financieros rurales basados en el mercado para micro, pequeños y medianos productores y negocios a través de cuatro componentes: mejorar la intermediación financiera rural; reducir barreras de acceso a los servicios financieros rurales; promover un entorno financiero modernizado; y emprender acciones de aprendizaje, gestión del conocimiento y comunicaciones.

Al mejorar la focalización de los servicios financieros rurales, la Iniciativa busca incluir ciertos sectores de la población en el sistema financiero, al tiempo que facilita las condiciones para el crecimiento económico rural. Ambos factores son claves para ayudar a reducir la pobreza y la desigualdad. Esto es especialmente importante para las mujeres, minorías étnicas y jóvenes, que son las más excluidas del sistema financiero por diversos motivos.

Para abordar la problemática de acceso limitado a servicios financieros que enfrentan las mujeres y poblaciones vulnerables rurales y garantizar su inclusión, el proyecto brinda AT específica y enfoques innovadores. Estos incluyen: capacitaciones para que las EF aprovechen las oportunidades comerciales rentables para la expansión de los servicios a los clientes en los mercados rurales; y fondos de incentivo (asistencia técnica) y desafío (innovación tecnológica) para promover ideas e implementar acciones que permitan a los intermediarios financieros llegar mejor a las zonas rurales y las poblaciones marginadas.

## METODOLOGÍA

En la actualidad las organizaciones e instituciones están llamadas a innovar y a contribuir de manera efectiva a las transformaciones de la sociedad, paralelamente a la satisfacción de las necesidades de clientes o usuarios. El acceso de las mujeres y los grupos en situación de vulnerabilidad a los servicios financieros estimula el diseño e implementación de procesos innovadores para atender a estos segmentos de mercado. Por ello, IFR diseñó y adaptó acciones con sus EF aliadas para integrar los enfoques de género y diferencial de manera que promovieran la inclusión financiera de la población objetivo. Estas acciones parten de la premisa que la desigualdad se reduce más fácilmente cuando se abordan las barreras de acceso a los servicios financieros y se gestionan rutas de acceso con productos y servicios adaptados las necesidades de esta población.

Así, la estrategia de IFR contempla dos aspectos:

- 1) Brindar recomendaciones a las EF para superar barreras de acceso a servicios financieros.
- 2) Brindar AT para estimular la capacidad de desarrollar estrategias que integren la perspectiva de género y el enfoque diferencial.

Estos aspectos interactúan de la siguiente manera para implementar estrategias:



La Iniciativa implementó sus esfuerzos en cinco EF y una comunidad étnica. Estas fueron:

- 1) Bancompartir
- 2) Congente
- 3) Contactar
- 4) Opportunity
- 5) Interactuar

## 6) Proyecto Nasa

En cada una de estas entidades y comunidades IFR emprendió varias actividades que resultaron en recomendaciones finales: analizar barreras de acceso, elaborar hojas de ruta, identificar capacidades para implementar la estrategia, fortalecer capacidades en la implementación, encontrar las limitaciones, organizar esquemas internos para la implementación, y resaltar la contribución de las iniciativas. A continuación, se detallan los procesos de cada actividad y luego su implementación en cada entidad o comunidad.

### **Analizar barreras de acceso**

La primera acción de IFR fue hacer un diagnóstico de los participantes para poder identificar barreras de acceso, es decir, los aspectos que obstaculizan el acceso a servicios financieros para mujeres y poblaciones vulnerables. Identificar estas barreras (que varían en las distintas entidades) permitió diseñar una estrategia adaptada a las necesidades y dinámicas de cada entidad. La Iniciativa enfocó su trabajo en identificar sesgos cognitivos o sesgos inconscientes en las EF, pues reconocer que estos existen permiten que los equipos los identifiquen y empiecen a eliminarlos.

Los sesgos cognitivos o inconscientes incluyen estereotipos, generalizaciones y presentimientos infundados sobre un grupo poblacional. Así, algunas de las barreras encontradas incluyen:

- Estereotipos culturales y sociales.
- Desconfianza de las capacidades financieras de las mujeres (especialmente si son cabeza de hogar), las víctimas del conflicto armado o minorías étnicas.
- Ciclos perversos de falta de acceso a servicios financieros en los que se le niega financiación a quienes no han tenido experiencia con el sistema, pero el sistema no les permite acceder al mismo porque no han tenido experiencias previas de financiación.
- Falta de canales transaccionales adecuados para poblaciones rurales.
- Requisitos que refuerzan la dependencia económica de las mujeres.
- Nula estrategia de fortalecimiento de las capacidades empresariales y productivas con enfoque de género o diferencial.
- Comunicaciones sin enfoque de género o diferencial.

Las barreras encontradas sirvieron para diseñar hojas de ruta adaptadas a las falencias y necesidades de cada entidad, como se explica a continuación.

### **Elaborar de hojas de ruta**

La Iniciativa diseñó un plan macro de acción que incorporaba líneas generales que podían ser aplicadas a todos los participantes. Luego, especificó y definió hojas de ruta para cada entidad y comunidad. El plan macro incluía presentar la estrategia a la dirección o alta gerencia de la EF, analizar el estado de la EF, diseñar la hoja de ruta con la entidad, implementar la estrategia y establecer un esquema de monitoreo y evaluación que mida el progreso en cuanto a inclusión financiera de mujeres y minorías étnicas de manera cuantitativa.

La elaboración de los planes de acción sigue el siguiente modelo:





Fuente de elaboración: propia

Una vez implementado el modelo se pueden identificar escenarios aceleradores o caminos de implementación. Estos son políticas, estrategias, programas, modelos, productos, servicios, canales vigentes o caducados, susceptibles de adaptación para la incorporación del enfoque de género y diferencial. Con base en el análisis de cada escenario acelerador de la inclusión financiera con perspectiva de género y poblaciones vulnerables, se prepara una propuesta centrada en acciones equitativas entre hombres y mujeres y más aún entre las mujeres y poblaciones vulnerables que enfrentan restricciones en el acceso a los servicios financieros.

Los caminos de implementación identificados fueron los siguientes:

- **Transversalización o mainstreaming de género en las áreas comerciales: marketing desde una perspectiva de género y poblaciones vulnerables** – analiza las necesidades de servicios financieros de mujeres y promueve referidos para potenciar la influencia de clientes o líderes comunitarios, especialmente mujeres.
- **Iniciativas comunitarias para promover servicios financieros (grupos comunitarios auto-gestionados de ahorro y crédito y fondos rotatorios)** – Incluye grupos locales de ahorro y crédito (GLAC) y fondos rotatorios. Estos suelen iniciar de manera informal, pero tienen gran proyección de articulación con servicios financieros formales. Estimulan las actividades productivas locales, fortalecen las capacidades financieras de los participantes y ayudan a mujeres y poblaciones vulnerables a hacerse a activos. En los

casos que trabajó IFR, los GLACs fueron diseñados con enfoque de género, mientras que los fondos rotatorios fueron diseñados con perspectiva étnica y/o comunitaria.

- **Servicios de transformación corporativa con enfoque de género** – la gestión de cambio corporativo es un camino por el que optan las entidades para interiorizar y apropiarse enfoques que posteriormente se despliegan como estrategias de marketing, de recurso humano, de riesgos, etc. Esta incluye cinco elementos fundamentales: recurso humano, tecnología, políticas y procesos, plan estratégico y comunicaciones.
- **Servicios de educación financiera** – son importantes en la medida en que las capacidades financieras de los clientes son un reflejo directo de la salud financiera de las entidades. Sin embargo, las mujeres y los grupos étnicos se encuentran en desventaja en términos de acceso a información y consumo de tecnología. Además, las mujeres, en su mayoría, responden por las responsabilidades del trabajo del cuidado en sus hogares, lo que dificulta su participación en procesos de formación. Así, es preciso adaptar los servicios de educación financiera a las dinámicas de las mujeres y a la cosmogonía de las comunidades étnicas para garantizar su participación y acceso pleno a la educación financiera. Desde IFR se planteó un modelo de educación financiera con enfoque de género y otro con enfoque étnico.
- **Servicios de desarrollo empresarial con perspectiva de género** – se enfoca en fortalecer las capacidades empresariales para la gestión, toma de decisión y administración de riesgos. El proceso de transversalización de la perspectiva de género en este tipo de servicios favorece el empoderamiento y la autonomía de las mujeres en todas sus dimensiones.

### **Identificar capacidades para implementar la estrategia**

Este aspecto se basa en el diagnóstico de la organización y, por supuesto, varía de una a otra. Dentro de los resultados relevantes, la Iniciativa encontró que mientras unas EF ya contaban con programas con enfoque de género o diferencial, lo que suponía que su personal ya tenía al menos nociones del enfoque y menos barreras que remover; otras no contaban con estrategias de género y enfoque diferencial, pero contaban con valores corporativos que conducían a la inclusión social.

### **Fortalecer capacidades en la implementación**

IFR entiende que las capacidades son las encargadas de la creación de valor dentro de las organizaciones (Cuervo, 1995; Grant, 1991). Por ello, fortalecer las capacidades de las EF para que ellas mismas puedan identificar dificultades y generar sus propias soluciones resulta de vital importancia.

### **Encontrar las limitaciones**

Aun cuando las entidades financieras demostraron un alto grado de interés y disponibilidad para desarrollar este tipo de iniciativas o estrategias, que a su vez fortalecen sus capacidades; una vez iniciada la ruta de trabajo se identificaron ciertas limitaciones o dificultades que pudieron interferir en la implementación. Estas incluyen falta de conocimiento en temas esenciales por parte de los promotores de servicios o productos, falta de interés en ciertos grupos poblacionales, poca infraestructura tecnológica, pocas estrategias que alienten la participación de ciertos públicos o pocos recursos para implementar estas iniciativas.

### **Organizar esquemas internos para la implementación**

A partir del interés de las EF de adoptar la estrategia GVP e integrarla a su organización, se deben implementar unas acciones para responder eficazmente al plan de trabajo diseñado en la hoja de ruta. Las acciones incluyen preparación administrativa, asignación de puntos focales responsables de implementación, acceso y gestión de información, preparación de recursos, herramientas y documentación necesarias para la implementación, promoción de espacios de participación de empleados y empleadas para facilitar formación, conformación de equipos – comités responsables de implementación y benchmarking funcional.

### **Resaltar la contribución de las iniciativas**

La integración del enfoque de género y de poblaciones vulnerables en los planes de trabajo de las entidades financieras permite el diseño de estrategias que pueden ser implementadas como pilotos. Esto incluye adaptaciones, incorporación de elementos que impactan a los clientes de manera diferenciada y ajustar manuales o procedimientos que amplían la comprensión de estos segmentos de mercado y su potencial. Los anteriores aspectos impactan de forma notable a las entidades, pues favorecen sus estructuras internas, políticas y características misionales. A su vez, son factores determinantes para fortalecer la imagen, posicionamiento y la fidelización de clientes, usuarios/as o asociados/as.

A continuación, se destaca el trabajo hecho con cada entidad.

# INTERVENCIÓN DE IFR

## BANCOMPARTIR

Bancompartir tiene 35 años de historia. Sus orígenes se remontan a una entidad que buscaba ayudar a reconstruir la vida de familias colombianas afectadas por la tragedia de Armero. En 2014, cambiaron su imagen y nombre para convertirse en la entidad bancaria Bancompartir. El banco tiene más de 460.000 clientes, 106 oficinas y 350 corresponsales bancarios en 600 municipios ubicados en 27 departamentos de Colombia. Su misión es ser un banco social de microfinanzas que sea innovador, incluyente, sostenible y ambientalmente amigable.

La entidad contaba con una estrategia de inclusión de género llamada Soy Líder, un modelo de referidos que potencia la influencia de líderes comunitarios, especialmente mujeres. El programa ofrece un beneficio económico (una especie de comisión) según el número de referidos exitosos que remitan los líderes y lideresas. Este programa se enmarca dentro del escenario acelerador *transversalización o mainstreaming de género en las áreas comerciales*, pues tiene en cuenta un análisis diferenciado que considera los múltiples roles de las mujeres y ofrece opciones de participación flexibles. El programa impacta las necesidades de bienestar familiar y favorece al equilibrio entre las tareas de cuidado y la posibilidad de generación de ingresos, esto debido a la flexibilidad en el tiempo que dedican las mujeres a esta tarea de referidos.

IFR analizó las políticas estratégicas, programas, modelos, productos, servicios y canales de la entidad para identificar las barreras recurrentes y las capacidades de la entidad que permiten una mejora. Estas incluyeron que *Soy Líder* es un programa flexible y adaptable a las necesidades de las mujeres, que la entidad es capaz de reconocer los sesgos inconscientes en los procesos de evaluación, y tiene una gran influencia en sus clientes.

Si bien la EF ya tenía bases, la intervención de IFR ayudó a Bancompartir a comprender el valor de los segmentos de mercado de las mujeres y grupos vulnerables, a establecer parámetros e indicadores que midieran cuantitativamente el impacto de sus acciones con resultados desagregados por sexo, a fortalecer su ecosistema, a estimular la demanda de sus productos y servicios, y a establecer beneficios mutuos para los clientes y la entidad.

Dado que la finalidad del programa Soy Líder era aumentar la inclusión financiera de las mujeres, la intervención de IFR resultó en un incremento en la participación de mujeres en el programa de referidos, lo que aumentó los ingresos de las mujeres y sus familias. Además, la entidad empezó a diseñar piezas de comunicaciones sensibles al enfoque de género.

Tras el proceso, la Iniciativa vio que era necesario un acompañamiento frecuente a corresponsales y líderes del programa para garantizar el buen funcionamiento y uso de los canales. Se requiere, además, un compromiso por parte de la entidad para adecuar y ajustar los requisitos de acceso a servicios financieros. Finalmente, en aras de beneficiar la formación continua del personal, es preciso trabajar en la virtualización de las capacitaciones para homogenizar y flexibilizar el acceso a la formación.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONGENTE

Congente fue fundada hace 55 años con el ánimo de brindar soluciones financieras que permitan mejorar la calidad de vida de sus asociados. Desde sus inicios, la cooperativa se ha centrado en los valores de solidaridad, transparencia, respeto, pertenencia y confianza. Actualmente, Congente busca contribuir al desarrollo social, económico y cultural de los asociados y la comunidad, a través de servicios financieros con un equipo humano capacitado, con base en los principios y valores cooperativos. A través de sus 12 oficinas y 16 corresponsales cooperativos desplegados en más de 20 municipios del país (en los departamentos de Meta, Cundinamarca y Casanare), Congente ha logrado consolidar una importante presencia que ha ayudado a sus asociados a “construir sueños”, tal como su lema lo indica.

La entidad no contaba con programas de inclusión financiera dirigidos específicamente a mujeres o población financiera, así que IFR y la cooperativa diseñaron una estrategia piloto para transversalizar la perspectiva GVP en la promoción de servicios financieros. La estrategia se enmarca dentro del escenario acelerador *Servicios de transformación corporativa con enfoque de género* y buscaba ayudar a la EF a comprender la oportunidad de estos segmentos de mercado. IFR apoyó a Congente en el diseño de la propuesta y en la elaboración de los instrumentos, contenidos y plataformas de aprendizaje requeridas para implementar la estrategia. Para ello, lo primero que hizo fue una sensibilización de género e inclusión social para el personal.

Si bien la entidad no contaba con estrategias o programas de inclusión con enfoque GVP (cabe resaltar que sí tienen productos dirigidos a mujeres, pero no una estrategia articulada), sí contaba con principios de solidaridad que facilitan la implementación del enfoque. Además, tienen una fundación que cumple sus funciones de responsabilidad social, y programas de educación financiera y no financiera. Sin embargo, la Iniciativa encontró una articulación débil entre las oficinas en terreno y los corresponsales, así como una estructura interna desordenada en la fundación y choques entre las directrices de los altos mandos y su implementación en las áreas internas.

IFR ayudó a Congente a comprender el valor de los segmentos de mercado de las mujeres y grupos vulnerables, a establecer parámetros e indicadores que midieran cuantitativamente el impacto de sus acciones con resultados desagregados por sexo. Adicionalmente, la intervención de la Iniciativa ayudó a crear equipo de trabajo sensibles en enfoque GVP y a integrar el enfoque en las comunicaciones.

Uno de los cambios más significativos fue una mejora en el sistema de gestión comercial a partir del enfoque GVP. Esto permitió hacer un mejor análisis de las solicitudes, mejor recolección de datos y mayor agilidad en la respuesta. Congente adaptó la estrategia de educación financiera y solidaria y trabajó por armonizar la estrategia con brigadas sociales a través del trabajo de la fundación.

Igual que en Bancompartir, en Congente tras el proceso IFR notó que era necesario avanzar en la virtualización de los recursos de capacitación para el personal, de manera que estos estén disponibles para el personal de manera conveniente y flexible.

## INTERACTUAR

Esta entidad empezó en 1983 con el propósito de promover emprendimientos y pequeñas empresas. Actualmente, la entidad ofrece una experiencia integral a sus asociados: no solo buscan expandir su negocio financiero, sino ofrecerle servicios de conocimiento a los empresarios que atienden. Esto es medible y cuantificable con un indicador diseñado por Interactuar llamado “Integralidad”.

Interactuar opera en cuatro departamentos (Antioquia, Córdoba, Sucre y Caldas) donde han atendido a más de 450,000 empresarios, tienen 39 oficinas, más de 550 colaboradores y una cartera de COP 213.258 millones. El 19,5% de la cartera es rural (definido como personas que viven a más de 1km de una cabecera urbana). La entidad contaba con un programa llamado Modelo Integral de Desarrollo Empresarial centrado en desarrollar conocimientos, capacidades y habilidades gerenciales para promover el crecimiento y la productividad, especialmente de mujeres empresarias y emprendedoras. Esto se enmarca en el camino acelerador de servicios de desarrollo empresarial con perspectiva GVP. La intervención de IFR con esta entidad consistió en incorporar la perspectiva de género y diferencial en los servicios de desarrollo empresarial. Para ello, la Iniciativa y la entidad revisaron lecciones aprendidas de otros procesos en los que Interactuar había participado, así como la caracterización de microempresas lideradas por mujeres en el territorio. También analizaron a los stakeholders en el territorio para identificar potenciales alianzas. Además, IFR hizo una sensibilización de género e inclusión social desde los servicios financieros a los equipos de oficinas y corresponsales, y ayudó a diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones con perspectiva GVP.

Entre las ventajas competitivas de Interactuar estaba que llevan años perfeccionando su modelo de desarrollo empresarial, por lo que gozan de gran reconocimiento en región y su buen nombre y trayectoria les permite forjar alianzas estratégicas. Además, la EF siempre mostró gran disposición y compromiso institucional, lo que permitió fortalecer las capacidades organizacionales de manera oportuna y fluida. Entre las capacidades fortalecidas, IFR implementó su modelo de financiamiento a cadenas de valor, fortaleció la estrategia de género internamente, abogó por difundir productos de comunicaciones sensibles al género, ayudó a forjar alianzas estratégicas, y ayudó a la entidad a analizar las necesidades y motivaciones empresariales de las mujeres con base en la necesidad y no en la oportunidad. Esto último supuso adaptaciones metodológicas y estructurales dentro de la Corporación. A pesar de las múltiples ventajas y la buena disposición de Interactuar, operativizar la iniciativa suponía muy altos costos que la entidad no podía asumir. Además, si bien su gran reconocimiento era una ventaja, también su nombre era asociado negativamente por los clientes debido a malos reportes. Especialmente para cambiar esto, IFR fortaleció la imagen pública de la corporación, proyectando compromiso sobre la inclusión financiera con perspectiva GPV.

Entre los logros más significativos estuvieron la apropiación de lenguaje inclusivo por parte de la entidad y el fortalecimiento de las capacidades del talento humano en aspectos de género para una mayor comprensión de los segmentos de mujeres. Cabe anotar que los buenos resultados se debieron a una profunda alineación interna dentro de la entidad, pues esto permitió trabajo articulado entre sus distintas áreas. Si bien los resultados fueron positivos, la entidad aún tiene oportunidades de mejora. Estas incluyen promover la virtualización de los recursos de formación para fortalecer las capacidades de los colaboradores/as en temas de GVP y desarrollo empresarial. Es preciso que la entidad difunda y haga visibles los impactos de manera periódica para estimular e incentivar a sus empleados/as. También es preciso mejorar la capacidad instalada para masificar iniciativas. Finalmente, la EF debe tener presente que estas estrategias requieren ajustes permanentes y escenarios de concertación donde se puedan hacer dichas modificaciones, pues los escenarios, necesidades y dinámicas de las mujeres son cambiantes.

## **CORPORACIÓN NARIÑO EMPRESA Y FUTURO (CONTACTAR)**

Contactar nació en 1991 como un agente de desarrollo de microempresas. Con el tiempo, se convirtió en una microfinanciera especializada en el sector rural. Actualmente cuenta con 71 oficinas y se ha expandido por los departamentos de Nariño, Cauca, Putumayo, Huila, Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima. La microfinanciera también ofrece servicios de sostenibilidad ambiental y empresarial a través de alianzas interinstitucionales.

La entidad contaba con un modelo de educación financiera llamado *Germinando Futuro*, pero no con una política de género que impulsara el diseño e implementación de acciones que buscaran aumentar la inclusión de mujeres. Así, IFR y la entidad identificaron la necesidad de ajustar el modelo de educación financiera y la guía de formación a asesores comerciales para incorporar la perspectiva de género. Así surgió un nuevo modelo, enmarcado en el camino acelerador de servicios de educación financiera. Este modelo incorpora contenidos que fomentan la equidad de género en la toma de decisiones financieras, rutas de trabajo a través del intercambio de experiencias entre mujeres y uso de tecnología para desarrollar los módulos. El modelo incluye cuatro componentes macro: presupuesto, ahorro, manejo del dinero y seguros. Adicional a los servicios de educación financiera, Contactar también buscó implementar una guía de gestión comercial con perspectiva de género.

Entre las razones por las que fue posible implementar el modelo está que Contactar ya contaba con gran experiencia en servicios de desarrollo empresarial y con un personal familiarizado con los servicios financieros y no financieros. Así, la entidad buscó incorporar el modelo de educación financiera dentro de los servicios ya existentes en la entidad, y le fue fácil innovar sus recursos para proveer soluciones a las necesidades de sus clientes y de potenciales nuevos segmentos de mercado. A pesar de las ventajas, Contactar tenía unas evidentes oportunidades de mejora para poder implementar tanto el modelo de educación financiera con enfoque de género, como cualquier otro proyecto transversal en la entidad. Por ejemplo, es preciso fortalecer la comunicación y articulación interna de la entidad. Esto incluye la articulación entre las oficinas en terreno y los corresponsales, así como entre la dirección y las áreas internas para implementar cualquier estrategia de manera fluida y cohesiva.

Teniendo en cuenta las ventajas con las que ya contaba la EF, IFR buscó apoyar la evolución del portafolio de servicios de conocimiento, incorporando una mayor comprensión de los sesgos inconscientes que generan barreras de acceso a los servicios. Hizo talleres de sensibilización sobre enfoque de género y ayudó a la EF a diseñar una estrategia de comunicación de resultados y desempeño. También buscó que la entidad pudiera medir cuantitativamente sus esfuerzos en inclusión de género, que sus comunicaciones fueran sensibles al género y fortalecer la estrategia de género al interior de Contactar. Importantemente, la entidad creó un modelo que puede ser extrapolable a otras poblaciones vulnerables, con lo que puede sacar mucho mayor provecho de este esfuerzo. Finalmente, uno de los logros más significativos fue que Contactar empezó a concebir sus sistemas de gestión de desarrollo empresarial como una pieza clave en la salud financiera de sus clientes, cosa que se refleja en la salud financiera de la entidad.

## OPPORTUNITY

Opportunity International es una red global de la que forman parte 47 organizaciones, 39 de ellas microfinancieras, con incidencia en 24 países alrededor del mundo. Cuenta con el respaldo de donantes de Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Australia. IFR y Opportunity trabajaron juntos entre 2016 y 2019 en diferentes ámbitos, incluyendo los GLAC. A finales de 2019, la microfinanciera Crezcamos adquirió y absorbió el 100% de Opportunity, por lo que la EF ya no existe bajo ese nombre en Colombia, sino que su operación ahora funciona bajo el nombre, políticas y liderazgo de Crezcamos, también un aliado de IFR.

Opportunity ya contaba con metodologías grupales llamadas Grupos de Confianza, en los que la entidad le prestaba un capital a un grupo de personas asociadas, la mayoría en situaciones de gran vulnerabilidad. Sin embargo, estos grupos no contaban ni con incentivos para el ahorro y su portafolio de servicios no necesariamente respondía a las necesidades de este segmento de mercado. Por ello, IFR ofreció implementar la metodología GLAC para formar en Montes de María grupos autogestionados de ahorro y crédito, cuyo capital era propio y no de la entidad, y cuyo fin era que los participantes hicieran la transición hacia la bancarización formal para empezar a gozar de otros servicios financieros con todas las ventajas y el respaldo de una entidad formal.

El trabajo con Opportunity fue sumamente coordinado, pues fue la entidad la que suministró toda la información que permitió mejorar la comprensión del impacto de los procesos y, consecuentemente, orientar políticas en pro de la inclusión financiera de grupos vulnerables. Con los datos que ofreció la entidad, IFR generó un plan de capacitación y acompañamiento a las comunidades, estrategias de campo y rutas de recaudo apropiadas para la población vulnerable. Esta EF ya contaba con una gran ventaja competitiva y era manejaban ampliamente las metodologías grupales con grupos vulnerables. Así, fue más fácil implementar una ruta de inclusión de los GLAC. Para ello, IFR ayudó a la entidad a generar indicadores cuantitativos, a comprender el impacto de la inclusión financiera en las mujeres y a promover la idea de la “graduación” hacia la bancarización formal de manera interna y externa. Sin embargo, Opportunity también tenía muchas limitaciones, como pocos recursos para implementar el piloto, poca infraestructura tecnológica, poca disponibilidad para incentivar la formación y permanencia de GLAC y pocas estrategias de educación financiera o servicios con perspectiva de género y diferencial.

Las limitaciones de fueron un reto para IFR y para la misma entidad, pues supusieron transformaciones profundas y estructurales. Para ello, la Iniciativa capacitó al personal en la metodología GLAC, apoyó una nueva asignación de roles y responsabilidades en áreas clave, asignó un punto focal responsable por la implementación y el monitoreo de la estrategia y generó planes a corto plazo para evaluar resultados. Tras este proceso, Opportunity vio cambios significativos no solo en sus metodologías grupales, sino en un mayor posicionamiento de su marca, mayor penetración en mercados rurales e incluso en la ampliación de su cobertura para suplir la demanda de un número creciente de clientes nuevos y potenciales. Cabe resaltar que los resultados positivos se debieron en gran parte a la disposición para hacer grandes cambios, lo que permitió una gran alineación interna y un trabajo muy articulado entre las distintas áreas de la entidad.

La gestión de GLAC por parte de Opportunity en Montes de María es considerada un hito transformador de las metodologías comunitarias, pues ayudó a la EF a evaluar a los participantes de GLAC y a transformar su portafolio de productos para adaptarlo a las necesidades reales de esos potenciales clientes para una fácil transición hacia la formalidad. Este valioso ejercicio tiene gran potencial de fortalecer el capital social en contextos vulnerables, por lo que IFR recomendó complementar la metodología con acciones de aterrizaje de estrategias en distintos grupos objetivo que incentiven el empoderamiento económico de las mujeres.



## PROYECTO NASA

El Proyecto Nasa se fundó en 1980. Actualmente está compuesto por los resguardos de Toribío, Tacueyó y San Francisco en el departamento del Cauca y representa a cerca de 32.000 personas. En el Proyecto Nasa se ha establecido como propósito central la unidad comunitaria a fin de fortalecer los procesos organizativos y la cohesión social a través de la educación, la formación y los proyectos productivos. Estos principios fundamentan las acciones para que progresivamente la comunidad vaya alcanzando una sociedad nueva, sin vicios, respetuosa de sus propios valores y alejada de la politiquería.

Para lograr estos objetivos se definen tres elementos fundamentales:

- 1) Concientización a través de la educación y la capacitación.
- 2) Participación comunitaria a través de la organización de la comunidad.
- 3) Desarrollo integral con programas y proyectos que abarquen la totalidad de la vida de los seres humanos y la madre tierra.

En principio, el Proyecto Nasa quería formar un banco propio, para lo cual estableció unos fondos rotatorios. Sin embargo, El apoyo de IFR buscó fortalecer los fondos ya existentes con un ejercicio de inclusión financiera con perspectiva étnica, pues esto estaba en sintonía con la cosmovisión indígena. Los fondos rotatorios se enmarcan dentro de los caminos aceleradores de Iniciativas comunitarias para promover servicios financieros (como los GLAC) y en Servicios de educación financiera.

Las barreras encontradas en esta comunidad eran muy distintas de las que tenían las EF. Por ejemplo, una gran limitante era la falta de organización de la información sobre los fondos rotatorios que, en últimas, representaban los fondos de la comunidad. Para solventar esto, IFR aportó un software financiero que le permitiera a los administradores de los fondos optimizar los procesos, blindar la información y administrar los fondos de manera eficiente. IFR también brindó múltiples sesiones de AT para que los administradores no solo contaran con la herramienta, sino que la supieran usar y pudieran entrenar a cualquier persona que llegara a trabajar en los fondos en el uso de la misma.

Si bien el software y su utilidad fueron muy significativos, lo más relevante en el caso del Proyecto Nasa fue haber diseñado una metodología de educación financiera con enfoque étnico que se adaptara a las concepciones propias del pueblo Nasa. Para ello fue muy importante tener sesiones de construcción de lazos de confianza y espacios de concertación entre las autoridades indígenas y la Iniciativa. Sin el consentimiento y la aprobación de las autoridades, cualquier ejercicio hubiera resultado inútil, pues la comunidad no lo habría aplicado.

A través de las sesiones de concertación y con la debida aprobación de las autoridades, IFR apoyó a cada cabildo a reorientar su estructura organizacional, a establecer un reglamento, a crear un comité de crédito y a comprometer a los cabildos a mejorar los procesos de los fondos rotatorios. La comunidad tenía considerables falencias como falta de estrategias de educación financiera, escasa infraestructura tecnológica, una gestión de cartera ineficiente, un alto indicador de cartería en mora, bajos niveles de ahorro, y sobre todo poco seguimiento y control de los fondos. Para transformar esto, IFR adaptó los esquemas de ahorro y crédito a la cosmogonía indígena de esta comunidad, brindó talleres en liderazgo, reforzó los valores de solidaridad, cooperación y autonomía, diseñó una estrategia comercial, fortaleció las habilidades de recaudo de cartera y optimizó procesos contables.

La intervención de la Iniciativa permitió a los fondos asignar responsabilidades puntuales a los encargados de los fondos, diseñar un plan para el crecimiento y sostenibilidad de los fondos,

implementar estrategias de monitoreo y seguimiento, reestructurar comités directivos y contratar el personal necesario para administrar los fondos adecuadamente. Si bien los cambios fueron profundos y estructurales, estos les permitieron a los cabildos fortalecer sus capacidades administrativas, aumentar la sostenibilidad de los otrora frágiles fondos, mejorar la seguridad de los datos y tener una gestión contable eficiente. Tal vez el logro más significativo fue que con el apoyo de IFR, el Proyecto Nasa implementó una estrategia de educación financiera basada en un diálogo de saberes que recuperó prácticas ancestrales de ahorro y crédito en la comunidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Es importante ratificar en las EF aliadas la importancia de incorporar la perspectiva GVP como herramienta fundamental para eliminar las barreras de acceso a los servicios financieros a las que se enfrentan las mujeres y poblaciones vulnerables.
2. Se requiere hacer diagnósticos desde la base de análisis GVP antes de los diseños estratégicos de productos, servicios, políticas o lineamientos. Esto permite identificar los posibles sesgos inconscientes dentro de la entidad, incluso en los escenarios aceleradores, que refuerzan las barreras de acceso a los servicios financieros para las mujeres y las poblaciones vulnerables.
3. En la medida en que las EF forjen alianzas estratégicas para sumar esfuerzos para lograr una inclusión financiera de las mujeres y las poblaciones vulnerables sostenible e integral, se sumarán cada vez más actores a estos esfuerzos.
4. Es preciso diseñar, difundir y apropiar una guía de implementación de iniciativas y estrategias para incorporar la perspectiva de género en las EF.
5. Es deseable construir una comunidad de práctica e intercambio de modelos, experiencias y sistemas de colaboración y aprendizaje en beneficio de la inclusión financiera de las mujeres y poblaciones vulnerables.
6. Es de suma importancia incorporar instrumentos de medición para el nivel interno y externo. Estos pueden incluir nivel de satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios financieros y evaluaciones de desempeño con perspectiva de género.
7. Las EF deben contar con canales que soporten las estrategias de promoción de servicios financieros con perspectiva de género.
8. Al diseñar productos o servicios, se deben analizar las estrategias/iniciativas desde un enfoque integral que vincule los servicios financieros con servicios de desarrollo empresarial, el acceso a mercados, empoderamiento, gestión empresarial y las dimensiones de cuidados, las violencias de género y derechos de las mujeres y poblaciones vulnerables.
9. Los análisis costo-beneficio deben pensar en un modelo rentable para cada uno de los que interviene en el ecosistema, de otra manera no será efectivo. En otras palabras, se debe procurar una rentabilidad equilibrada.
10. Todos los esfuerzos de las EF se deben medir. Por tanto, hay que implementar sistemas de monitoreo y evaluación que contengan indicadores de género y diferenciales.
11. Para que los funcionarios se puedan formar sin interrumpir sus otras labores, es preciso contar con una estrategia de E- Learning para fortalecer las capacidades de colaboradores (as) en temas de género, enfoques diferenciales, desarrollo empresarial, etc., que les permita flexibilidad y dinamismo.

12. Para las EF que implementen servicios de educación financiera o de desarrollo empresarial, es preferible contar con estrategias de alfabetización digital para usuarios y usuarias de manera que permita el acceso y uso los servicios financieros digitalizados.
13. Estandarizar instrumentos para la documentación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la iniciativa/programa/estrategia.