

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 EJECUCIÓN 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 y Crédito Público de Colombia¹, la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) 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 se acogen a 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 financiero global existen entidades pioneras que acumulan décadas de trabajo, consolidando sus estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión² y midiendo el impacto positivo que tiene garantizar que sus entornos laborales sean más incluyentes. Estos casos de estudio no solamente nos sirven de inspiración, sino que demuestran 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. Si bien se ha tratado de un sector históricamente dominado por hombres, de entornos comunes en relación con su color de piel, nivel académico, universidades, demografías y localización, estos factores han venido cambiando aceleradamente desde hace un par de décadas en nuestro país. Como bien lo señala nuestro Protocolo Social, más allá de los temas de equidad de género, existen múltiples aristas de diversidad que permiten centrar el interés de las instituciones financieras en diferentes grupos sociales que hacen parte de la agenda de las prioridades de los próximos años para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en cuatro de ellos, a saber: 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 va dirigida a los diferentes actores responsables e interesados en crear, implementar y consolidar las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión en el sector financiero. Con este documento esperamos que puedan acceder a un conjunto de recomendaciones, ejemplos y hojas de ruta sugeridas sobre cómo tener una adecuada estructura de Buen Gobierno, de forma tal que estos temas avancen a buen ritmo dentro de sus entidades hacia la consecución de los objetivos trazados para ser una organización libre de discriminación desde tres 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 Cámara de la Diversidad 2024.

| GLOSARIO



DEI: se encuentra también como D.E.I. en múltiples fuentes. Abreviación del enfoque estratégico de Diversidad, Equidad e Inclusión como tres grandes valores y fuerzas impulsoras de la competitividad en las organizaciones⁵. Este acrónimo viene del anglicismo *Diversity, Equity & Inclusion*, cuyo segundo término suele ser erróneamente interpretado como “patrimonio” en el sector financiero, pero en este caso se refiere al concepto de equidad (entendido como el trato justo de las organizaciones a las personas para que accedan a oportunidades y alcancen sus objetivos). Este concepto tampoco debe confundirse con *Equality*, que 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, ponderando situaciones particulares que viven personas solas, en pareja, en familia o como parte 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, y 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, el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas.⁸ Impulsa 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 interés 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, que manifiesta explícitamente su compromiso para promover y representar estos temas al interior de la organización.⁹ Es común que existan *Sponsors* por cada tema en aquellas organizaciones que han avanzado en temas DEI con diferentes prioridades, aristas de diversidad y/o grupos de interés identificados. Por el nivel ejecutivo de estos roles, las personas no necesariamente tienen que “pertener” a un grupo social minoritario específico para poder promoverlo; sin embargo, entre más cercanía, profundidad en conocimientos y experiencias acumule sobre el tema a su cargo, mayor será su gobernabilidad y legitimidad como promotor idóneo.

Comité de Diversidad: 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 en el contexto internacional como *Employment Resource Groups* (ERGs), unidades de trabajo con enfoque multidisciplinar integradas por personas de diferentes

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

departamentos o áreas de trabajo, con distintos niveles de *seniority* y de permanencia o tiempo dentro de la organización. Este grupo suele ser el responsable principal en la ejecución de las diferentes actividades planeadas para la implementación y consolidación de las iniciativas DEI dentro de las organizaciones. Si bien la participación dentro de un Comité de Diversidad usualmente se hace dentro de la jornada laboral, es una actividad de carácter voluntario, adicional a las asignadas por el manual de funciones de cada persona.

Campeón de Diversidad / Embajador DEI: son personas que usualmente integran Comités de Diversidad¹¹ y, por su interés en temas DEI o por el impulso de su trabajo (relacionado con procesos de talento humano, comerciales, de sostenibilidad o de liderazgo), encuentran valor en fortalecer su formación sobre terminología, sesgos, indicadores de medición, casos de estudio y otros temas relacionados. De esta manera, logran poner sus conocimientos en práctica para garantizar la ejecución de acciones DEI dentro de la organización.

Sesgos Inconscientes: son aquellos comandos cerebrales sobre los que no se tiene control y se relacionan con las posturas en cuanto a diferentes temas humanos y sociales.¹² Usualmente son reacciones que suceden de manera automática, expresadas en el lenguaje corporal, verbal o relacional frente a situaciones y/o personas que desafían la cosmovisión del mundo y el entendimiento personal sobre

diferentes temas. En las organizaciones, los sesgos inconscientes suelen estar ligados a temas DEI, por lo que aprender qué son y cómo manejarlos dentro del entorno laboral facilita la ejecución de una adecuada y efectiva estrategia DEI.



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.
- **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.
- **ONG:** Organizaciones No Gubernamentales, cuyo fin fundamental es el bien social.
- **PCD:** Personas en condición de discapacidad.
- **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 hemos 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 logrado acelerar la implementación de actividades DEI encaminadas a consolidar entornos laborales libres de discriminación con sus clientes internos. Sin embargo, un gran desafío que se presenta para los próximos años, es cómo llevar y abordar estos avances para su trabajo con los clientes externos. Este reto también implica entender cómo se puede dinamizar la relación con los proveedores de productos y servicios de las entidades del sector, de forma tal que se sumen a estas iniciativas y promuevan cadenas de valor libres de discriminación.

A lo largo de esta Guía podremos brindar contexto e información precisa que le permitirá a las diferentes entidades del sector financiero en Colombia diagnosticarse e identificar en dónde se encuentran dentro de las **tres etapas o estados de evolución** en materia de Gobernanza DEI.

Primera etapa: un primer grupo de entidades que denominamos **“emergentes o en iniciación”** corresponde a aquellas que abordan las temáticas DEI y comienzan a poner en práctica acciones para consolidar una estrategia de Gobernanza DEI dentro de sus organizaciones.

Segunda etapa: son aquellas entidades bancarias y financieras que **cuentan con**

un camino recorrido “fortaleciendo” las iniciativas DEI existentes y puestas en práctica. En tal sentido, se trata de organizaciones que se están retando en cuanto a la inclusión de más grupos subatendidos o la medición formal de las acciones ejecutadas para garantizar la materialización del enfoque DEI.

Tercera etapa: Corresponde a aquellas entidades bancarias y financieras que tienen **“consolidadas”** sus iniciativas DEI. En esta etapa sus prioridades están enfocadas en la **contribución e impacto** de sus acciones sobre las diferentes comunidades que atienden a través de cualquiera de sus canales de contacto (por ejemplo, sucursales físicas en territorio o canales digitales), con ambiciosas estrategias de expansión para llegar a cada vez a más personas.

El modelo presentado a continuación propone un esquema de gobernanza que, si bien no es una receta obligatoria, sí es una hoja de ruta *in crescendo* que acumula experiencias, victorias tempranas y aprendizajes. Así, esta guía permite que las entidades bancarias y financieras vayan consolidando un modelo de buen gobierno, efectivo y duradero, para la adecuada implementación de una estrategia DEI.

Con esta guía cualquier entidad bancaria y financiera no solamente podrá identificar en qué etapa se encuentra, sino que también podrá acceder a un conjunto de recomendaciones de un modelo común que evoluciona en complejidad e impacto, teniendo en cuenta:

- 1. Auto-diagnóstico** sobre dónde está la entidad en temas DEI y cómo empezar o avanzar bajo un marco de buen gobierno.
- 2. Alternativas de estructuras** de gestión para una adecuada implementación de la

gobernanza DEI.

3. Claridades sobre la definición y las responsabilidades de 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 esquema de buen gobierno DEI.
6. **Consolidación de un modelo local pero de talla mundial**, basado en las primeras experiencias y buenas prácticas que han comenzado a consolidar algunas entidades bancarias y financieras a nivel local.
7. **Matriz de evolución DEI** en las entidades bancarias y financieras, así como sugerencias para avanzar en ella.

Con estos insumos las entidades bancarias y financieras podrán hacer un seguimiento efectivo a la ejecución de un modelo de gobernanza DEI, que refleje progresivamente el impacto esperado por el Protocolo Social de Asobancaria. Asimismo, en línea con las metas establecidas en dicho acuerdo, esta guía busca impulsar las estructuras de gobierno y consolidar los equipos de trabajo al interior de las organizaciones para asegurar que logren los objetivos de Diversidad, Equidad e Inclusión dentro del sector financiero.

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, por lo que más allá de la cobertura o la fidelización, los desafíos actuales se relacionan con la digitalización de múltiples procesos tradicionales, la llegada y expansión de las FinTech, así como el aprovechamiento de la inteligencia artificial en favor de la evolución del sector.

Las entidades bancarias y financieras han dinamizado sus operaciones y cadenas de valor, consolidándose hoy más que nunca como organizaciones de base tecnológica, lo que se evidencia con la gestión de su experiencia de atención a través de canales más digitales que presenciales. Por ello, uno de los grandes desafíos para la efectiva inclusión financiera global trasciende los aspectos técnicos u operativos, y se relaciona cada vez más con su carácter humano y cotidiano. Es así como existe un creciente movimiento empresarial a nivel global que ha impulsado a que más entidades del sector financiero estén comprometidas con los temas de Sostenibilidad y, a su vez, con la Diversidad, la Equidad y la Inclusión. Estos

pilares les brindan unas fuentes sólidas de competitividad empresarial.

Dentro del contexto internacional cabe destacar casos de éxito como los de Canadá – Scotiabank, Estados Unidos – JP Morgan Chase Bank, México – Scotiabank, España – BBVA, Brasil – UN y Reino Unido – Barclays. En estos casos se ha marcado una pauta de **Buen Gobierno para lograr los objetivos en DEI**, lejos de todo oportunismo comercial y de relaciones públicas efímeras para sus marcas, al tiempo que conectan su talento, sus clientes y sus proveedores con metas más vinculantes que segregantes.¹³

¹³ [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 otras. Estas instituciones desempeñan 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 sido limitado para ciertos segmentos de la población, como mujeres, grupos étnicos, personas con discapacidad, y personas LGBTQ+, entre otros grupos priorizados en el Protocolo Social de Asobancaria. La identificación y selección de estas poblaciones se basa no solamente en estadísticas demográficas¹⁴, sino también en diferentes indicadores de inclusión financiera, poder adquisitivo y potencial de dinamismo económico.¹⁵ Este rezago en el acceso al sector financiero es el resultado de desigualdades socioeconómicas estructurales que han limitado el crecimiento inclusivo, no solo de estas poblaciones sino de los territorios en que se han asentado por razones históricas, a lo largo y ancho del territorio nacional, continental e insular.

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 dos décadas. En 2006, el gobierno lanzó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) con el objetivo de

mejorar el acceso a servicios financieros para toda la población colombiana. 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. Asimismo, el liderazgo de gremios como Asobancaria y la determinación de entidades bancarias y financieras han sido claves para avanzar hacia una inclusión poblacional plena dentro del sector. Un ejemplo de este avance se evidencia en los últimos reportes de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), según los cuales a final de 2023 más de 36 millones de personas colombianas, mayores de edad, contaban con al menos un producto financiero formal (94,6% de la población con más de 18 años), registrando un incremento de 2,3 puntos porcentuales con respecto al 2022.¹⁶

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 SFC ha implementado regulaciones que promueven la equidad de género en las juntas directivas de las instituciones financieras.¹⁷ Además, se han desarrollado programas específicos para apoyar a emprendedores de minorías étnicas y a personas con discapacidad. No obstante, uno de los principales desafíos que enfrentan muchas instituciones financieras en este contexto es cómo garantizar que la priorización de estos grupos sociales subatendidos no genere más espacios de exclusión o auto-segregación.

En el siguiente apartado de la Guía presentamos las principales disposiciones legales y normativas, las cuales deberán ser tenidas en cuenta como marco para el adecuado monitoreo y seguimiento de las recomendaciones en materia

¹⁴ Informe de Estadística Sociodemográfica Ampliada, DANE. 2021

¹⁵ Protocolo Social de Asobancaria (p. 5). 2023.

¹⁶ Reporte Global de Inclusión Financiera, Superfinanciera. 2023

¹⁷ Inclusión Financiera con Equidad de Género para las Mujeres, SFC. 2022

de gobernanza DEI en el sector financiero.

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 se presentan los principales lineamientos que se desprenden del 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 y 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 espacios 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 LGBTIQ+ 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



En el contexto actual del país y la evolución de entidades bancarias y financieras, es importante sentar las bases para avanzar en la consolidación de un modelo de buen gobierno en materia DEI.

La Guía ha identificado un conjunto de brechas comunes¹⁸ en la implementación de las estrategias DEI, resultado de los espacios de diálogo y construcción colectiva sobre

logros y desafíos realizados con las entidades financieras adheridas al protocolo social. Estas brechas evidencian la necesidad de consolidar una estructura de Buen Gobierno y se detallan a continuación:

GRÁFICA

1

Brechas en DEI



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.

¹⁸ Sesiones con Mesa de Trabajo Comité de Sostenibilidad Asobancaria. Septiembre 2024

Autodiagnóstico de brechas

Paso 1:

Con el fin de mitigar y cerrar las brechas en implementación DEI, la guía nos propone iniciar con un autodiagnóstico sencillo y efectivo mediante un listado de verificación, que se responde con un "SÍ" o "NO".

TABLA

2

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

| ACCIÓN / EVIDENCIA ORGANIZACIONAL | Sí | No |
|---|----|----|
| ETAPA INICIAL - EMERGENTE | | |
| Mi entidad cuenta con una Política de Diversidad , derivada de la Política de Derechos Humanos, que refleja de manera clara el compromiso y respeto hacia las diferentes formas de vida, así como una postura de tolerancia cero frente a cualquier tipo de discriminación hacia el talento, las personas clientes y 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. ¹⁹ | | |
| 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) dirigidos al menos a las personas líderes de área o departamentos que tienen personal a cargo. | | |
| ETAPA 2 – EN FORTALECIMIENTO | | |
| 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 de trabajar en temas DEI y tener estas conversaciones primero hacia dentro y luego con sus clientes y proveedores. | | |
| Mi entidad, desde cumplimiento, considera inaplazable la necesidad de abordar con un enfoque metodológico temas DEI , no solo para el diligenciamiento de reportes, sino también como un potenciador de cultura organizacional positiva. | | |
| ETAPA 3 – CONSOLIDADA | | |
| Mi entidad ha comenzado a medir diferentes aspectos demográficos a través de encuestas de clima laboral, de satisfacción, PQRs u otros mecanismos. Se ha expresado la necesidad de contar con demografías más específicas, con el fin de lograr una administración más efectiva, tanto del talento humano como de los clientes. | | |
| Mi entidad participa en eventos de Talento Humano, Sostenibilidad o directamente relacionados con temas de DEI, no solo para escuchar y aprender, sino también para compartir algunos temas o buenas prácticas , aunque sean iniciales. | | |
| Mi entidad ha avanzado , después de un trabajo metódico que ha requerido tiempo en consolidarse, en la implementación de estrategias DEI con sus clientes internos, su talento humano, así como con clientes externos y proveedores a lo largo de su cadena de valor. | | |

Fuente: Elaboración propia

¹⁹ Ley Antidiscriminación de Colombia. Dpto. función Pública.2015

Paso 2:

Después de identificar en qué punto se encuentra la entidad, es necesario revisar las políticas relacionadas con el reclutamiento, la incorporación, los beneficios extralegales, la promoción, la retención del talento diverso e, incluso, los procesos asociados con la salida de personas de la organización (ya sea por despido, decisión propia o jubilación).

Este análisis debe realizarse bajo un enfoque diferencial, considerando las particularidades de mujeres; personas con discapacidad, población LGBTIQ+, grupos étnicos, población rural, personas mayores, jóvenes, personas relacionadas con el proceso de reconstrucción de paz, todos relacionados en detalle en el protocolo social.

Adicionalmente, esta guía sugiere que después de esta auto-evaluación se invita a los bancos y entidades financieras a que desarrolle un plan de evolución con una hoja de ruta según su propósito, grupos sociales priorizados y disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos para avanzar hacia las siguientes etapas. Este plan de trabajo se recomienda sea anual y además de tener responsables, entregables y medibles, incluya un componente de impacto que de una manera objetiva les permita valorar si la etapa está “cumplida” a satisfacción de los diferentes grupos de interés, sobretodo de la alta dirección y accionistas, posteriormente de sus clientes y su cadena de valor.

Paso 3:

Examinar la composición poblacional de la entidad. Es decir, el porcentaje de personas que pertenecen a los distintos grupos poblacionales priorizados. Esta información es obtenida del diagnóstico y permite comprender la DEI en el entorno organizacional.

Paso 4:

Finalmente, en cuanto a las políticas internas, es importante analizar cómo se interrelacionan entre sí. Se deben considerar las normas del contrato, el reglamento interno de trabajo, el código de ética, la política de DDHH, la política DEI, la política PCD, las políticas de gestión ambiental, así como políticas Sarlaft y anticorrupción.

El resultado del autodiagnóstico es una herramienta clave que permitirá a cada entidad determinar en qué etapa de madurez se encuentra en 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 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 de mejora que deberán ser abordadas estratégicamente.

ESTRATEGIAS DE BUEN GOBIERNO PARA UNA EJECUCIÓN EFICAZ DE LAS POLÍTICAS DEI



Hemos mencionado previamente que la Guía propone un modelo que crece 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.

Primera etapa: Entidades Emergentes en temas DEI, aquellas que han comenzado a implementar 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 para abordar la necesidad de profundizar en temas de Diversidad, Equidad e Inclusión. En esta etapa es clave usar los insumos existentes y disponibles para las entidades del sector como el Protocolo Social y esta Guía de Gobernanza.
- Dado el interés de la alta gerencia en apoyar los temas DEI, es útil identificar a una persona miembro del Comité Directivo que quiera ser la cabeza visible promotora de estos temas, actuando como el primer *Sponsor* oficial de una estrategia DEI dentro de la entidad.
- Existen dos pilares clave en la estructura de trabajo de las entidades que inician esta etapa. Primero, tener definido que el *Sponsor* promueva y priorice, desde lo institucional y corporativo la estrategia DEI. Segundo, en paralelo, contar con un grupo de voluntarios que impulsen un conjunto inicial de actividades, dedicando más tiempo a su implementación.

b) Comités de Diversidad / ERGs:

- Crear un primer Comité de Diversidad, o como se le conoce en el contexto internacional, un *Employment Resource Group*, es un desafío importante en esta primera etapa. Organizar un grupo de voluntarios hacia una estructura de trabajo más formal, pero aún voluntaria, implica el reto de garantizar la ejecución, el compromiso y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

c) Inputs/outputs

- El primer insumo clave en esta etapa inicial son los documentos maestros relacionados con temas DEI, como la Política de Derechos Humanos de la entidad y su política de diversidad, que constituyen su carta magna.
- Un segundo conjunto de insumos lo conforman informes, estudios, publicaciones y artículos de entidades como Asobancaria²⁰, la Cámara de la Diversidad²¹, la SFC²², el IFC²³ entre otras, que nos permiten generar conocimiento y comprensión conceptual, así como buenas prácticas y casos de estudio sobre DEI en el sector.
- El tercer insumo relevante son las fuentes de información demográfica que tengamos disponibles, especialmente aquellas relacionadas con la medición de los grupos de interés de nuestra entidad, comenzando por nuestro Talento Humano.

d) Frecuencias de reunión

- Es crucial evitar la saturación, considerando que los miembros de la primera generación del Comité de Diversidad son voluntarios en

²⁰ Asobancaria

²¹ Cámara de la Diversidad

²² Superintendencia Financiera de Colombia – Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia.

²³ International Finance Corporation – Grupo Banco Mundial.

formación, y posiblemente aún no titulados de Champions de Diversidad.²⁴

- Es importante aclarar que la presencia del *Sponsor* no es necesaria en todas las reuniones, pero sí es necesario contar con inputs, ya sea a través de un comunicado, correo o video. Se sugiere que el *Sponsor* participe en dos momentos clave del comité: en la reunión de *kickoff* anual y en cualquier evento o actividad protagónica DEI dirigida a toda la entidad.

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

- Se recomienda establecer un conjunto de indicadores iniciales que permitan medir y reportar el impacto de las acciones relacionadas con 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 entrenamiento en temas de Diversidad, Equidad e Inclusión. Se sugiere iniciar con temas base como el ABC de la Diversidad, sesgos inconscientes, las diferentes aristas de diversidad y las poblaciones priorizadas, según lo establecido por el Protocolo Social de Asobancaria. De acuerdo con el informe de gestión 2023 de la Cámara de la Diversidad²⁵, las empresas que inician su camino en DEI invierten entre 20 y 30 horas al año en formación.

Asistentes a sesiones de formación en temas DEI: cantidad de personas que participaron en los talleres. Se recomienda registrar tanto el valor absoluto de los asistentes a talleres especializados por áreas como los valores absolutos y relativos (en porcentaje respecto al total de

empleados) de los asistentes a sesiones colectivas y generales de sensibilización sobre DEI.

Encuesta sociodemográfica con enfoque DEI: medición inicial desde dos perspectivas. La primera, de carácter demográfico, debe abarcar todas las dimensiones de la diversidad; la segunda debe indagar sobre los intereses del personal empleado, preguntando qué temas consideran necesarios para abordar dentro de la entidad. Este tipo de medición facilita la identificación de temas a desarrollar en los próximos años, ya que al combinar las características demográficas de las personas empleada con sus intereses sobre qué temas abordar, se obtiene una simbiosis más objetiva al momento de realizar una priorización.

El propósito colectivo de estos indicadores de primera etapa es iniciar una medición que promueva una cultura de cuantificar los avances concretos en la ejecución de una estrategia DEI y que la data que van arrojando permita identificar énfasis, puntos de mejora y sobretodo la evolución preliminar de dichas características de diversidad que se van midiendo.

Segunda etapa: entidades que están fortaleciendo temas DEI, aquellas que ya han iniciado un camino y comienzan a fortalecerlo.

Son entidades que enfrentan los primeros desafíos en compromiso, detracción y entornos cambiantes, además de la incorporación de temas más complejos en la agenda DEI. Generalmente, son organizaciones con años de experiencia en la implementación de acciones concretas en temas DEI.

²⁴ Talento Humano formado a profundidad en temas DEI por algún curso certificado por una entidad reconocida.

²⁵ Informe de Impacto Cámara de la Diversidad, 2023

a) Estructuras de trabajo sugeridas:

- Es muy usual que las entidades en esta segunda etapa busquen diversificar su comité en varios grupos especializados. Estos grupos de trabajo voluntarios suelen enfocarse en diferentes aristas de diversidad, empleando un método común. Según la Cámara de la Diversidad, las 200 empresas más grandes de Colombia abordan en promedio 4,3 aristas DEI por organización²⁶. Esta Guía no sugiere un número exacto de aristas de diversidad, ya que reconoce que cada entidad se encuentra en diferentes etapas y aborda temas adicionales a la DEI. Sin embargo, destaca la necesidad de que exista un promedio nacional objetivo de entre 4 y 5 aristas (como equidad de género, diversidad sexual, diversidad étnica, personas con discapacidad, entre otras) por empresa, lo cual ya es evidente en la economía nacional.
- Los desafíos mencionados anteriormente también pueden surgir dentro del Comité Directivo. Por ende, sería conveniente descentralizar la representación ejecutiva, pasando de un único *Sponsor* de temas DEI a varios, asignados según las diferentes aristas de la diversidad. Esto con el fin de fortalecer la representatividad y fomentar vínculos más cercanos con las comunidades que cada patrocinador representa, tanto dentro como fuera de la entidad.
- En esta etapa es recomendable incorporar un rol dedicado 100% a temas DEI dentro del organigrama de la entidad. Esta persona puede ubicarse dentro del equipo de Talento Humano o Sostenibilidad y en su fase inicial, actuar como articulador entre el/los comités de diversidad, el/los *Sponsor/s* y las áreas necesarias para la ejecución de acciones (como comunicaciones, compras, tecnología y legal).
- Idealmente, este rol debería contar con un nivel de *seniority*, capacidad para tomar decisiones y presupuesto asignado. Sin embargo, la Guía entiende que no existe un solo camino hacia esta independencia y que las figuras *juniors* 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.
- Sin importar el nivel de avance de la entidad en temas DEI, es crucial que la responsabilidad sobre estos asuntos recaiga en una persona líder con un nivel senior y con independencia en la toma de decisiones. Esto asegura la alineación de esfuerzos, la continuidad y evolución de las iniciativas, así como la adecuada medición de su impacto.
- Finalmente, es crucial que el rol DEI tenga acceso o reporte directo al Comité Directivo. Los diagnósticos organizacionales de la Cámara de la Diversidad, ha evidenciado que roles netamente operativos, sin conexión con la alta dirección, limitan el impacto estratégico de los temas DEI. En contraste, aquellas figuras con acceso directo logran posicionar los temas DEI dentro del núcleo del negocio, alineándolos con la estrategia organizacional y posicionándolos como un factor clave de competitividad empresarial, dentro del objeto central del negocio, ligado con la estrategia organizacional y asumido con convicción que es un facultador de Competitividad Empresarial.

²⁶ 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:

- En las estructuras de trabajo de esta segunda etapa es común que las entidades estén fortaleciendo los temas DEI por medio de la diversificación del comité primario. Se encontró que los temas más frecuentes en esta etapa son: equidad de género, discapacidad, diversidad sexual y etnias.
- Estos comités diversificados por temas conservan los principios básicos de los comités referidos en la primera etapa, con la diferencia de que se empieza a demandar un mayor nivel de profundidad en temas de representatividad de la población en la organización y el comité y del impacto de la DEI. Ejemplo de ello, sería un comité que abogue por la diversidad étnica, pero que no cuente con ninguna persona afro o indígena en el Comité. En este caso, se sugiere trabajar con organizaciones de representación étnica que faciliten la preparación de acciones oportunas de impacto.
- Es importante destacar que no todas las entidades bancarias y financieras requieren un Comité de Diversidad o ERGs para avanzar en sus temas DEI. Existen alternativas de trabajo, como asignar responsables parciales, roles mixtos, o recurrir a consultores o agentes externos para liderar estas iniciativas. Todas estas opciones son válidas, siempre que estén alineadas con la estrategia organizacional y cuenten con un método claro para consolidar logros e impactos deseados.

c) Inputs & Outputs

- En esta segunda etapa es fundamental empezar a recolectar información sobre el impacto positivo que generan los temas

DEI dentro de la organización, 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.

- En esta etapa es fundamental que las entidades empiecen a conectar con sus proveedores y así, iniciar conversaciones sobre temas DEI al interior de estas. 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.
- Se recomienda como insumo tecnológico la implementación de sistemas de información que sean más sensibles a los temas DEI, abarcando aspectos demográficos, de cumplimiento legal y normativo, así como aspectos situacionales relacionados con la historia y el plan de carrera de estas personas dentro de la organización.
- Los outputs o resultados de estas recomendaciones se agrupan en datos organizados, información sobre la historia y los planes de carrera. Estos elementos facilitan tanto la retención del talento como el desarrollo de destrezas, permitiendo abordar los temas DEI de manera fluida y sin fricciones. Además, empoderan al cliente interno para que pueda aplicar estas prácticas 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 las actividades puntuales de los líderes, se potencian espacios para reconectar, motivar, aprender e inspirar a nuevas personas a que participen de estas actividades dentro de la entidad.

- Una anotación importante es que la diversificación de Comité primario no significa que el número de reuniones se multiplica ni las horas de trabajo de las personas *Sponsor/s*. Es importante entonces asimilar que los modelos de trabajo de cada grupo pueden variar, pero los indicadores y formas de reportaje deben estar 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 las formas de vida que componen la entidad.

Algunos de estos indicadores requieren fórmulas de conteo aritmético desde una encuesta sociodemográfica como insumo principal. En esta es común encontrar opciones de respuesta 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|---|---|--|--|
| Diversidad de Género en el Talento Humano | Evidenciar el acceso justo a oportunidades laborales por género (no solo mujeres). | $\frac{\text{Total de empleadas mujeres}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | Al menos un 50% de mujeres en la fuerza laboral. |
| Diversidad Étnica en el Talento Humano | Evidenciar que el talento no solamente es capitalino, urbano o de un solo color de piel. | $\frac{\text{Total de empleados afrodescendientes}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | Reflejar la diversidad étnica de la población según las prioridades geográficas y el impacto en los distintos grupos étnicos, asegurando 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 | Evidenciar que las personas de diferentes edades, sobretodo aquellas de edad avanzada, tienen acceso a oportunidades laborales y a promociones laborales dentro de la entidad. | $\frac{\text{Empleados de 20-29 años}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | 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 | Evidenciar que no existen sesgos en el reclutamiento y selección, así mismo en la promoción laboral de personas con orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género diversas. | $\frac{\text{Empleados con orientaciones sexuales diversas (gay, lesbianas y demás)}}{\text{Total Empleados}} \times 100\%$ | 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 y entornos laborales lo suficientemente seguros. Esto consiste en que las personas que sean sexualmente diversas se sientan en total confianza de poder manifestar su diversidad sexual en el entorno laboral cuando se sientan seguras, dado que lo perciben como un espacio libre de discriminación. |
| | | $\frac{\text{Empleados con identidades de género diversas (trans, no binarios y demás)}}{\text{Total Empleados}} \times 100\%$ | |
| | | $\frac{\text{Empleados de expresiones de género diversos (andrógeno, queer y demás)}}{\text{Total Empleados}} \times 100\%$ | |
| Diversidad Religiosa en el Talento Humano | Evidenciar que las organizaciones son un espacio seguro y laico para la libertad de culto, dogma y/o fé y que todas las formas de fé son bienvenidas y respetadas, entendiendo que hacen parte de la individualidad NO COLECTIVA dentro de la entidad y no es causa de rechazo. | $\frac{\text{Empleados católicos, protestantes, judíos, musulmanes u otros}}{\text{Total Empleados}} \times 100\%$ | Más que una cuota por cada religión, es clave poderlo indentificar desde un comienzo y monitorear cómo evolucionan los diferentes dogmas dentro del entorno organizacional. Este es un aspecto empático de generación de cultura organizacional, donde se abren 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

TABLA 4

Indicadores de Diversidad en Talento Humano para la Segunda Fase

| Indicador | Propósito | Fórmula | Meta |
|---|--|--|---|
| Brecha Salarial de Género | Evidenciar la evolución en las brechas actuales con tendencia a cero para eliminar la desigualdad en compensación. | $\frac{(\text{Salario promedio hombres} - \text{Salario promedio mujeres})}{\text{Salario promedio hombres}} \times 100\%$ | 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 Grupos étnicos | Evidenciar que no existen sesgos en la compensación por pertenencia 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%. |
| Promoción por Género y Etnicidad | Evidencias que no existen techos de cristal para el ascenso de personas de estas aristas en su plan de carrera | $\frac{\text{Número total de promociones a mujeres o minorías}}{\text{Número total de promociones}} \times 100\%$ | 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|--|--|---|--|
| Índice de Satisfacción de Inclusión | Elevar la satisfacción de las personas diversas como evidencia de tener un entorno como espacio seguro e incluyente, impactando en su retención como Talento. | <i>Promedio de puntuaciones en encuestas de satisfacción sobre inclusión y pertenencia en una escala de 1 a 5. (Usualmente medido en Clima Laboral)</i> | Puntaje promedio de al menos 4.2. |
| Participación en Programas de Inclusión | Elevar la conciencia colectiva de la relevancia de una estrategia vinculante y no segregante donde todos entienden su propósito y como le agrega valor al negocio. | $\frac{\text{Empleados participando en iniciativas DEI}}{\text{Total empleados}} \times 100\%$ | Al menos un 80% de participación. |
| Promoción por Género y Etnicidad | Evidenciar que el compromiso de garantizar un espacio seguro retiene más el talento diverso. | $\frac{\text{Empleados de grupos diversos que permanecen en la empresa respecto al periodo anterior}}{\text{Total de empleados diversos}} \times 100\%$ | Retención igual o superior a la del promedio |

Fuente: Elaboración propia

Tercera etapa: Entidades Consolidadas en temas DEI. Aquellas organizaciones que ya cuentan con un camino recorrido y actualmente buscan consolidar sus acciones para generar un impacto concreto a lo largo de su cadena de valor, extendiéndolo a las comunidades y grupos de interés con los que interactúan.

Son aquellas entidades que ya han definido entornos comunes con responsables permanentes en temas DEI y han comenzado a medir su impacto en su talento humano. Inicialmente lo hicieron con clientes y proveedores y hoy tienen como objetivo impactar en los territorios donde operan y en la sociedad en general. Usualmente, son aquellas entidades que llevan un poco más de 5 años trabajando de forma continua en temas DEI.

a) Estructuras de trabajo sugeridas:

- En esta tercera etapa encontramos estructuras que trascienden la labor voluntaria y que, por el contrario, se dedican exclusivamente a los temas DEI dentro de la empresa. 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 para tomar decisiones, presupuesto asignado y una línea clara directa o indirecta, de reporte a la alta dirección sobre la evolución de los temas DEI.
- Adicionalmente, las estructuras de *sponsors*, Comités de Diversidad y responsables directos se complementan con el apoyo de actores externos, como organizaciones, consultorías y asesores

en DEI, que garantizan independencia, imparcialidad metodológica y sobre todo reportaje fidedigno sobre la evolución de temas DEI, desde aspectos demográficos hasta su impacto en comunidades fuera de la organización.

b) Comités de Diversidad / ERGs:

- Los Comités de Diversidad están integrados en el organigrama de la entidad como cuerpos colegiados de voluntarios con voz, pero sin voto. Su función es asegurar que los temas DEI evolucionen de manera efectiva dentro de la organización, sin perder el impulso.
- Con un nivel mediano/alto de madurez, estos comités son atractivos para las generaciones del talento más recientes (no necesariamente las personas más jóvenes en edad cronológica) permitiendo la rotación de responsabilidades anuales y la incorporación de nuevos puntos de vista.
- Se sugiere que el liderazgo en un Comité de diversidad no exceda los tres años, para facilitar el relevo y generar oportunidades de crecimiento, aprendizaje y contribución.
- La entidad mantiene una cantidad estable de Comités de Diversidad o ERGs, 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. Estos no deben enfocarse

únicamente en alcanzar una cuota o meta específica, sino en demostrar hasta qué punto una organización puede considerar que ha cumplido su misión. Un ejemplo interesante es el caso de Suecia, que desde hace unos años afirma haber alcanzado la equidad de Género y ahora se dedica a ayudar a que otros países lo logren²⁷.

- Definir ese “hasta dónde” no es una fórmula exacta, pero en las recomendaciones finales de la Guía compartiremos pautas para evaluar si se ha alcanzado el escenario de plena inclusión.
 - Los estándares internacionales son referentes para que las organizaciones del sector adopten prácticas de clase mundial. Algunos ejemplos incluyen las guías del índice de sostenibilidad de Dow Jones, los estándares actualizados de las Naciones Unidas en materia de diversidad, y las actualizaciones de la OCDE, entre otras fuentes globalmente reconocidas.
 - Otro insumo es analizar 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 las razones de la posición de mi entidad en el año anterior.
 - En esta fase, los datos de Inclusión Financiera de poblaciones priorizadas en el Protocolo Social son esenciales. Si una organización profundizó en temas DEI para algunos grupos específicos en su talento humano, llegó aquí para medir el impacto en la atracción, adquisición y fidelización de clientes que pertenecen a dichos grupos sociales, de ellos y sus empresas, donde el portafolio personas y pyme se conjugan.
 - El principal resultado esperado de esta etapa es la estadística de nuevos clientes provenientes de estos grupos sociales, análisis que se presentará 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 reuniones se realizan con mayor frecuencia, ya que hay un trabajo semanal continuo en acciones y seguimiento de indicadores de diversidad. El cambio más notorio se observa en la interacción de los responsables permanentes en temas DEI con las áreas de apoyo, como comunicaciones internas y externas, mercadeo, comerciales, legales y de cumplimiento, tecnología y sostenibilidad.
 - Un aspecto importante en esta etapa es la relación constante entre los responsables permanentes de temas DEI, sus Comités de Diversidad y los aliados externos, como organizaciones gremiales, consultoras, asesores, entidades internacionales (organismos multilaterales, embajadas, entre otros) y gobiernos, con el fin de asegurar el impacto social de los temas DEI. Esto sin duda entra en 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 incluir un check point (punto de control), denominado “cápsulas de actualidad DEI”, en cada reunión de Comité Directivo. Con esto, en lugar de reportar avances (lo cual se hace en reuniones trimestrales o de desempeño organizacional), se compartirán

²⁷ [Sweden Gender Equality](#). Swedish Institute. 2024.

actualizaciones sobre temas específicos, como el impacto de eventos ocurridos el mes anterior o las campañas que se iniciarán el mes siguiente. Esto mantiene viva la conversación y el compromiso de la alta gerencia.

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

En esta etapa, es importante incluir los indicadores de la perspectiva de Talento

Humano, presentados en la etapa dos, aquellos que midan los impactos negativos o de alta complejidad que pueden ocurrir cuando no se logran los resultados esperados en materia de 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|--|--|--|-------------------------------------|
| Tickets de Acoso Laboral por temas de diversidad²⁸ | Medir para aquellos que lo hacen por primera vez, los registros y su evolución descendente con tendencia a cero, la cantidad de momentos de acoso laboral. Esta data permite identificar las causas más repetitivas por arista de diversidad y mitigarlas. | 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 sexual²⁹ | Medir para aquellos que lo hacen por primera vez, los registros y su evolución descendente con tendencia a cero, la cantidad de momentos de acoso sexual. Esta data permite identificar las causas más repetitivas en interseccionalidad con género y diversidad sexual. | Cuantía aritmética de casos oficialmente abiertos en el periodo de medición establecido que involucra al presunto agresor y presunto agredido como ambos del mismo sexo. | Cero casos por periodo de medición. |
| Tickets de Discriminación por temas de diversidad³⁰ | Medir para aquellos que lo hacen por primera vez, los registros y su evolución descendente con tendencia a cero, la cantidad de momentos de discriminación por una o varias aristas de diversidad para identificar fuentes comunes o aristas más expuestas al rechazo. | 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 etapa es incluir dentro de su cadena de valor empresas a quienes se les subcontrata la prestación de un servicio o proceso organizacional. Si bien 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, vigilancia y seguridad.

²⁸ 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.

²⁹ 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.

³⁰ 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 estrategia con los clientes externos de la entidad bancaria.

TABLA 7

Indicadores de Diversidad para Clientes Externos para la Tercera Fase

| Indicador | Propósito | Fórmula | Meta |
|--|---|--|---|
| Diversidad Demográfica de la Base de Clientes | Evidenciar el compromiso de la entidad en acercarse de manera determinada a diferentes grupos sociales minoritarios con una oferta de valor si bien no exclusiva si con un enfoque diferencial que genere empatía más no privilegios. | $\frac{\text{Número de clientes de un grupo demográfico específico}}{\text{Número total de clientes}} \times 100\%$ | Reflejar la diversidad demográfica de la población general en la base de clientes. |
| Diversidad en Productos y Servicios | Evidenciar en discriminación positiva acciones afirmativas vinculantes – no segregantes hacia diferentes grupos sociales minoritarios que eleve su interés en la oferta de valor de la entidad. | $\frac{\text{Número de productos o servicios adaptados para grupos diversos}}{\text{Número total de productos o servicios del portafolio común}} \times 100\%$ | 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|--|--|---|---|
| Acceso Equitativo a Productos Financieros | Evidenciar brechas de acceso a productos de diferentes grupos sociales minoritarios con el fin de priorizar aquellos más representativos y elevarlos a una oportunidad de discriminación positiva con enfoque diferencial. | $\frac{\text{Número de clientes de grupos minoritarios con acceso a productos financieros}}{\text{Número total de clientes de grupos minoritarios}} \times 100\%$ | Asegurar que el acceso a productos financieros sea equitativo entre todos los grupos demográficos. |
| Brecha en Tasa de Aprobación de Créditos | Evidenciar rasgos comunes en riesgo que evidencien algún tipo de sesgo o característica común de rechazo a solicitudes de aprobación de productos de financiación a grupos sociales minoritarios. Abordarlas con programas de inclusión financiera, educación y mitigación del riesgo. | $\frac{\text{Tasa de aprobación de créditos o productos de financiación para grupos minoritarios}}{\text{Tasa de aprobación de créditos para el grupo mayoritario}} \times 100\%$ | 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|---|---|---|--|
| Índice de Satisfacción del Cliente (CSI) por Grupo Demográfico | Valoración de la satisfacción por grupos sociales permite identificar énfasis donde es más alto para fidelización y donde es más bajo para captación inicial. | 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 | Elevar la cantidad de personas naturales, emprendedores, comerciantes y dueños de negocios, que al ser diversos ven como una oferta de valor agregado con enfoque diferencial en educarse, elevando niveles de fidelización con la entidad. | $\frac{\text{Número de participantes de grupos diversos en programas de educación financiera}}{\text{Número total de participantes en programas de educación financiera}} \times 100\%$ | Fomentar una participación equitativa en los programas de educación financiera ofrecidos por la entidad. |
| Tasa de Retención de Clientes por Grupo Demográfico | Evidenciar el impacto positivo en tener una oferta de valor con enfoque diferencial. Con esta data podemos cuantificar el aporte concreto al objeto central del negocio en los diferentes grupos sociales del protocolo social. | $\frac{\text{Número de clientes de un grupo demográfico específico que permanecen en la empresa}}{\text{Número total de clientes de ese grupo demográfico al inicio del periodo}} \times 100\%$ | 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 desempeñan un papel crucial en la promoción de la DEI a lo largo de la cadena de valor, contribuyendo a la creación de entornos laborales inclusivos, donde los diferentes actores involucrados fomenten 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|---|---|---|---|
| Porcentaje de Proveedores Diversos | Evidenciar la diversificación ampliando la base de fuentes de productos y servicios, en este caso de proveedores diversos, para tener data sobre el impacto de las estrategias DEI en la cadena de valor. | $\frac{\text{Número de proveedores diversos certificados}^{31}}{\text{Número total de proveedores}} \times 100\%$ | Aumentar el porcentaje de proveedores pertenecientes a grupos minoritarios (mujeres, minorías étnicas, discapacitados, etc.). |
| Gasto con Proveedores Diversos | Cuantificar la diversificación en la cadena de valor para medir en dinero el impacto en negocios diversos que crecen en operaciones, empleo e impuestos por la estrategia DEI. | $\frac{\text{Gasto total con proveedores diversos}}{\text{Número total en compras}} \times 100\%$ | Incrementar el gasto destinado a proveedores diversos para fomentar su crecimiento y sostenibilidad. |

Fuente: Elaboración propia

³¹ 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|---|--|--|---|
| Equidad en las Oportunidades de Licitación | Evidenciar el compromiso en el acceso justo a oportunidades de procura libre de cualquier sesgo y con enfoque diferencial en grupos sociales. | $\frac{\text{Número de oportunidades de licitación abiertas a proveedores diversos}}{\text{Número total de oportunidades de licitación}} \times 100\%$ | Asegurar que un alto porcentaje de oportunidades de licitación esté abierto a proveedores diversos. |
| Tiempo de Pago Promedio a Proveedores Diversos | Evidenciar el compromiso con el crecimiento sostenible de emprendedores y pequeñas empresas, no solamente de gente diversa pero con enfoque diferencial extendido a ellos. | $\frac{\text{Suma de tiempos de pago a proveedores diversos}}{\text{Número de pagos a proveedores diversos}}$ | 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 | Propósito | Fórmula | Meta |
|--|--|---|--|
| Participación de Proveedores Diversos en Programas de Formación | Ampliar el rango de impacto en programas de formación a la cadena de valor, asegurando una integralidad de la estrategia DEI. | $\frac{\text{Número de proveedores diversos participantes en programas de capacitación}}{\text{Número total de proveedores diversos}} \times 100\%$ | Fomentar la participación de proveedores diversos en programas de capacitación y desarrollo para mejorar sus competencias y capacidades. |
| Satisfacción de Proveedores Diversos | Elevar la sostenibilidad de la cadena de valor gracias a la satisfacción de una oferta de valor integral e incluyente de la entidad, como factor de competitividad en fidelización de proveedores. | 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. |

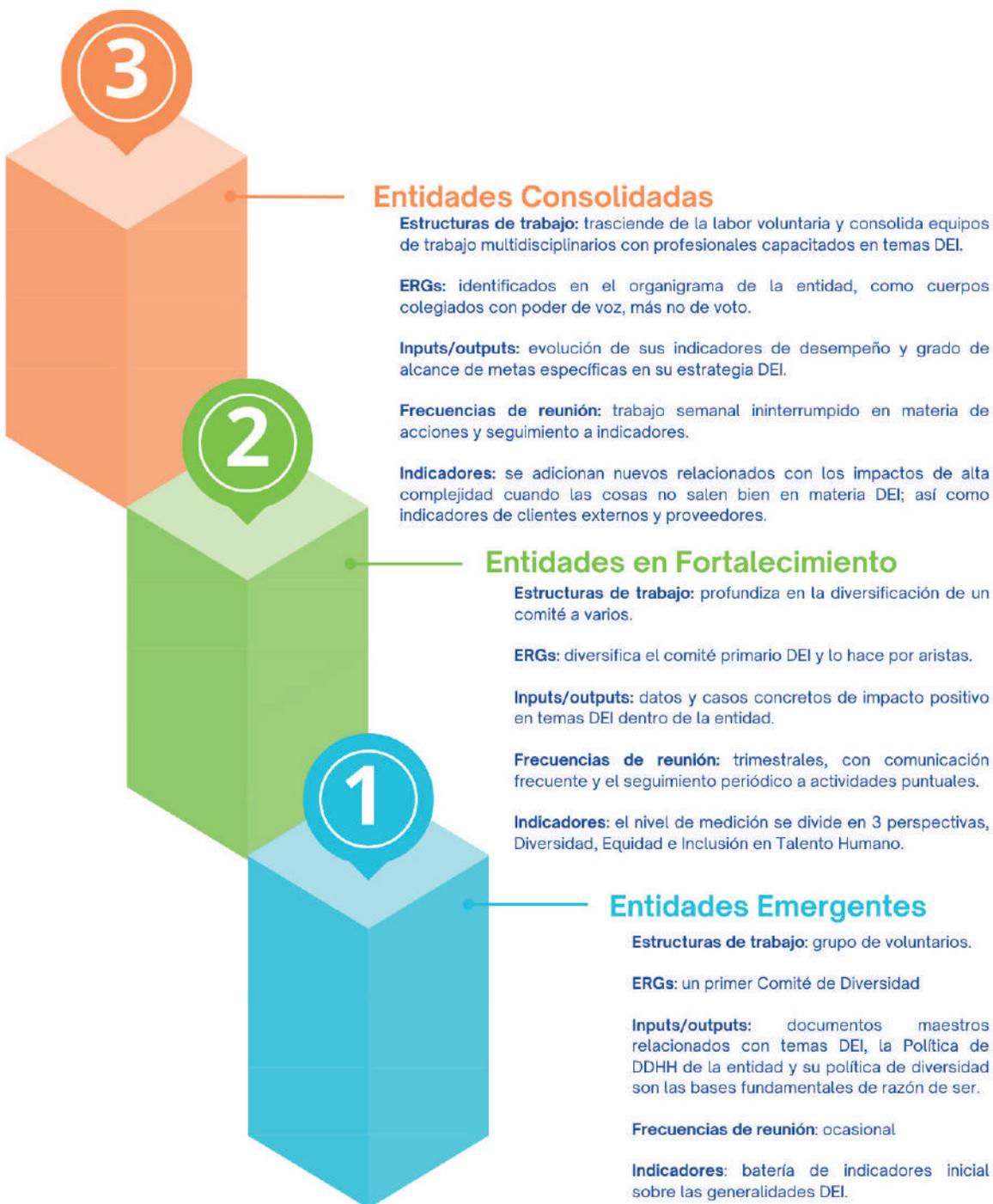
Fuente: Elaboración propia

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



La presente guía propone un modelo que consolida su complejidad e impacto de manera progresiva a medida que cada entidad bancaria o financiera avanza en el proceso de implementación y evolución de los temas DEI. Sin embargo, es fundamental prestar atención a las alertas que puedan señalar posibles errores o desafíos que comprometan el alcance o la efectividad de las estrategias, para asegurar un desarrollo sostenible y coherente en la implementación de los principios DEI dentro de las organizaciones. A continuación, detallamos algunas alertas relacionadas:

Estructuras de trabajo sugeridas

- Con la consolidación de este grupo inicial de personas voluntarias, puede surgir un **primer error** frecuente, incluso antes de que se instaure un comité. Este consiste en no elevar la agenda a nivel directivo o no contar con el apoyo de la alta dirección, lo que dificulta garantizar los impulsos necesarios para alinear la agenda DEI con la estrategia organizacional en general.
- Un **segundo error** común en estas estructuras es dar por sentado un entendimiento general de los aspectos fundamentales de la agenda DEI. Como resultado, se planifican y ejecutan actividades como días, semanas y campañas sobre algún tema específico, sin haber realizado previamente ejercicios de sensibilización y formación que permitan desarrollar un entendimiento inicial sobre temas DEI o profundizar en aspectos más técnicos y organizacionales que expliquen por qué estas iniciativas agregan valor dentro de la entidad.

Comités de Diversidad / ERGs

- Un **tercer error** habitual es limitarse a “reunirse a conversar”. Si bien los temas

DEI generan profundas conversaciones organizacionales, muchas veces con puntos álgidos e incómodos; es crucial que estos diálogos pasen a la acción lo más pronto posible. Una forma simple y efectiva es consolidar un primer Comité de Diversidad que cumpla los siguientes parámetros: no ser mayor a 10 personas y preferiblemente estar compuesto por un número impar para facilitar el consenso. La finalidad del comité no es la toma de decisiones en situaciones de discriminación, sino impulsar, mediante su ejecución voluntaria, acciones priorizadas en un plan aprobado por la alta dirección.

Frecuencia de reunión

- Un **cuarto error** frecuente es asumir que la integración de un comité otorga automáticamente la facultad para hablar con propiedad y determinación de temas sin tener un conocimiento profundo de los mismos. Por esta razón, se sugiere que un Comité de Diversidad en su etapa inicial se reúna bimestral o trimestralmente, para reencontrarse, aprender, motivarse e inspirarse para revisar su plan, medir y reportar el impacto de las acciones ejecutadas, así como discutir las próximas acciones.
- Un **quinto error**, que se presenta de manera regular, es la saturación al *Sponsor* por parte de las personas que hacen parte del comité a través de solicitudes, requerimientos y peticiones de contactos. Este tipo de acercamientos deben ser medidos, colectivizados por un líder y 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** que ocurre con mayor frecuencia en la segunda etapa, es que el ímpetu de crecer y diversificar impulsa a algunas entidades a abarcar demasiados temas, pasando de un comité general DEI a tener 5, 8 o incluso 10 subcomités individualizados. Esto no es necesario, se recomienda aumentar uno por temporada anual, máximo dos; esto permite que, los comités que vienen en curso sigan su camino hacia la consolidación y los futuros lleguen con las capacidades necesarias para comenzar a avanzar en estas nuevas temáticas.
- Un **séptimo error** común al fomentar un buen gobierno DEI es que, en organizaciones consolidadas y reconocidas como líderes en este ámbito, puede surgir un falso sentimiento de confort. Dado este sesgo, se dejan de producir nuevas conversaciones o se les resta la prioridad que requieren. Cuando surgen nuevas aristas de diversidad, puede ocurrir que no se reaccione a tiempo para incursionar en esas conversaciones, sin analizar con la madurez adquirida si son tendencias efímeras o algo que llegó para quedarse. Un ejemplo concreto es el fenómeno de los "nómadas digitales", especialmente entre los millennials y centennials, debido a que muchas organizaciones han asumido que este grupo creciente es solo un efecto de la postpandemia que desaparecerá pronto.

Capacitación y Sensibilización

- Un **octavo error** frecuente en acciones DEI es omitir las opciones de 'Otros' y 'Prefiero no decir' en los instrumentos de encuesta, las cuales son necesarias para garantizar una cobertura completa de las opciones demográficas en el autorreconocimiento de las personas. Por lo tanto, sugerimos

que todas las preguntas que contemplen aspectos de diversidad en los instrumentos sociodemográficos incluyan este tipo de opciones.

- Un **noveno error**, que se presenta típicamente en el uso de estos instrumentos y en los datos que se generan, es compararlos directamente con las demografías poblacionales vigentes. Por ejemplo, podría mal interpretarse que, al ser casi un 9% de la población colombiana, personas negras o afro, la entidad debe tener al menos 9% de su talento afro también. Si bien, establecer metas poblacionales para diversificar las fuentes de talento y promover la inclusión laboral de personas que vengan de grupos poblacionales con baja representación laboral es una acción DEI válida, el instaurar cuotas sin un propósito definido no lo es. Las cuotas no están mal per se, pero resulta inapropiado implementarlas sin un propósito definido, por lo cual es necesario entender los motivos que impulsan la búsqueda de una cantidad específica de personas pertenecientes a un determinado grupo social, qué se espera lograr con ello y qué impacto tendría al interior de la entidad y en la sociedad a largo plazo.

Inclusión en la Cultura Organizacional

- Un **décimo error** es generar momentos únicos para celebrar temas relacionados con DEI, bajo la premisa de que resaltamos la diversidad en aquellas fechas especiales de conmemoración o celebración reconocidas a nivel nacional o internacional. Este error es recurrente dada la alta ocupación que puede presentarse en las agendas de las personas que trabajan permanentemente en temas DEI. Esta práctica se puede mitigar desnacionalizando dichas celebraciones. Hoy tenemos entidades del sector con buenas prácticas donde se desarrollan temas de equidad de género de

manera constante y no solo se celebra la diversidad sexual en junio, así mismo como la conversación sobre el respeto a las distintas culturas y etnias es permanente durante todo el año.

Espacios de Diálogo

Un **undécimo error** habitual 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 pierden el foco de la meta 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 neutral y técnico. El gran riesgo de una mala moderación es ideologizar estos espacios de diálogo, debido a que 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 esbozado un modelo en constante evolución para la creación, optimización o consolidación de una forma adecuada y efectiva de gobierno que facilite la ejecución e impacto de los temas DEI en las entidades bancarias y financieras. Sin embargo, entendemos que el proceso es largo y que los ejercicios tanto de transformación cultural, como de ajustes a estructuras que llevan mucho tiempo funcionando bajos parámetros concretos, requieren tiempo.

Adicionalmente, esta Guía también reconoce el compromiso vehemente de las entidades del sector no solo con adherirse al Protocolo Social de Asobancaria, sino al consolidar un modelo único al interior de la entidad, teniendo muchos aspectos en común en cuanto a el impacto de un buen gobierno en la facilitación de la ejecución, impulso y consolidación de su impacto de manera 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: De manera general, 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, etnia, religión, orientación sexual, identidad o expresión de género, creencias políticas, nivel de escolaridad, nivel socioeconómico, cultura, lenguaje, ubicación geográfica.

d) Para tener un acercamiento amplio de las aristas de diversidad que existen actualmente en las empresas que lideran esta agenda a nivel mundial podemos tomar de referencia a las 39 que nos sugiere Built In, como líder en ofertas de empleos del sector TI en el mundo³².

e) Existen muchas entidades que expresan explícitamente su posición de tolerancia cero a la discriminación en sus políticas de diversidad, pero las rutas para canalizar los posibles actos que se denuncien, documenten y, en efecto, concluyan en comprobar que sí hubo discriminación terminan en ejercicios más pedagógicos que reales. Es necesario que haya efectos que generen precedentes ejemplares para el resto de la organización, más que sanciones o despidos, es reflejar coherencia con el cumplimiento de la política. Por ejemplo, el análisis en este contexto puede ser complejo cuando se presentan casos de discriminación y los efectos de una política no van en línea con las acciones de la entidad. Como puede evidenciarse en referencia al caso del Banco Interamericano de Desarrollo - BID, quien tiene una política de cero discriminación, pero su oficina

³² [Las 39 aristas de Diversidad que debes saber](#). Built In. Bailey Reiners. 2024

regional para cinco territorios del caribe anglo está en Jamaica³³ país que aún penaliza la homosexualidad.

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) Formalizar la invitación abierta a incluir el concepto de interseccionalidad dentro de la política. Esta es una alternativa perfecta para una próxima actualización de la estrategia vigente en muchas entidades, donde queda claro que las realidades de las personas son complejas y que, al habitar consigo mismo y los múltiples aspectos de su diversidad, pueden correr el riesgo de quedar vulnerables a la discriminación.

Compromisos Públicos: Es recomendable que las organizaciones hagan públicos sus compromisos en cuanto a DEI, debido a que fomenta 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 del área en cuestión. Esto refleja una estructura formal que contribuye a la formación de un buen gobierno en esta materia.

b) Es importante darles voz a las personas profesionales involucradas en los

temas de DEI, sobre todo en espacios de socialización, eventos de participación e interacciones en la cadena de valor.

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, 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: Es recomendable que el liderazgo de las entidades bancarias y financieras este comprometido activamente con los principios de DEI. Esto incluye la integración de la agenda DEI en la estrategia empresarial y la asignación de recursos adecuados, por lo cual es necesario tener presente que:

a) El plan de trabajo que presente un Comité de Diversidad 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, exista alternancia en los liderazgos, como lo

³³ Oficinas Banco Interamericano de Desarrollo. 2024

mencionamos previamente en la presente Guía, una sugerencia reiterada es que existan periodos de dos, máximo tres años de liderazgo en cada comité. Esta recomendación resalta que la facultad de liderazgo no debe caer específicamente en la persona con mayor cargo o rol dentro de la entidad en relación con los demás miembros de comité, pero sí es importante que la persona encargada tenga la capacidad de generar motivación, tracción y adecuada ejecución de los planes trazados y estas capacidades trascienden de su rol o de su edad, por el contrario, está relacionado con 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 aspecto de diversidad al interior 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 fundamental para el éxito de cualquier iniciativa planteada. En el ámbito del buen gobierno, estas estructuras son clave para establecer quien aprueba las decisiones 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, como lo son: talento humano, legal y cumplimiento, sostenibilidad, comunicaciones, compras y tecnología, que juegan un papel importante y frecuente en estas supervisiones.

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

c) Como conclusión de este rubro de supervisión es que este tema no está obligado a mantenerse 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 algunos 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 relevantes según la etapa o el nivel de madurez de la entidad en su camino hacia consolidarse como un espacio libre de discriminación en toda su cadena de valor. Para ello, es importante considerar que:

a) Debe establecerse una clara distinción entre los momentos y las audiencias a la hora de planificar una parrilla de contenidos de sensibilización frente a contenidos de formación. Los primeros son espacios más abiertos que informan e inspiran con una audiencia más amplia y multidisciplinaria. Por otro lado, los contenidos de formación son más técnicos, con una audiencia más reducida, enfocados en líderes o responsables específicos de procesos organizacionales a los que impactan las iniciativas DEI.

b) Es crucial evaluar los impactos no solo en conocimientos, sino también en los comportamientos de las personas que participan en sensibilizaciones y entrenamientos DEI. Una herramienta útil para conocer y evaluar estos impactos son las reuniones uno a uno con los líderes directos a quienes le reportan las personas de cada área. En estas reuniones los líderes pueden compartir comentarios y percepciones iniciales, y a medida que los temas avanzan, proporcionar opiniones y ejemplos con evidencia de cómo abordar temáticas DEI. Este enfoque produce efectos positivos en el desempeño de las personas, en su productividad y, especialmente, en la mejora del clima laboral, contribuyendo a 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 simple pero poderosa al planear contenidos de valor en jornadas de educación de temas DEI, ya sea a través de sensibilizaciones o talleres de formación, es reforzar aquellos contenidos de alta complejidad mientras se incorporan temas de interés para las personas. Las plataformas en línea de educación, propias o externas, han demostrado ser el canal de acercamiento que mejores efectos están produciendo, debido a que actualmente muchas entidades del sector las utilizan para ofrecer cursos virtuales y asincrónicos. Por ejemplo, invitar a un grupo de personas nuevas que ingresan a la organización con la finalidad de aprender sobre el ABC de la Diversidad en las empresas es una propuesta eficiente. Sin embargo, para líderes que tienen varios años en la organización y han participado de varias sesiones o talleres, este contenido pierde relevancia. Por otro lado, temas como las 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 al interior de la entidad.

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 autoconciencia y conciencia colectiva 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. Sin embargo, algunas entidades del sector han comenzado a descentralizarse de esta fecha emblemática, trabajando de manera recurrente en la generación de estrategias, políticas, mensajes, videos, eventos y campañas de comunicación extendidas donde, de manera más periódica, hablamos de la importancia de establecer relaciones justas entre hombres y mujeres dentro de una organización.

b) La reafirmación con propósito como generador de cultura organizacional permite que se generen espacios donde se compartan reflexiones, testimonios, ejemplos y demás opciones que ilustren la relevancia de continuar con las discusiones de estos temas. Aunque las personas estén informadas o capacitadas sobre un tema en particular, esto no garantiza automáticamente que haya un cambio en su comportamiento colectivo. Por lo tanto, es necesario reiterar algunos contenidos, pero de manera innovadora en su forma de entrega. Esto implica, 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, de forma progresiva, 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.

En esta recomendación abordamos también la herramienta de encuestas sociodemográficas, bien sean aplicadas de manera particular o al interior de alguna existente (como las de clima laboral, por ejemplo). Aquí es importante considerar los siguientes aspectos:

- a)** Garantizar que exista seguridad, privacidad y anonimato en la información solicitada.
- b)** La finalidad por la cual estamos haciendo estas preguntas.
- c)** La exactitud conceptual al formular las preguntas, ya que representa una oportunidad para afianzar y reforzar los conceptos previamente explicados en sensibilizaciones o jornadas de formación, donde suelen surgir confusiones. Por ejemplo, confundir sexo con género al referirse a hombres y mujeres dentro de una entidad, o utilizar términos como "opciones o preferencias sexuales" cuando se habla de orientaciones sexuales, identidades o expresiones de género diversas; hablar de etnias cuando estamos en realidad preguntando por razas. Todos estos son errores comunes que requieren de revisión y verificación antes de lanzar un instrumento que, en lugar de generar empatía y participación, termine provocando confusión y apatía en quienes responden.

Indicadores de DEI: Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para DEI y monitorear regularmente estos indicadores y 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 mediante la aplicación 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 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 simple, pero útil, en este contexto es reconocer que las personas somos diversas los 365 días del año. Bajo esta premisa, podemos celebrar nuestras diversidades, el trato justo y equitativo, en espacios libres de discriminación como es este escenario de inclusión plena.

b) Una cultura inclusiva tampoco se logra solo con pedagogía basada en compartir conocimientos teóricos, es necesario combinarlo con ejemplos, buenas prácticas y apoyos testimoniales que aporten a la discusión. Es importante evitar una perspectiva victimizante, donde se vea a las personas diversas únicamente como alguien que ha sido discriminado. Todo lo contrario: en un entorno organizacional que abrace las diferencias humanas, la diversidad de una persona le ha permitido impulsar sus talentos y capacidades en un entorno laboral incluyente que potencie su productividad y bienestar, brindando espacios seguros, reteniendo el

talento y empoderando a más personas a que hagan parte de la organización.

c) 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, donde puedan 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, es recomendable contar con un grupo de líderes capacitados, preferiblemente graduados de programas que les acredite como Champions de Diversidad, facultando el ejercicio de 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, estas alianzas estratégicas pueden aportar recursos adicionales y experiencia en la materia.

El poder de estas alianzas es amplio, especialmente desde la perspectiva de descentralización, debido a que ayudan a evitar conversaciones endógenas, donde las mismas personas hablan de historias muchas

veces contadas, pero no vividas. Por ello, esta Guía extiende una 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 sobre 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, así como el fomento de su desarrollo económico y social. Lo anterior, 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. |
| Ley 65 (POSPENADOS) | 1993 | El Artículo 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 sobre restauración del buen nombre y la honra. |

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|--|------|---|
| Ley 375 (TALENTO JOVEN) | 1997 | Ley de la juventud. Artículo 6º. 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. Artículo 3. Eliminación de barreras arquitectónicas y de transporte. |
| Ley 1010 (ACOSO LABORAL) | 2006 | Ley contra el acoso laboral, particularmente los 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 Artículo 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 | "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. Artículo 9. Medidas a tener en cuenta para la eliminación de obstáculos y barreras de acceso. |
| Ley 1448 (VÍCTIMAS) | 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 | "Por el cual se organiza el Programa de Prevención y Protección de los derechos a la vida, la libertad, la integridad y la seguridad de personas, grupos y comunidades del Ministerio del Interior y de la Unidad Nacional de Protección". Modificado por el Decreto 1225 de 2012. |

| 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. |
| Documento Conpes Social 161 (MUJERES / LGBTIQ+) | 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 el 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, el numeral 4 del Artículo 3 señala que se deben: "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". Por su parte, el Artículo 40 indica que "El 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. Artículo 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 barreras. |
| Decreto 564 | 2006 | Artículo 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. Artículo 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 cuanto 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 | 2006 | Accesibilidad de las personas al medio físico. Espacios urbanos y rurales. Cruces peatonales a nivel, elevados o puentes peatonales y pasos subterráneos. |
| NTC 4902 | 2008 | Accesibilidad de las personas al medio físico. Cruces peatonales a nivel, señalización sonora para semáforos peatonales. |
| Ley 546 | 1999 | Establece la obligatoriedad de disponer del 1% de las viviendas construidas para la población con discapacidad, de forma tal que cuenten con adaptaciones arquitectónicas especiales para sus necesidades. |

| NORMA | AÑO | FUNDAMENTO |
|-------------------------|------|--|
| NTC 4732 | 1999 | Muebles escolares, pupitre y sillas para alumnos con limitaciones físicas, parálisis cerebral. |
| Decreto 1504 | 1998 | Artículo 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 | 2005 | Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios, espacios urbanos y rurales, vías de circulación peatonales horizontales. |
| 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 | Artículo 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-2152-22.** 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-033-22.** Corte ordena incluir el género no binario en documentos de identificación
4. **SU-440-21.** 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-031-21.** En una acción de tutela se 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-443-20.** Hombres Trans. Colegios deben generar escenarios de inclusión y acompañamiento para estudiantes en proceso de reafirmación de su identidad de género
10. **T-267-20.** 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-141-17.** Derecho a la no discriminación por razón de orientación 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-804-14.** 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-256-06.** 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-256-96.** 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

