

Guía de Gobernanza en Diversidad, Equidad e Inclusión



Guía de Gobernanza en Diversidad, Equidad e Inclusión

2024

Autores principales Cámara de la Diversidad

Felipe Cárdenas González
Eduardo Ramos Cárdenas
Heidi Rozo
Katherine Hernández

Asobancaria

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| Jonathan Malagón González | Presidente |
| Alejandro Vera Sandoval | Vicepresidente Técnico |
| Daniel Lacouture Daza | Director de Sostenibilidad |
| Juan David Urquijo Vanegas | Profesional Máster |
| María Paula Gómez Pérez | Asistente |
| Santiago Penagos Cañón | Diseñador Externo |

Cooperación de
Unión Europea

Noviembre de 2024
Si requiere información adicional contáctenos en:
vicetecnica@asobancaria.com

Tabla de contenido

| | PAG |
|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 2. GLOSARIO | 6 |
| 3. MARCO DE IMPLEMENTACIÓN | 10 |
| 4. CONTEXTO INTERNACIONAL | 13 |
| 5. CONTEXTO NACIONAL | 15 |
| 5.1. Situación Actual del Sector Financiero en Colombia en materia DEI | 16 |
| 5.2. Breve Historia y Evolución de la Diversidad e Inclusión en el Sector | 16 |
| 5.3. Marco Regulatorio | 17 |
| 6. BRECHAS ACTUALES Y RECOMENDACIONES DE CÓMO INICIAR | 18 |
| 7. ESTRATEGIAS DE ESTRUCTURAS DE BUEN GOBIERNO PARA UNA ADECUADA EJECCIÓN DE ESTRATEGIA DEI | 22 |
| 8. ALERTAS | 37 |
| 9. RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN | 41 |
| 10. ANEXOS | 50 |

| INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Tal como lo reconoce el Protocolo Social firmado entre Asobancaria y el Ministerio de Hacienda de Colombia¹, la Diversidad, Equidad e Inclusión son pilares fundamentales para la competitividad y el crecimiento sostenible de cualquier sector económico, y el sector financiero en Colombia no es la excepción. En un entorno globalizado y cada vez más competitivo, las instituciones financieras no pueden rechazar ni postergar más la invitación a promover una cultura organizacional que valore y respete las diferencias individuales, asegurando un acceso justo de oportunidades para todos. En el contexto Global, dentro del sector financiero existen entidades pioneras, que acumulan décadas de trabajo, consolidando sus estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión² y de medir el impacto positivo que tiene el garantizar que sus entornos laborales son más incluyentes, estos casos de estudio no solamente nos inspiran, sino que nos demuestran, desde sus evidencias, cómo profundizar en temas DEI genera mayor sostenibilidad a cualquier estrategia de crecimiento económico.

El sector financiero ha estado en la mira de entidades, gobiernos y la opinión pública como un sector que fue históricamente dominado por hombres, de entornos comunes, referentes a su color de piel, nivel de estudios, universidades e incluso demografías y localización, factores que hace un par de décadas en nuestro país, por fortuna, han venido cambiando aceleradamente. Como bien lo ha citado el Protocolo Social de Asobancaria, más allá de los temas de equidad de género, existen múltiples aristas de diversidad que permiten centrar el interés de las instituciones financieras de diferentes grupos sociales, algunos minoritarios, otros más representativos en demografía, que llegan a la agenda de las prioridades de los próximos años como una gran fuerza impulsora en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente

en 4 de ellos: el #1 – Superación de la Pobreza, el #5 – Equidad de Género, el #8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico y el #10 – Reducción de Desigualdades.

Como bien lo sugiere Christabel Agbonkonkon³ en sus publicaciones, los avances DEI en organizaciones del sector financiero pueden ser la punta de lanza necesaria para reducir la brecha de inequidad a la hora de hablar del acceso justo a oportunidades de generación de ingresos, ahorro, financiación para el crecimiento e inversión de los diferentes grupos minoritarios de una sociedad. Una evidencia de cómo el sector, comienza a dar pasos firmes, impulsados con el Protocolo Social y las tendencias internacionales que a nivel global comienzan a asentarse como factores de competitividad empresarial, son los resultados de la versión más reciente del Ranking de Organizaciones incluyentes en América Latina, donde 4 Bancos de Colombia ocuparon los primeros lugares a lo largo del Top 10⁴.

Esta Guía de Gobernanza DEI, permitirá a los diferentes responsables e interesados en crear, avanzar y consolidar las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión en el sector financiero, a acceder a un conjunto de recomendaciones, ejemplos y hojas de ruta sugeridas sobre cómo tener una adecuada estructura de Buen Gobierno para que estos temas avancen a buen ritmo dentro de sus organizaciones, ilustrando cómo a lo largo y ancho de un organigrama, los diferentes roles, líneas de mando y reporte adecuados, tienen una correspondencia directa con la consecución de los objetivos trazados para ser una Organización Libre de Discriminación desde 3 perspectivas, Talento como clientes internos, Consumo como clientes externos y Abastecimiento en la cadena de valor como proveedores.

¹ Protocolo Social – Asobancaria. 2023

² The JP Morgan Chase DEI Case // The Citi Group DEI Case // MasterCard 2023 ERG Report – DEI

³ How Diversity Equity and Inclusion(DEI) can help financial institutions close the equity gap. 2024

⁴ HCámara de la Diversidad 2024.

GLOSARIO



DEI: abreviación del enfoque estratégico de Diversidad, Equidad e Inclusión como 3 grandes valores y fuerzas impulsoras de la competitividad en las organizaciones⁵. Se encuentra también como D.E.I. en múltiples fuentes. Una referencia importante es que este acrónimo viene del anglicismo Diversity, Equity & Inclusion el cual es frecuentemente y erróneamente expresado en su segundo concepto como equity que para el sector financiero genera confusión por su terminología y ligue con el concepto de Patrimonio pero, en este caso, se acerca es al concepto de Equidad, entendida como el trato justo de las personas en las organizaciones para que tengan lo necesario para salir adelante y que no se refiere a Equality, que en la mayoría de veces se puede traducir como igualdad, bajo la premisa que no siempre un trato igualitario permite resolver todas las necesidades de las personas dentro de las organizaciones.

Enfoque Diferencial: es aquella perspectiva que permite generar agendas de trabajo para obtener y reunir información de valor sobre diferentes grupos poblacionales con un objetivo común⁶, mejorar su calidad de vida. En las organizaciones, el Enfoque Diferencial, permite generar estrategias, programas, proyectos, actividades e indicadores de impacto, evitando caer en escenarios de privilegio o preferencia, pero si ponderando situaciones particulares que viven personas solas, en pareja, en familia, en grupos dentro de grupos sociales minoritarios.

Gobernanza: es un proceso mediante el cual se dirigen los diferentes asuntos, se gestionan recursos y se garantiza el impacto positivo en las personas⁷ dentro de una organización, Estado o entorno. Para el contexto corporativo, una buena gobernanza se compone de 5 pilares clave, 1. Transparencia. 2. Responsabilidad. 3. Rendición de Cuentas. 4. Participación. 5. Capacidad de

Respuesta (a las necesidades de la población objetivo).

Gobierno Corporativo: se refiere al sistema de normas, prácticas y procesos mediante los cuales se dirige y gestiona una empresa. Cubre las relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas.⁸ Proporciona el logro de la estrategia de la empresa en un marco de transparencia, responsabilidad y equidad. Ayuda a establecer un equilibrio de poder y responsabilidades entre las distintas partes interesadas, previene los conflictos de intereses y promueve un comportamiento ético en la toma de decisiones.

Patrocinador DEI: un patrocinador o Sponsor en Diversidad, Equidad e Inclusión es un Miembro de la Alta Gerencia, usualmente integrante del Comité Directivo de una organización, el cual manifiesta explícitamente su alto compromiso con promover y representar estos temas a lo largo y ancho de la organización.⁹ Es común que en organizaciones que ya avanzan a profundidad en temas DEI con diferentes prioridades, aristas de diversidad abarcadas y/o grupos de interés identificados, existan Sponsors por cada tema. Estas personas por su nivel ejecutivo no tienen siempre que “pertenecer” a un grupo social minoritario específico para poder promoverlo, sin embargo, entre más cercanía, profundidad en conocimientos y experiencias acumule sobre un tema en particular, mayor su gobernabilidad y legitimidad será para ser un promotor idóneo.

Comité de Diversidad / ERGs: son grupos voluntarios que deciden conformarse bajo el impulso de una estrategia DEI dentro de las organizaciones, usualmente por afinidad, representatividad o apoyo a una causa específica.¹⁰ Estos grupos también se conocen

⁵ Definiciones DEI y su relevancia. McKinsey. 2022

⁶ Definiciones de Enfoque Diferencial e Interseccional. DANE. 2022

⁷ Acerca de la Buena Gobernanza y los Derechos Humanos. Oficina de Derechos Humanos. ONU.

⁸ Sobre Gobierno Corporativo. CEPAL.

⁹ Cómo generar impacto con un adecuado programa de Sponsorship en DEI. Top Employers Institute. 2022

¹⁰ Cómo elevar el impacto de Comités de Diversidad y ERGs en las Organizaciones. FORBES. 2023

en el contexto internacional como “Employment Resource Groups” o ERGs y son unas unidades de trabajo integradas por diferentes personas de una organización de manera multidisciplinaria, tanto en seniority, como de departamentos/ áreas de trabajo y permanencia o tiempo dentro de la organización. Este grupo de personas es usualmente el responsable principal en la ejecución de las diferentes actividades planeadas a lo largo de un periodo sobre cómo las iniciativas DEI avanzan y se consolidan dentro de las organizaciones. Si bien un Comité de Diversidad no es un trabajo exclusivo, de hecho, usualmente es hecho dentro de la jornada laboral, es una actividad extra/adicional voluntaria a las asignadas por cada manual de funciones de cada persona que decide pertenecer.

Campeón de Diversidad / Embajador DEI: son personas que usualmente integran Comités de Diversidad¹¹ - son aquellos voluntarios que por su interés en temas DEI o por el impulso que su trabajo, usualmente relacionado con temas de procesos de Talento Humano, Comerciales, de Sostenibilidad o de Liderazgo, encuentran valor en formarse con procesos de educación sobre terminología, sesgos, indicadores de medición, casos de estudio y demás, sobre situaciones que suceden alrededor de temas DEI en toda la cadena de valor de la empresa y poner todos estos conocimientos en práctica para garantizar la ejecución de acciones en DEI dentro de la organización donde trabajan.

Sesgos Inconscientes: son aquellos comandos cerebrales que no podemos controlar tener, pero sí mitigar, sobre las diferentes posturas que nuestro ser tiene con respecto a diferentes temas humanos y sociales.¹² Usualmente son reacciones que suceden de manera automática, expresadas en nuestro lenguaje corporal, verbal o relacional frente a situaciones y personas que desafían nuestra actual cosmovisión del mundo y nuestro entendimiento sobre diferentes temas. En las Organizaciones, un sesgo inconsciente está ligado a temas DEI y facilita mucho la ejecución de una adecuada y efectiva estrategia DEI al aprender sobre qué son y cómo manejarlos dentro del entorno laboral.



¹¹ [Cómo ser un Campeón DEI en las Organizaciones](#), Harvard Business School. 2023

¹² [Un entrenamiento efectivo en Sesgos Inconscientes](#), Francesca Gino & Katherine Coffman. HBR. 2023

Nomenclaturas

- **ADCI:** Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo en temas de diversidad e inclusión.
- **ANDI:** Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, que apoya iniciativas de DEI en el ámbito empresarial colombiano.
- **Auto:** comunicación de un juez dentro de un proceso judicial.
- **C:** Sentencia de constitucionalidad.
- **CFI:** Corporación Financiera Internacional.
- **CIDER:** Centro Interdisciplinario de Estudios de Desarrollo de la Universidad de los Andes.
- **CONPES:** Consejo Nacional de Política Económica y Social.
- **DEI:** Diversidad, Equidad e Inclusión. Un enfoque estratégico para crear espacios laborales inclusivos y libres de discriminación.
- **ENIF:** Encuesta Nacional de Inclusión Financiera.
- **EPS:** Entidad Promotora de Salud, organización de aseguramiento en salud en Colombia.
- **ERGs:** Employment Resource Groups. Grupos voluntarios en una organización dedicados a promover temas de diversidad y representación.
- **KPIs:** Key Performance Indicators. Indicadores clave de rendimiento usados para evaluar el éxito de estrategias y acciones en DEI.
- **NPS:** Net Promoter Score. Indicador que mide la lealtad de los clientes y empleados hacia una organización.
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, que fomenta políticas de bienestar económico y social.
- **OIT:** Organización Internacional del Trabajo.
- **ONGs:** Entidades que no son parte de las esferas gubernamentales o empresas, cuyo fin fundamental es el bien social.
- **POS:** Plan Obligatorio de Salud, un sistema de beneficios en salud en Colombia.
- **PQR:** Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.
- **SFC:** Superintendencia Financiera de Colombia. Entidad encargada de la regulación y supervisión del sector financiero colombiano.
- **SU:** Sentencia de Unificación.
- **T:** Sentencia de Tutela.
- **TI:** Tecnologías de la Información. Se pueden definir como el conjunto de recursos tecnológicos; como hardware, software y servicios que proporcionan una plataforma para almacenar, recolectar, procesar y distribuir información.
- **VIH:** Virus de Inmunodeficiencia Humana.

MARCO DE IMPLEMENTACIÓN



A la fecha existen más de 15 entidades bancarias y financieras que han comenzado, están fortaleciendo, o tienen consolidadas estrategias de Diversidad Equidad e Inclusión al interior de sus organizaciones. Los principales avances los estamos encontrando en las áreas de **Talento Humano, Sostenibilidad** y más recientemente en los últimos 2 años en las áreas de **Compras y Abastecimiento**.

Las entidades del sector financiero en Colombia, después de la firma del Protocolo Social con Asobancaria, han venido acelerando sus actividades con el espíritu de consolidar entornos laborales libres de discriminación. Sin embargo, un gran desafío que se presenta en frente para los próximos años es cómo avanzar de las priorizaciones en DEI de temas con los clientes internos para abordarlo con los clientes externos, bien sean personas naturales o personas jurídicas y, finalmente, cómo dinamizar la cadena de valor permitiendo que los diferentes proveedores de productos y servicios de las entidades del sector, también se sumen a estas iniciativas y garanticen que existan cadenas integrales de valor - libres de discriminación.

A lo largo de esta Guía podremos brindar contexto e información precisa que ha permitido "clusterizar" o agrupar a las diferentes entidades del sector financiero en Colombia en **tres etapas o estados de evolución** en materia de avances en Gobernanza en Diversidad Equidad e Inclusión.

Primera etapa: un primer grupo de entidades las podemos llamar "**emergentes o en iniciación**" que son aquellas entidades que abordan las temáticas DEI y comienzan a poner en práctica las primeras acciones que les permiten iniciar un camino en consolidar una estrategia de Gobernanza en DEI dentro de sus organizaciones.

Segunda etapa: son aquellas entidades bancarias y financieras que tienen **ya un camino recorrido "fortaleciendo"** más formalmente las iniciativas que ya se crearon, ya se pusieron en práctica y que hoy se están retando en cuanto a la inclusión de más grupos priorizados o más formalidad a la hora de medir las acciones que se ejecutan para garantizar una verdadera inclusión de personas clientes y proveedores.

Tercera etapa: son aquellas entidades bancarias y financieras que tienen "**consolidadas**" estas iniciativas. El día de hoy están ingresando a una nueva etapa donde sus prioridades están focalizadas en temas de **contribución e impacto** hacia las diferentes comunidades donde se encuentran localizados a través de cualquiera de sus canales de contacto, bien sea por presencia de sucursales en diferentes territorios o por canales digitales, con ambiciosas estrategias de expansión que está permitiendo llegar a cada vez más colombianos.

El modelo presentado a continuación en esta Guía se permite sugerir una escala evolutiva, un modelo de gobernanza que, si bien no es una receta obligatoria, sí es una Hoja de Ruta in crescendo que acumula experiencias, victorias tempranas, aprendizajes y permite que las entidades bancarias y financieras vayan consolidando una forma de Buen Gobierno, efectivo y duradero para una adecuada implementación de una Estrategia DEI.

Con esta Guía cualquier Entidad Bancaria y Financiera deberá poder, no solamente autoidentificar en qué etapa se encuentra, sino acceder a un conjunto de recomendaciones de un Modelo Común que evoluciona en complejidad e impacto según la etapa en la que la entidad se encuentre, teniendo en cuenta:

1. **Auto-diagnóstico** de dónde está mi entidad en temas DEI y cómo empezar/avanzar bajo un marco de buen gobierno.
2. **Alternativas de estructuras** de gestión para una adecuada implementación de la gobernanza en DEI enmarcada en la estrategia.
3. Claridades sobre lo que son y no son, hacen y no deben hacer los **Comités de Diversidad o ERGs**.
4. Claridades sobre cuáles y cómo son los diferentes **niveles de la organización involucrados**.
5. **Indicadores de desempeño y evolución** a medir sugeridos bajo un Buen Gobierno DEI.
6. **Consolidación de un modelo local, pero de talla mundial**, sugerido que ya tiene contribuyentes locales basado en las primeras buenas experiencias que comienzan a consolidar algunas entidades bancarias y financieras.
7. **Matriz de evolución DEI** en las entidades bancarias y financieras y cómo avanzar en ella.

Con estos insumos, las entidades bancarias y financieras podrán dar un seguimiento efectivo a la ejecución de una gobernanza DEI, que refleje progresivamente el impacto deseado por el Protocolo Social de Asobancaria, al cual se han comprometido formalmente las entidades adheridas. Asimismo, en línea con la ambición establecida en dicho acuerdo, esta Guía busca impulsar que las estructuras de gobierno y los equipos de trabajo dentro de las organizaciones evolucionen para asegurar que se logren los objetivos de Diversidad, Equidad e Inclusión financiera en el país.

CONTEXTO INTERNACIONAL



El sector financiero en Colombia ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas. Desde la liberalización financiera en los años 90, el país ha visto una creciente integración en los mercados internacionales, un aumento en la competencia y una mayor diversificación de servicios financieros. Este proceso ha llevado a la modernización del sistema financiero y a la adopción de nuevas tecnologías donde hoy el desafío no solo se encuentra en cobertura ni fidelización sino en la digitalización de múltiples procesos tradicionales de las entidades bancarias y financieras, la llegada y expansión de las FinTech y los desafíos que la inteligencia artificial antepone a la evolución del sector.

Un dato crucial para considerar en la evolución de la competitividad de las empresas del sector financiero a nivel mundial es que para el 2008 – pre-crisis financiera global – existían 18 entidades financieras dentro del índice de Fortune 500 de ese año¹³ pero, para el año pasado, solamente 7 se mantienen en el Fortune 500 de 2023¹⁴. Es decir, más de la mitad en década y media, ha salido de este Top 20. Esta situación es una evidencia clave para analizar cómo y en qué, las entidades bancarias y financieras a nivel global pueden asegurar su competitividad en los años actuales y venideros, donde empresas de tecnología, de comercio electrónico y otros rubros toman la delantera en crecimiento y consolidación de valor.

Si bien las entidades bancarias y financieras han dinamizado sus operaciones y cadenas de valor siendo hoy más que nunca, organizaciones de base tecnológica y consolidando sus experiencias a puntos clave de atención a sus usuarios por canales cada vez más digitales que presenciales, el gran desafío de la verdadera inclusión financiera global está reposando en temas que trascienden de rasgos técnicos y operativos y comienzan a acercarse cada vez más a lo humano y cotidiano. Es aquí como existe un creciente movimiento empresarial a nivel global que demarca cómo existen más entidades del sector financiero comprometidas con los temas de sostenibilidad y, dentro de ellos, con la Diversidad, la Equidad y la Inclusión, porque es en estos pilares que están encontrando fuentes sólidas de competitividad empresarial.

Dentro del contexto internacional cabe mencionar casos de éxito como son Canadá – Scotiabank, Estados Unidos – JP Morgan Chase Bank, México – Scotiabank, España – BBVA, Brasil – UN y Reino Unido – Barclays, marcando una pauta de Buen Gobierno en DEI para poder lograr los objetivos, alejándose de todo oportunismo comercial y de relaciones públicas efímeras para sus marcas, conectando en realidad a su talento, sus clientes y sus proveedores con un mega más vinculante que segregante.¹⁵

¹³ [Ranking de Bancos en Fortune 500, CNN Business, 2008](#)

¹⁴ [Ranking de Bancos en Fortune 500, CNN Business, 2023](#)

¹⁵ [Cómo las marcas ganan una Ventaja Competitiva haciendo DEI con propósito, FORBES, 2024](#)

CONTEXTO NACIONAL



Situación Actual del Sector Financiero en Colombia en materia DEI

En la actualidad, el sector financiero colombiano se caracteriza por una amplia gama de entidades que incluyen bancos tradicionales, corporaciones financieras, FinTech, compañías de seguros, cooperativas de crédito, y fondos de pensiones, entre otros. Estas instituciones juegan un papel crucial en el desarrollo económico del país, facilitando la inversión, el ahorro y la gestión de riesgos.

A pesar de estos avances, el sector enfrenta desafíos significativos en términos de Diversidad, Equidad e Inclusión. Históricamente, el acceso a servicios financieros ha estado limitado para ciertos grupos de la población, incluyendo mujeres, minorías étnicas, y personas con discapacidades, personas diversas en su sexualidad y en general los nueve grupos que el Protocolo Social de Asobancaria nos ilustra como poblaciones priorizadas con base en estadísticas no solamente demográficas¹⁶ sino también en los diferentes indicadores de niveles de inclusión financiera, poder adquisitivo y potencial de dinamismo económico que propio Protocolo Social detalla en su página 5. Esto ha perpetuado desigualdades socioeconómicas y ha limitado el crecimiento inclusivo no solo de estas poblaciones sino de zonas geográficas a lo largo y ancho del territorio nacional, continental e insular, donde se concentran por razones históricas estos grupos sociales.

Breve Historia y Evolución de la Diversidad e Inclusión en el Sector

La inclusión financiera en Colombia ha sido una prioridad para los últimos gobiernos y los reguladores en las últimas 2 décadas. En 2006, el gobierno lanzó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) con el objetivo de mejorar

el acceso a servicios financieros para todos los colombianos. Esta estrategia ha impulsado la creación de productos financieros más accesibles, ha promovido la educación financiera en comunidades vulnerables y ha venido evolucionando con cada nueva administración. Así mismo, el liderazgo de gremios como Asobancaria y la determinación de entidades bancarias y financieras han sido clave para cumplir el desafío de tener un país con inclusión plena dentro del sector. Un ejemplo de este avance en la inclusión financiera lo demuestran los últimos reportes de la Superintendencia Financiera. Según estos, a final de 2023, más de 36 millones de colombianos, mayores de edad, cuentan con al menos un producto financiero formal, correspondiente al 94.6% de la población con más de 18 años y marcando un incremento de 2.3 puntos porcentuales frente a sus valores en 2022.¹⁷

Recientemente, en términos de Diversidad, Equidad e Inclusión, las políticas se han centrado en fomentar la participación de mujeres y grupos subrepresentados en el sector financiero. Por ejemplo, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) ha implementado regulaciones que promueven la equidad de género en las juntas directivas de las instituciones financieras.¹⁸ Además, se han desarrollado programas específicos para apoyar a emprendedores de minorías étnicas y a personas con discapacidades y más recientemente a otros grupos. Sin embargo, el gran desafío que se presenta en frente de muchas instituciones financieras es cómo garantizar que el abordaje de estos grupos sociales minoritarios o poblaciones priorizadas no generan más espacios de exclusión, auto-segregación y guetos.

En el apartado Marco regulatorio de la Guía se presentan las principales disposiciones legales y normativas que orientan la gobernanza en DEI

¹⁶ Informe de Estadística Sociodemográfica Ampliada, DANE. 2021

¹⁷ Reporte Global de Inclusión Financiera, Superfinanciera. 2023

¹⁸ Inclusión Financiera con Equidad de Género para las Mujeres, SFC. 2022

y que deberán ser tenidas en cuenta para las posteriores recomendaciones estableciendo su adecuado monitoreo y seguimiento en el marco de la ley.

Marco regulatorio

El marco regulatorio presentado en esta Guía establece un sólido fundamento jurídico para la implementación de prácticas de gobernanza que promuevan la Diversidad, la Equidad y la Inclusión

en el sector financiero colombiano. Este cuerpo normativo recoge un conjunto de disposiciones constitucionales, legales y jurisprudenciales que reconocen la igualdad de todas las personas, prohíben y sancionan la discriminación, y garantizan los derechos de grupos históricamente marginados y vulnerables. (ver Anexo No.1)

En la Tabla 1 pueden evidenciarlos los principales lineamientos que se desprenden de este marco regulatorio vigente en el país.

TABLA 1

Principales lineamientos en materia DEI obtenidos del marco regulatorio vigente

| Tipo de regulación | Descripción | Lineamientos |
|--------------------|---|---|
| Normas | Generales y pertinentes a no discriminación y DEI | Disposiciones constitucionales que reconocen la igualdad de todas las personas ante la ley y el deber del estado de garantizar condiciones reales, así como el derecho al libre desarrollo de la personalidad |
| | Principales en materia de no discriminación, por razas, etnias, jóvenes, migrantes, pospenados y víctimas del conflicto | Leyes y decretos que prohíben y sancionan la discriminación por razones de raza, etnia, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, condición socioeconómica, antecedentes penales entre otros. Estas normas buscan proteger a grupos históricamente marginados y vulnerables. |
| | Especiales sobre accesibilidad física a personas con discapacidad | Normatividad específica sobre accesibilidad física y disposiciones que obligan a eliminar barreras en la infraestructura, el transporte y los espacio públicos y privados, con el fin de garantizar la inclusión de las personas con discapacidad |
| Sentencias | Corte Constitucional sobre Orientaciones sexuales e Identidades de género diversas | Decisiones de la corte constitucional que han reconocido y ampliado los derechos de la población LGBTQ+ en ámbitos como el matrimonio la adopción, la pensión de sobrevivientes y la identidad de género entre otros. |

Fuente: Elaboración propia

BRECHAS ACTUALES Y RECOMENDACIONES DE CÓMO INICIAR



Dentro del contexto actual de país y el estado de evolución de entidades bancarias y financieras es importante brindar las premisas que deben darse por sentado cuando se quiere avanzar en consolidar una forma de Buen Gobierno en DEI.

Esta Guía, gracias a la activa participación de diferentes entidades bancarias y financieras en espacios de construcción colectiva y de

compartir sobre logros y desafíos, ha consolidado un conjunto de brechas comunes que nos encontramos a la hora de implementar una Estrategia DEI, las cuales evidencian la necesidad de consolidar una estructura de Buen Gobierno, veamos cuales son:

GRÁFICA 1 Brechas en DEI. Asobancaria



Fuente: Entidades adheridas al Protocolo Social de Asobancaria.

De esta nube de palabras se consolida que las 5 brechas/desafíos más visibles por las entidades bancarias y financieras son:

- i. La definición efectiva de KPIs para medir la evolución DEI.
- ii. Garantizar el compromiso de los diferentes líderes alrededor de temas DEI
- iii. Medir el impacto de todas estas acciones de una manera sostenida en el largo plazo.
- iv. Cómo priorizar entre tantos temas/aristas de diversidad.
- v. Definir y aprobar un presupuesto específico para ejecutar las iniciativas de una estrategia DEI.

¹⁹ Sesiones con Mesa de Trabajo Comité de Sostenibilidad Asobancaria. Septiembre 2024

Autodiagnóstico de brechas

Paso 1:

Con el fin de mitigar y cerrar poco a poco estas brechas, esta Guía nos presenta un método que paso a paso facilita este proceso. Una manera simple pero efectiva de comenzar es a través de un autodiagnóstico que esta guía sugiere mediante el siguiente listado de verificación que se responde con un simple "SÍ" o "NO":

Indique cuáles de estos criterios cumple su entidad financiera.

TABLA

2

Autodiagnóstico para comenzar, fortalecer y/o consolidar una correcta Gobernanza DEI

| Criterio de diagnóstico | Sí | No |
|--|----|----|
| Mi entidad cuenta con una Política de Derechos Humanos, clara y vigente. | | |
| Mi entidad cuenta con una Política de Diversidad que se desprende de la Política de Derechos Humanos y ella es clara en su referencia y compromiso con el respeto a las diferentes formas de vida y especialmente tolerancia cero a la discriminación de ningún tipo hacia el Talento, hacia los Clientes y hacia los Proveedores. El marco de política debe estar en estricto cumplimiento de la ley vigente pero especialmente alineado con la Ley 1752 del 2015 – Ley antidiscriminación. ²⁰ | | |
| Mi entidad se ha adherido formalmente al Protocolo Social de Asobancaria. | | |
| Mi entidad tiene o ha generado espacios de socialización, sensibilización y entrenamientos sobre las bases en DEI (generalidades y conceptos básicos) al menos con diferentes líderes de área/departamentos (personas que tengan personal a cargo). | | |
| Mi entidad ha identificado uno o más temas/aristas de diversidad referente a poblaciones priorizadas/grupos sociales. | | |
| Mi entidad ha recibido el interés voluntario de personas que manifiestan la necesidad que trabajar en temas DEI y tener estas conversaciones primero hacia dentro y luego con sus clientes y proveedores. | | |
| Mi entidad desde cumplimiento ya encuentra inaplazable la necesidad de abordar con método temas DEI para, no solo el diligenciamiento de reportes, sino también como un potenciador de cultura organizacional positiva. | | |
| Mi entidad ya ha comenzado a medir diferentes temas demográficos vía encuestas de clima laboral, de satisfacción, PQRs u otros mecanismos donde la necesidad de tener demografías más específicas ya es expresa para una mejor y más efectiva administración tanto de su Talento Humano como de sus Clientes. | | |
| Mi entidad ya participa en eventos de Talento Humano, Sostenibilidad o directamente de temas DEI, donde no solamente asiste a escuchar y aprender sino también lo hace porque ya tiene algunos temas o buenas prácticas que compartir en temas DEI , así sean iniciales. | | |
| Mi entidad ya ha avanzado , después de un trabajo metódico que ha tomado un buen tiempo en consolidarse, hacia sus clientes internos, su Talento Humano, hacia estrategias DEI con clientes y proveedores en su cadena de valor. | | |

Fuente: Elaboración propia

²⁰ Ley Antidiscriminación de Colombia. Dpto. función Pública.2015

Paso 2:

Consecuentemente, se identifica en qué punto está la entidad y por dónde inicia, con un paso a paso, revisando políticas de reclutamiento, incorporación, beneficios extralegales, promoción, retención del talento diverso e incluso la manera como las personas salen de la organización ya sea por despido, decisión propia o jubilación.

Lo anterior, con enfoque diferencial; es decir como lo hacemos con hombres y/ mujeres,; personas con discapacidad, LGBTIQ+, grupos étnicos, etc.

Paso 3:

Luego de analizar ese ciclo vital, es esencial revisar cómo está poblacionalmente hablando la entidad, es decir que porcentaje de personas pertenecen a los diversos grupos poblacionales; esta información se toma del diagnóstico, dando la pauta sobre la composición del contexto.

Paso 4:

Finalmente, sobre las Políticas Internas mirar cómo se enlazan entre sí, como son normas del contrato, reglamento interno de trabajo, código de ética, política de DDHH, política DEI, política PCD, políticas de gestión ambiental y políticas Sarlaft y anticorrupción.

Es importante resaltar que el resultado del autodiagnóstico es una herramienta fundamental que permitirá a cada entidad identificar claramente en qué etapa de madurez se encuentra respecto a su gestión DEI. Este proceso de autoevaluación facilita, no solo el reconocimiento del estado actual de la organización, sino que también proporciona una hoja de ruta clara para avanzar hacia las siguientes etapas de manera estructurada y consistente. Cada respuesta afirmativa en el listado de verificación representa un paso adelante en el camino hacia una gobernanza DEI más robusta, mientras que las respuestas negativas señalan oportunidades concretas de mejora que deberán ser abordadas estratégicamente.

ESTRATEGIAS DE ESTRUCTURAS DE BUEN GOBIERNO PARA UNA ADECUADA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA DEI



Hemos mencionado anteriormente que esta Guía propone un modelo que se va consolidando en complejidad e impacto según la etapa en la que cada entidad bancaria o financiera se encuentre en su proceso de evolución de los temas DEI dentro de ella.

Primera etapa: Entidades Emergentes en temas DEI, aquellas que comienzan recientemente a hacer este tipo de iniciativas:

a) Estructuras de trabajo sugeridas:

- Es común que exista un primer grupo de voluntarios interesados en impulsar el tema. Se recomienda que este grupo se organice con el apoyo de Talento Humano y/o del área o responsable de Sostenibilidad y formalice un primer set de reuniones donde se aborden las necesidades de profundizar en temas de Diversidad, Equidad e Inclusión. Para esta etapa es clave usar los insumos existentes y disponibles para las entidades del sector como el Protocolo Social y esta Guía de Gobernanza.
- Del interés de apoyar de la alta gerencia es muy útil que se identifique un miembro del Comité Directivo que quiera ser la cabeza visible promotora de estos temas, como un primer Sponsor oficial de una estrategia DEI dentro de la entidad.
- Dos pilares clave en la estructura de trabajo de aquellas entidades que desean comenzar en esta primera etapa es tener definido ese Sponsor que promueva, desde lo más institucional y corporativo, una estrategia DEI como prioritaria y, en paralelo, con más horas de trabajo, un grupo de voluntarios que impulsen un primer conjunto de actividades.

b) Comités de Diversidad / ERGs:

- Crear un primer Comité de Diversidad o cómo se le conoce en el contexto internacional, un Employment Resource Group, en esta primera etapa es sin duda el gran desafío, porque darle forma y fondo a un grupo de interesados voluntarios hacia una estructura de trabajo más formal, pero aún voluntaria, siempre tendrá el reto de garantizar ejecución, compromiso y vigencia en el mediano y largo plazo.

c) Inputs/outputs

- Un primer gran insumo que tienen estas primeras estructuras de trabajo en esta primera etapa son los documentos maestros relacionados con temas DEI, la Política de Derechos Humanos de la entidad y su política de diversidad son las bases fundamentales de razón de ser – su carta magna.
- Un segundo conjunto de insumos son diferentes informes, estudios, publicaciones y artículos de entidades como Asobancaria²¹, la Cámara de la Diversidad²², la SFC²³, el IFC²⁴ entre otras, que permitan generar conocimiento y entendimiento conceptual, así como de buenas prácticas y casos de estudio en temas DEI dentro del sector.
- Un tercer gran insumo para estas primeras estructuras en esta primera etapa son las primeras fuentes de información demográfica que ya las entidades tengan en materia de medición de sus grupos de interés, comenzando con su Talento Humano.

d) Frecuencias de reunión

- En esta primera etapa es clave no saturar, tomando en cuenta que los miembros de

²¹ Asobancaria

²² Cámara de la Diversidad

²³ Superintendencia Financiera de Colombia – Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia.

²⁴ International Finance Corporation – Grupo Banco Mundial.

²⁵ Talento Humano formado a profundidad en temas DEI por algún curso certificado por una entidad reconocida.

una primera generación del Comité de Diversidad son voluntarios y en formación, a lo mejor aún no titulados como Champions de Diversidad.²⁵

- Es importante aclarar que no siempre en estas reuniones debe estar el Sponsor presente, pero sí es clave contar con sus inputs mediante comunicado, correo o video. Se sugiere que el Sponsor esté en 2 momentos clave de las acciones de este comité, en su reunión de kickoff anual, y en cualquier evento o actividad protagónica sobre un tema DEI dirigido a toda la entidad.

e) Indicadores (fórmulas y niveles que deberían ser alcanzados)

- En esta primera etapa se recomienda contar con una batería de indicadores inicial que permita medir y reportar el impacto sobre las generalidades DEI dentro de las entidades de la siguiente manera:

Horas de Formación entregadas en temas DEI = cantidad de horas brindadas al año en espacios de sensibilización y de entrenamiento en temas de Diversidad, Equidad e Inclusión. De aquí es común invertir unos primeros momentos en temas como ABC de la Diversidad, sesgos inconscientes, las diferentes aristas de diversidad o poblaciones priorizadas (que nos las brinda el protocolo social de Asobancaria). Según la Cámara de la Diversidad²⁶, en su informe de gestión 2023, las empresas que inician su camino en DEI invierten entre 20 y 30 horas al año en formación sobre estas temáticas.

Asistentes a sesiones de formación en temas DEI = cantidad de personas que asistieron a estos talleres. Se recomienda tener su valor absoluto para talleres

especializados por áreas y tener valores absolutos y relativos (en porcentaje vs el total de empleados) de asistentes a secciones colectivas y generales de sensibilización de temas DEI.

Encuesta sociodemográfica con mirada DEI

= una primera medición específica desde 2 perspectivas, la primera que es meramente demográfica y debe preguntar por todo tipo de aristas de diversidad y la segunda que debe validar el interés de las personas encuestadas sobre qué quieren hablar o qué consideran es prioritario abordar dentro de la entidad. Esta primera medición con las 2 perspectivas facilita la priorización de temas a abordar en los siguientes años puesto que, de la conjunción de quienes trabajan en la entidad con sus intereses sobre qué temas abordar, sale la simbiosis más objetiva de qué priorizar.

Segunda etapa: entidades fortaleciendo temas DEI, aquellas que ya tienen un camino que inició y comienzan a fortalecerlo.

Son aquellas entidades que comienzan a presentar los primeros desafíos de compromiso, detracción, entornos cambiantes, inclusión de más temas en la agenda DEI con un nivel más profundo de complejidad a la inicial, por lo común son entidades que tienen años ejecutando acciones concretas en temas DEI.

a) Estructuras de trabajo sugeridas:

- Es frecuente que entidades establecidas en esta segunda etapa tengan el interés o la necesidad expresa de profundizar en la diversificación de un comité a varios, especializando grupos de trabajo voluntarios con un método común, cada uno dedicados a diferentes aristas de diversidad. Una estadística importante

²⁵ Talento Humano formado a profundidad en temas DEI por algún curso certificado por una entidad reconocida.

²⁶ Informe de Impacto Cámara de la Diversidad, 2023

a considerar la brinda la Cámara de la Diversidad donde el promedio de aristas DEI abordadas por las 200 empresas más grandes de Colombia es de 4.3 aristas por organización²⁷. Esta Guía no sugiere un número exacto porque entiende que cada entidad no solo está en diferentes etapas sino que tiene diferentes prioridades adicionales a temas DEI, pero sí resalta que haya un promedio nacional objetivo de manejar entre 4 y 5 aristas (equidad de género, diversidad sexual, diversidad étnica/racial, personas con discapacidad, entre otras) por empresa que ya es visible en la economía nacional.

- Así mismo, puede suceder dentro del Comité Directivo y es des-centralizar la representación ejecutiva de tener un solo Sponsor de temas DEI hacia la posibilidad de tener varios, pero por aristas de diversidad, buscando aumentar la idoneidad del papel de Sponsor por temas de representatividad y de relación cercanas con las comunidades dentro y fuera de la entidad que promueve el miembro del Comité Directivo bajo la figura de Sponsor.
- En esta etapa es oportuno comenzar a identificar un primer rol responsable 100% en temas DEI dentro del organigrama de la entidad. Esta persona puede ubicarse dentro del equipo de Talento Humano o el equipo de Sostenibilidad y usualmente en su etapa inicial tiene un rol de articulador – conector entre el/los comités de diversidad, el/los Sponsor/s y las diferentes áreas necesarias para ejecutar las acciones (principalmente comunicaciones, compras, tecnología, legal).
- Este rol idealmente debería existir con un importante nivel de seniority, capacidad de toma de decisiones y presupuesto a

cargo. Sin embargo, esta Guía entiende que no existe un solo camino hacia esta independencia y que las figuras junior que se han ido creando en algunas entidades han venido poco a poco evolucionando desde analistas a gerentes o directores y ellas también pueden dar resultado.

- Donde sí es clara la sugerencia de estructura de trabajo en esta segunda etapa, es que, independientemente del momento evolutivo que tenga la entidad en temas DEI, ambicionar y lograr un alto nivel de seniority e independencia de un responsable DEI para tomar decisiones y ejecutar presupuesto es clave para evitar la dispersión e intermitencia de acciones y medición de impacto, así como la evolución del mismo.
- Finalmente es importante destacar que la existencia de un rol DEI dentro de una entidad debería preferiblemente tener acceso o reporte directo al Comité Directivo. En los diagnósticos organizacionales en temas DEI impartidos por la Cámara de la Diversidad, se ha evidenciado que en aquellos roles que son netamente operativos y asumen cargas que normalmente ejecutan los miembros de un Comité de Diversidad, sin ningún acceso o reporte hacia la alta dirección, hacen que el tema DEI sea igualmente, operativo y de bajo impacto. Mientras que, aquellas figuras que independientemente de su nivel de seniority dentro del organigrama (no de su perfil profesional) tienen este acceso, logran posicionar los temas DEI dentro del objeto central del negocio, ligado con la estrategia organizacional y asumido con convicción que es un facultador de Competitividad Empresarial.

²⁷ Esto es establecido bajo el instrumento de medición del Ranking de las Organizaciones Incluyentes realizado por la Cámara de la Diversidad. 2024.

b) Comités de Diversidad / ERGs:

- Como se menciona en las estructuras de trabajo de esta segunda etapa, es común encontrar que las entidades que están fortaleciendo sus temas DEI diversifiquen su comité primario DEI en varios y lo hagan por arista, donde, por ejemplo, encontramos frecuentemente comités que abordan específicamente temas de Equidad de Género, otros de Discapacidad, otros de Diversidad Sexual, otros de Razas y Etnias. Estos cuatro casualmente son comunes en entidades del sector que se encuentran en esta etapa; aunque, es posible que estos temas sean incluidos en comités existentes o mesas de trabajo con alguna trayectoria.
- Estos comités diversificados por temas en particular guardan los principios básicos compartidos en la primera etapa sobre tamaño, interacción, planes y acciones. Sin embargo, al demandar un nivel mayor de profundidad, comienzan a incursionar temas como la representatividad y el impacto específico que se quiere lograr. Un ejemplo sencillo para entenderlo sería tener un comité en pro de la inclusión laboral, desarrollo y promoción del talento afro dentro de las entidades con un Comité de Diversidad donde no haya nadie de esta población. Para este caso, habría una carencia de trabajo con organizaciones y grupos de aliados de personas afro donde la conversación genere desde la raíz acciones oportunas de impacto y no desde solamente la buena voluntad de querer incluirles, desconociendo sus dinámicas, necesidades comunes, desafíos comunes y demás particularidades.
- Es importante observar en este punto que no todas las entidades bancarias y financieras van a necesitar de un Comité

de Diversidad/ERGs para poder avanzar sus temas DEI. Existen formas alternativas de trabajo a través de responsables parciales, roles mixtos, subcontratación en consultores o agentes externos que pueden liderar estas iniciativas dentro de una organización. Todas estas formas son válidas, pero tienen un eje conector común, la necesidad de alineación con la estrategia organizacional y un método claro de cómo avanzar a consolidar logros e impactos deseados.

c) Inputs & Outputs

- Insumos claves que se necesitan en esta segunda etapa circulan alrededor de datos y casos concretos de impacto positivo en temas DEI dentro de la entidad; por ejemplo, medir la evolución de una encuesta sociodemográfica que evidencia el crecimiento en roles nuevos y retención de talento diverso, así mismo como comenzar a documentar los primeros testimonios del impacto positivo en temas de inclusión laboral de personas diversas.
- Un insumo externo importante que necesitan las entidades en esta segunda etapa es comenzar un camino de conectar con entidades del sector y con sus proveedores en su cadena de valor para iniciar conversaciones sobre la relevancia de hacer DEI dentro de las organizaciones. Con esto, generan unas primeras redes o colectivos de empresas que comparten los mismos valores, pero que, sobre todo, ven un enfoque DEI como valor agregado para ser más competitivas.
- Un insumo tecnológico recomendado es contar con sistemas de información más sensibles a los temas DEI desde lo demográfico y de cumplimiento legal/

normativo hasta lo situacional con respecto a la historia y plan de carrera de estas personas dentro de la organización.

- Los outputs o resultados que producen estas recomendaciones anteriores están agrupados en datos organizados, información de historia y planes de carrera que facilitan la retención del talento y el dominio con destrezas, y sin fricciones, los temas DEI para el cliente interno que los empodera para iniciar a hacerlo con clientes externos.

d) Frecuencias de Reunión

- Para los diferentes Comités de Diversidad de esta segunda etapa es recomendable comenzar a liderar reuniones trimestrales donde, adicional a la comunicación frecuente y el seguimiento periódico de líderes a actividades puntuales, se tienen estos espacios para reconectar, motivar, aprender aún más e inspirar a nuevas personas a que participen de estas actividades dentro de la entidad.
- Una anotación importante es que la diversificación de Comités de Diversidad/ ERGs en varios no significa que el número de reuniones se multiplica ni las horas de el/los Sponsor/s también. Es importante entonces asimilar que los modelos de trabajo de cada grupo pueden variar, pero los indicadores y formas de reportaje si debe ser unificados para garantizar consolidación y medición de su evolución.

e) Indicadores (fórmulas y niveles que deberían ser alcanzados)

En esta segunda etapa el nivel de medición sugerido cambia sustancialmente y se divide en 3 perspectivas: Diversidad,

Equidad e Inclusión en Talento Humano.

Perspectiva de talento humano

Indicadores demográficos de Diversidad

Esta perspectiva permite comenzar a considerar las diferentes demografías que tenemos en la organización más allá de si son hombres o mujeres. Comenzar a indagar sobre estos temas permite encontrar una intersección necesaria sobre qué tipos de formas de vida tenemos dentro de la entidad, así mismo como sus intereses para comentar.

Para algunos de estos indicadores vienen precedidas fórmulas de conteo aritmético desde una encuesta sociodemográfica como insumo principal y en ella es común encontrar en las opciones de respuestas opciones como "otro" y "prefiero no decir" – opciones de alta importancia para poder considerar aspectos de privacidad y de no identificación, pero que son claves a la hora de consolidar los datos hasta el 100% de cada demografía.

A continuación, en la Tabla 3 veremos los indicadores principales para Diversidad en Talento Humano; en la Tabla 4 se observan los indicadores para Equidad; y en la Tabla 5 los indicadores para Inclusión.

TABLA 3 Indicadores de Diversidad en Talento Humano para la Segunda Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|---|--|--|
| Diversidad de Género en el Talento Humano | $\frac{\text{Total de empleadas mujeres}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | Al menos un 50% de mujeres en la fuerza laboral. |
| Diversidad Étnica y Racial en el Talento Humano ²⁸ | $\frac{\text{Total de empleados afro}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | Reflejar la diversidad étnica de la población general de acuerdo con las prioridades geográficas y de impacto en dichas razas y etnias que se quieran establecer con un propósito real de impacto. |
| | $\frac{\text{Total de empleados indígenas}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| | $\frac{\text{Total de empleados raizales}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| | $\frac{\text{Total de empleados palenqueros}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| | $\frac{\text{Total de empleados ROM}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| Diversidad Generacional en el Talento Humano | $\frac{\text{Empleados de 20 – 29 años}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | Equilibrio en la representación de todas las generaciones teniendo en cuenta los planes de carrera históricos del talento, los indicadores de retención / rotación de este, así como también las ambiciones de personas en roles de liderazgo de diferentes grupos etarios. |
| | $\frac{\text{Empleados de 30 – 39 años}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| | $\frac{\text{Empleados de 40 – 59 años}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| | $\frac{\text{Empleados mayores de 60}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| Diversidad Sexual en el Talento Humano | $\frac{\text{Empleados con orientaciones sexuales diversas (gay, lesbianas, y demás)}}{\text{Total Empleados}} \times 100\%$ | Más que un indicador, meta o cuota exacta de, por ejemplo, lograr X% de mujeres lesbianas en la organización, es tener la capacidad de brindar espacios, entornos laborales lo suficientemente seguros. Esto consiste en que las personas que sean sexualmente diversas se sientan en total confianza de, cuando ellos consideren oportuno, puedan manifestar su diversidad sexual en el entorno laboral, dado que lo perciben como un espacio seguro y libre de discriminación. |
| | $\frac{\text{Empleados con identidades de género diversas (trans, no binarios y demás)}}{\text{Total Empleados}} \times 100\%$ | |
| | $\frac{\text{Empleados de expresiones de género diversos (andrógono, queer y demás)}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |
| Diversidad Religiosa en el Talento Humano | $\frac{\text{Empleados católicos, protestantes, judíos, musulmanes u otros}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | Más que una cuota por cada religión, es clave poderlo demografizar desde un comienzo y monitorear cómo evolucionan los diferentes dogmas dentro del entorno organizacional, siendo este un aspecto empático de generación de cultura organizacional donde se abran nomenclaturas determinadas, es decir, donde se deje de asumir todos somos católicos y celebramos por ejemplo "navidad" o "semana santa". |
| | $\frac{\text{Empleados agnósticos, ateos o sin afinidad religiosa definida}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | |

Fuente: Elaboración propia

²⁸ Este indicador tiene especial sensibilidad en la necesidad de estar ligado más que a una cuota de, por ejemplo, XX empleados negros, a un propósito organizacional de impacto en personas de razas y etnias diferentes a la blanca/caucásica, entendiéndose que mucho de este Talento no estará 100% listo o disponible y que en muchos casos habrá que cultivarlo desde tempranas edades con semilleros, becas y programas de formación que les acerquen a generar interés, conocimiento y desarrollo de habilidades necesarias para trabajar en el sector financiero.

TABLA 4

Indicadores de Equidad en Talento Humano para la Segunda Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|------------------------------------|--|---|
| Brecha Salarial de Género | $\frac{(\text{Salario promedio hombres} - \text{Salario promedio mujeres})}{\text{Salario promedio hombres}} \times 100\%$ | Reducir esta brecha salarial a 0% y mantenerla así por al menos 5 años consecutivos, donde se sugiere dejar de tenerlo como meta, pero como base, volviéndose así un mega organizacional. |
| Brecha Salarial Étnica | $\frac{(\text{Salario promedio de personas que no pertenecen a ninguna minoría identificada} - \text{Salario promedio de personas afro, indígenas, raizales, palenqueras o ROM})}{\text{Salario de personas que no pertenecen a ninguna minoría identificada}} \times 100\%$ | Reducir la brecha salarial a 0%. |
| Promociones por Género y Etnicidad | $\frac{\text{Número total de promociones a mujeres o minorías}}{\text{Número total de promociones}} \times 100\%$ | Llegar a una proporción equitativa de promociones basada en la representación en la fuerza laboral. |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 5

Indicadores de Equidad en Talento Humano para la Segunda Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|---|--|--|
| Índice de Satisfacción de Inclusión | Promedio de puntuaciones en encuestas de satisfacción sobre inclusión y pertenencia en una escala de 1 a 5. (Usualmente medido en Clima Laboral) | Puntaje promedio de al menos 4.2. |
| Participación en Programas de Inclusión | $\frac{\text{Empleados participando de iniciativas DEI}}{\text{Total empleadados}} \times 100\%$ | Al menos un 80% de participación. |
| Retención de Empleados de Grupos Diversos | $\frac{\text{Empleados de grupos diversos que permanecen en la empresa}}{\text{Total empleadados diversos}} \times 100\%$ | Retención igual o superior a la del promedio general de empleados. |

Fuente: Elaboración propia

Tercera etapa: Entidades Consolidadas en temas DEI, aquellas que ya tienen un camino recorrido y hoy su interés está en consolidar las diferentes acciones en impacto concreto dentro de toda su cadena de valor y llevarlo a las comunidades/grupos de interés donde se encuentran.

Son aquellas entidades que ya tienen definidos entornos comunes con responsables permanentes en temas DEI y vienen midiendo su impacto en su talento humano. Comenzaron a hacerlo en sus clientes y proveedores y hoy ambicionan con estar enfocadas en un impacto en esta materia a la sociedad entera de los territorios donde operan. Por lo general, son aquellas entidades que llevan un poco más de 5 años trabajando interrumpidamente temas DEI.

a) Estructuras de trabajo sugeridas:

- En esta tercera etapa ya encontramos estructuras que trascienden de la labor voluntaria y que van a los compromisos permanentes de talento directo o externo que trabaja en dedicación exclusiva a los temas DEI. Consolidando unos primeros equipos de trabajo multidisciplinarios donde encontramos profesionales capacitados que han hecho carrera en la entidad en estos temas o han sido reclutados específicamente para estas funciones.
- Estos equipos de trabajo tienen autonomía, capacidad de tomar decisiones, presupuesto a cargo para ejecutar de manera directa y una línea clara directa o indirecta, de reporte a la alta dirección de la evolución de los temas DEI.
- Adicionalmente, estas estructuras de Sponsors + Comités de Diversidad + Responsables directos se complementan con el apoyo de terceros actores como

organizaciones, consultorías, asesores y demás prestadores de servicios DEI que garantizan independencia, imparcialidad metodológica y sobre todo reportaje fidedigno de la evolución de temas DEI desde lo demográfico hasta el impacto en comunidades por fuera de la organización.

b) Comités de Diversidad / ERGs:

- Los Comités de Diversidad encuentran su espacio en el propio organigrama de la entidad, como cuerpos colegiados por voluntarios con poder de voz, más no de voto, y profundizan en garantizar que la tracción no se pierda en las formas cómo evolucionan los temas DEI dentro de la entidad.
- Ya con un nivel mediano/alto de madurez, estos comités son atractivos para las generaciones del talento más reciente dentro de la organización (no necesariamente el más joven en edad cronológica) permitiendo la rotación de responsabilidades anuales y la incorporación de más y nuevos puntos de vista.
- El liderazgo dentro de un Comité de Diversidad se sugiere no sea superior a tres años y permita relevarse para generar oportunidades diferenciadas de crecimiento, aprendizaje y contribución.
- La entidad se estabiliza en la cantidad de comités de diversidad / ERGs que tiene y no siempre año a año ingresan unos nuevos, bajo la premisa que hay bastante que lograr con los que han venido incursionando en el portafolio y que, luego de hacerlo con el talento humano, se plantea el desafío de hacerlo con clientes y con proveedores en la cadena de valor.

c) Inputs & Outputs

- Insumos claves de entidades en esta tercera etapa son la evolución de sus indicadores de desempeño, los cuales, más que alcanzar una cuota o meta específica, deben poder mostrar hasta dónde debe llegar una organización para decir misión cumplida, el tema queda incorporado en su totalidad y vamos a otras prioridades. Un ejemplo interesante es cómo Suecia afirma desde hace unos años que alcanzó la plena Equidad de Género y ahora su rol es contribuir a que otros países lo logren²⁹. Definir ese “hasta dónde” no es una fórmula perfecta, pero en las recomendaciones finales de esta Guía compartiremos algunas pautas de cómo evaluar si llegaron a ese escenario de plena inclusión.
- Otro insumo clave son los diferentes estándares internacionales que fuente de alta relevancia y de comportamientos organizaciones para el sector sean de talla mundial como, por ejemplo, los insumos de nuevas guías y publicaciones que exijan en el índice de sostenibilidad de Dowjones, nuevos estándares de las Naciones Unidas en materia de Diversidad, actualizaciones de la OCDE y demás fuentes de talla mundial.
- Otro insumo clave es mirar la evolución de entidades del sector en el Ranking de Organizaciones Incluyentes de América Latina de la Cámara de la Diversidad e indagar en los informes personalizados del mismo las razones del porqué de la posición de mi entidad en el año inmediatamente anterior al actual.
- Ya en esta tercera etapa un insumo clave son los datos de Inclusión Financiera de las diferentes poblaciones priorizadas

en el Protocolo Social, porque es apenas coherente que, si una organización profundizó en temas DEI para algunos grupos específicos en su talento humano, llegó aquí para medir el impacto en la atracción, adquirencia y fidelización de clientes que pertenecen a dichos grupos sociales, de ellos y sus empresas, donde el portafolio personas y pyme se conjugan.

- Por esta razón anterior, el resultado más esperado como output de esta etapa es la estadística de nuevos clientes que vienen de estos grupos sociales, análisis que miraremos en la sección de indicadores de esta etapa.

d) Frecuencias de Reunión

- Teniendo en cuenta que el trabajo en esta tercera etapa es más permanente y menos voluntario, las periodicidades de reuniones cambian, teniendo en cuenta que hay trabajo semanal ininterrumpido en materia de acciones y seguimiento a indicadores de diversidad. Donde se nota el cambio es principalmente en la interacción de los responsables permanentes en temas DEI con las áreas de apoyo como comunicaciones internas y externas, mercadeo, áreas comerciales, áreas legales y de cumplimiento, de tecnología y de sostenibilidad también.
- Un aspecto importante que entra en esta etapa es la relación frecuente de los responsables permanentes de temas DEI y sus Comités de Diversidad con los aliados externos, como organizaciones gremiales, consultoras, asesores, entidades internacionales (organismos multilaterales, embajadas, entre otros) y gobiernos para consolidar el impacto en la sociedad de estos temas DEI. Esto sin duda entra en

²⁹ [Sweden Gender Equality](#). Swedish Institute. 2024.

la agenda mensual de estas personas dado que muchas actividades, campañas y eventos se hacen en alianza, patrocinio, apoyo y participación con ellos.

- En este nivel de madurez es recomendado tener un check point, el cual podemos llamar cápsulas de actualidad DEI en cada reunión de Comité Directivo. Con esto, más que reportar avances (cosa que se hace más en reuniones trimestrales o de desempeño organizacional) se comparten partes de actualidad en un tema específico, en qué impacto el evento puntual del mes anterior o en qué campaña entraremos

en el mes siguiente, manteniendo viva la conversación y el compromiso de la alta gerencia.

e) Indicadores (fórmulas y niveles que deberían ser alcanzados)

En esta etapa es importante agregar a los indicadores de la perspectiva de Talento Humano compartidos en la etapa dos, los relacionados con los impactos de alta complejidad cuando las cosas no salen bien en materia DEI. En la Tabla 6, se observan los indicadores que agregamos para esta etapa:

TABLA 6

Indicadores de Diversidad en Talento Humano adicionales para la Tercera Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|--|---|-------------------------------------|
| Tickets de Acoso Laboral por temas de diversidad ³⁰ | Cuantía aritmética de casos oficialmente abiertos en el periodo de medición establecido. | Cero casos por periodo de medición. |
| Tickets de Acoso Sexual bajo la premisa de diversidad sexual ³¹ | Tickets de Acoso Sexual bajo la premisa de diversidad sexual ³² | Cero casos por periodo de medición. |
| Tickets de Discriminación por temas de diversidad ³³ | Cuantía aritmética de casos oficialmente abiertos donde hay posibles casos de discriminación por temas de diversidad. | Cero casos por periodo de medición. |

Fuente: *Elaboración propia*

NOTA: un desafío importante que encuentran entidades del sector consolidadas en esta tercera etapa es poder garantizar dentro de su cadena de valor con empresas a quienes se les subcontrata la prestación de un servicio o proceso organizacional. Pues, aunque es un

tercero, está actuando a nombre de la entidad. Esta situación sucede con frecuencia con casos de personal tercerizado vía una temporal o de servicios complementarios como servicios generales o vigilancia y seguridad.

³⁰ Se entiende por ellos a los casos reportados al trimestre bajo las rutas oficiales de denuncia con expediente formal e investigación abierta donde la hipótesis principal de generación del acoso es una arista de diversidad de la persona quien denuncia.

³¹ Se entiende por ellos a los casos reportados usualmente bajo modalidad de acoso de personas del mismo sexo a otros, en este caso en particular es un complemento al indicador tradicional de acoso sexual solo que resalta un zoom en diversidad sexual.

³² Se entiende por ellos a los casos reportados usualmente bajo modalidad de acoso de personas del mismo sexo a otros, en este caso en particular es un complemento al indicador tradicional de acoso sexual solo que resalta un zoom en diversidad sexual.

³³ Se entiende por ellos a los casos donde se generan escenarios de exclusión laboral, maltrato o matoneo evidente, denunciados por los canales oficiales de la entidad bajo la premisa que la causa que lo genera es una animadversión de alguna arista de diversidad que tenga el presunto agresor sobre el presunto agredido.

Perspectiva de clientes externos

A continuación, se observan los indicadores de Diversidad, Equidad e Inclusión para medir la implementación de la estratégica con los clientes externos de la entidad bancaria.

TABLA

7

Indicadores de Diversidad para Clientes Externos para la Tercera Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|---|--|---|
| Diversidad Demográfica de la Base de Clientes | $\frac{\text{Número de clientes de una grupo demográfico específico}}{\text{Número total de clientes}} \times 100\%$ | Reflejar la diversidad demográfica de la población general en la base de clientes. |
| Diversidad en Productos y Servicios | $\frac{\text{Número de productos o servicios adaptados para grupos diversos}}{\text{Número total de productos o servicios del portafolio común}} \times 100\%$ | Ofrecer una gama diversa de productos y servicios que satisfagan las necesidades de diferentes grupos donde más que soluciones extremadamente micro-segmentadas se encuentren soluciones sensibles hacia las diferentes realidades de las personas diversas y sus entornos de vida. |

Fuente: Elaboración propia

TABLA

8

Indicadores de Equidad para Clientes Externos para la Tercera Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|---|--|---|
| Acceso Equitativo a Productos Financieros | $\frac{\text{Número de clientes de una grupo demográfico específico}}{\text{Número total de clientes}} \times 100\%$ | Asegurar que el acceso a productos financieros sea equitativo entre todos los grupos demográficos. |
| Brecha en Tasa de Aprobación de Créditos | $\frac{\text{Número de productos o servicios adaptados para grupos diversos}}{\text{Número total de productos o servicios del portafolio común}} \times 100\%$ | Reducir cualquier disparidad significativa en las tasas de aprobación de créditos entre diferentes grupos demográficos. |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 9

Indicadores de Inclusión para Clientes Externos para la Tercera Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|--|---|--|
| Índice de Satisfacción del Cliente (CSI) por Grupo Demográfico | Promedio de puntuaciones de satisfacción del cliente (en una escala de 1 a 5) por grupo demográfico. | Asegurar que todos los grupos demográficos reporten niveles similares de satisfacción con los servicios financieros. |
| Participación en Programas de Educación Financiera | $\frac{\text{Número de participantes de grupos diversos en programas de educación financiera}}{\text{Número total de participantes en programas de educación financiera}} \times 100\%$ | Mantener tasas de retención similares entre todos los grupos demográficos. |
| Tasa de Retención de Clientes por Grupo Demográfico | $\frac{\text{Número de clientes de un grupo demográfico específico que permanecen en la empresa}}{\text{Número total de clientes de ese grupo demográfico al inicio del periodo}} \times 100\%$ | Mantener tasas de retención similares entre todos los grupos demográficos. |

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de proveedores – cadena de valor

Las áreas de compras, abastecimiento o proveedores de las empresas del sector financiero juegan un papel crucial en la promoción de la Diversidad, Equidad e Inclusión a lo largo de la cadena de valor, para poder hablar de entornos laborales incluyentes, donde los diferentes actores de

dichas cadenas de valor promuevan más y mejores espacios libres de discriminación desde sus propias actividades económicas. Al implementar prácticas de compras inclusivas y diversas, las empresas pueden contribuir significativamente al desarrollo económico y social de diversas comunidades, promoviendo así un entorno más equitativo y sostenible.

TABLA 10

Indicadores de Diversidad para Proveedores para la Tercera Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|------------------------------------|---|---|
| Porcentaje de Proveedores Diversos | $\frac{\text{Número de proveedores diversos certificados}^{34}}{\text{Número total de proveedores}} \times 100\%$ | Aumentar el porcentaje de proveedores pertenecientes a grupos minoritarios (mujeres, minorías étnicas, discapacitados, etc.). |
| Gasto con Proveedores Diversos | $\frac{\text{Gasto total con proveedores diversos}}{\text{Número total en compras}} \times 100\%$ | Incrementar el gasto destinado a proveedores diversos para fomentar su crecimiento y sostenibilidad. |

Fuente: Elaboración propia

³⁴ La certificación de un proveedor diverso no solo crea nuevas oportunidades comerciales con corporaciones más grandes, sino que también aumenta el acceso a recursos y apoyo. Sirve como prueba de que el negocio es diverso, estable y está listo para asumir nuevas oportunidades de crecimiento, y es un paso importante para los propietarios de pequeños/grandes negocios diversos que buscan el crecimiento.

TABLA 11

Indicadores de Equidad para Proveedores para la Tercera Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|--|--|---|
| Equidad en las Oportunidades de Licitación | $\frac{\text{Número de oportunidades de licitación abiertas a proveedores diversos}}{\text{Número total de oportunidades de licitación}} \times 100\%$ | Asegurar que un alto porcentaje de oportunidades de licitación esté abierto a proveedores diversos. |
| Tiempo de Pago Promedio a Proveedores Diversos | $\frac{\text{Suma de tiempos de pago a proveedores diversos}}{\text{Número de pagos a proveedores diversos}}$ | Mantener un tiempo de pago justo y equitativo para todos los proveedores, con un objetivo de igualdad en comparación con otros proveedores. |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 12

Indicadores de Inclusión para Proveedores para la Tercera Fase

| Indicador | Fórmula | Meta |
|---|---|--|
| Participación de Proveedores Diversos en Programas de Formación | $\frac{\text{Número de proveedores diversos participantes en programas de capacitación}}{\text{Número total de proveedores diversos}} \times 100\%$ | Fomentar la participación de proveedores diversos en programas de capacitación y desarrollo para mejorar sus competencias y capacidades. |
| Satisfacción de Proveedores Diversos | Promedio de puntuaciones de satisfacción de proveedores diversos (en una escala de 1 a 5). | Mantener altos niveles de satisfacción entre los proveedores diversos, con un puntaje promedio de al menos 4.2. |

Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 2 se presentan los criterios principales en cada fase en el proceso de evolución de los temas DEI dentro de ella.

GRÁFICA

2

Etapas de una entidad en el proceso de evolución de los temas DEI



ALERTAS



Hemos mencionado anteriormente que esta Guía propone un modelo que se consolida en complejidad e impacto conforme avanza cada entidad bancaria o financiera en su proceso de evolución en los temas DEI. Sin embargo, es fundamental destacar algunas alertas que pueden surgir a lo largo de este camino. Estos potenciales errores o desafíos requieren atención para evitar obstáculos que limiten el alcance y efectividad de las estrategias DEI. Identificar y corregir estos puntos críticos a tiempo es clave para garantizar un desarrollo sostenible y coherente en la implementación de los principios de DEI en las organizaciones. A continuación, se enuncian las alertas en cuanto a:

Estructuras de trabajo sugeridas

- Una vez este primer grupo de voluntarios está organizado, antes de ser un comité es clave que el tema se eleve a nivel directivo y cuente con apoyo de la alta dirección para poder garantizar un impulso que esté alineado con la estrategia organizacional general, no hacerlo es un primer error frecuente.
- Un segundo error común de estas estructuras es dar por sentado un entendimiento común en lo fundamental. De allí que se planeen y ejecuten actividades como días, semanas y campañas sobre algún tema DEI, sin haber hecho primero ejercicios de sensibilización y formación que permitan tener un entendimiento general sobre temas DEI y profundizar en aspectos más técnicos y organizacionales del por qué hacer esto hacer agrega valor dentro de la entidad.

Comités de Diversidad / ERGs

Un tercer error común que sucede en esta etapa es “reunirse a conversar”. Si bien los temas DEI acarrearán una gran conversación

organizacional, muchas veces con puntos álgidos e incómodos; estos diálogos deben pasar a la acción lo más pronto posible. Una forma muy simple y efectiva es consolidar un primer Comité de Diversidad con los siguientes parámetros: no mayor a 10 personas, preferiblemente con número impar, para llegar a un consenso. La finalidad del comité no es la toma de decisiones en situaciones de discriminación, sino impulsar, con su voluntaria ejecución, unas acciones priorizadas en un plan aprobado por la alta dirección.

Frecuencia de reunión

- Un cuarto error muy frecuente en esta etapa es asumir que el integrar un comité ya me faculta para hablar con propiedad y determinación de temas sin tener un conocimiento profundo en ellos. Por estas razones, se sugiere que un Comité de Diversidad en su etapa inicial se reúna bimestral o trimestralmente, para reencontrarse, aprender, motivarse e inspirarse un poco más, revisar su plan, medir y reportar el impacto de las acciones ejecutadas y comentar sobre las siguientes.
- Un quinto error frecuente de esta etapa es saturar con solicitudes, requerimientos y contactos desde los miembros del comité al Sponsor, estos puntos de contactos deben ser medidos, colectivizados por el líder y muy puntuales para evitar la sensación de que este tema desborda las ocupaciones actuales de los miembros voluntarios del comité en sus roles principales como colaboradores de la entidad.

Comité de Diversidad

- Un sexto error muy común general, pero que sucede en la segunda etapa con más frecuencia, es que el ímpetu de crecer y diversificar impulsa a algunas entidades a

abarcar muchos temas y pasar de un comité general DEI a 5, 8 o 10, muy individualizados. Esto no es necesario, se recomienda aumentar uno por temporadas anuales, máximo dos; esto permite que, los que vienen en curso, sigan su camino hacia la consolidación y los nuevos lleguen con las capacidades necesarias para comenzar a avanzar en estas nuevas temáticas.

Comités de Diversidad / ERGs

- Un séptimo error común de fomentar un buen gobierno DEI es que existen temporadas de organizaciones consolidadas donde, por su estado y reconocimiento dentro del sector y en el entorno empresarial como líder en esta materia, se llega a un falso confort de ese buen momento y se dejan de tener nuevas conversaciones y sin la misma velocidad que otras. Cuando nuevas aristas de diversidad emergen, puede ocurrir que no se reacciona a tiempo para incursionar en esas conversaciones, analizando con la madurez adquirida si son tendencias efímeras o algo que llegó para quedarse. Un ejemplo concreto es el fenómeno de algunos millenials y sobre todo centennials de ser “nómadas digitales” y de muchas organizaciones creer que este grupo creciente en el mundo fue solo un efecto post-pandemia que terminará pronto.

Capacitación y Sensibilización

- Un octavo error muy frecuente en acciones DEI es dejar por fuera de estos instrumentos las opciones de “Otros” y de “Prefiero no decir”, las cuales son necesarias para garantizar una cobertura total de opciones de demografía en autorreconocimiento de las personas. Por ende, en este punto sugerimos que todas las opciones de preguntas sobre aristas de diversidad en un instrumento sociodemográfico las incluyan.

- Un noveno error muy común en el uso de estos instrumentos y los datos que ellos arrojan es acercarlos o compararlos con demografías poblacionales vigentes. Se puede mal interpretar que, por ejemplo, al ser casi un 9% de la población colombiana, personas negras o afro, la entidad debe tener al menos 9% de su talento como afro también. Si bien, tener algunas metas poblacionales para diversificar las fuentes de talento y promover la inclusión laboral de personas que vengan de grupos sociales con baja elegibilidad laboral es muy válido en acciones DEI, no lo es tanto tener una cuota sin un propósito definido. Las cuotas no están mal per se, lo que estaría fuera de lugar es tenerlas sin un propósito establecido del porqué perseguir una cantidad demográfica de personas de determinado grupo social, para qué y qué impactos va a tener esto en la entidad, en ese grupo social y en la sociedad en general a largo plazo dicha cuota.

Inclusión en la Cultura Organizacional

- Un undécimo error muy común es generar momentos únicos para celebrar temas relacionados con DEI, bajo la premisa que resaltamos la diversidad en aquellas fechas especiales icónicas reconocidas a nivel país o internacionalmente como fechas para conmemorar o celebrar. Este error es común y muy fácil de repetir año a año dada la alta ocupación que tienen las personas que trabajan permanentemente en temas DEI. Esta práctica se puede mitigar des-desnacionalizando dichas celebraciones. Hoy tenemos entidades del sector con buenas prácticas donde, por ejemplo, hablamos de temas de equidad de género en octubre y no solo celebramos la diversidad sexual en junio, así mismo como hablamos de razas y etnias durante todo el año, entre otros.

Espacios de Diálogo

- Un duodécimo error muy común al hacer actividades DEI es la adjudicación de estas moderaciones a personas que tienen la voluntad y el tiempo para hacerlo, pero no el conocimiento ni las habilidades necesarias. Aquí usualmente el resultado es el mismo, los espacios de diálogo se descarrilan y pierden el foco de a dónde se quería llegar, abriendo la puerta a discusiones con enfoques subjetivos,

opiniones y juicios de valor desde lo individual, sin considerar un lenguaje común y técnico. El gran riesgo de una mala moderación es ideologizar estos espacios de diálogo, porque el efecto inmediato es la creación de bandos o grupos que chocarán y se opondrán unos a favor y otros en contra del tema en particular que se discute. Sea de la arista de diversidad que sea, el efecto no será positivo.

RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN



Esta Guía ha venido esbozando un modelo in crescendo de creación, optimización o consolidación de una forma adecuada y efectiva de buen gobierno para facilitar la ejecución e impacto de los temas DEI en las entidades bancarias y financieras. Sin embargo, entendemos que el camino es largo y que los ejercicios tanto de transformación cultural, como de ajustes a estructuras que llevan mucho tiempo funcionando bajos parámetros definidos, toman tiempo.

Adicionalmente, esta Guía también reconoce el compromiso determinado de las entidades del sector no solamente con adherir al Protocolo Social de Asobancaria, sino con consolidar un modelo que, si bien será particular en cada entidad, tendrá muchos aspectos comunes en el entender cómo un buen gobierno facilita la ejecución, la impulsa y permite consolidar su impacto de una manera más organizada.

A continuación, se comparten las recomendaciones agrupadas.

1. Desarrollo de Políticas Claras y Compromisos Públicos

Establecer y actualizar las Políticas a las nuevas realidades organizacionales con enfoque DEI: desde la generalidad, las instituciones financieras deben desarrollar políticas claras y detalladas sobre Diversidad, Equidad e Inclusión. Estas políticas deben incluir objetivos específicos, métricas de éxito y planes de acción. Ahora bien, desde lo particular de una estructura que garantice un buen gobierno para este propósito debemos considerar las siguientes recomendaciones:

a) Verificar que la política de diversidad de la entidad esté vigente con los estándares de Diversidad que abarcan a gran mayoría de las diferencias humanas.

b) Si no es claro como definir las, una sugerencia inicial es basarse en las nueve poblaciones priorizadas por el Protocolo Social o agregando opciones de interés común para el contexto sociocultural donde operan nuestras entidades.

c) Las fuentes demográficas más usadas en las políticas de diversidad en Colombia según la Cámara de la Diversidad son: sexo, edad, nacionalidad, raza, etnia, religión, orientación sexual, identidad o expresión de género, creencias políticas, nivel de escolaridad, nivel socioeconómico, cultura, lenguaje, ubicación geográfica.

d) Para una ilustración muy amplia de las aristas de diversidad que existen hoy en las empresas de talla mundial podemos tomar de referencia a las 39 que nos sugiere Built In, como líder en ofertas de empleos del sector TI en el mundo.³⁴

e) Existen muchas entidades que expresan textualmente un tema de tolerancia cero a la discriminación en sus políticas de diversidad, pero las rutas para canalizar los posibles actos que se denuncien, se documenten y, en efecto, concluyan en comprobar que sí hubo discriminación terminan en ejercicios más pedagógicos que reales. Es necesario que haya efectos, de facto, que generen precedentes ejemplares para el resto de la organización, más que sanciones o despidos, es reflejar coherencia con el cumplimiento de la política. Un ejemplo de análisis de lo complejo que puede llegar a ser cuando se presentan casos de discriminación y que los efectos de una política no vayan en línea con las acciones de la entidad lo encontramos en el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, quien tiene una política de cero discriminación, pero su oficina regional para cinco territorios del caribe anglo está en Jamaica³⁵ país que

³⁵ [Las 39 aristas de Diversidad que debes saber](#). Built In. Bailey Reiners. 2024

³⁶ [Oficinas Banco Interamericano de Desarrollo](#). 2024

aún penaliza la homosexualidad. Con esto, se encuentra en aprietos el Banco, al abstenerse de enviar talento sexualmente diverso a asignaciones temporales o permanentes allí sin justificación alguna diferente a la legislación local.

f) Una recomendación de efectividad, si la discusión en alta gerencia dificulta el acuerdo sobre un texto final y por ende la decisión, es no detallar cada arista de interés de la entidad en el texto final de una política de diversidad, es agruparles con expresiones como “todas las formas de vida” / “todos los orígenes” / “todas las expresiones de la pluralidad humana” y no un simple “entre otros”.

g) Una recomendación final de este punto es la invitación abierta a considerar incluir el concepto de interseccionalidad dentro de la política. Esta es una alternativa perfecta para una próxima actualización de la política actual de muchas entidades, donde dejamos en firme la premisa de que un ser humano no es solamente una cosa y que, al habitar consigo mismo varias aristas de diversidad, esta condición múltiple no lo puede hacer más vulnerable a la discriminación.

Compromisos Públicos: Las organizaciones deben hacer compromisos públicos en cuanto a DEI, lo que aumenta la responsabilidad y la transparencia. Publicar informes regulares sobre el progreso en DEI puede ayudar a mantener el enfoque y el impulso. Bajo esta premisa ponemos a consideración las siguientes recomendaciones:

a) Las declaratorias públicas de una entidad del sector deben estar a cargo de su líder principal, su presidente o CEO y en la medida que sea oportuno pueden incluir al Sponsor DEI o de la arista en cuestión. Esto refleja una formalidad en estructura que le suma a

la afirmación que existe un buen gobierno en esta materia.

b) Más adelante es importante darle vocería, sobre todo en espacios de socialización, eventos de participación e interacciones en la cadena de valor, a la persona responsable permanente más senior en temas DEI.

c) Los compromisos públicos usualmente tienden a ser un poco generales, esto es adecuado para entidades que se encuentran en las etapas uno y dos sugeridas en esta Guía. Sin embargo, para entidades que consolidan sus estrategias DEI, dando por sentado que tenemos una estructura de buen gobierno a punto, es importante que estas declaraciones incluyan datos cuantitativos de ambición e impacto. Normalmente, hablamos de porcentajes de inclusión laboral, roles diversos en niveles directivos, representatividad de grupos sociales en la demografía de su talento y de sus clientes, casos y testimoniales de impacto sobre todo en retención de talento, incremento de productividad laboral y crecimiento en resultados del negocio.

2. Liderazgo y Responsabilidad

Compromiso del Liderazgo: El liderazgo de las entidades bancarias y financieras debe estar comprometido activamente con los principios de DEI. Esto incluye la integración de DEI en la estrategia empresarial y la asignación de recursos adecuados. Para esto es necesario que:

a) El plan de trabajo que presente un Comité de Diversidad y/o un responsable permanente de temas DEI tenga un presupuesto asignado y acceso a recursos tecnológicos necesarios para la ejecución autónoma de sus actividades; depender de presupuestos

vecinos entorpece una adecuada ejecución.

b) Es muy importante que, referente a los Comités de Diversidad / ERGs, los liderazgos se alternen, como lo mencionamos arriba en esta Guía, una sugerencia reiterada es que existan periodos de 2 máximo 3 años de un líder de cada comité, y bajo esta premisa de alternancia. Esta recomendación resalta que la facultad de liderazgo no debe caer en la persona miembro voluntario del comité más senior en su rol dentro de la entidad frente a los demás miembros de comité, pero sí en la capacidad de generar motivación, tracción y adecuada ejecución de los planes trazados y esto trasciende de un rol o de la edad de la persona, va en el compromiso, velocidad y capacidad de generar consensos que garantice avances oportunos.

c) El rol del Sponsor es clave en momentos neurálgicos de avanzar en cada arista de diversidad dentro de las entidades, pues cuando emergen situaciones de fricción o momentos difíciles con detractores internos o externos sobre un tema DEI en particular, el Sponsor, facultado por su nivel ejecutivo, tiene una amplia capacidad de dirimir, respaldar o traer al centro la conversación y enrutar el tema hacia una solución conciliada y neutral, pero que no bloquee la evolución de los temas DEI cuando se presenten estas dificultades.

Responsabilidad y Supervisión: Crear comités o unidades específicas dentro de la organización para supervisar y garantizar el cumplimiento de las políticas de DEI es una garantía de éxito en cualquier iniciativa planteada, pero en temas de buen gobierno son clave para marcar la pauta de quien aprueba y quien reconoce los logros reportados.

Algunas consideraciones sobre el rol de

supervisión:

a) Estos comités deben incluir representantes de diferentes niveles y áreas de la organización, que van, desde el Sponsor en el Comité Directivo, hasta los diferentes vicepresidentes de áreas involucradas en indicadores a reportar, donde talento humano, legal y cumplimiento, sostenibilidad, comunicaciones, compras y tecnología juegan un papel importante y frecuente en estas supervisiones.

b) Es importante tener muy claro a quién reporta en línea directa un líder o responsable permanente en temas de diversidad. Como lo han compartido diferentes entidades bancarias y financieras en las premisas de la construcción de esta Guía, es clave que haya una línea directa de estos roles hacia la alta dirección, dado que existe un riesgo moderado que las aprobaciones de decisiones estructurales de la entidad en temas DEI queden circulando dentro de estructuras en áreas funcionales de la entidad en roles con un nivel medio de seniority que no tengan, por mandato o visión, la capacidad de decidir o aprobar la ejecución de actividades propuestas o de dirimir situaciones de complejidad que se presenten al ejecutarlas.

c) Una gran conclusión de este rubro de supervisión es que el tema no está obligado a estar bajo la sombrilla de talento humano ni de sostenibilidad. Aunque históricamente se ha abordado desde allí, en varias organizaciones a nivel nacional e internacional no son parámetro suficiente. Como lo demuestran insumos compartidos por entidades adheridas al Protocolo Social para elaborar esta Guía, es saludable que estos roles tengan autonomía suficiente para poder tener línea directa con la alta dirección.

3. Capacitación y Sensibilización

Programas de Capacitación: implementar programas de capacitación continua sobre temas de DEI para todos los empleados. Desde la alta dirección hasta el personal operativo es una recomendación expresa de esta Guía. Sin embargo, la capacitación debe abordar temas de valor según la etapa o el nivel de madurez que tenga la entidad en su camino hacia consolidarse como un espacio libre de discriminación en toda su cadena de valor. Para esto es importante considerar que:

a) Debe establecerse una clara diferencia en momentos y audiencias a la hora de planear una parrilla de contenidos de sensibilización frente a contenidos de formación, bajo la premisa que los primeros son espacios más abiertos que informan e inspiran y son más multidisciplinarios en la audiencia convocada, que tiende a ser mayor en cantidad. Los segundos espacios, en cambio, son más reducidos en asistencia y mucho más técnicos enfocados en líderes o responsables puntuales de procesos organizacionales a los que impactan las iniciativas DEI.

b) Es muy importante evaluar los impactos no solo en conocimientos, pero también en comportamientos de las personas que pasan por sensibilizaciones y entrenamientos DEI. Una herramienta muy útil para inicialmente conocer y luego evaluar son las reuniones uno a uno con los líderes directos a quienes le reportan las personas de cada área, donde se puedan compartir inicialmente comentarios y percepciones y, a medida que los temas avanzan, opiniones y afirmaciones con evidencia de cómo abordar temáticas DEI. Esto produce efectos positivos en el desempeño de las personas, en su productividad y sobre todo en la mejora del clima laboral y la armonización de los equipos

de trabajo en la consecución de los objetivos planteados, sin que las diferencias humanas generen fricciones que retrasen o bloqueen estos logros.

c) Una herramienta muy simple pero poderosa a la hora de planear contenidos de valor, en jornadas de educación de temas DEI vía sensibilizaciones o talleres de formación, es reforzar aquellos contenidos de alta complejidad, pero ir incursionando en más temas de interés para las personas. El canal que está produciendo mejores efectos son las plataformas en línea de educación, propias o externas, que hoy muchas entidades del sector tienen para cursos virtuales y asincrónicos. Por ejemplo, es efectivo, a un grupo de personas nuevas que ingresan a la organización, invitarlo a aprender sobre el ABC de la Diversidad en las empresas. Sin embargo, para líderes que tienen varios años en la organización y han participado de varias sesiones o talleres, este contenido ya no es de interés; mientras que otros temas, como nuevas aristas de diversidad, mitigación de sesgos inconscientes o solución de conflictos por temas DEI dentro de su equipo de trabajo sí pueden serlo. Según el momento y el nivel de cada persona dentro de la entidad se necesitarán diferentes contenidos de formación.

Campañas de Sensibilización: realizar campañas de sensibilización dentro de la organización para promover una cultura inclusiva y respetuosa. Estas campañas pueden incluir, además de espacios de formación con un enfoque pedagógico inmediato (los cuales tienden a tener un pico de interés durante la sesión), alternativas posteriores a la sesión que garanticen:

a) La generación de auto-conciencia y conciencias colectivas sobre un tema en

particular son grandes potenciadores de los temas DEI en las entidades. Por ejemplo, vemos cómo aún es común hablar de la equidad de género y de la mujer en el mes de marzo o el día 8 en muchas empresas; ahora, algunas entidades del sector no solamente han comenzado a descentralizarse de esta fecha emblemática y han comenzado a generar mensajes, videos, eventos, campañas de comunicación extendidas donde, de manera más periódica y no estacional, hablamos de la importancia de tener relaciones justas de hombres y mujeres dentro de una organización.

b) La reafirmación con propósito como generador de cultura organizacional. Este factor permite generar espacios donde se compartan reflexiones, testimoniales, ejemplos y demás opciones que ilustren por qué seguimos hablando de estos temas, aun estando la gente informada o capacitada en un tema en particular; no es una liga automática a que un comportamiento humano colectivo ya cambió con respecto a un momento anterior, por ende, es necesario reiterar algunos contenidos, pero de manera innovadora en sus formas de entrega. Es decir, que sus formatos involucren otro tipo de insumos y participaciones no solo de expertos sino también de historias que inspiren y generen afinidad, facilitando la apropiación de conceptos y la apertura a abrazar o entender temas de diversidad que usualmente tienen reticencia en asimilarse rápidamente. Es así como, poco a poco, se transforma una cultura organizacional.

4. Medición y Monitoreo

Recopilación de Datos: Recopilar y analizar datos desagregados sobre diversidad en la fuerza laboral, brechas salariales, tasas de promoción, entre otros. Estos datos son

esenciales para identificar áreas de mejora y medir el progreso. Con esta recomendación abordamos la herramienta de encuestas sociodemográficas, bien sean aplicadas de manera particular o embebidas dentro de alguna existente (como las de clima laboral, por ejemplo). Aquí es importante considerar los siguientes aspectos:

- a)** La seguridad de la privacidad y anonimato en la información solicitada.
- b)** El contexto del porqué estamos haciendo estas preguntas.
- c)** La exactitud conceptual a la hora de formular las preguntas como oportunidad de afianzar y afirmar conceptos previamente explicados en sensibilizaciones o jornadas de formación donde normalmente hay confusiones. Por ejemplo, confundir sexo con género para hablar de hombres y mujeres dentro de una entidad; hablar de opciones o preferencias sexuales para hablar de orientaciones sexuales, identidades o expresiones de género diversas; hablar de etnias cuando estamos en realidad preguntando por razas; todos estos son errores muy comunes que requieren de revisión y verificación antes de lanzar un instrumento que, en vez de generar empatía y participación genera confusión y apatía en responderlo.

Indicadores de DEI: Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para DEI y monitorear regularmente estos indicadores. Publicar informes anuales de progreso en DEI ayuda a mantener la transparencia y la responsabilidad de mostrar evolución en el cumplimiento de los diferentes objetivos trazados.

5. Inclusión en la Cultura Organizacional

Fomento de una Cultura Inclusiva: Promover una cultura organizacional que valore la diversidad y la inclusión. Esto puede lograrse a través de políticas de tolerancia cero hacia la discriminación y el acoso, así como mediante la celebración de la diversidad dentro de la organización.

Dentro de este enfoque, consolidar una cultura inclusiva, como se ha mencionado en esta Guía, es un ejercicio que toma tiempo. Aunque, con pasos firmes y la existencia hoy de nuevas metodologías, ayudas tecnológicas y aliados expertos, es posible consolidarla. Por eso, esta Guía sugiere las siguientes consideraciones como fuerzas impulsoras de una cultura inclusiva:

a) Un parámetro muy simple, pero muy útil, en este contexto es reconocer que las personas somos diversas los 365 días del año. Bajo esta premisa, podemos celebrar nuestras diversidades, el traje justo y equitativo y los espacios libres de discriminación como ese escenario de inclusión plena, todos los días del año, cuando queramos y las veces que sea oportuno hacerlo.

b) Una cultura inclusiva tampoco se logra solo con pedagogía basada en compartir conocimientos, es necesario combinarlo con ejemplos, buenas prácticas y aquí el poder de los testimoniales juega un papel protagónico. Es importante que no sea desde la mirada victimizante, de una persona diversa que ha sido discriminada; todo lo contrario, como en un entorno organizacional que abrace las diferencias humanas, la diversidad de una persona le ha permitido impulsar a que sus talentos y capacidades brillen un poco más y ese entorno laboral incluyente potencia su

productividad y capacidad de consecución de objetivos, brindando espacios seguros, reteniéndole como talento y empoderando a más personas diversas a que hagan parte de la organización.

c) En resumen, es la generación de escenarios vinculantes, no segregantes, lo que mejor consolida una cultura inclusiva en las organizaciones.

Espacios de Diálogo: Crear espacios seguros para que los empleados compartan sus experiencias y preocupaciones relacionadas con DEI. Estos espacios pueden incluir grupos de afinidad, Comités de Diversidad y foros de discusión.

Estos espacios de diálogo son exigentes, desde el punto de vista de moderación, pues requieren de un liderazgo que no solo tenga habilidades de resolución de conflictos muy marcadas, sino también conocimientos teóricos, legales y de ejemplos concretos para poder mediar, moderar y liderar diálogos que tengan un punto focal como objetivo: la consolidación de espacios libres de discriminación en las organizaciones. Para estos espacios se recomienda contar con un grupo de líderes capacitados, ojalá graduados de cualquier programa que los acredite como Champions de Diversidad, que les faculte el ejercicio de ese liderazgo y moderación adecuada.

6. Alianzas Estratégicas y Colaboración

Colaboración con ONGs y el Gobierno: Trabajar en conjunto con organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales para desarrollar e implementar iniciativas de DEI. Las alianzas estratégicas pueden aportar recursos adicionales y experiencia en la materia.

El poder de estas alianzas es amplio desde la perspectiva de descentralización, evita tener conversaciones endógenas donde circulamos las mismas personas hablando de historias muchas veces contadas, pero no vividas. Es por esto que esta Guía extiende la invitación a considerar a un amplio abanico de entidades, organizaciones de la sociedad civil, gremios, ONGs y algunas empresas con algunas experticias como, por ejemplo:

- a) [AEQUALES](#) - Ranking PAR
- b) El [PNUD](#) - Programa de certificación EQUIPARES
- c) La [Cámara de la Diversidad](#) - Sello FriendlyBiz
- d) [CNOA](#) - Conferencia Nacional de Organizaciones Afro
- e) [Casa Carlota](#) en temas de discapacidad
- f) [Caribe Afirmativo](#) en temas de diversidad sexual en el caribe
- g) [Fundación GAAT](#) en temas de inclusión trans
- h) [FENASCOL](#) en temas de discapacidad auditiva
- i) [INCI](#) en temas de discapacidad visual
- j) [BestBuddies](#) en temas de neurodiversidad
- k) [Ministerio de la Igualdad de Colombia](#)
- l) Secretarías Municipales y Departamentales de Integración y desarrollo social
- m) [Fundación Saldarriaga](#) Concha en temas

de inclusión de adultos mayores

- n) [ADCI VOCA](#) en políticas de diversidad
- o) [Fundación Corona](#) en educación y empleo con enfoque DEI
- p) [Fundación ANDI](#) en informes de empleo inclusivo
- q) [Universidad EAN](#) en fondos diversidades - apoyo al emprendimiento diverso
- r) [CESA](#) en alianza con la Cámara de la Diversidad - Liderazgo en DEI
- s) [CIDER](#) - Universidad de los Andes con su maestría en género
- t) [Universidad Externado](#) en programas de Turismo inclusivo
- u) [Foro Humanitario Colombia](#) - colectivo de 37 ONGs en apoyo a migrantes venezolanos.
- v) [Fundación PARES](#) - en temas de Reconciliación y Paz
- w) [Fundación Acción Interna](#) - en temas de segundas oportunidades.

Participación en Redes y Foros de DEI: Participar activamente en redes y foros de DEI a nivel nacional e internacional para compartir buenas prácticas y aprender de otras organizaciones.

Existen redes que, de manera itinerante o permanente, están consolidando grandes conversaciones, no solo a nivel nacional, sino algunas con un profundo enfoque regional que permiten descentralizar las miradas usualmente corporativas y llevar las iniciativas DEI a las sedes y sucursales de las entidades bancarias y financieras de las diferentes regiones del país.

Algunas de ellas son:

- a) [Pride Connection Colombia](#) – colectivo empresarial de buenas prácticas en inclusión LGBTQ+
- b) [Encuentro Anual de Diversidades](#) – Universidad EAN
- c) [Foro SHE IS](#) – evento con enfoque en equidad de Género
- d) [WETRADE](#) – evento anual de Oportunidades y Negocios Diversos
- e) [Inclusión Afro en Colombia](#) – proyectos del CNOA en las regiones.
- f) [MIGRATALENTO](#) – proyecto promovido por la Agencia de Cooperación Alemana GOPA/GIZ
- g) [Foro Diversidad, Equidad e Inclusión](#) – promovido por la ANDI
- h) [Foro Inclusión y Diversidad](#) – liderado por FORBES Colombia
- i) [Foro Colombia Diversa e Incluyente](#) – liderado por la Revista CAMBIO
- j) [Festival por la Igualdad](#) – liderado por la Alcaldía mayor de Bogotá

ANEXOS



Anexo No. 1

Normas Pertinentes en No Discriminación y DEI - Generales

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|--------------|------|--|
| Constitución | 1991 | Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan. |
| | | Artículo 16. Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico. |
| | | Artículo. 42. La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla. Por interpretación de la Corte las parejas homosexuales que se unan en matrimonio o unión libre constituyen un tipo de familia. Las formas del matrimonio, la edad y capacidad para contraerlo, los deberes y derechos de los cónyuges, su separación y la disolución del vínculo, se rigen por la ley civil. |

Normas principales no discriminación - Por Razas, Etnias, Jóvenes, Migrantes, PosPenados y Víctimas del Conflicto Armado

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|---|------|---|
| Ley 70 (POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE) | 1993 | Ley de negritudes, tiene como propósito establecer mecanismos para la protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico, y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizar que estas comunidades obtengan condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad colombiana. |
| Ley 21 (POBLACIÓN INDÍGENA) | 1991 | Ratificación del Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales por parte del Estado colombiano, mediante |
| Ley 65 (POSPENADOS) | 1993 | El Art. 162, ordena que, cumplida la pena, los antecedentes criminales no podrán ser factor de discriminación social o legal y no deberán figurar en los certificados de conducta que se expidan. Concorde con el Artículo 15 de la Constitución Nacional restauración del buen nombre y la honra. |

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|--|------|--|
| Ley 375 (TALENTO JOVEN) | 1997 | Ley de la juventud, Artículo 6°. Derechos. El Estado dará trato especial y preferente a los jóvenes que se encuentren en circunstancias de debilidad y vulnerabilidad manifiesta, con el fin de crear condiciones de igualdad real y efectiva para todos. Con tal propósito desarrollará programas que creen condiciones de vida digna para los jóvenes especialmente para los que viven en condiciones de extrema pobreza, centros urbanos, las comunidades afrocolombianas, indígenas y raizales e indigentes y para quienes se encuentren afectados por alguna discapacidad. |
| Ley 762 (PERSONAS CON DISCAPACIDAD) | 2002 | Aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. Art. 3. Eliminación de barreras arquitectónicas y de transporte. |
| Ley 1010 (ACOSO LABORAL) | 2006 | Ley 1010 de 2006, Ley contra el acoso laboral, particularmente artículos 2 y 7. |
| Ley 1098 (TALENTO JOVEN) | 2006 | Código de infancia y adolescencia. |
| Ley 1346 (PERSONAS CON DISCAPACIDAD) | 2002 | Aprueba la "Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad", adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006. En Art. 9. Medidas a tener en cuenta para la eliminación de obstáculos y barreras de acceso. |
| Directiva 006 (LGBTIQ+) | 2010 | Directiva Administrativa permanente No. 006/DIPON-INSGE-23.1 del 24 de febrero 2010 de la Dirección General de la Policía Nacional que busca la garantía y respeto a los derechos de las personas de los sectores LGBT en el marco de las acciones de policía y en el ámbito, por supuesto, de la convivencia ciudadana. |
| Ley 1465 (MIGRANTES) | 2011 | Crea el Sistema Nacional de Migraciones, SNM "Por la cual se crea el sistema nacional de migraciones y se expiden normas para la protección de los colombianos en el exterior" y la Ley 1565 de 2012 "Por medio de la cual se dictan disposiciones y se fijan incentivos para el retorno de los colombianos residentes en el extranjero". |
| Ley 1482 (PERSONAS CON DISCAPACIDAD) | 2011 | Se aprueba la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Art. 9. Medidas a tener en cuenta para la eliminación de obstáculos y barreras de acceso. |
| Ley 1448 (VÍCTIMAS) | 2011 | Ley 1448 de 2011 Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. |
| Decreto 4912 (GRUPOS POBLACIONALES DIVERSOS) | 2011 | Decreto 4912 de 2011, modificado por el Decreto 1225 de 2012, Unidad Nacional de Protección. |

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|--|------|---|
| Ley 1581 (GRUPOS POBLACIONALES DIVERSOS) | 2012 | Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Artículo 5 Datos sensibles. |
| Ley 1622 (PERSONAS CON DISCAPACIDAD) | 2002 | Estatuto de Ciudadanía Juvenil. |
| Conpes 161 (MUJERES / LGBTIQ+) | 2013 | Conpes 161 de 2013 "equidad para las mujeres" incluye tratamiento especial dentro de las cárceles para LGBTI. |
| Ley 1752 (PERSONAS CON DISCAPACIDAD) | 2015 | Por medio de la cual se modifica la Ley 1482 de 2011, para sancionar penalmente la discriminación contra las personas con discapacidad. |
| Decreto 1227 (LGBTIQ+) | 2002 | Cambio de la variable Sexo (género) en la Cédula de ciudadanía. |
| Ley 1801 (GRUPOS POBLACIONALES DIVERSOS) | 2016 | Código de Policía, establece multas a sitios donde expulsen a parejas LGBTI, a personas que hagan matoneo o bullying y a quien discrimine por cualquier razón. A través de tres multas protege a la población LGBTI; multas de 786.000 pesos a quienes agredan física o verbalmente a personas LGBTI, veten su acceso a lugares públicos por su orientación sexual o veten su acceso a un centro de educación. Según Artículo 33: "No constituyen actos sexuales o de exhibicionismo los besos o caricias que las personas, sin importar su género, color de piel, orientación sexual o identidad de género, manifiesten como expresiones de cariño". Está en consonancia con Directiva 006 del 2010 de la Policía Nacional y la Ley 1482 de 2011 |
| Decreto 410 (LGBTIQ+) | 2018 | Decreto sobre prevención de la discriminación por razones de orientación sexual e identidad de género, mediante la promoción de la acción afirmativa #AquíEntranTodos. |
| Decreto 762 (LGBTIQ+) | 2018 | Política Pública para la garantía de los Derechos sectores sociales LGBTI. |
| Ley 2136 (MIGRANTES) | 2021 | ARTÍCULO 4 establece la no discriminación como principio la Política Integral Migratoria - PIM y el Estado colombiano en concordancia con la Constitución debe acatarlo, así: Numeral 4. Adoptar las medidas necesarias para la prevención y eliminación de todas las formas de discriminación hacia las personas migrantes como el racismo, la xenofobia, la intolerancia, entre otras. Ministerio del Trabajo implementará y evaluará las normas, los procedimientos, técnicas e instrumentos encaminados a orientar la política en materia de migraciones laborales, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Migración Colombia. |

Normas especiales sobre Accesibilidad Física para personas con Discapacidad

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|--------------------------------------|------|--|
| Ley 1287 | 2009 | Establece normas de accesibilidad como bahías de estacionamiento y medio físico señalando multas y sanciones por su incumplimiento. |
| Ley 1346 | 2009 | Se aprueba la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Art. 9. Medidas a tener en cuenta para la eliminación de obstáculos y barreras de acceso. |
| Resolución 4659 | 2008 | Se adoptan medidas de accesibilidad a los sistemas de transporte público masivo municipal distrital y metropolitano de pasajeros. |
| Instrucción Administrativa 12 | 2007 | Adecuación de las sedes notariales, eliminación de barrera. |
| Decreto 564 | 2006 | Art. 32 numeral 9. Obligatoriedad de revisar el cumplimiento de las normas de accesibilidad al momento de estudiar y expedir licencias urbanísticas. |
| Decreto 1538 | 2005 | Establece condiciones básicas de accesibilidad al espacio público y a la vivienda |
| Decreto 975 | 2004 | Facilita el acceso a vivienda de la población con discapacidad en Colombia |
| Decreto 1660 | 2003 | Establece mecanismos de acceso a los medios masivos de transporte y señala otras disposiciones. |
| Ley 762 | 2002 | Aprobación de Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. Art. 3. Eliminación de barreras arquitectónicas y de transporte. |
| Documento | 2000 | "Accesibilidad al medio físico y al transporte. Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá. Facultad de Artes. Oficina de Proyectos. Enero 2000", define pautas en torno a las características y condiciones, para que la accesibilidad al medio físico y el transporte se implementen en el entorno de lo público. |
| NTC 4774 | 2000 | Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, cruces peatonales a nivel señal y sonora para semáforos peatonales. |
| NTC 4902 | 2000 | Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, cruces peatonales a nivel señal y sonora para semáforos peatonales. |
| Ley 546 | 1999 | Establece la obligatoriedad de disponer del 15 de las viviendas construidas para la población con limitaciones con adaptaciones arquitectónicas especiales para la población con discapacidad. Se dictan normas en materia de vivienda y se dispone la obligatoriedad de disponer del 1% para destinar a población con discapacidad. |

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|-------------------------|------|---|
| NTC 4732 | 1999 | Muebles escolares, pupitre y sillas para alumnos con limitaciones físicas, parálisis cerebral. |
| Decreto 1504 | 1998 | Art. 6 Obligatoriedad de cumplir normas de accesibilidad en los diseños y en la construcción de los elementos constitutivos del espacio público. |
| NTC 4143 | 1998 | Accesibilidad de las personas al medio físico. Rampas fijas. |
| NTC 4145 | 1998 | Accesibilidad de las personas al medio físico. Escaleras. |
| NTC 4279 | 1998 | Accesibilidad de las personas al medio físico, espacios urbanos y rurales, vías de circulación peatonales planos. |
| NTC 4349 | 1998 | Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, ascensores. |
| Ley 361 | 1997 | Título IV de la Accesibilidad. Normas y criterios para facilitar la accesibilidad a las personas con movilidad reducida. |
| Ley 400 | 1997 | Artículo 6. Parágrafo 3. Obligatoriedad de cumplir normas de accesibilidad en los diseños y en la construcción de las edificaciones |
| NTC 4139 | 1997 | Accesibilidad al medio físico símbolo gráfico, características generales. |
| NTC 4140 | 1997 | Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, pasillos, corredores y características generales. |
| NTC 4144 | 1997 | Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y señalizaciones. |
| NTC 4201 | 1997 | Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, equipamientos, bordillos, pasamanos y agarraderas. |
| Ley 105 | 1993 | Art. 3. Diseño de infraestructura de Transporte para uso de las personas con discapacidad. |
| Ley 12 | 1987 | Aprobación de Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. |
| Resolución 14861 | 1985 | Incluye dimensiones técnicas para la construcción de los elementos constitutivos del espacio público |

Principales Sentencias Corte Constitucional sobre Orientaciones sexuales e Identidades de género diversas:

1. SL 2152 de 2022 - Pensión Poliamorosa. Se reconoció el derecho a la pensión de sobrevivientes a los compañeros permanentes del fallecido.
2. C-415-22 PAREJAS ADOPTANTES DEL MISMO SEXO-Derecho a disfrutar licencias parentales en las mismas condiciones que las familias heteroparentales.
3. T-033 de 2022 Corte ordena incluir el género no binario en documentos de identificación
4. SU-440-2021 Mujeres trans tienen derecho a pensión de vejez a la misma edad de las mujeres cisgénero.
5. T-249-21: Corte advierte que la pérdida de capacidad laboral de miembros de la Fuerza Pública con VIH implica deberes especiales y periódicos.
6. T-121-21: Protegen derechos de mujer con VIH y tuberculosis que fue despedida sin justa causa.
7. T-068/21. REITERACIÓN DISCRIMINACIÓN EN ESPACIOS PÚBLICOS "Existe un patrón de discriminación reiterado de las personas LGBTI en espacios públicos"
8. T-031 de 2021. En una acción de tutela declaró la vulneración de los derechos a la igualdad, no discriminación e intimidación de un ciudadano excluido de un proceso de selección laboral por tener VIH.
9. T-443 de 2020 Hombres Trans: Colegios deben generar escenarios de inclusión y acompañamiento para estudiantes en proceso de reafirmación de su identidad de género
10. T-267 de 2020. Estabilidad laboral reforzada de las personas portadoras del VIH. En dos acciones de tutela formuladas de manera independiente se tiene como hecho común que los actores son ciudadanos diagnosticados con VIH que demandan a las empresas para las cuales laboraban.
11. T-141/17DERECHOALANODISCRIMINACION POR RAZON DE ORIENTACION SEXUAL DIVERSA-Caso en que se presentan conflictos entre accionante y vecinos debido a su orientación sexual. Decirle "maricón" a una persona LGBTI es discriminación penalizada – referencia Ley 1752 de 2015.
12. SU-214/16 Aprobación Matrimonio Igualitario
13. C-683/15 Parejas del mismo sexo pueden aplicar a proceso de adopción.
14. T-371/15 Prohibición de negar la residencia en Colombia por motivo de la orientación sexual del peticionario.
15. T-099/15 Según la cual las mujeres trans no son destinatarias de la ley de servicio militar obligatorio (ley 48 de 1993). Se exhorta al Congreso a que promulgue una ley de identidad de género que proteja los derechos fundamentales de las mujeres y hombres trans.

16. T-063/15 Derecho a la corrección del sexo en el Registro Civil y demás documentos de identidad de las personas trans.
17. T-935/14 Reconocimiento de pensión de sobreviviente a parejas del mismo sexo.
18. T-804 de 2014 Derecho de Mujer Transgénero de Pensionarse a la edad de correspondiente a las mujeres. Derecho a la educación a mujeres trans. Diferenciación entre orientación sexual e identidad de género.
19. T-444/14 Derecho a la privacidad y a la protección de datos.
20. T-622/14 Obligación de las EPS de realizar todos los estudios médicos necesarios para tener un consentimiento informado al momento de decidirse por una cirugía de reasignación de sexo.
21. T-476/14 Inaplicación de la obligación de presentar libreta militar para el proceso de contratación a una mujer transgénero.
22. T-151/14 Reconocimiento de pensión de sobreviviente a parejas del mismo sexo.
23. T-327/14 Reconocimiento de pensión de sobreviviente. Prohibición de pedir pruebas adicionales extralegales que hagan más gravoso el trámite para parejas del mismo sexo.
24. T-086/14 Derecho al cambio de nombre por segunda vez por razones de identidad de género.
25. T-771/13 Derecho a someterse a todos los procedimientos médicos necesarios para la afirmación sexual de las personas transgénero por medio de la EPS.
26. T-552/13 Derecho a someterse a cirugía de reasignación de sexo de las personas trans por medio de la EPS.
27. T-357/13 Reconocimiento de pensión de sobreviviente.
28. T-918/12 Reasignación sexual.
29. T-977/12 Cambio de nombre (por segunda vez) a mujer trans.
30. T-876/12 Solicitud de POS de su EPS no quería cubrir este procedimiento.
31. C-238/12 Herencia compañeros permanentes del mismo sexo.
32. T-909/11 Besos en espacio público.
33. T-860/11 Pensión de sobreviviente AA vs. ISS.
34. T-717/11 Ratifica otros medios de prueba de la Uniones Maritales de Hecho, diferentes a acta de conciliación o escritura pública.
35. T-716/11 Pensiones y ratifican familias.
36. C-577/11 Sentencia de Matrimonio.
37. C-283/11 Porción Conyugal.
38. T-051/10 Derecho a la pensión de sobrevivientes, igualados requisitos a las parejas.
39. T-911/09 Derecho a la pensión de sobreviviente en parejas de mismo sexo (requisito diferencial).
40. C-029/09 Más de 28 leyes demandadas para reconocer otros derechos a parejas del mismo sexo —derechos civiles, políticos, penales, sociales de las parejas del mismo sexo—.

41. T-1241/08 Derecho a la pensión de sobrevivientes de las parejas del mismo sexo. (Militares)
42. C-336/08 Sustitución pensional compañero/a permanente del mismo sexo.
43. C-811/07 Afiliación a salud como beneficiario de compañero/a permanente del mismo sexo.
44. T-856/07 Afiliación pareja del mismo sexo al sistema de salud.
45. C-075/07 Derechos patrimoniales.
46. T-152/07 Discriminación de transexual en trabajo
47. SU-256 de 2006 sentencia de unificación sobre enfermos de VIH
48. C-1043/06 Exclusión parejas homosexuales pensión de sobrevivientes (sentencia inhibitoria).
49. T-349/06 Extensión de los beneficios de la seguridad social (sustitución de pensión) a parejas del mismo sexo.
50. C-814/01 Adopción por homosexuales.
51. SU-623/01 Seguridad social y parejas del mismo sexo.
52. T-618/00 Seguridad social y parejas del mismo sexo.
53. T-1426/00 Seguridad social y parejas del mismo sexo.
54. T-999/00 Seguridad social y parejas del mismo sexo.
55. T-692/99 Conocimiento informado de paciente para cirugía de reasignación de sexo.
56. SU-256 de 1996: Protección de derechos de personas con VIH discriminadas.
57. C-098/96 Demanda contra la Ley 54 de 1990, Por la cual se definen las uniones maritales de hecho y régimen patrimonial entre compañeros permanentes. (negada).
58. T-477/95 Cambio de Sexo. Readecuación del sexo del menor.
59. T-539/94 Publicidad homosexual (beso en la Plaza de Bolívar de Bogotá).
60. T-504/94 Cambio de sexo en el documento de identidad.
61. T-594/93 Cambio de nombre.



Guía de Gobernanza en Diversidad, Equidad e Inclusión

