Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Sociología

Sistematización de la implementación de un programa de empoderamiento económico a mujeres emprendedoras: aprendizajes, tensiones y adaptación programática (Perú, 2022-2025)

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Sociología

AUTOR

Arleth Fernanda HUILCAMASCO ROMERO

ASESOR

Mg. Marina Del Rosario IRIGOYEN ALVIZURI

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Huilcamasco, A. (2026). *Sistematización de la implementación de un programa de empoderamiento económico a mujeres emprendedoras: aprendizajes, tensiones y adaptación programática (Perú, 2022-2025)*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Sociología]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Arleth Fernanda Huilcamasco Romero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71031667
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-4564-2494
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Marina Del Rosario Irigoyen Alvizuri
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09056939
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1631-6360
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Ademar Elliot Díaz Aparicio
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09462707
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Carmela Chung Echevarría
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	23964096
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Anderson Alexis García Cristóbal
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44929422

Datos de investigación	
Línea de investigación	ODS 5: Igualdad de género. ODS 8: Trabajo decente y crecimiento Económico.
Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Latitud: -12.046374 Longitud: -77.042793
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero a Marzo 2026
URL de disciplinas OCDE	Sociología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.00

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
Facultad de Ciencias Sociales
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACIÓN
DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 15 de abril del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del JURADO CALIFICADOR integrado por los profesores: Dr. Ademar Elliot Diaz Aparicio (Presidente) Mg. Carmela Chung Echevarría (Miembro) y Mg. Anderson Alexis García Cristóbal (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional: **"SISTEMATIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO ECONÓMICO A MUJERES EMPRENDEDORAS: APRENDIZAJES, TENSIONES Y ADAPTACIÓN PROGRAMÁTICA (PERÚ, 2022-2025)** presentado por la bachiller: **Arleth Fernanda HUILCAMASCO ROMERO**, concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

15 (QUINCE)

Luego del proceso de sustentación y calificación y comunicado el resultado a la graduanda.

El Jurado de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la Bachiller**: Arleth Fernanda HUILCAMASCO ROMERO**, el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA en SOCIOLOGÍA y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

.....
Dr. Ademar Elliot Díaz Aparicio
Presidente

.....
Mg. Carmela Chung Echevarría
Miembro

.....
Mg. Anderson Alexis García Cristóbal
Miembro

.....
Mg. Marina Del Rosario Irigoyen Alvizuri
Asesora

UNMSM Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 04.06.2026 16:43:45 -05:00

.....
Dr. Juan Felipe Meléndez De La Cruz
Vicedecano Académico

sa.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Marina del Rosario Irigoyen Alvizuri, en mi condición de docente acreditada como Asesora con el **DICTAMEN N°004-2026-EPS-FCCSS /UNMSM** del Trabajo de Suficiencia Profesional cuyo título es:

Sistematización de la implementación de un programa de empoderamiento económico a mujeres emprendedoras: aprendizajes, tensiones y adaptación programática (Perú, 2022-2025)

Presentada por la bachiller **Arleth Fernanda HUILCAMASCO ROMERO,** para optar el Título profesional de Licenciada en Sociología.

CERTIFICO: Que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma **PIDS**, el documento evaluado cuenta con el **6%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de los establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Sociología

Lima, 26 de junio del 2026

Firma de la Asesora

Nombres y Apellidos del docente: Marina del Rosario Irigoyen Alvizuri

DNI N° 09056939

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de emisión, siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

1. SUMILLA (250 PALABRAS) CINCO PALABRAS CLAVE

La presente sistematización analiza el proceso de implementación de una intervención orientada al fortalecimiento económico de mujeres emprendedoras en el Perú, desarrollada entre 2020 y 2025 en el marco de una iniciativa de cooperación internacional. El estudio se centra en la transición entre dos fases del programa, poniendo el foco en las tensiones que emergieron durante su implementación y en los ajustes que estas generaron en el diseño y enfoque de la intervención.

Desde un enfoque cualitativo, la experiencia fue reconstruida a partir de entrevistas a integrantes del equipo del programa y la revisión de documentos institucionales. El análisis muestra que el programa no se desarrolló como la aplicación lineal de un diseño predefinido, sino como un proceso atravesado por decisiones situadas, negociaciones internas y adaptaciones constantes frente a las condiciones del contexto.

Entre los principales hallazgos se identifican tensiones vinculadas al desajuste entre el diseño global y la realidad del emprendimiento femenino en el país, a la relación entre metas institucionales y capacidades operativas del equipo, y a la articulación entre los componentes financieros y no financieros del programa. Asimismo, se evidencia un proceso de reformulación del problema de intervención, en el que el enfoque inicial de inclusión financiera fue cuestionado desde la práctica, dando paso a una comprensión más amplia centrada en la salud financiera.

Finalmente, la sistematización muestra que la implementación de este tipo de programas no puede entenderse únicamente desde sus objetivos formales, sino como un proceso organizacional y contextual en constante construcción.

Palabras clave: Empoderamiento económico, Tensiones organizacionales, Aprendizaje organizacional, Sistematización de experiencias y adaptaciones programáticas.

2. **PRESENTACIÓN**

Mi trayectoria profesional se ha desarrollado en el ámbito de la cooperación internacional y programas de desarrollo entre los años 2022 y 2025, donde me desenvolví como especialista de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) de un programa orientado al fortalecimiento de micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres. La intervención formaba parte de una iniciativa global implementada simultáneamente en Perú, Vietnam y Pakistán, coordinada por una organización de cooperación con sede en Estados Unidos y financiada por una institución del sector financiero internacional.

El análisis de este trabajo se centra en la evolución de dicho programa, particularmente en el proceso de transición entre una fase piloto inicial y una segunda etapa de consolidación y

ampliación del modelo de intervención. Este proceso implicó ajustes en el enfoque programático, la incorporación de nuevos componentes y una mayor articulación con distintos actores del ecosistema financiero y empresarial para el desarrollo de productos financieros. Desde mi rol dentro del área *MEL* participé en procesos de generación de evidencia, conducción de investigaciones, estudios, desarrollo de herramientas de monitoreo y espacios de decisión lo que me permitió observar de cerca cómo se producían estos procesos de adaptación dentro del equipo.

La relevancia de esta experiencia radica en que permite reflexionar sobre los procesos de aprendizaje organizacional que emergen durante la implementación de programas de desarrollo, sobre todo en contextos complejos y cambiantes, donde las intervenciones suelen requerir ajustes continuos basados en la evidencia generada durante su ejecución y analizarlos contribuye a comprender cómo se producen dichas adaptaciones y qué implicancias tienen para el diseño de futuras intervenciones

En ese marco, la experiencia también se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) vinculados al empoderamiento económico de las mujeres y al fortalecimiento de medios de vida sostenibles. En particular, dialoga con el ODS 5, orientado a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres; con el ODS 8, centrado en la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico; y con el ODS 9, que promueve la innovación y el fortalecimiento de ecosistemas productivos, incluyendo el desarrollo de servicios financieros inclusivos.

Por último, el acceso a información sobre resultados, procesos de toma de decisiones y discusiones programáticas me permitió reflexionar sobre cómo se generan y utilizan los aprendizajes en este tipo de intervenciones, lo que resulta especialmente relevante para profesionales, organizaciones de desarrollo, equipos de monitoreo y evaluación y/o cualquier persona interesada en comprender estos procesos.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La experiencia analizada se desarrolló en el marco de una confederación internacional de cooperación orientada a promover el empoderamiento económico, la igualdad de género y la resiliencia climática de poblaciones en situación de vulnerabilidad para alcanzar la justicia social. En el Perú, esta misma confederación contaba con una oficina nacional responsable de implementar proyectos de desarrollo en articulación con su red internacional.

En este contexto, se implementa un proyecto orientado al fortalecimiento económico de mujeres con micro y pequeños negocios, como parte de una iniciativa global financiada

por una institución del sector financiero e implementada en Perú, Vietnam y Pakistán. La ejecución del proyecto estaba a cargo del equipo nacional, en coordinación con lineamientos definidos a nivel internacional bajo supervisión de la oficina de Estados Unidos.

Mi participación en esta experiencia se desarrolló entre los años 2022 y 2025 dentro del área de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (*MEL*) en donde ingresé inicialmente como practicante y posteriormente asumí funciones como asistente y especialista. Dado el carácter transversal del área, mi trabajo implicaba interactuar con distintos equipos constantemente, lo que me permitió participar tanto en los procesos operativos y/o programáticos del programa como de las discusiones internas relacionadas con la adaptación de la estrategia de intervención en sus distintas etapas.

Contexto de la intervención

La intervención se desarrolla en el Perú desde el 2020 con una fecha proyectada de cierre al 2027, con un alcance nacional y concentrada principalmente en contextos urbanos y periurbanos con alta presencia de emprendimientos liderados por mujeres, entre ellos Lima, Piura, Trujillo, Junín y Ucayali. Sus inicios coincidieron con el contexto de la pandemia por COVID-19, que afectó de manera significativa a las micro y pequeñas empresas, particularmente aquellas lideradas por mujeres. Durante el año 2020, las medidas de confinamiento y la paralización de actividades económicas generaron una fuerte contracción en el número de emprendimientos, afectando especialmente a las mujeres, cuya participación en actividades independientes mostró una caída más pronunciada en comparación con los hombres (Ministerio de la Producción, 2022).

En los años siguientes, si bien se evidenció una recuperación progresiva del emprendimiento femenino, esta se dio de manera desigual y sin alcanzar plenamente los niveles previos a la pandemia. Para 2022, el número de mujeres emprendedoras ascendía aproximadamente a 2.36 millones, reflejando una recuperación respecto al periodo más crítico, pero aún ligeramente por debajo de los niveles registrados antes de la crisis sanitaria (Ministerio de la Producción, 2022).

En este escenario, persistieron brechas estructurales en la formalización y en el acceso a financiamiento para mujeres conductoras de micro y pequeñas empresas. En 2022, solo el 33.1 % de mujeres emprendedoras contaban con Registro Único de Contribuyentes (RUC), evidenciando altos niveles de informalidad en este grupo (Ministerio de la Producción, 2023). Asimismo, una proporción importante no accedía al sistema financiero formal debido a limitaciones como la falta de capital, el reducido tamaño de sus actividades

económicas y las restricciones en el acceso a crédito (Ministerio de la Producción, 2023). Este conjunto de condiciones se desarrolló en un contexto macroeconómico caracterizado por presiones inflacionarias y una recuperación económica heterogénea. A pesar de ello, el emprendimiento femenino mantuvo una presencia significativa en la economía nacional. Para 2024, más de 2.3 millones de emprendimientos en el país eran liderados por mujeres, representando aproximadamente el 42.8 % del total (Ministerio de la Producción, 2025).

No obstante, esta alta participación coexiste con condiciones de vulnerabilidad persistentes. En 2022, alrededor del 24.5 % de mujeres emprendedoras de MYPE se encontraba en situación de pobreza, lo que da cuenta de las limitaciones estructurales que afectan la sostenibilidad de sus negocios (Ministerio de la Producción, 2023).

Estas restricciones económicas se articulan, además, con desigualdades en la distribución del trabajo doméstico y de cuidados. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, las mujeres dedican en promedio 4 horas y 48 minutos diarios al trabajo no remunerado, frente a 1 hora y 35 minutos en el caso de los hombres, lo que limita el tiempo disponible para la gestión y desarrollo de sus actividades económicas (INEI, 2025).

En conjunto, este contexto evidencia una tensión entre la creciente participación de las mujeres en el tejido empresarial y las condiciones estructurales que restringen el desarrollo y sostenibilidad de sus emprendimientos, configurando el escenario en el que se implementa la intervención.

Población beneficiaria

Estuvo dirigida a mujeres emprendedoras vinculadas a micro y pequeñas unidades productivas, responsables de la gestión de sus negocios quienes desarrollan sus actividades, en su mayoría, en contextos de informalidad parcial o total, principalmente en sectores como comercio y servicios, con trayectorias empresariales diversas y acceso limitado a servicios financieros, mercados y oportunidades de fortalecimiento empresarial.

En la primera fase del programa, el perfil de la población beneficiaria se estructuró a partir de criterios orientados a la participación de negocios con cierto nivel de consolidación. Desde un inicio, se buscaba la incorporación de mujeres con al menos 10 años de funcionamiento continuo de sus negocios y con participación de entre dos y diez personas en la actividad productiva, en correspondencia con la orientación del programa hacia unidades económicas con potencial de crecimiento.

Sin embargo, la ejecución del programa coincidió con el contexto de la pandemia y sus efectos, como las discontinuidades en la trayectoria de muchos negocios, cierres

temporales y cambios de actividad económica, lo que puso en cuestión los criterios inicialmente definidos frente a las características reales de las potenciales participantes.

En la segunda fase del programa, y a partir de los aprendizajes previos, el perfil de la población beneficiaria fue reajustado, estableciéndose como criterio la participación de mujeres con al menos dos años de experiencia empresarial acumulada, no necesariamente continua ni asociada a un mismo rubro productivo, en reconocimiento de la naturaleza dinámica de las trayectorias emprendedoras. Asimismo, se consideró al menos dos personas involucradas en su negocio, ya sea de manera asalariada o no, incluyendo en muchos casos el apoyo de familiares, como hijos e hijas y a ellas mismas.

Objetivos de la intervención, actores involucrados y principales acciones

La intervención se estructuró en dos fases programáticas con objetivos complementarios orientados al fortalecimiento económico de mujeres emprendedoras. En la primera fase, el programa tuvo como propósito ampliar la inclusión financiera de mujeres propietarias de micro y pequeñas empresas y el crecimiento de sus negocios mediante el acceso a un producto financiero co-creado con un proveedor del servicio financiero, así como el desarrollo de capacitaciones en habilidades empresariales, financieras y competencias digitales en alianza con otras instituciones del sector público y privado.

En la segunda fase, el enfoque se amplió hacia la salud financiera, incorporando una perspectiva orientada al crecimiento empresarial, la resiliencia económica y la reducción del estrés. Se mantuvo la provisión de servicios de fortalecimiento empresarial y la articulación con actores del ecosistema, incorporando además procesos exploratorios vinculados al diseño de innovaciones programáticas, como servicios de cuidado infantil, emprendimientos verdes y generación de evidencia para el aprendizaje del programa.

La implementación de ambas fases involucró la participación de diversos actores, desde el equipo implementador, proveedores de servicios financieros, entidades del sector público, organizaciones aliadas del ámbito privado y asociaciones de mujeres emprendedoras participantes.

4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

Objetivo general

Analizar cómo una intervención de empoderamiento económico dirigida a mujeres emprendedoras evolucionó entre sus dos fases programáticas, identificando los principales ajustes en su diseño, los desafíos enfrentados durante su implementación y los aprendizajes

organizacionales generados por el equipo responsable.

Objetivos específicos

- Reconstruir el proceso de implementación del programa en sus dos fases, identificando los principales hitos, decisiones y transformaciones ocurridas durante su desarrollo.
- Analizar los principales desafíos y tensiones surgidos durante la implementación del programa, particularmente en relación con la organización del equipo, el cumplimiento de metas y la adaptación de las estrategias de intervención.
- Identificar los aprendizajes organizacionales que emergieron durante la experiencia y cómo estos influyeron en la evolución del enfoque programático del proyecto.

Preguntas orientadoras

- ¿Cómo evolucionó la intervención de empoderamiento económico dirigida a mujeres emprendedoras entre la primera y la segunda fase del programa?
- ¿Qué desafíos y tensiones surgieron durante la implementación del proyecto y cómo fueron abordados por el equipo responsable?
- ¿Qué aprendizajes organizacionales se generaron durante este proceso y de qué manera influyeron en la evolución del programa?

5. MARCO TEÓRICO

Empoderamiento económico de mujeres e inclusión financiera

Las intervenciones orientadas al fortalecimiento económico de mujeres emprendedoras se han consolidado en las últimas décadas como una estrategia relevante dentro de las agendas de desarrollo y cooperación internacional. En América Latina, estas iniciativas se han vinculado principalmente con programas de inclusión financiera, desarrollo productivo y fortalecimiento de capacidades empresariales, orientadas a reducir las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en el acceso a recursos y oportunidades económicas (ONU Mujeres, 2021; Maldonado, 2018). Sin embargo, el desarrollo de estas intervenciones también ha evidenciado que el acceso a recursos financieros, por sí solo, no permite explicar procesos más amplios de transformación en la vida de las mujeres.

Por su lado, Kabeer (1999) plantea que el empoderamiento debe entenderse como un proceso de cambio mediante el cual las personas adquieren la capacidad de tomar

decisiones estratégicas sobre sus propias vidas. En sus palabras, “las personas que ejercen una gran cantidad de elecciones en sus vidas pueden ser muy poderosas, pero no están empoderadas (…) porque nunca fueron desposeídas del poder en primer lugar” (Kabeer, 1999, p. 2). Esta distinción permite diferenciar entre el acceso a recursos y la capacidad efectiva de transformar dichos recursos en decisiones y resultados significativos.

Esta discusión dialoga directamente con el campo de la inclusión financiera, la cual ha sido entendida como el proceso mediante el cual poblaciones tradicionalmente excluidas logran acceder y utilizar servicios financieros formales como ahorro, crédito o seguros que les permiten gestionar mejor sus recursos y enfrentar situaciones de vulnerabilidad económica (Maldonado, 2018).

Para América Latina, muchas de estas iniciativas se desarrollaron inicialmente alrededor del microcrédito, bajo la premisa de que ampliar el acceso al sistema financiero contribuiría a mejorar las condiciones de vida de los hogares; sin embargo, la experiencia ha mostrado que el acceso financiero por sí solo es insuficiente para generar mejoras sostenibles. En esta línea, Maldonado (2018), al sistematizar la trayectoria del *Proyecto Capital*, muestra que la inclusión financiera efectiva requiere la articulación de al menos tres elementos: una oferta de servicios accesibles y adecuados, una demanda real por parte de la población usuaria y las capacidades necesarias para aprovechar dichos servicios. Asimismo, evidencia que estas iniciativas dependen de la coordinación entre múltiples actores, como el Estado, el sistema financiero y las propias usuarias, lo que pone en evidencia el carácter relacional y no lineal de estos procesos.

Debido a ello, en los últimos años ha cobrado relevancia el concepto de salud financiera, que amplía la mirada más allá del acceso e incorpora dimensiones vinculadas a la estabilidad, la capacidad de enfrentar imprevistos y la posibilidad de proyectarse en el tiempo. En ese sentido, la salud financiera se define como “la capacidad de una persona para gestionar eficazmente sus ingresos y gastos diarios, enfrentar imprevistos financieros, alcanzar metas económicas a largo plazo y tomar decisiones informadas que le brinden mayor estabilidad y libertad económica” (Consumer Financial Protection Bureau [CFPB], 2015, citado en Villalobos Torres et al., 2024). Este desplazamiento permite comprender que la inclusión financiera no constituye un fin en sí mismo, sino parte de un proceso más amplio orientado a mejorar las condiciones de vida de las personas.

En esa línea, si bien la literatura revisada ha desarrollado ampliamente los conceptos de empoderamiento económico, inclusión financiera y experiencias regionales, su énfasis se

ha centrado principalmente en los resultados, los instrumentos o las condiciones de acceso. En cambio, han sido menos explorados los procesos organizativos a través de los cuales estos enfoques son interpretados, adaptados y puestos en práctica en contextos específicos. Es decir, existe un vacío en la comprensión de cómo estos programas se configuran en la implementación, qué tensiones emergen en su desarrollo y cómo los actores involucrados construyen sentidos en torno a categorías como empoderamiento, inclusión o salud financiera.

Este vacío resulta central para el presente estudio, ya que la intervención analizada no solo implicó la ejecución de un programa, sino también una serie de ajustes conceptuales, metodológicos y organizativos a lo largo del tiempo. Por ello, comprender esta experiencia requiere no solo de un marco desde el desarrollo, sino también de enfoques que permitan analizar cómo se construyen estos procesos en la práctica.

La sistematización de experiencias como enfoque de análisis

Para abordar este vacío analítico, el presente estudio se sitúa en la perspectiva de la sistematización de experiencias, entendida como un enfoque que "ha surgido en América Latina como producto del esfuerzo por construir marcos propios de interpretación teórica desde las condiciones particulares de nuestra realidad" (Jara, 2018, p. 27). Desde este enfoque, la sistematización permite analizar las intervenciones desde el proceso vivido, más que desde sus resultados o diseños formales.

La sistematización puede entenderse como "una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo" (Jara, 2018, p. 61).

En esa misma línea, Francke y Morgan (1995) entienden la sistematización como un proceso de reconstrucción y reflexión analítica que permite interpretarla para producir conocimiento a partir de la práctica y contribuir a la acumulación de aprendizajes para futuras intervenciones. Asimismo, en este proceso es necesario incorporar una dimensión crítica. Como señala Chávez Tafur (2007), "la sistematización debe incorporar el análisis crítico de la experiencia a través de la presentación de opiniones, juicios o cuestionamientos a lo hecho y lo vivido. Esta es la base del aprendizaje" (p. 11). Esto implica reconocer que las intervenciones no son procesos lineales ni neutros, sino que están atravesados por decisiones, tensiones y relaciones de poder que deben ser problematizadas.

Desde este enfoque, la sistematización permite centrar la atención en las dinámicas del proceso, haciendo visibles elementos que suelen quedar fuera de los enfoques tradicionales, como las adaptaciones metodológicas, las interpretaciones divergentes entre actores y las condiciones organizativas que influyen en la trayectoria de una intervención. En otras palabras, permite comprender los programas como procesos abiertos, en constante construcción.

En el caso de esta investigación, adoptar este enfoque implica centrar el análisis en el proceso organizativo mediante el cual una intervención orientada a la inclusión y salud financiera de mujeres emprendedoras fue diseñada, implementada y ajustada en el tiempo. Esto supone prestar atención no solo a lo que el programa buscaba hacer, sino a cómo se fueron tomando decisiones, qué factores influyeron en los cambios de enfoque, cómo se interpretaron los objetivos y de qué manera se gestionaron las tensiones que emergieron durante su ejecución.

Perspectivas sociológicas para el análisis de la experiencia

Para profundizar en la comprensión de los procesos organizativos observados durante la implementación del programa, este estudio incorpora aportes de la sociología que permiten analizar la relación entre significados compartidos, estructuras institucionales y dinámicas de acción colectiva. En particular, se retoman los planteamientos de Berger y Luckmann sobre la construcción social de la realidad, la teoría de la estructuración desarrollada por Anthony Giddens y los aportes de Crozier y Friedberg sobre el funcionamiento de las organizaciones.

Desde la sociología del conocimiento, Berger y Luckmann sostienen que "la sociología del conocimiento se ocupa del análisis de la construcción social de la realidad" (2003, p. 29). Para estos autores, la realidad social no constituye un orden natural ni dado de una vez por todas, sino que se configura socialmente a través de procesos de interacción. En esa misma línea, afirman que "el 'conocimiento' del sentido común más que las 'ideas' debe constituir el tema central de la sociología del conocimiento" (Berger & Luckmann, 2003, p. 29). Este enfoque permite centrar la atención en los significados cotidianos a partir de los cuales los actores interpretan y operativizan los objetivos, herramientas y categorías del programa.

Asimismo, los autores señalan que la vida cotidiana se experimenta como una realidad previamente estructurada donde "aprendo la realidad de la vida cotidiana como una realidad ordenada. Sus fenómenos se presentan dispuestos de antemano en pautas que parecen independientes de mi aprehensión de ellos mismos y que se me imponen" (2003,

p. 37). Además, subrayan su carácter al afirmar que “la realidad de la vida cotidiana se me presenta además como un mundo intersubjetivo, un mundo que comparto con otros” (Berger & Luckmann, 2003, p. 38). A partir de ello, en este estudio interesa analizar cómo los actores se insertan en marcos institucionales ya definidos, con reglas, procedimientos y expectativas, pero al mismo tiempo los reinterpretan y actualizan en su práctica cotidiana, generando ajustes en la forma en que el programa es implementado en la práctica.

De manera complementaria, la teoría de la estructuración de Giddens permite analizar la relación entre las prácticas de los actores y las estructuras institucionales en las que se desarrollan sin tratarlas como dimensiones separadas. Para este autor, “las propiedades estructurales de sistemas sociales son tanto un medio como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva” (Giddens, 1995, p. 61). Esta idea permite comprender que las reglas, lineamientos y dispositivos organizativos del programa no solo orientan la acción, sino que también son reproducidos o transformados en la práctica por los actores involucrados.

En esa misma dirección, Giddens afirma que “las propiedades estructurales de sistemas sociales existen sólo en la actualización espacio-temporal de prácticas sociales” (1995, p. 58). Lo que permite analizar cómo las estructuras del programa, como metas, procedimientos o mecanismos de monitoreo adquieren sentido y operatividad en la medida en que son interpretadas, negociadas y puestas en práctica por los actores, lo que posiblita analizar las tensiones entre el diseño formal del programa y su implementación efectiva.

Por su parte, Crozier y Friedberg permiten comprender las organizaciones como sistemas de acción en los que la cooperación no es un dato dado, sino el resultado de construcciones sociales específicas. En este sentido, sostienen que “la acción colectiva no es un fenómeno natural. Es un constructo social cuya existencia plantea problemas y del cual todavía hay que explicar las condiciones en que surge y cómo mantenerlo” (Crozier & Friedberg, 1990, p. 13). Subrayan además que las soluciones organizativas no son únicas ni definitivas, sino que dependen de contextos específicos y de las decisiones de los actores involucrados. Como señalan los autores, “estas soluciones no son las únicas posibles ni las mejores. Son soluciones contingentes en el más estricto sentido de la palabra” (Crozier & Friedberg, 1990, p. 14), esto implica que las organizaciones deben adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes de su entorno y a las dinámicas internas de los actores que las componen.

Otro elemento central de esta perspectiva es la relación entre poder e incertidumbre dentro de las organizaciones. Crozier sostiene que "la incertidumbre es el recurso fundamental en toda negociación. Si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los otros" (Crozier & Friedberg, 1990, p. 20). Esto significa que el poder organizacional no depende únicamente de las jerarquías formales, sino también del control que los actores tienen sobre recursos estratégicos como la información, el conocimiento técnico o el acceso a determinados procesos organizativos dentro del programa

Del mismo modo, señalan que "no existen sistemas sociales completamente regulados o controlados. Los actores disponen siempre de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros" (Crozier & Friedberg, 1990, p. 25). Desde esta perspectiva, este estudio busca analizar cómo las dinámicas de negociación entre distintas áreas del equipo, el manejo desigual de información y la capacidad de los actores para responder a incertidumbres vinculadas con alianzas, las metas, etc. inciden en la implementación del programa, configurando formas diferenciadas de ejecución, coordinación y toma de decisiones dentro del equipo.

En conjunto, estos aportes permiten comprender la implementación del programa como un proceso social complejo en el que convergen interpretaciones, estructuras y dinámicas organizativas, ofreciendo herramientas analíticas para examinar cómo se configuran las intervenciones en la práctica.

6. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

Método de investigación

La presente sistematización la desarrollé bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender los procesos, decisiones y aprendizajes generados durante la implementación del programa. Este enfoque permitió analizar la experiencia desde la perspectiva de los actores involucrados, prestando atención a las dinámicas organizacionales y a las formas en que el programa fue adaptándose en el tiempo.

Mi interés no estuvo centrado únicamente en los resultados del proyecto, sino en el proceso mediante el cual se produjeron ajustes en su diseño, se enfrentaron tensiones durante la implementación y se generaron aprendizajes dentro del equipo.

Diseño de la sistematización

El estudio adoptó un diseño cualitativo de sistematización de experiencias con un enfoque

narrativo-analítico, el cual me permitió reconstruir de manera reflexiva la experiencia de intervención con el propósito de identificar los aprendizajes generados durante su implementación y comprender cómo el equipo implementador interpreta los procesos vividos. Es así que, utilicé tanto entrevistas con miembros y ex miembros del equipo del programa como la revisión de documentos institucionales.

Objeto de investigación

El objeto de investigación correspondió al proceso de evolución programática de una intervención de empoderamiento económico dirigida a mujeres emprendedoras, particularmente en la transición entre sus dos fases de implementación. Mi análisis se centró en identificar los desafíos operativos y organizacionales que surgieron durante este proceso de adaptación programática entre fases.

Unidad de análisis

En coherencia con ello, la unidad de análisis estuvo constituida por los procesos organizacionales y programáticos asociados a la implementación del programa, particularmente aquellos vinculados a la toma de decisiones, la adaptación de estrategias de intervención y la generación de aprendizajes dentro del equipo.

Selección de participantes

Se realizaron tres entrevistas a miembros y ex miembros del equipo del programa, seleccionados mediante un muestreo intencional. La selección respondió a la necesidad de recoger miradas diferenciadas sobre la experiencia.

En ese sentido, se priorizó incluir actores que:

- pertenecieran a áreas distintas del proyecto,
- tuvieran diferentes niveles de cercanía con el diseño e implementación,
- y contaran con trayectorias distintas dentro del programa (incluyendo un ex miembro del equipo).

Esto permitió contrastar perspectivas y evitar una lectura homogénea del proceso.

Técnicas de producción de información

Las entrevistas fueron realizadas de manera individual por la investigadora, con una duración aproximada de noventa minutos cada una. Para su desarrollo se diseñaron guías

de entrevista organizadas por temas, que incluían:

- organización del trabajo en el equipo,
- toma de decisiones,
- tensiones y desacuerdos internos,
- uso de información,
- coordinación entre áreas,
- y cambios entre fases del programa.

En un primer momento se diseñó una guía centrada principalmente en la evolución del programa entre sus fases. Sin embargo, tras la primera entrevista se identificó que este enfoque no permitía profundizar suficientemente en las dinámicas organizacionales ni en las tensiones internas del equipo.

A partir de ello, se ajustó la guía incorporando preguntas más específicas sobre conflictos, desacuerdos, procesos de coordinación y mecanismos de toma de decisiones. Este cambio permitió recoger información más diversa y crítica en las entrevistas posteriores, así como contrastar distintas perspectivas sobre el funcionamiento del programa. Las 3 entrevistas fueron grabadas con consentimiento informado y posteriormente transcritas utilizando herramientas digitales.

Análisis de la información

El análisis se desarrolló de manera progresiva, articulando la reconstrucción de la experiencia con la identificación de patrones y tensiones en los relatos.

En una primera etapa, se realizó una lectura completa de las entrevistas para identificar temas recurrentes. A partir de esta revisión, se organizaron los contenidos en ejes analíticos vinculados a:

- la reconfiguración del enfoque del programa,
- las tensiones entre diseño global y contexto local,
- las dinámicas organizacionales del equipo,
- la relación entre metas institucionales y capacidades operativas,
- y los límites del enfoque de intervención.

Asimismo, se realizó un ejercicio de contraste entre las entrevistas, identificando tanto coincidencias como divergencias entre los actores, lo que permitió evidenciar distintas formas de interpretar el proceso.

Este análisis no se desarrolló como una etapa completamente separada, sino que se fue construyendo de manera paralela a la reconstrucción de la experiencia, articulando la información empírica con el marco teórico.

Consideraciones éticas

Se garantizó el respeto a los principios de confidencialidad y consentimiento informado. Las personas participantes fueron informadas sobre el propósito académico del estudio y su participación fue voluntaria. Con el fin de proteger su identidad, así como la de las instituciones involucradas, considerando la naturaleza organizacional y sensible de la información compartida, se optó por anonimizar los nombres de entrevistados, del programa y todo relacionado a la organización internacional en el presente documento. Las entrevistas fueron utilizadas exclusivamente para fines analíticos en el marco de esta investigación.

7. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Mi participación directa en el programa comenzó en abril de 2022, cuando la primera fase se encontraba en su tramo final. Para comprender lo ocurrido entre 2022 y 2025, sin embargo, era necesario retroceder y reconstruir también los antecedentes de esa etapa inicial, ya que varios de los aprendizajes producidos entonces incidieron de manera decisiva en la redefinición posterior del programa.

La primera fase, a la que en este trabajo llamaré Programa A, comenzó formalmente en 2020. No obstante, según la información recogida en las entrevistas, durante los primeros meses todavía no se había avanzado de forma sustantiva ni en la conformación del equipo ni en el despliegue operativo de las actividades. La implementación comenzó a consolidarse recién en 2021, cuando se definieron con mayor claridad los principales componentes del proyecto, entre ellos el diseño del producto financiero y los procesos de capacitación dirigidos a mujeres emprendedoras.

En esa etapa, el programa estuvo orientado principalmente a la inclusión financiera. Su lógica de intervención era relativamente directa: el acceso a servicios financieros, combinado con capacitación empresarial, debía traducirse en negocios más sólidos y, con ello, en una mejora de las condiciones de vida de las participantes. Esa formulación ordenó buena parte del trabajo inicial, pero pronto comenzó a ser puesta a prueba por la experiencia misma de la implementación.

La primera fase se desarrolló, además, en un contexto especialmente complejo. Coincidió con la pandemia por COVID-19, lo que obligó al equipo a adaptar metodologías inicialmente pensadas para el trabajo presencial y a reorganizar varias de sus estrategias. Al mismo tiempo, comenzaron a hacerse visibles ciertas limitaciones del diseño original, sobre todo en relación con el perfil esperado de las participantes y con las condiciones efectivas en las que muchas mujeres sostenían sus negocios.

Aun así, esta primera etapa produjo resultados valorados positivamente por el equipo, especialmente en términos de capacitación y acceso a crédito. Más importante todavía, dejó instaladas preguntas que ya no podían resolverse dentro del mismo marco conceptual con el que el programa había sido pensado. A partir de allí se abrió la posibilidad de una segunda etapa.

La fase siguiente, que en este trabajo llamaré Programa B, fue aprobada por el donante y por la estructura internacional de la organización, e inició oficialmente en septiembre de 2023. Entre el cierre del Programa A y el inicio del Programa B hubo un período de transición de aproximadamente cuatro meses, durante el cual se realizaron ajustes, se produjeron cambios en el equipo y se redefinieron varios de los énfasis del programa. Ese tránsito no consistió solo en ampliar una intervención existente; implicó también revisar la manera en que el problema mismo estaba siendo formulado.

Perspectiva de los actores

La reconstrucción de esta experiencia se apoya en la perspectiva de tres actores que ocuparon posiciones distintas dentro del programa y que, por ello, ofrecen miradas complementarias sobre su evolución. La primera corresponde a un integrante de la coordinación del proyecto, con participación desde la primera fase y una visión estratégica de los cambios producidos a lo largo del tiempo. La segunda corresponde a un integrante del área de comunicaciones, cuya mirada permite comprender las tensiones entre la narrativa institucional, el posicionamiento del proyecto y la comprensión del enfoque. La tercera corresponde a una integrante del componente de capacitación y trabajo con aliados, cuya experiencia permite reconstruir la implementación cotidiana del programa, sus ajustes metodológicos y sus principales dificultades operativas.

Desde la coordinación del proyecto, la experiencia fue narrada como un proceso de adaptación progresiva. Lo que aparece en esa mirada no es solo la ejecución de una propuesta diseñada previamente, sino el esfuerzo por volverla viable en un contexto distinto del que la había imaginado. Desde allí, el programa se recuerda como una

experiencia que logró desarrollar productos financieros y servicios de apoyo dirigidos a mujeres emprendedoras, pero también como una intervención cuyos supuestos iniciales fueron quedando bajo tensión a medida que avanzaba la implementación.

La perspectiva del área de comunicaciones desplaza el foco. Mientras la coordinación enfatiza la adaptación institucional, esta mirada permite ver la disputa por el sentido del enfoque. Así, la segunda fase abrió la posibilidad de ampliar la comprensión del empoderamiento económico hacia dimensiones más estructurales, como el cuidado, la salud mental o la violencia económica. A la vez, hizo visibles las tensiones internas sobre cómo nombrar esos problemas y cómo comunicarlos sin reducirlos a relatos simplificados de superación individual.

La tercera mirada lleva la reconstrucción hacia el plano más concreto de la implementación. Desde el componente de capacitación y trabajo con aliados, la experiencia aparece atravesada por problemas cotidianos como el reclutamiento de participantes, la definición del perfil de beneficiarias, la productividad de los consultores, la gestión de alianzas y las limitaciones de tiempo de las propias mujeres emprendedoras. Desde ahí, el programa se ve menos como una secuencia ordenada de actividades y más como un proceso que fue corrigiéndose sobre la marcha, bajo presión y con recursos limitados.

Lo interesante es que estas tres perspectivas no se oponen tanto como se desacomodan. Cada una ilumina una capa distinta de la experiencia donde la coordinación muestra el esfuerzo por adaptar el diseño; comunicaciones, la disputa por el sentido del enfoque; e implementación, las fricciones concretas que obligaban a reajustar decisiones. Leídas en conjunto, permiten reconstruir un proceso marcado por aprendizajes, tensiones y negociaciones constantes.

Fases del proceso

a. Primera fase: implementación del Programa A

La primera fase del programa comenzó formalmente en 2020, aunque su despliegue operativo se consolidó sobre todo durante 2021. En esta etapa, la intervención estuvo orientada a promover la inclusión financiera de mujeres emprendedoras a través de dos componentes principales: el desarrollo de un producto financiero adaptado a sus necesidades y la implementación de procesos de capacitación en educación financiera y habilidades empresariales.

De acuerdo con la entrevista realizada a la coordinación del proyecto, al inicio no existía todavía una estructura de equipo plenamente conformada y el proyecto comenzó con muy poco personal. Esta situación se vio agravada por la pandemia, que impidió realizar trabajo de campo presencial en condiciones normales y obligó a pensar alternativas digitales tanto para los procesos formativos como para el diseño del producto financiero. En ese contexto, se adaptaron herramientas ya existentes, se establecieron acuerdos con proveedores externos y se desarrolló una metodología de trabajo basada en pruebas, ajustes y validaciones sucesivas con potenciales usuarias.

Durante esta fase también se inició la construcción progresiva del equipo. Conforme el proyecto se fue complejizando, se incorporaron perfiles vinculados a capacitación, comunicaciones y monitoreo. Esto permitió pasar de una etapa inicial de instalación a una fase de mayor despliegue, con participantes, indicadores y reportes que sostener.

La etapa cerró con resultados que el equipo valoró positivamente, especialmente en capacitación y acceso a crédito. Pero no se trató solo de un cierre exitoso. También quedaron abiertas preguntas sobre el perfil de las participantes, la lógica del acceso financiero y las condiciones reales en las que las mujeres podían sostener los procesos promovidos por el programa. Varias de las tensiones posteriores ya estaban ahí, aunque todavía no hubieran sido nombradas con claridad.

b. Periodo de transición y rediseño

Aunque mi incorporación al equipo se produjo en abril de 2022, en ese momento el Programa A aún seguía en marcha y continuaba generando productos, aprendizajes y exigencias de cierre. Este período de transición fue importante porque combinó dos movimientos simultáneos: el cierre de una fase y el rediseño de otra. Mientras se concluían actividades y resultados del Programa A, se abría también un proceso de reformulación orientado a construir una nueva propuesta programática. Uno de los hitos más relevantes de este período, según la entrevista al área de comunicaciones, fue un espacio de codiseño realizado en Atlanta, donde participaron los equipos de los distintos países y se discutieron tanto los logros de la fase previa como las nuevas orientaciones del programa.

En ese proceso comenzó a instalarse el concepto de salud financiera como eje de la nueva etapa. A diferencia del énfasis anterior en el acceso a servicios financieros y la capacitación, el nuevo enfoque buscó incorporar otras dimensiones que incidían en la experiencia emprendedora de las mujeres, como la resiliencia económica, el tiempo disponible o el manejo del estrés. Junto con ello, empezaron a cobrar mayor importancia

temas como las innovaciones vinculadas a cuidados, los negocios verdes y una articulación más amplia con actores del ecosistema financiero.

c. Segunda fase: Implementación del programa B

El Programa B comenzó oficialmente en septiembre de 2023. Esta nueva fase mantuvo la orientación general hacia mujeres emprendedoras, pero introdujo cambios significativos tanto en el alcance como en los componentes de la intervención. Se amplió el trabajo con proveedores de servicios financieros, se impulsó el desarrollo de nuevos productos no solo créditos sino seguros de salud y cuentas de ahorro y se fortaleció el componente no financiero a través de capacitaciones, aplicaciones digitales y trabajo con aliados públicos y privados.

En esta etapa, mi participación fue mayor desde mi rol y no solo al seguimiento de indicadores, sino también en planificación operativa, matrices de marco lógico, diseño de instrumentos y acompañamiento a procesos internos del proyecto. Esto me permitió observar más de cerca las tensiones entre los requerimientos globales del programa y las condiciones reales de implementación.

Durante esta fase también se amplió el trabajo territorial y se modificaron varias estrategias de capacitación. Según la entrevista realizada al componente de formación, uno de los cambios más importantes fue pasar de una lógica basada en directorios generados desde el proyecto a otra en la que los consultores debían aportar sus propias bases de contactos empresariales. Del mismo modo, se comenzaron a ensayar formatos más cortos, virtuales y orientados a microlearning, en respuesta tanto a las restricciones presupuestarias como al reconocimiento de que muchas mujeres no podían sostener procesos largos de formación.

Momentos críticos y decisiones tomadas

a. Limitaciones en la gestión de información

Uno de los momentos críticos más importantes, especialmente durante la segunda fase, estuvo relacionado con la disponibilidad y calidad de las bases de datos de participantes. Según lo relatado por el equipo, en varios momentos no se contaba con convenios suficientes con instituciones financieras u otros aliados que permitieran acceder a información ordenada y útil para el seguimiento del proyecto. A ello se sumaban registros duplicados, datos incompletos y dificultades para construir universos claros de participantes.

Esto afectó de manera directa la línea de base, el seguimiento de metas y la identificación de beneficiarias elegibles. Frente a ello, el equipo respondió fortaleciendo los mecanismos de organización y validación de datos, además de ajustar la forma en que se reclutaba a las participantes para las capacitaciones.

b. Desajuste entre el perfil esperado y la realidad de las participantes

Otro momento crítico estuvo vinculado con el perfil de las beneficiarias. En el diseño inicial del programa se esperaba trabajar con negocios más consolidados, cercanos a un perfil de empresas con potencial de crecimiento sostenido. Sin embargo, desde el inicio se observó que los criterios planteados no correspondían al universo real de mujeres emprendedoras disponible para el programa, según la coordinación del programa.

Durante la segunda fase, aunque el perfil se flexibilizó, la tensión no desapareció del todo. De acuerdo con la entrevista realizada al componente de capacitación, seguían coexistiendo exigencias relacionadas con formalidad, ingresos, experiencia y número de personas vinculadas al negocio que muchas veces no se ajustaban a los perfiles reales de las participantes. Esto no solo complicó la selección y la focalización, sino que también afectó el cumplimiento de metas con tiempos definidos.

c. Presión por metas y tensiones dentro del equipo

El tercer momento crítico estuvo asociado a la presión por cumplir metas altas con recursos limitados. Según las entrevistas, el Programa B planteó metas considerablemente mayores que la fase anterior, pese a no contar con un incremento proporcional de recursos. La consecuencia fue una combinación de sobrecarga laboral, decisiones apresuradas y tensiones entre áreas.

La coordinación del proyecto señaló que, desde el inicio del Programa B, se advirtió la necesidad de ampliar el equipo. Sin embargo, incluso con nuevos ingresos, las exigencias seguían siendo muy altas. Desde comunicaciones se percibía que muchas veces se prometían avances o productos antes de que existieran condiciones reales para lograrlos; desde capacitación, en cambio, la presión se vivía en el cumplimiento de cuotas mensuales con consultores, participantes y modalidades que cambiaban sobre la marcha. El problema no era solo la meta, sino la forma en que esta reorganizaba el trabajo cotidiano del equipo.

d. Modificaciones realizadas en la estrategia inicial

A lo largo del proceso, el programa realizó varias modificaciones relevantes a su estrategia inicial. La más importante fue el tránsito de un enfoque centrado en la inclusión financiera a otro centrado en la salud financiera. Este cambio implicó ampliar la mirada sobre las

condiciones que afectan la experiencia económica de las mujeres y considerar dimensiones como el tiempo, el cuidado, la resiliencia, el manejo emocional y las barreras estructurales del sistema financiero.

También se modificó el modo de implementar las capacitaciones. Se pasó de programas más largos o fuertemente apoyados en consultores y alianzas tradicionales a formatos más cortos, flexibles y apoyados en herramientas digitales y microlearning. Esto respondió tanto a restricciones presupuestarias como a aprendizajes sobre el tiempo disponible de las mujeres.

En paralelo, se ajustó la estrategia de alianzas. Aunque el proyecto continuó trabajando con instituciones públicas y privadas, también comenzó a buscar consultores con redes propias y presencia territorial específica, con el fin de ampliar la base de participantes y mejorar la productividad de las convocatorias.

A ello se sumó la incorporación de nuevas líneas de trabajo que en la primera fase no existían, o tenían un peso mucho menor, como las innovaciones vinculadas a cuidados, negocios verdes, campañas de cambio de comportamiento y una mayor articulación con asociaciones del ecosistema financiero y empresarial.

La reconstrucción deja ver que la evolución del programa no puede entenderse como la simple ejecución de un diseño previamente establecido. A lo largo de su implementación se fueron acumulando desafíos, ajustes organizacionales y decisiones estratégicas que modificaron tanto la forma de intervenir como la manera de comprender el problema que se buscaba abordar.

Lo que quedó en disputa no fue solo la ejecución del programa, sino también el sentido de sus objetivos, el perfil de las participantes y la relación entre metas institucionales y condiciones reales de implementación. Es precisamente en ese punto donde la reconstrucción se abre hacia el análisis, no para repetir lo ocurrido, sino para examinar cómo esas tensiones reconfiguraron la intervención y los aprendizajes que produjo.

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el capítulo anterior reconstruí el proceso de implementación del programa, organizando sus principales momentos, cambios y decisiones. Sin embargo, como plantea Jara (2018), la sistematización no consiste únicamente en ordenar hechos, sino en realizar una interpretación crítica del proceso vivido para comprender “los diversos factores que

intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo" (p. 98). En esa línea, este capítulo no repite la descripción de la experiencia, sino que analiza las dinámicas organizacionales, conceptuales y estructurales que marcaron su evolución.

La reconstrucción mostró que el tránsito entre ambos programas no fue lineal ni puramente técnico. Más bien, la experiencia evidencia que el proyecto fue un espacio de negociación entre lineamientos globales, condiciones locales, capacidades organizacionales e interpretaciones progresivas sobre lo que significaba fortalecer económicamente a las mujeres emprendedoras.

A partir de ello, identifiqué cinco dimensiones principales como la reconfiguración conceptual del problema de intervención; las tensiones entre el diseño global y el contexto local; las dinámicas organizacionales del equipo; la relación entre metas institucionales y capacidades operativas; y los límites estructurales del empoderamiento económico como horizonte de la intervención. Estas dimensiones nos permiten visibilizar la experiencia de un proceso socialmente construido, atravesado por relaciones de poder, ajustes organizacionales y efectos no previstos.

La reconfiguración del problema: de inclusión financiera a salud financiera

Uno de los cambios más importantes observados durante la experiencia fue la transformación del enfoque del programa entre sus dos fases de implementación. En su primera etapa, la intervención respondía a una teoría de cambio relativamente directa: si las mujeres accedían a capacitación y a servicios financieros, entonces sus negocios mejorarían y, con ello, mejoraría su calidad de vida. Uno de los entrevistados lo expresó de manera muy clara:

> *El Programa A* era: si le damos a las mujeres capacitación y acceso al financiamiento, entonces sus negocios mejorarán y por lo tanto mejorará su calidad de vida. Esa era la teoría del cambio. (Entrevista 1, 2026).

Esta formulación se aproxima a una visión clásica de la inclusión financiera, entendida como el acceso de poblaciones tradicionalmente excluidas a servicios financieros formales, bajo el supuesto de que dichos servicios permiten administrar mejor los recursos y enfrentar vulnerabilidades (Maldonado, 2018). En una línea similar, ONU Mujeres (2021) señala que la inclusión financiera con enfoque de género implica garantizar "el acceso y uso de productos y [servicios financieros] generadores de crecimiento económico y reducción de situaciones de vulnerabilidad" (p. 18). Sin embargo, tanto la literatura como la experiencia

analizada muestran que el acceso, por sí solo, no basta para producir transformaciones sostenidas.

En el caso del Programa B, el tránsito hacia la salud financiera surgió precisamente porque la propia implementación fue mostrando las limitaciones del enfoque anterior. La experiencia cotidiana permitió advertir que el acceso al crédito o a la capacitación no era suficiente para explicar las trayectorias de las participantes. Un hallazgo importante fue el peso de la falta de tiempo en la vida de las mujeres emprendedoras. Como relató uno de los entrevistados:

> "Antes de los *consultora internacional de medición* nosotros ya nos habíamos dado cuenta de que, por ejemplo, por los aplicativos, de que las mujeres se capacitaban de madrugada. Decíamos, bueno, ¿y a qué hora duermen? Y después nos dimos cuenta de que había pues un contexto inadecuado para ellas en la falta de tiempo" (Entrevista 1, 2026).

Ese hallazgo no fue menor. Desplazó el foco de la intervención desde una mirada centrada en el acceso a recursos hacia una comprensión más amplia de las condiciones bajo las cuales esos recursos podían o no convertirse en mejoras efectivas. La segunda etapa ya no se formuló solamente en términos de inclusión financiera, sino de salud financiera, entendida como una combinación entre acceso, resiliencia, capacidad de decisión, manejo del estrés y condiciones de sostenimiento del emprendimiento. En palabras del mismo entrevistado:

> "La salud financiera ya no es solamente la inclusión financiera, el acceso a los servicios financieros, sino también tiene que ver con la resiliencia de sus emprendimientos y de ellas mismas y también sus capacidades que ya ha desarrollado para poder tomar decisiones, gestionar sus estreses, manejar de manera adecuada otros aspectos de su vida" (Entrevista 1, 2026).

Desde Kabeer (1999), este cambio puede entenderse como el reconocimiento de que el empoderamiento no se reduce al acceso a recursos. La autora sostiene que "el empoderamiento puede pensarse en términos de tres dimensiones o momentos diferentes en el proceso de cambio social: recursos (precondiciones), agencia (proceso) y logros

(resultados)" (p. 2). Asimismo, advierte que "no es posible establecer el significado de un indicador [...] sin referencia a las otras dimensiones del empoderamiento" (Kabeer, 1999, p. 29). Esto resulta central para interpretar la experiencia porque durante la primera fase, el acceso a crédito y capacitación fue tratado, en gran medida, como si bastara para inferir empoderamiento, pero esa equivalencia comienza a resquebrajarse desde la práctica del programa durante la transición entre programas.

El paso hacia la salud financiera puede leerse, entonces, como un intento por complejizar el problema. Ya no se trataba solo de proveer recursos, sino de preguntarse bajo qué condiciones esos recursos podían efectivamente convertirse en agencia y logros sostenibles. Esto coincide también con el planteamiento de ONU Mujeres (2021), que subraya que el éxito de una intervención de inclusión financiera no depende exclusivamente del instrumento financiero, sino de "un conjunto de acciones que conviertan a ese instrumento en transformador de dinámicas excluyentes" (p. 19). En otras palabras, el acceso al crédito no es transformador por sí mismo; requiere articularse con capacitación, asesoría, redes de apoyo, cambios institucionales y una lectura situada del contexto.

Desde Berger y Luckmann (2003), este cambio puede interpretarse como una reconstrucción institucional del sentido del problema. Los autores sostienen que "la sociología del conocimiento se ocupa del análisis de la construcción social de la realidad" (p. 29) y se preguntan "¿cómo es posible que los significados subjetivos se vuelvan facticidades objetivas?" (p. 33). En el proyecto, durante la primera fase, la inclusión financiera operó como una definición relativamente estabilizada de la realidad del problema. Sin embargo, la experiencia empezó a desajustar esa definición. La salud financiera apareció entonces como una nueva manera de objetivar la intervención: una categoría más amplia, pero también más ambigua y todavía en construcción.

Esto se reflejó incluso en el plano de la operacionalización del indicador. Como señaló un entrevistado, una de las diferencias centrales entre ambas fases fue que "una cosa es medir la inclusión financiera y otra cosa era medir la salud financiera cuando ni siquiera había un instrumento para medir la salud financiera, porque el instrumento se ha creado en el proceso de la ejecución del proyecto" (Entrevista 1, 2026). Es decir, no solo cambió el enfoque del programa; también cambió el objeto de medición y, con ello, la manera en que podía definir sus propios avances.

Desde Giddens (1995), este proceso muestra claramente la dualidad de la estructura. El autor afirma que "las propiedades estructurales de sistemas sociales son tanto un medio

como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva" (p. 61). En este caso, las categorías programáticas como inclusión financiera, salud financiera, diseño centrado en la mujer funcionaron como estructuras en tanto orientaban la acción del equipo, pero al mismo tiempo fueron modificadas por esa misma acción. No eran simples marcos externos impuestos desde arriba; se reprodujeron, disputaron y reconfiguraron en la práctica cotidiana del proyecto.

Tensiones entre diseño global y contexto local

La segunda gran dimensión analítica tiene que ver con la brecha entre el diseño global del programa y las condiciones reales de implementación en el Perú. La experiencia reconstruida muestra que buena parte de las tensiones del proyecto no surgieron únicamente por problemas operativos, sino por un desajuste más profundo entre los supuestos desde los que fue pensado el programa y las características concretas del contexto local.

Este desajuste se hizo visible, en primer lugar, en la definición del perfil de las participantes. El programa había sido concebido para trabajar con mujeres con negocios relativamente consolidados, con cierto nivel de formalización y potencial de crecimiento. Sin embargo, en la práctica, este perfil no correspondía a la estructura predominante del emprendimiento femenino en el país. Como señaló uno de los entrevistados:

> "Cuando el proyecto estaba descrito, se hablaba de las empresas gacela [...] Pero luego veía las metas y no tenía sentido. 34 mil de esas empresas no existían en Perú o no existen todavía. [...] Y ahí fue donde convencí a *las entidades auspiciadoras* de que no correspondía a la realidad peruana" (Entrevista 1, 2026).

Más adelante, el mismo entrevistado añadió:"¿En qué momento empecé a percibir que el perfil no se ajustaba completamente a la realidad? Desde el primer día que me enteré" (Entrevista 1, 2026).

Este punto es analíticamente central porque muestra que el proyecto tuvo que redefinir su propia población objetivo para poder operar en el país. No se trató solo de "ajustar una meta", sino de reconfigurar el objeto mismo de la intervención. El programa fue pensado para un determinado tipo de emprendedora, pero la realidad del territorio obligó a desplazar esa definición hacia micro y pequeñas unidades productivas mucho más frágiles, informales o de menor escala que la prevista inicialmente.

Desde Crozier y Friedberg (1990), esto puede entenderse como una expresión del carácter contingente de las soluciones organizativas. Los autores señalan que "la acción colectiva no es un fenómeno natural. Es un constructo social cuya existencia plantea problemas y del cual todavía hay que explicar las condiciones en que surge y cómo mantenerlo" (p. 13). Asimismo, sostienen que "estas soluciones no son las únicas posibles ni las mejores. Son soluciones contingentes" (Crozier & Friedberg, 1990, p. 14). Justamente eso ocurrió en esta experiencia porque más que aplicar un diseño predefinido, el equipo se vio obligado a construir en la práctica una respuesta viable frente a las condiciones del contexto. En ese sentido, el perfil de las participantes no estuvo dado de antemano, sino que fue resultado de ajustes, negociaciones y reinterpretaciones dentro del propio proceso de implementación.

Al mismo tiempo, el programa no operaba únicamente a escala local. Formaba parte de una arquitectura internacional que incluía lineamientos globales, exigencias del donante y comparaciones entre países. Giddens (1995) ayuda a entender que el programa formaba parte de una red más amplia de sistemas sociales intersectados. El autor señala que "todas las sociedades son sistemas sociales pero todas, al mismo tiempo, están constituidas por la intersección de múltiples sistemas sociales" (p. 210). de manera que generaba una tensión constante entre lo que debía cumplirse y lo que podía implementarse efectivamente.

Esto explica por qué varias decisiones del programa aparecían como externas y, al mismo tiempo, debían ser negociadas localmente para volverse ejecutables. Un ejemplo claro fue el criterio de participantes únicas o el cambio de definiciones en torno a metas y beneficiarias. Entrevistada 2 lo expresa al señalar que el equipo inició la ejecución bajo ciertos supuestos, pero luego, ya en marcha, "en el 2025 vienen adiciones que solo eran únicas. Entonces va cambiando las reglas de juego y también nos cambia a nosotros. Nos mueven el piso realmente porque no lo pensábamos así" (Entrevista 2, 2026).

Desde Berger y Luckmann (2003), esto también puede leerse como una disputa por definir institucionalmente qué cuenta como una participante válida, una emprendedora adecuada o una beneficiaria legítima. En otros términos, el proyecto no solo operaba sobre la realidad sino que también la clasificaba, la tipificaba y la volvía legible para sus propios instrumentos. El problema fue que las tipificaciones globales no coincidían del todo con las que emergían desde la experiencia local.

El proyecto como sistema de acción: dinámicas organizacionales, poder e incertidumbre

La evolución del programa no puede entenderse únicamente a partir de su diseño o de su

contexto. También estuvo profundamente condicionada por las dinámicas internas del equipo; es decir, por la forma en que se distribuyeron responsabilidades, se gestionó la información, se coordinaron las áreas y se negociaron decisiones dentro del equipo.

En el plano formal, los roles parecían relativamente definidos. Sin embargo, en la práctica esa claridad era mucho menor. Como sintetizó uno de los entrevistados: “en título los roles estaban claros, pero en la práctica no” (Entrevista 3, 2026). Esta frase condensa una tensión importante donde la estructura organizativa existía, pero no garantizaba por sí sola una coordinación efectiva. Los límites entre coordinación, monitoreo, capacitación, diseño metodológico y comunicaciones se superponían, se reacomodaban o se volvían ambiguos según las urgencias del proyecto.

Crozier y Friedberg (1990) ofrecen aquí una herramienta analítica especialmente útil al afirmar que “los resultados de la acción colectiva no pueden explicarse únicamente por las propiedades de los problemas ‘objetivos’; deben entenderse también a partir de la estructuración social del campo de acción, es decir, de las propiedades de la organización y de los sistemas de acción organizados” (p. 16). Esto significa que los problemas del proyecto no pueden explicarse solo por la complejidad del contexto o por las exigencias del donante, sino también por la forma en que el equipo organizó internamente su acción.

En varias entrevistas aparece con claridad que la información no siempre circulaba de manera fluida. Un entrevistado, por ejemplo, señaló que muchas veces se enteraba de avances o decisiones cuando ya estaban en marcha, lo que dificultaba articular una línea de comunicación coherente con el ritmo real del proyecto (Entrevista 3, 2026). La otra, por su parte, habló de un “divorcio de diálogo” entre las áreas que diseñaban mejoras metodológicas y aquellas que implementaban cotidianamente las capacitaciones, señalando que las modificaciones no siempre eran consultadas con quienes enfrentaban los problemas operativos en el día a día (Entrevista 2, 2026).

Desde esta perspectiva, el funcionamiento del programa puede entenderse como un sistema de acción en el que los actores interactúan desde posiciones diferenciadas, con acceso desigual a información y capacidad de decisión. Como plantean Crozier y Friedberg (1990), el poder organizacional no depende únicamente de la jerarquía formal, sino del control de recursos estratégicos, como el conocimiento técnico o la información.

Esto explica por qué ciertas áreas o ciertos actores podían adquirir un peso particular sin que ello dependiera exclusivamente de su cargo. También permite entender por qué algunos

desacuerdos no eran meramente personales, sino que estaban vinculados con la estructura misma del trabajo sobre quién definía prioridades, quién controlaba información clave, quién podía validar o bloquear determinadas interpretaciones del avance del proyecto.

Desde Giddens (1995), esto puede leerse como una expresión de la relación entre estructura y agencia. El autor señala que "el poder, en la acepción más amplia, es la capacidad de lograr resultados deseados e intentados" (p. 61) y que "todas las formas de dependencia ofrecen ciertos recursos en virtud de los cuales los subordinados pueden influir sobre las actividades de sus superiores" (p. 61). En el programa, incluso quienes no ocupaban los cargos más altos incidían en el proceso a través del control de saberes específicos, del acceso a datos o de la posibilidad de traducir técnicamente lo que estaba ocurriendo. La organización no funcionaba solo por jerarquía, sino por una red de dependencias recíprocas.

A ello se sumó un problema adicional relacionado a la insuficiencia de espacios sostenidos de reflexión compartida. Si bien había reuniones, estas no siempre producían una lectura común del proceso. Por eso, la experiencia da cuenta de acuerdos que luego no se sostenían en la práctica, cambios de criterio a mitad de camino y distintas interpretaciones sobre un mismo indicador o meta. Desde Berger y Luckmann (2003), esto puede interpretarse como una dificultad para estabilizar intersubjetivamente una definición compartida de la realidad del proyecto. Los autores afirman que "la realidad de la vida cotidiana se me presenta además como un mundo intersubjetivo, un mundo que comparto con otros" (p. 38). En este caso, esa intersubjetividad organizacional era frágil porque el equipo no siempre compartía del mismo modo qué problema estaba enfrentando ni cómo debía actuar frente a él.

Metas institucionales y capacidades operativas: la presión por hacer más con menos

El cuarto eje central del análisis es la relación entre las metas institucionales del proyecto y las capacidades reales del equipo para ejecutarlas. La segunda fase del programa heredó no solo los aprendizajes de la primera, sino también sus logros simbólicos y, con ellos, una expectativa de expansión. El problema fue que esta ampliación de metas no estuvo acompañada por un aumento proporcional de recursos.

> Uno de los entrevistados lo resumió de forma muy clara: "las metas eran casi el triple [...] aunque el presupuesto era prácticamente el mismo que el anterior. Entonces era hacer más con menos" (Entrevista 1, 2026).

Asimismo, otro indicó que el paso de Ignite a Strive implicó triplicar metas bajo una dinámica que ya no podía sostenerse con los mismos mecanismos de convocatoria,

seguimiento y relación con consultores (Entrevista 2, 2026).

> Mientras que el otro entrevistado, por su parte, fue aún más directo al señalar que "el proyecto tenía metas muy grandes para un equipo tan pequeño" (Entrevista 3, 2026).

Esto configuró una dinámica de presión constante, en la que el equipo debía sostener niveles de ejecución elevados bajo condiciones limitadas. La consecuencia no fue solo operativa, sino también organizacional como sobrecarga laboral, ajustes frecuentes en la estrategia y decisiones tomadas en contextos de urgencia.

En este punto, el problema no radica únicamente en la falta de recursos, sino en la forma en que las metas estructuran la acción. Las exigencias institucionales delimitaban el margen de decisión del equipo, incluso cuando este reconocía la necesidad de modificar ciertas estrategias.

Crozier y Friedberg (1990) advierten que "todas nuestras acciones tienen el riesgo de caer en lo contrario de lo que buscábamos: el efecto contraintuitivo está en el fondo de todo esfuerzo de acción colectiva" (p. 15). Esto se observa claramente en la experiencia sistematizada. Varias decisiones tomadas para mejorar la eficiencia terminaron generando nuevos problemas; por ejemplo, el cambio de consultores, la modificación de criterios de convocatoria, la centralización y descentralización sucesiva de los registros, o la apuesta por modalidades más ligeras sin resolver del todo la brecha digital de las participantes.

Desde Giddens (1995), esta situación puede leerse como un caso en que las propiedades estructurales del proyecto funcionaron simultáneamente como habilitación y restricción. Por un lado, la existencia de metas, financiamiento y marcos globales permitía desplegar acciones concretas. Pero, por otro, esas mismas propiedades reducían el campo de opciones efectivamente disponibles. El autor sostiene que "decir que en todo momento la sociedad preexiste a la vida de cada uno de sus miembros individuales no es más que discernir una fuente de restricción" (Giddens, 1995, p. 326). Algo similar puede decirse del proyecto. que teniendo sus compromisos preexistentes limitaban las posibilidades reales de adaptación, incluso cuando el equipo reconocía que ciertas decisiones no eran las más adecuadas.

Esto también permite problematizar la idea de cumplimiento de metas. Institucionalmente, un proyecto puede mostrar cifras de cobertura, volumen de créditos o número de mujeres capacitadas. Sin embargo, la sistematización deja ver el costo organizacional y político que

puede haber detrás de esas cifras. La pregunta analítica ya no es solo cuántas mujeres fueron alcanzadas, sino cómo se produjo ese alcance, qué tensiones lo sostuvieron, qué desplazamientos implicó y qué quedó invisibilizado detrás de la lógica del resultado.

Los límites estructurales del empoderamiento económico

Finalmente, la experiencia permite evidenciar los límites estructurales del empoderamiento económico como horizonte de intervención. Aunque el programa buscaba fortalecer la autonomía económica de las mujeres, muchas de las condiciones que restringían esa autonomía excedían a su alcance y su visión. La carga de cuidados, la informalidad, las barreras del sistema financiero y las limitaciones de tiempo configuraban un contexto en el que las posibilidades de acción eran desiguales.

Kabeer (1999) plantea que el empoderamiento no puede entenderse simplemente como capacidad de elección, sino como una relación entre recursos, agencia y logros, siempre situada en un contexto más amplio. Además, advierte que "no puede conceptualizarse simplemente en términos de elección, sino que debe incorporar una evaluación de los valores incrustados en la agencia y la elección, valores que reflejan el contexto más amplio" (Kabeer, 1999, p. 35). En el proyecto; por ejemplo, durante mucho tiempo predominó una visión en la que el fortalecimiento económico se vinculaba sobre todo con el acceso al crédito, el uso de herramientas digitales, la formalización y la capacitación. Sin embargo, la experiencia fue mostrando que muchas mujeres no podían sostener esos procesos en los términos esperados por razones estructurales mencionadas anteriormente. Una entrevista lo expresó de manera muy directa al reflexionar sobre las capacitaciones:

> "No podemos tenerlas dos días, ni dos sesiones, ni dos talleres saturados. [...] el diagnóstico de género nos está mostrando que son mujeres que están cansadas. Por más que yo le dé dos talleres o tres talleres, yo sé que diez minutos nada más me tiene" (Entrevista 2, 2026).

Esta cita muestra que el problema deja de formularse únicamente como un déficit de capacidades individuales y comienza a leerse en relación con las condiciones de vida de las participantes. En ese sentido, la experiencia confirma que la agencia no puede analizarse al margen de las estructuras que definen el tiempo disponible, la carga doméstica, las posibilidades de movilidad o el acceso desigual a recursos.

Desde Giddens (1995), esto se vincula con la idea de que las estructuras no eliminan la

acción, pero sí delimitan el campo de posibilidades. El autor sostiene que la estructura es siempre habilitante y constrictiva a la vez, y que el poder no es solo coerción, sino también capacidad de actuar (Giddens, 1995). En el caso de las mujeres participantes, el proyecto podía fortalecer recursos y ciertos márgenes de agencia, pero no modificar de manera sustantiva las estructuras que organizaban la vida cotidiana de las emprendedoras tanto por limitaciones de acción y visión del programa y las limitaciones de sus aliados.

Esto se vuelve aún más claro en la relación con el sistema financiero. Según varias entrevistas, las mujeres que accedían a las capacitaciones no necesariamente coincidían con aquellas que cumplían los criterios exigidos por las entidades financieras para otorgar crédito. Una entrevista lo resume con claridad cuando señala que se configuró una especie de bifurcación en donde las mujeres capacitadas no eran siempre las que podían acceder a los servicios financieros, y aquellas que accedían a los productos financieros no necesariamente eran las que más participaban en los procesos formativos (Entrevista 3, 2026). Esto revela una contradicción de fondo en el que el programa buscaba articular un componente no financiero y uno financiero dentro de una narrativa de empoderamiento, pero ambos componentes operaban sobre poblaciones que no coincidían plenamente.

La literatura revisada también permite profundizar este punto. ONU Mujeres (2021) señala que una inclusión financiera con enfoque de género exige trabajar a nivel de ecosistema, lo que implica no solo productos y servicios, sino también cambios en la cultura organizacional, políticas, regulaciones y prácticas institucionales. Desde esa perspectiva, el proyecto sí avanzó al reconocer que el acceso financiero no era suficiente. Sin embargo, la sistematización muestra que esa comprensión no terminó de traducirse plenamente en el diseño operativo. La cuestión de los cuidados, por ejemplo, fue reconocida como importante, pero tardó en convertirse en una línea consolidada de intervención. De modo similar, el enfoque de género empezó a ganar mayor densidad recién cuando los límites del modelo anterior ya eran evidentes.

Muchas de las expectativas del programa partían de una figura naturalizada de la emprendedora ideal representada como una mujer disponible para capacitarse, con tiempo para usar aplicaciones, capaz de formalizarse y acceder al sistema financiero. Esa figura, en realidad, era una construcción institucional. Como señalan Berger & Luckmann (2003) la realidad cotidiana se presenta como un orden ya objetivado, pero ese orden ha sido producido socialmente. Esa objetivación operó al tipificar a las participantes bajo ciertos

criterios que no siempre coincidían con sus trayectorias reales.

En ese sentido, el límite estructural del proyecto no radicó solo en no haber llegado más lejos, sino en haber intentado resolver, mediante una intervención relativamente acotada, problemas que remiten a desigualdades como la organización social del cuidado, la segmentación del sistema financiero, la informalidad persistente, la precariedad del emprendimiento y la sobrecarga cotidiana de las mujeres.

Logros, obstáculos y lecciones aprendidas

El análisis desarrollado permite identificar un conjunto de logros, obstáculos y aprendizajes que no se presentan como dimensiones aisladas, sino como parte de un mismo proceso de implementación y que a su vez fueron configurando la intervención en la práctica.

En primer lugar, uno de los principales logros del proyecto fue su capacidad de adaptación progresiva al contexto peruano. Aunque el programa partió de un diseño global, su implementación evidenció la necesidad de ajustar continuamente las metodologías, los perfiles de participantes y las estrategias de intervención en función de las características del ecosistema emprendedor local. Este proceso permite observar que la intervención no operó como un modelo cerrado, sino como un proceso en constante reconfiguración, donde las decisiones del equipo fueron fundamentales para adecuar el programa a condiciones concretas de implementación.

Se suma también, la generación de conocimiento sobre las trayectorias y necesidades de las mujeres emprendedoras. A través de diagnósticos, encuestas y procesos de acompañamiento, el proyecto identificó desafíos estructurales como la brecha digital, la sobrecarga de cuidados y las limitaciones en el acceso a servicios financieros formales. Más allá de su utilidad operativa, este conocimiento contribuyó a redefinir la comprensión del problema dentro del equipo, ampliando la mirada inicial del programa y cuestionando algunos de sus supuestos de partida.

En esa misma línea, el proyecto abrió espacios de discusión dentro de la organización y en el ecosistema financiero sobre la incorporación del enfoque de género. La participación de una especialista y los procesos de reflexión interna permitieron problematizar cómo las desigualdades de género atraviesan las oportunidades económicas de las mujeres emprendedoras. Esto implicó un desplazamiento desde una mirada centrada en herramientas financieras hacia una comprensión más amplia de los factores sociales que

condicionan la sostenibilidad de los emprendimientos.

Asimismo, el sostenimiento del programa en un contexto marcado por exigencias crecientes y condiciones cambiantes constituye un logro relevante. Este sostenimiento no fue automático, sino resultado de la capacidad del equipo para ajustar estrategias en escenarios de presión e incertidumbre, lo que evidencia el carácter dinámico y no lineal de los procesos de implementación.

No obstante, estos logros estuvieron atravesados por una serie de obstáculos que configuraron la experiencia.

Uno de los principales fue el desajuste entre el diseño global del programa y las características del contexto peruano. Este desajuste se manifestó en la definición inicial del perfil de las participantes y en ciertos supuestos sobre el tipo de emprendimientos a fortalecer, lo que obligó a redefinir criterios durante la implementación. Esta situación pone en evidencia las limitaciones de los diseños estandarizados cuando no incorporan de manera suficiente las particularidades del contexto en el que se implementan.

Además, la presión generada por metas ambiciosas que no siempre estuvieron acompañadas de recursos o tiempos proporcionales. Esta condición llevó al equipo a desarrollar estrategias alternativas para cumplir con los indicadores, como la articulación con otras iniciativas o la modificación de las modalidades de intervención. Este aspecto permite observar cómo las exigencias institucionales influyen directamente en las decisiones operativas y en la forma en que se implementan los programas.

Asimismo, la experiencia evidenció dificultades en la coordinación interna. Si bien existieron espacios de trabajo conjunto, estos no siempre se consolidaron como instancias sistemáticas de reflexión colectiva, lo que limitó la posibilidad de realizar ajustes estratégicos de manera sostenida. Esto muestra que la generación de aprendizajes organizacionales no depende únicamente de la experiencia acumulada, sino también de la existencia de espacios formales para procesarla.

Y se identificaron restricciones vinculadas al funcionamiento del sistema financiero. En algunos casos, las políticas de las entidades limitaron el acceso a información o la implementación de estrategias conjuntas, lo que afectó el seguimiento de los resultados del programa. Este elemento evidencia que la implementación de este tipo de intervenciones no depende únicamente del equipo ejecutor, sino también de las condiciones institucionales del entorno en el que se insertan. A partir de estos elementos, es posible identificar algunas

lecciones relevantes para el diseño e implementación de futuras intervenciones.

- En primer lugar, la experiencia muestra que la ausencia de un análisis contextual profundo en las etapas iniciales puede generar desajustes en la implementación, obligando a realizar modificaciones sobre la marcha. Esto sugiere que la adaptación no debe entenderse como una fase posterior, sino como un componente central desde el diseño de la intervención.
- En segundo lugar, se evidencia que la inclusión financiera resulta insuficiente si no se consideran las condiciones sociales y estructurales que influyen en la vida de las mujeres. Factores como la organización del tiempo, la carga de cuidados o las brechas digitales no solo afectan la participación en el programa, sino también la posibilidad de sostener los emprendimientos en el tiempo.
- En tercer lugar, la experiencia muestra que la incorporación del enfoque de género requiere estar presente desde el diseño inicial. Cuando este se integra de manera posterior, su implementación tiende a ser fragmentada y depende en mayor medida de esfuerzos individuales dentro del equipo.
- Por último, se identifica la necesidad de fortalecer los espacios de coordinación y reflexión interna. La complejidad de este tipo de intervenciones exige procesos continuos de aprendizaje organizacional que permitan revisar supuestos, ajustar estrategias y sostener una lectura compartida del proceso.

En conjunto, estos aprendizajes permiten comprender que las intervenciones orientadas al empoderamiento económico de las mujeres no se desarrollan de manera lineal, sino como procesos dinámicos, atravesados por decisiones, tensiones y condiciones estructurales. En ese sentido, su análisis requiere considerar no solo sus resultados, sino también las formas en que son implementadas y transformadas en la práctica.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La reconstrucción de la experiencia permitió analizar el proceso de implementación del programa más allá de su diseño formal, evidenciando que su desarrollo estuvo marcado por ajustes constantes, reinterpretaciones del enfoque y decisiones situadas frente a las condiciones del contexto.

- Las metas, indicadores y orientaciones metodológicas definidas a nivel global funcionaron como marcos de referencia, pero su concreción dependió de procesos continuos de interpretación, negociación y adaptación. Esta interacción dio lugar a modificaciones progresivas en la estrategia del programa, mostrando que la

implementación no implica la aplicación mecánica de un diseño, sino su reconfiguración en contextos específicos.

- En este proceso, uno de los principales aprendizajes fue el tránsito desde un enfoque centrado en la inclusión financiera hacia una comprensión más amplia basada en la salud financiera. La experiencia mostró que el acceso a servicios financieros, incluso acompañado de capacitación, resulta insuficiente para explicar las trayectorias económicas de las mujeres emprendedoras. Las interacciones con las participantes y los procesos de acompañamiento evidenciaron la incidencia de factores estructurales como la carga de cuidados, la organización del tiempo, la informalidad y las brechas digitales, lo que llevó a ampliar progresivamente la comprensión del problema.
- Este desplazamiento no respondió a una redefinición planificada desde el inicio, sino a un proceso de aprendizaje organizacional construido en la práctica. La comprensión del problema se fue reformulando a partir de la experiencia acumulada, evidenciando que los proyectos de desarrollo no solo generan resultados, sino también transformaciones en la manera en que las organizaciones interpretan los fenómenos sobre los que intervienen.
- Estos aprendizajes se desarrollaron en un entorno organizacional atravesado por la interacción entre múltiples actores. El equipo implementador, las distintas áreas institucionales, el donante y las entidades financieras configuraron un espacio de relaciones en el que coexistían distintas interpretaciones sobre el enfoque y las prioridades del programa. Las decisiones tomadas durante la implementación reflejan estas tensiones, mostrando que las intervenciones se construyen a partir de procesos de negociación más que de consensos previos.
- En este marco, el rol de las instituciones financieras evidenció los límites de los enfoques centrados exclusivamente en el acceso. Si bien existieron avances en la articulación con estas entidades, también se identificaron restricciones asociadas a sus lógicas organizacionales, sus criterios de evaluación y sus representaciones sobre las mujeres emprendedoras. Esto muestra que la inclusión financiera con enfoque de género implica no solo trabajar con las usuarias, sino también transformar las prácticas institucionales del sistema financiero.

En conjunto, la experiencia analizada permite comprender las intervenciones de fortalecimiento económico de mujeres como procesos sociales complejos, en los que convergen dimensiones organizacionales, institucionales y estructurales. Su análisis

requiere, por tanto, atender no solo a sus resultados, sino a las dinámicas mediante las cuales se configuran en la práctica.

Recomendaciones

Fortalecer los procesos de diagnóstico contextual desde las etapas iniciales resulta clave para reducir los desajustes entre el diseño programático y las condiciones de implementación. La experiencia muestra que la falta de este análisis obliga a realizar ajustes durante la ejecución, lo que afecta la definición de perfiles, metas y estrategias.

- Es necesario consolidar espacios sistemáticos de coordinación y reflexión dentro de los equipos de implementación. La generación de aprendizajes organizacionales no ocurre de manera automática, sino que requiere mecanismos que permitan procesar la experiencia, compartir perspectivas y sostener lecturas comunes del proceso.
- La incorporación del enfoque de género debe realizarse desde el diseño inicial de las intervenciones. Integrarlo de manera posterior limita su articulación y reduce su capacidad de incidir de forma transversal en los distintos componentes del programa.
- Resulta fundamental reconocer la diversidad de trayectorias de las mujeres emprendedoras. Diseñar estrategias diferenciadas permite responder de manera más pertinente a sus necesidades y evita la aplicación de modelos homogéneos que no reflejan la complejidad del emprendimiento femenino.
- Finalmente, el trabajo con instituciones financieras debe formar parte central de este tipo de intervenciones. La inclusión financiera con enfoque de género requiere procesos de sensibilización, revisión de prácticas organizacionales y desarrollo de productos adaptados, que permitan responder a las condiciones reales de las mujeres.

Reflexión final

El proceso de sistematización desarrollado en este trabajo pone en evidencia el valor de la reflexión crítica sobre la práctica profesional como fuente de producción de conocimiento sociológico. Analizar una experiencia concreta de intervención social permitió identificar no solo los resultados alcanzados por el proyecto, sino también las dinámicas organizacionales, las tensiones institucionales y los aprendizajes que se produjeron durante su implementación. En este sentido, la experiencia analizada confirma que los proyectos de desarrollo no son únicamente dispositivos técnicos orientados al cumplimiento de metas,

sino espacios sociales en los que se producen interpretaciones, negociaciones y aprendizajes colectivos. La sistematización permitió observar cómo las decisiones, tensiones y adaptaciones que surgieron durante la implementación forman parte de la dinámica real de las intervenciones sociales. Al reconstruir críticamente este proceso, fue posible transformar la experiencia laboral en un objeto de análisis sociológico, reconociendo que el conocimiento sobre la acción social también se produce desde la práctica. De esta manera, la sistematización no solo contribuye a mejorar futuras intervenciones orientadas al fortalecimiento económico de las mujeres, sino que también reafirma el papel de la sociología como una disciplina capaz de dialogar con la experiencia concreta y de generar herramientas reflexivas para comprender y transformar los procesos sociales en los que interviene.

10. BIBLIOGRAFÍA

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu

Chávez Tafur, J. (2007). Aprender de la experiencia: una metodología para la sistematización. ILEIA.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.

Francke, M., & Morgan, M. (1995). La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Escuela para el Desarrollo.

Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). Encuesta nacional de uso del tiempo 2024: principales resultados. INEI.

Jara Holliday, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE).

Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. Development and Change, 30(3), 435–464.

Maldonado, J. H. (Ed.). (2018). Proyecto Capital: diez años vinculando la inclusión

financiera con la protección social. Fundación Capital.

Ministerio de la Producción. (2022). Perfil de la mujer emprendedora en el Perú 2022. Lima: PRODUCE.

Ministerio de la Producción. (2023). Situación socioeconómica de las mujeres conductoras de una MYPE: Desempeño e indicadores claves. Lima: PRODUCE.

Ministerio de la Producción. (2025). Mujer emprendedora: Indicadores de desempeño 2024[Presentación].https://www.producempresarial.pe/mujer-emprendedora-indicadores-de-desempeno-2024/

ONU Mujeres. (2021). Finanzas para todas: experiencias e iniciativas innovadoras para la inclusión financiera de las mujeres y una recuperación con lentes de género en América Latina y el Caribe. ONU Mujeres.

Zamudio Robles, L. F., Burgueno Romero, R., & Ramos Mendias, B. A. (Coords.). (2024). Título del capítulo 7. En Hacia una política institucional para la mejora de la salud financiera en distintos sectores sociales de Baja California (p. 179). Universidad Autónoma de Baja California.

11. ANEXOS

i. Línea de tiempo elaborada por mi



ii. Matriz de análisis

Categoría analítica	Subcategoría	Evidencia empírica	Entrevistas / fuentes	Interpretación analítica	Referente teórico
Construcción inicial del programa	Inicio de la implementación	El proyecto inició sin equipo completo ni estructura clara de supervisión. La implementación efectiva comenzó en pandemia.	Entrevista 1	La intervención no partió de una estructura plenamente consolidada, sino que se fue organizando en la práctica, evidenciando que la implementación dependió de procesos progresivos de construcción institucional.	Giddens; Crozier y Friedberg
Adaptación operativa	Ajustes metodológicos durante pandemia	Se transformó la metodología LISTA de tablets a aplicación móvil; se incorporaron herramientas digitales para educación financiera y habilidades empresariales.	Entrevista 1	La pandemia obligó a reconfigurar las estrategias de implementación, mostrando la capacidad adaptativa del equipo frente a restricciones externas, pero también la dependencia de condiciones tecnológicas y de conectividad.	Giddens
Construcción organizativa	Formación progresiva del equipo	El equipo se amplió conforme el proyecto se complejizó, incorporando áreas de comunicaciones, monitoreo y desarrollo de herramientas digitales.	Entrevista 1	La organización interna no estuvo dada desde el inicio, sino que se estructuró en función de las exigencias del proceso, lo que refuerza el carácter contingente de la acción colectiva.	Crozier y Friedberg
Gobernanza institucional	Relación entre CARE Perú, CARE USA y donante	Existían metas globales ya definidas y coordinación multinivel; algunas decisiones estaban marcadas desde el nivel global.	Entrevistas 1 y 2	La implementación estuvo atravesada por una estructura de gobernanza multinivel en la que el diseño global funcionó como marco, pero su operativización requirió negociación local.	Giddens
Adaptación programática	Cambio de enfoque	El proyecto transitó de inclusión financiera a salud financiera.	Entrevistas 1 y 2	El cambio conceptual no fue solo técnico, sino resultado de aprendizajes construidos durante la implementación, al hacerse visibles los límites del enfoque inicial.	Berger y Luckmann; Jara

Categoría analítica	Subcategoría	Evidencia empírica	Entrevistas / fuentes	Interpretación analítica	Referente teórico
Construcción social del problema	Relectura de las condiciones de las participantes	Se identificó que muchas mujeres se capacitaban de madrugada; emergieron temas como cuidados, tiempo y violencia económica.	Entrevistas 1 y 2	La experiencia permitió reconstruir el problema más allá del acceso financiero, incorporando dimensiones estructurales que modificaron la comprensión institucional del proyecto.	Berger y Luckmann; Kabeer
Tensiones conceptuales	Diferencias en la interpretación del empoderamiento	El equipo global y el local tenían comprensiones distintas sobre empoderamiento y salud financiera.	Entrevista 2	El enfoque del proyecto no fue homogéneo, sino objeto de disputa y negociación entre actores con bagajes distintos, mostrando que los conceptos también se construyen organizacionalmente.	Berger y Luckmann
Comunicación institucional	Ausencia de lineamientos globales claros	No había una cabeza global fuerte en comunicaciones; cada país tenía autonomía relativa.	Entrevista 2	La comunicación del proyecto dependió de interpretaciones locales y del criterio de quienes asumían ese rol, lo que generó tensiones entre narrativa institucional y ritmo real de implementación.	Crozier y Friedberg
Organización interna del equipo	Roles, liderazgo y coordinación	En el papel los roles estaban definidos, pero en la práctica existían superposiciones y distintos estilos de liderazgo.	Entrevista 2	La experiencia evidencia que la formalización de roles no garantiza coordinación efectiva; la acción colectiva dependió de relaciones de poder, negociación y circulación desigual de información.	Crozier y Friedberg
Capacidad operativa y metas	Desajuste entre metas y equipo	El proyecto tenía metas muy grandes para un equipo reducido; hubo presión por publicaciones, participantes y resultados.	Entrevistas 2 y 3	Las metas institucionales estructuraron el trabajo cotidiano y tensionaron la capacidad operativa disponible, obligando al equipo a ajustar estrategias para sostener la ejecución.	Giddens; Crozier y Friedberg

Categoría analítica	Subcategoría	Evidencia empírica	Entrevistas / fuentes	Interpretación analítica	Referente teórico
Implementación de capacitaciones	Trabajo con aliados y consultores	Las capacitaciones se realizaban a través de consultores y aliados institucionales; CARE no las impartía directamente.	Entrevista 3	La implementación dependió de una red de actores externos, lo que complejizó la coordinación y evidenció que el programa operaba como una acción colectiva extendida.	Crozier y Friedberg
Captación de participantes	Cambio de estrategia	Se pasó de usar bases del proyecto a exigir que los consultores llegaran con sus propias bases empresariales.	Entrevista 3	Este cambio muestra una reconfiguración operativa orientada al cumplimiento de metas, trasladando mayor responsabilidad a consultores y redefiniendo la lógica de implementación.	Crozier y Friedberg
Metas y criterios de medición	Cambios en los indicadores	Se modificó el criterio de conteo de participantes, exigiendo que fueran únicas.	Entrevista 3	Los criterios de medición no fueron estables durante todo el proceso, lo que afectó la estrategia de ejecución y mostró la incidencia de definiciones institucionales sobre la práctica cotidiana.	Giddens
Expansión territorial	Búsqueda de nuevas regiones y consultores	El proyecto amplió su intervención territorial y buscó consultores con experiencia en regiones.	Entrevista 3	La expansión territorial respondió menos a una planificación inicial que a una necesidad operativa de alcanzar metas, evidenciando adaptaciones estratégicas sobre la marcha.	Giddens; Crozier y Friedberg
Restricciones estructurales	Conectividad, presupuesto y condiciones del entorno	Hubo limitaciones de conectividad, diversidad geográfica y reducción presupuestaria, lo que impulsó formatos de microlearning.	Entrevista 3	Las decisiones metodológicas no dependieron únicamente del equipo, sino también de restricciones estructurales del contexto y del propio diseño financiero del programa.	Giddens
Aprendizaje	Producción de	Diagnósticos, cambios de	Entrevistas 1,	La experiencia muestra que el programa no	Jara; Berger

Categoría analítica	Subcategoría	Evidencia empírica	Entrevistas / fuentes	Interpretación analítica	Referente teórico
organizacional	conocimiento desde la práctica	enfoque, ajustes metodológicos y redefinición de supuestos.	2 y 3; documentos	solo produjo actividades y resultados, sino también aprendizajes institucionales que transformaron la manera de comprender el problema intervenido.	y Luckmann

iii. Guía de entrevista semiestructurada 2

GUÍA DE ENTREVISTA TSP-SOCIOLOGÍA

BLOQUE 1: CONTEXTO Y CONTINUIDAD ENTRE FASES	
1.	¿Cómo describirías brevemente el propósito de la primera fase del proyecto? (Importante)
2.	¿Y cuál dirías que fue el propósito central de la segunda fase?
3.	Desde tu perspectiva, ¿qué cambió realmente entre una fase y otra?
4.	¿Qué elementos se mantuvieron y cuáles se transformaron?
5.	¿Hubo una decisión explícita de continuidad o más bien una reformulación del enfoque?
BLOQUE 2: PERFIL Y CONSTRUCCIÓN DE CATEGORÍAS	
6.	¿Cómo se definió originalmente el perfil de las participantes en la primera fase?
7.	¿En qué momento se empezó a percibir que el perfil no se ajustaba completamente a la realidad?
8.	¿Qué discusiones internas se generaron alrededor de ese desajuste?
9.	¿Qué implicó ese cambio en términos operativos y estratégicos?
BLOQUE 3: ESTRUCTURA – AGENCIA	
10.	¿Qué lineamientos venían definidos desde el donante o desde el diseño original?
11.	¿En qué aspectos el equipo tenía margen de decisión?
12.	¿Recuerdas algún momento donde el diseño no calzaba con el contexto?
13.	¿Qué rol jugó el contexto nacional en las decisiones del programa?

BLOQUE 4: ZONAS DE INCERTIDUMBRE Y NEGOCIACIÓN	
14.	¿Recuerdas alguna situación de desacuerdo interno sobre una decisión programática?
15.	¿Hubo tensiones entre lo que el donante pedía y lo que el equipo consideraba pertinente?
16.	¿Existieron momentos de incertidumbre sobre la viabilidad de algún componente?
17.	¿Dirías que algunas decisiones se tomaron más por evidencia técnica o por negociación estratégica?
BLOQUE 5: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
18.	¿Cuáles fueron los principales aprendizajes de la primera fase?
19.	¿Cómo influyeron esos aprendizajes en el diseño de la segunda fase?
20.	¿Hubo supuestos que tuvieron que replantearse?
21.	¿Cambió la manera de entender el concepto central del programa?
22.	¿Qué harías distinto si hoy diseñaras una tercera fase?