



Vigilada Mineducación

PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS: LA EXPERIENCIA DE BANCOLOMBIA Y SU  
ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO EN  
MEDELLÍN ENTRE 2018 Y 2022

SARA URIBE ARANGO

Trabajo de grado

Asesora: María Eugenia Ramos Villa

Docente del curso: Juan Guillermo Vieira Silva

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
MAESTRÍA EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

MEDELLÍN

2022

## CONTENIDO

<b>RESUMEN:</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>3</b>
<b>REVISIÓN DE LITERATURA:</b> .....	<b>7</b>
<b>PROPUESTA METODOLÓGICA:</b> .....	<b>11</b>
<b>HALLAZGOS:</b> .....	<b>13</b>
‘ME LA CREO’, LA ESTRATEGIA DE BANCOLOMBIA POR LA EQUIDAD DE GÉNERO:.....	14
COORDINACIÓN HACIA LA DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO COMÚN DE POLÍTICA PÚBLICA Y ACCIÓN CORPORATIVA:.....	17
ESCENARIOS FORMALES E INFORMALES DE COORDINACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INTERVENCIÓN: .....	24
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>28</b>
<b>RECOMENDACIONES:</b> .....	<b>32</b>
1. CONSOLIDACIÓN, MÁS QUE CREACIÓN: .....	33
2. DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES: .....	33
3. ESCUCHA Y CONVERSACIÓN CON LAS MUJERES: .....	34
4. CONTINUIDAD:.....	34
5. EVALUACIÓN DE IMPACTO:.....	35
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	<b>35</b>

## **RESUMEN**

Las capacidades para generar desarrollo social están cada vez menos concentradas en los gobiernos, que no alcanzan a entender, de forma aislada, la complejidad de los problemas públicos y a centralizar todos los recursos necesarios para resolverlos. Crece el número de empresas del sector privado que se involucran en la implementación de políticas públicas que buscan resolver problemas públicos, conscientes de la necesidad de transformar su operación para responder a las necesidades e intereses de las personas y, así, asegurar la sostenibilidad de sus negocios en el largo plazo.

Este artículo sistematiza las prácticas corporativas que Bancolombia ha implementado para contribuir a la equidad de género en Medellín durante los últimos 5 años, con el objetivo de entender el impacto que genera la participación del sector privado en la implementación de políticas públicas en este campo y, específicamente, de la Política Pública para la Igualdad de Género de las Mujeres Rurales y Urbanas vigente en la ciudad desde su creación en 2018 por medio del acuerdo municipal 102.

Se analiza entonces, a la luz del acuerdo 102, la coordinación entre esfuerzos de la empresa y el gobierno local y se identifican buenas prácticas, así como lecciones aprendidas, para contribuir al fortalecimiento de un modelo de gobernanza de la equidad de género en la ciudad, aprovechando las capacidades diferenciales de todos los actores sociales para implementar soluciones innovadoras que permitan resolver los principales problemas públicos que afectan a las mujeres. Se incluyen también recomendaciones para generar sinergias y promover la articulación entre el sector público y el privado, hacia una mejora en las condiciones de equidad de género para las mujeres en Medellín.

## **PALABRAS CLAVE**

Sector privado, políticas públicas, equidad de género, igualdad de género, objetivos de desarrollo sostenible, gobernanza, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad.

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones están cada vez más condicionados por su capacidad para operar de manera responsable económica, social y ambientalmente. Por eso, para las empresas y sus líderes es cada vez más urgente reconocer que los resultados positivos de largo plazo solo se logran comprendiendo el rol que juegan como actores sociales y asumiendo un compromiso con las comunidades de sus entornos.

Durante la pandemia, de manera más intensa de lo habitual, una ciudadanía informada e inconforme vigiló de cerca el comportamiento de las grandes instituciones, haciendo conscientes a más empresas sobre la necesidad de transformar su operación para responder a las necesidades e intereses de las personas. Se evidenció de manera contundente la importancia de contar con más empresas que asumen el compromiso de mantener el empleo en el momento de mayor incertidumbre de la historia reciente, que encuentran nuevas maneras de operar cuidando la salud y la seguridad de sus trabajadores, que ajustan sus modelos de negocio para atender a la realidad de los sectores más vulnerables, que establecen alianzas con gobiernos y academia para encontrar soluciones en medio de la coyuntura sanitaria y económica.

La sociedad necesita más empresas que aporten en la búsqueda de alternativas y el diseño de soluciones para los principales problemas sociales, es decir, que participan en la implementación de políticas públicas para el desarrollo. Así, para 2021 las empresas en Colombia alcanzaron porcentajes de confianza del 63%, mientras que los gobiernos se mantuvieron en 33%, según el barómetro de la confianza de Edelman (2021). De acuerdo con este estudio, “cuando el Gobierno está ausente o es ineficaz, las empresas son consideradas como la institución idónea para que intervenga o llene el vacío, ya que es la única en la que se confía para que sea competente”.

Además, la buena imagen de los empresarios llegó a sus máximos niveles desde 2014, de acuerdo con los resultados de encuestas de Invamer (2021). Resultados que están relacionados con la valoración positiva que los ciudadanos

han hecho durante y después de la pandemia del compromiso del sector privado con mantener el empleo y contribuir con la reactivación económica, priorizando la sostenibilidad sobre la rentabilidad de corto plazo.

Es importante reconocer que las capacidades para generar desarrollo económico y bienestar social están cada vez menos concentradas en los gobiernos. La gestión pública ya no se ejerce exclusivamente por los gobernantes, que son menos capaces de entender y transformar de manera aislada e independiente las necesidades de la sociedad y necesitan trabajar en conjunto con otras organizaciones y actores sociales para diseñar y entregar soluciones políticas, educativas, económicas y culturales. Por lo mismo, el conocimiento sobre los problemas sociales, las dinámicas del poder, y los procesos de intervención pública se requieren en diferentes esferas más allá de los organismos gubernamentales.

Uno de los enfoques referenciados, precisamente, en la Política Pública para la Igualdad de Género de las Mujeres Rurales y Urbanas del Municipio de Medellín, creada en 2018 mediante el acuerdo municipal 102 es el de la gobernanza, “entendida como red de actores independientes o coaliciones de poder, para la articulación de intereses orientados a resultados de política pública” (Concejo de Medellín, acuerdo 102 de 2018). Esta misma Política reconoce en su diseño la necesidad de propiciar la relación del Estado con otros actores sociales como los centros académicos y las entidades privadas, para lograr sus objetivos de empoderamiento económico, salud, educación, participación, seguridad y paz para las mujeres.

En este contexto, muchas empresas han comenzado a trabajar en estrategias para contribuir a la equidad de género y al empoderamiento femenino, que les permitan, no solo contribuir al fortalecimiento de una agenda global de desarrollo sostenible, sino fortalecer su ventaja competitiva y su capital reputacional en los mercados en los que operan, considerando que las mujeres representan en Colombia el 51% (Observatorio Colombiano de las Mujeres, 2018) de la población, constituyéndose en mayoría de personas con talento y que aportan al potencial económico en Colombia y en el mundo.

Una de esas empresas es Bancolombia, que no solo es la institución financiera más grande del país por el tamaño de sus activos, sino una de las más representativas de Antioquia, como parte del conglomerado financiero Sura-Bancolombia. Su presidente, Juan Carlos Mora Uribe, reconoce que

Una organización que está compuesta en su mayoría por mujeres (65%), que lidera los rankings más importantes del mundo en diversos frentes y que apalanca los sueños de miles de familias con mujeres a la cabeza, tiene la obligación de asumir con orgullo que este género la impulsa y la ha hecho grande. Clientas, aliadas o empleadas, han sido el motor de los resultados de la organización (Mora, 2019).

Justamente el objetivo #5 de la Agenda Global de Desarrollo 2030, en la que convergen esfuerzos del sector público, la empresa privada y la academia, se refiere a la equidad de género. Según datos de McKinsey (2015), cerrar la brecha de género en el mundo significaría crecer el PIB global en 12 billones de dólares y vincular a 240 millones de trabajadores a la fuerza laboral para 2025. Un negocio beneficioso para las empresas, que tendrían un 45% más de probabilidades de aumentar su participación en el mercado, un 53% más de aumentar su rentabilidad y un 70% más de captar con éxito nuevos mercados.

Una investigación que profundice en el papel que juegan las empresas del sector privado en la implementación de políticas públicas, específicamente relacionadas con la equidad de género y el empoderamiento femenino, y señale los resultados positivos del trabajo coordinado entre los gobiernos, la academia, las organizaciones y otros actores sociales, podría influenciar positivamente las decisiones y comportamientos corporativos para que más compañías contribuyan desde sus capacidades y relaciones a mejorar la vida de las personas y las comunidades. Aportaría también en la búsqueda de iniciativas y políticas públicas cada vez más innovadoras que den respuesta a los problemas públicos que enfrentan actualmente Medellín y Colombia entera.

Finalmente, aportar al debate informado sobre el papel que han jugado las empresas del sector privado en la implementación de políticas públicas y su

contribución al desarrollo económico y social es una necesidad urgente. En la era de la hiperconexión y la desinformación digital, es cada vez más probable que se viralicen y posicionen discursos políticos que destruyen la confianza de la ciudadanía frente a las instituciones. Las coyunturas electorales motivan a algunos líderes a construir narrativas que convierten a las empresas en “enemigos” a cambio de votos.

Desafortunadamente, la realidad evidencia que hay profundas distancias entre la administración pública y el sector privado, retrocediendo en un terreno que se había ganado para desarrollar un modelo de gobierno en red en el que se aprovechan las capacidades diferenciales de todos los actores sociales para diseñar e implementar alternativas innovadoras que permitan resolver grandes problemas públicos, como las desigualdades por motivos de género.

El rol de la empresa y del tejido productivo en el cambio social no pueden negarse, particularmente en Antioquia. Por el contrario, ha sido determinante en alianza con la sociedad civil y la academia pública y privada para la creación de valor. Para ampliar el alcance y las capacidades del gobierno local en la redistribución de bienes públicos (Gallego, 2022).

El resultado de las interacciones entre el sector privado, específicamente Bancolombia para el caso de análisis, y el sector público, tendría que resultar en una disminución en las brechas de acceso a las oportunidades, asociadas al empleo, el salario, la segregación del conocimiento y los roles, el liderazgo, la maternidad, el balance laboral/personal, entre otras. En las conclusiones y recomendaciones se evidencia que, si bien hay avances, aún hay mucho por trabajar y lograr en estos frentes en la ciudad de Medellín.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La contribución del sector privado al logro de objetivos de desarrollo sostenible es un tema de cada vez mayor relevancia académica. A partir de la definición que movilizó la ONU de una agenda global a 2030 basada en 17 objetivos de desarrollo sostenible, se hizo visible y se convirtió en objeto de estudio la responsabilidad de otros actores sociales, como las empresas, en la implementación de políticas públicas. Uno de esos 17 objetivos es, justamente, la igualdad de género.

"El sector privado (...) desempeña un papel importante como un motor de crecimiento económico y creador de empleos en países en desarrollo. Asimismo, brinda bienes y servicios, genera ingresos tributarios para financiar infraestructura social y económica esenciales, desarrolla soluciones nuevas e innovadoras que ayudan a abordar los desafíos que conlleva el desarrollo, y es un actor central en la acción contra el cambio climático" (PNUD).

Organismos internacionales como el Pacto Mundial han desarrollado guías prácticas para la acción del sector privado ante los ODS y diversos trabajos de investigación se han propuesto analizar cuál es y cuál debe ser la posición de las empresas frente a este cambio de paradigma que convirtió a las personas en el eje central de la estrategia del desarrollo.

Existen, por ejemplo, los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, una herramienta diseñada por ONU Mujeres, a la que pueden suscribirse las empresas como una guía para empoderar a las mujeres y evaluar el desempeño de sus prácticas para asegurar la igualdad de oportunidades laborales (Pacto Mundial, 2021). La ONU también ha movilizó la creación de una Alianza Mundial de Inversionistas para el Desarrollo Sostenible con la participación de empresarios de todo el mundo y, especialmente, representantes del sector financiero que se comprometen a movilizar recursos para materializar la agenda de desarrollo (ONU, 2019).



En Colombia se ha adaptado, con el apoyo del BID y el Foro Económico Mundial, una alianza público-privada que tiene sus orígenes en Chile y se ha implementado también en países como Argentina y Panamá para establecer planes conjuntos entre el gobierno y las empresas que se suscriban para cerrar las brechas sociales que afectan a las mujeres (IPG, 2021): la Iniciativa por la Paridad de Género. A partir de un diagnóstico realizado en 2019, 15 empresas adheridas a la Iniciativa en el país se comprometieron a implementar planes para cerrar las brechas de género que afectan la participación de las mujeres en el mercado laboral, su remuneración en condiciones de equidad y su acceso a posiciones de liderazgo (IPG, 2021).

Además, en el contexto local, organizaciones como Proantioquia y Comfama han hecho esfuerzos importantes para articular capacidades del sector privado para resolver problemas públicos, contribuyendo a la materialización del enfoque de gobernanza propuesto por la Política Pública para la Igualdad de Género de las Mujeres Rurales y Urbanas. Resultado de estos esfuerzos es, por ejemplo, la Alianza Empresarial por la Equidad de Género en Medellín, en la que participan actualmente 11 organizaciones del sector privado, el Estado y la academia para conversar y construir “en torno a los retos y oportunidades de la equidad (...) en el sector empresarial, (...) hacer visibles las experiencias y buenas prácticas vigentes en el sector, y para contribuir al logro y la consolidación de la equidad de género” (Cámara de Comercio de Medellín).

Las estructuras mencionadas demuestran el relativo consenso que se ha logrado sobre la importancia de impulsar la participación del sector privado en la implementación de políticas públicas. Una gran diversidad de investigaciones académicas profundizan en los argumentos y las formas que puede tomar dicha participación. La OCDE tiene, por ejemplo, herramientas para medir y monitorear la cantidad de recursos movilizados por el sector privado en iniciativas de desarrollo sostenible. Este tipo de recursos han permitido la publicación de estudios que concluyen que “la Agenda 2030 forma parte de una tendencia hacia un mayor compromiso activo con el sector privado en cuestiones de desarrollo” (Byiers, 2017).

La discusión académica alrededor de conceptos como el de gobernanza facilitan este consenso. Recientemente se ha empezado a reconocer que se necesita una “nueva forma de afrontar problemas que al viejo esquema de gobierno le cuesta resolver” (Gauto, 2020), reconociendo que las empresas privadas, y otros actores de la sociedad civil, tienen conocimientos, capacidades, recursos y relaciones que complementan las de la administración pública y, en muchos casos, llegan a ser más innovadoras y eficientes en la prestación de determinados servicios públicos.

El concepto adquiere sentido en la medida en que hay cada vez más evidencias de que “una empresa responsable se transforma en una empresa competitiva” (Azar, 2019). Las organizaciones y sus líderes han entendido que, para ser sostenibles en el tiempo, deben generar confianza entre consumidores cada vez más informados y exigentes, que les demandan asumir un rol activo en la búsqueda del desarrollo.

Estos esfuerzos emprendidos por las empresas se encuentran nombrados en gran parte de la literatura como responsabilidad social empresarial: el “compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general” (Portafolio, 2018). Un concepto que evidencia la evolución de la filantropía tradicional hacia un modelo en el que las compañías revisan y alinean sus procesos y políticas con objetivos de desarrollo económico y social, además de evaluar el impacto de sus operaciones sobre el entorno.

Si bien los modelos de negocio con impacto eran vistos inicialmente como una estrategia de responsabilidad social empresarial, y como una forma de mitigación de riesgos corporativos, en la actualidad se percibe como una oportunidad de negocio y una plataforma para ser buenos ciudadanos corporativos (Azar, 2019).

Con este marco teórico y aprovechando el acuerdo que se ha logrado frente a la necesidad de vincular al sector privado en los procesos de desarrollo, hay todavía un reto pendiente para la academia: evaluar el impacto de dicha participación. ¿Qué tanto coinciden las empresas y los gobiernos en su definición

de los problemas públicos? ¿Qué tan alineados y coordinadas están las estrategias corporativas con las intervenciones de política pública? ¿Qué proporción de los avances en la calidad de vida de las personas se puede atribuir al compromiso del sector privado?

Quedan algunas preguntas pendientes y, para responderlas, es necesario comenzar a sistematizar experiencias concretas.

## PROPUESTA METODOLÓGICA

Este documento recoge la experiencia que ha tenido Bancolombia durante los últimos años en Medellín participando, con su estrategia para la equidad de género, en la implementación de la Política Pública para la Igualdad de Género de las Mujeres Rurales y Urbanas de Medellín creada en 2018. El objetivo es determinar la importancia de la participación del sector privado en la implementación de políticas públicas, e identificar buenas prácticas que motiven a las empresas a seguir trabajando por el desarrollo sostenible.

Este objetivo se logra a través de una sistematización, es decir, una reconstrucción crítica de determinados procesos para su retroalimentación. Se describen las experiencias para generar conocimientos que permitan identificar aprendizajes que puedan incidir en la toma de decisiones futuras.

Acorde con la bibliografía recopilada, la sistematización se define como una:

Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo (Jara, 1994, como se citó en PESA, 2004).

La sistematización de la experiencia de Bancolombia, en este artículo, requiere el análisis de documentos que recogen los objetivos, planes y resultados de la estrategia corporativa para la equidad de género existentes a la fecha, resaltando que, como se trata de una iniciativa reciente, sus resultados todavía no son concluyentes. Teniendo esto en cuenta, se profundiza con entrevistas a directivos de la organización que conozcan los detalles de la implementación de la estrategia, como Juan Carlos Mora Uribe, presidente de la organización, y María Isabel Acosta, actual directora de Diversidad, Equidad e Inclusión.

Para entender mejor la relación entre la estrategia de la organización y la Política Pública para la Igualdad de Género en Medellín, también se consultan documentos oficiales elaborados y publicados por parte de los gobiernos locales

correspondientes con el lapso de tiempo analizado, es decir desde 2018 a la fecha, cuando fue creada la Política a través del acuerdo municipal 102. También es importante profundizar con entrevistas a líderes de la administración pública, específicamente de la secretaría de las Mujeres y su equipo de buenas prácticas corporativas.

Finalmente, con el objetivo de hacer un análisis crítico sobre la participación de Bancolombia en el acompañamiento para la implementación de políticas públicas de género, así como de las acciones específicas ejecutadas por Bancolombia en búsqueda de mejorar la equidad de género en la empresa y en la ciudad y sistematizar lecciones, se consultan índices como el Dow Jones, y otras evaluaciones del desempeño sostenible de la organización, así como evaluaciones de política pública, realizados por Medellín Cómo Vamos sobre el estado de calidad de vida de las mujeres en la ciudad y otros documentos similares.

Adicionalmente se analiza, en conversación con líderes de diferentes sectores de la ciudad, el impacto que ha tenido la estrategia de Bancolombia. Se realizan entrevistas a Laura Gallego, vicepresidenta de Proantioquia y otras representantes de los movimientos y organizaciones de mujeres que se encuentren familiarizadas con el proceso que ha seguido Bancolombia en este tema.

## HALLAZGOS

### *‘Me la Creo’, la estrategia de Bancolombia por la equidad de género:*

La práctica corporativa de equidad de género de Bancolombia surgió en 2019 bajo el nombre de Me la Creo, “una estrategia que nació cuando varias mujeres coincidieron en un propósito: que todas las empleadas en Bancolombia pudiesen tener un entorno que les posibilitara vivir sus proyectos de vida con plenitud” (Comfama, 2022). Reconociendo la equidad de género como una palanca clave para la materialización del propósito corporativo de la organización, “generar desarrollo sostenible para lograr el bienestar de todos (Bancolombia, 2021), algunas mujeres líderes de diferentes áreas y perfiles conformaron un equipo para impulsar conversaciones y acciones que retaran los estereotipos de género.

Me la Creo se creó con la intención de responder a una realidad de una organización en la que el 63% del total de empleados son mujeres, así como el 50% de los clientes en el segmento masivo (Bancolombia, 2021). Sin embargo, en la medida en que aumenta la jerarquía organizacional, su participación disminuye: las mujeres son el 57% del total de líderes, 40% de los miembros de la alta dirección y 28% en la junta directiva; así como el 43% de clientes en el segmento independientes y lideran menos del 30% de los negocios (Bancolombia, 2021).

Líderes de Bancolombia aseguran que esta práctica “no es solo un tema de responsabilidad social, sino una apuesta de negocio que fortalece la ventaja competitiva y el capital reputacional de la organización” (Acosta, 2022). Por eso, precisamente, la estrategia ha evolucionado a partir de los logros y aprendizajes de los últimos años para convertirse en un marco de actuación que se aplica a diferentes dimensiones de la diversidad, no solo el género. Así quedó expresado en la Política Corporativa de Diversidad, Equidad e Inclusión, que reconoce la necesidad de trabajar para asegurar igual acceso a las oportunidades no solo para las mujeres, sino para otros grupos subrepresentados en función de su orientación sexual, identidad cultural, edad, capacidades, antecedentes socioeconómicos, entre otros factores característicos (Bancolombia, 2021).

En 2021 Me la Creo se transformó en una gran estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión, liderada por un equipo conformado en 2022 con reporte a la Presidencia de la organización. Desde su componente de equidad de género y empoderamiento de las mujeres, el programa trabaja en cuatro dimensiones:

- Empleados, con el objetivo de “promover igualdad de oportunidades en su desarrollo personal y profesional, así como un entorno laboral libre de discriminación y violencias, fortaleciendo la diversidad como un atributo de la cultura corporativa y la marca empleadora” (Bancolombia, 2022).
- Clientes, con el objetivo de “incorporar la diversidad como atributo de la propuesta de valor, diseñando soluciones de negocio que conecten con las necesidades y expectativas específicas de las mujeres” (Bancolombia, 2022).
- Proveedores, con el objetivo de “movilizar a otras empresas a trabajar por la equidad” (Bancolombia, 2022).
- Comunidades, con el objetivo de “capitalizar las capacidades de la organización para generar productividad y autonomía en grupos de mujeres vulnerables” (Bancolombia, 2022).

### Frentes, objetivos e indicadores

<b>Empleados</b>
<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación de mujeres en cargos y áreas de conocimiento tradicionalmente masculinizadas.</li> <li>• Asegurar un acompañamiento integral a los casos de discriminación y violencias basadas en género reportados a través de la Línea Contigo<sup>1</sup>.</li> <li>• Lograr una transformación cultural positiva entre los empleados.</li> </ul>
<p><b>Metas:</b></p>

<sup>1</sup> La Línea Contigo es un canal telefónico de acompañamiento psicológico y legal especializado en violencias basadas en género y otro tipo de situaciones relacionadas con la salud mental y el bienestar de las empleadas de Bancolombia, por ejemplo, ansiedad, depresión y pérdidas. Fue lanzada en 2019, durante la pandemia por COVID-19. De acuerdo con información entregada por Bancolombia, entre 2020 y 2021 han sido atendidos, a través de la Línea, en promedio, 2 casos diarios.

- Lograr un 50% de participación femenina en los cargos de la alta dirección a 2025.
- Crecer un 20% cada año las contrataciones de mujeres en la Vicepresidencia de Tecnología.
- Mantener en un nivel superior a 96% el indicador de satisfacción de la Línea Contigo.
- Lograr una evolución positiva en las mediciones de percepción de los empleados frente a la diversidad, la equidad y la inclusión<sup>2</sup>.

## Clientes

### Objetivos específicos:

- Ser el banco de las mujeres en Colombia, incorporando la visión femenina en el diseño de propuestas de valor.

### Metas:

- Lograr desembolsos por 160 billones de pesos para mujeres de todos los segmentos (Social, Personas, Independientes, Pymes y Empresas) a 2030.
- Aumentar la participación de mujeres en el total de la cartera del Banco.
- Aumentar el Índice de Venta Cruzada de las clientas mujeres.
- Mejorar el Net Promoter Score entre las clientas mujeres de todos los segmentos.

## Proveedores

### Objetivos específicos:

- Consolidar una comunidad de empresas que comparte experiencias y buenas prácticas frente a la diversidad como capacidad estratégica para sus negocios.

### Metas:

- Mejorar en un año 20% de los resultados de los proveedores priorizados en la encuesta llamada Mide lo Importante<sup>3</sup>, que evalúa su desempeño sostenible.

<sup>2</sup> Algunas de las mediciones de percepción que se consideran en este indicador son una medición anual de reputación y una medición de satisfacción entre empleados. A pesar de que se menciona que el objetivo está relacionado con una evolución positiva, no están muy claras las metas en concreto.

<sup>3</sup> Mide lo Importante es herramienta creada por Sistema B para evaluar el desempeño de las empresas en determinadas dimensiones de la sostenibilidad. Entre ellas se encuentra la equidad



<b>Comunidades</b>
<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar a mujeres emprendedoras, mujeres rurales y mujeres cabeza de familia con soluciones de inclusión financiera (educación, ahorro y crédito).</li> </ul>
<p><b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de mujeres impactadas por los programas de la Fundación Bancolombia.</li> </ul>

*Coordinación hacia la definición de un objetivo común de política pública y acción corporativa:*

En 2018, Medellín actualizó su Política Pública para la Igualdad de Género de las Mujeres Urbanas y Rurales, con el acompañamiento técnico de la Universidad EAFIT, en un proceso que involucró al sector privado en la fase final de articulación con diversos actores, entre los que también se convocó a la comunidad académica y la sociedad civil (EAFIT, 2018). El objetivo del ejercicio de coordinación era “conocer y ampliar el contexto (...) sobre el enfoque de género” (EAFIT, 2018), después de que se había identificado el problema público y se había construido la agenda en conversaciones con el Movimiento Social de Mujeres y gracias a la aplicación de diferentes instrumentos de diagnóstico.

La necesidad de actualizar la Política Pública surgía de reconocer “los múltiples cambios sociales, tecnológicos, económicos y políticos, al igual que con los avances en la legislación de género que se ha venido construyendo como consecuencia de las luchas sociales en el mundo, Colombia y Medellín, especialmente de las mujeres” (Consejo de Medellín, 2018). Se atribuía al Movimiento Social de Mujeres el mérito de haber puesto sobre la agenda pública temas como la falta de autonomía económica de las mujeres y las violencias basadas en género. Aunque el problema público seguía siendo la desigualdad por motivos género, era necesario actualizar los escenarios específicos en los que, de forma más sistemática, dicha desigualdad se materializaba.

---

de género. Bancolombia la utiliza para diagnosticar el estado de avance de sus proveedores en estos temas y así proponer planes conjuntos para cerrar las brechas identificadas.

Así lo explicaban miembros del equipo de la Secretaría de las Mujeres durante el rediseño de la Política:

Los ámbitos en que se dan las problemáticas de las mujeres no han cambiado desde la política pública vigente, pero los problemas sí. El problema de las violencias contra las mujeres se ha acrecentado para mujeres de todas las edades y condiciones sociales, existe mucha violencia psicológica y económica en los hogares, producto de que las mujeres se han liberado de los roles tradicionales y estereotipados (Montoya, 2018).

De esta manera, se priorizaron las 6 dimensiones que constituyen el problema público de la Política para la Igualdad de Género de las Mujeres Urbanas y Rurales de Medellín:

- Autonomía económica, señalando la carga histórica de trabajo doméstico y de cuidado no remunerado que las mujeres han asumido, pues el 89% (Encuesta de Calidad de Vida, 2016) de ellas ocupa la mayoría de su tiempo en oficios del hogar. Además, reconociendo que estas responsabilidades dificultan su acceso al mercado laboral y el establecimiento de proyectos productivos que les generen ingresos.
- Educación, para problematizar la segregación de los conocimientos en función del género, visibilizar la producción académica y cultural de las mujeres y sensibilizar a la población frente a los sesgos y estereotipos.
- Salud, con énfasis en salud menstrual, sexual y reproductiva.
- Participación social y política, buscando resolver la “subrepresentación de ellas y una limitada oportunidad de incidencia en escenarios de toma de decisiones públicos” (EAFIT, 2018), pues las mujeres representaban en 2018 solo el 35% de los cargos decisorios en el sector público (EAFIT, 2018).
- Seguridad y vida libre de violencias, tanto en el espacio público como en el privado, reduciendo no solo la violencia física y sexual, sino la psicológica, la emocional y la económica.

- Paz, reconociendo que las mujeres han estado entre las principales víctimas del conflicto armado y, al mismo tiempo, capitalizando su iniciativa para promover proyectos comunitarios de construcción de paz y reconciliación.

A pesar de que el sector privado no participó en la fase de identificación del problema durante el diseño de la Política Pública y directivos de Bancolombia entrevistados aseguran que no conocen directamente las dimensiones del problema público priorizadas en este documento, existe una gran coincidencia en la priorización de problemas por atender y acciones necesarias para ello, entre la administración local y las empresas, que facilita la concreción y adaptación de las necesidades de las mujeres en la ciudad a las capacidades diferenciales que tienen ambos actores.

Por ejemplo, mientras que la Política Pública habla de participación e incidencia política de las mujeres, las estrategias corporativas se refieren al liderazgo femenino desde posiciones directivas. Mientras la Política se compromete a fortalecer estrategias educativas para el desarrollo de conocimientos relacionados con la ciencia y la tecnología en las mujeres, la empresa se enfoca en generar oportunidades de acceso al mercado laboral para este talento especializado.

María Isabel Acosta (comunicación personal, 12 de agosto 2022), directora de Diversidad, Equidad e Inclusión de Bancolombia asegura que la estrategia de la organización ha priorizado en sus diferentes frentes de acción cuatro brechas sociales de género o problemáticas que afectan a las mujeres alrededor del mundo y, especialmente, en Colombia: la falta de representación femenina en posiciones de liderazgo en las empresas, la baja participación de mujeres en áreas del conocimiento STEM, la incidencia de violencias de género y la falta de autonomía económica de las mujeres. Brechas que, sin proponérselo, coinciden mucho con los retos identificados en la Política Pública.

Una de las posibles fuentes de esta coincidencia que existe en las prioridades y objetivos de las estrategias de ambos actores es la Agenda de Desarrollo 2030,

una referencia que se hace explícita tanto en la Política Pública, como en la documentación analizada de la estrategia de Bancolombia hacia la equidad de género. Específicamente, el ODS 5, que busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, tiene metas que se relacionan con cada una de las dimensiones del problema descrito.

A continuación se presenta un esquema que permite visualizar la alineación entre las dimensiones del problema público priorizado por la Política Pública y los objetivos de la estrategia corporativa de Bancolombia, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### Comparación entre dimensiones priorizadas del problema público

Política Pública de Igualdad de Género	Estrategia Corporativa de Equidad de Género de Bancolombia	Metas ODS 5 – Igualdad de Género	Alcance de la conexión entre sector público y empresa privada
Autonomía económica	Bienestar económico de las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.</li> <li>• Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.</li> </ul>	Ambos actores se refieren a la necesidad de reconocer, reducir y redistribuir las cargas de trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. Tanto la administración pública local como la empresa se proponen fortalecer los proyectos productivos de las mujeres.

Educación	Participación de mujeres en áreas STEM	Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.	El sector público se concentra en la necesidad de formar talento femenino en áreas del conocimiento tradicionalmente masculinizadas, desde la edad escolar e incluyendo la etapa universitaria. La empresa pone el énfasis en la generaciones de oportunidades de acceso al mercado laboral para este talento desarrollado.
Salud		Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos.	No hay coordinación en esta dimensión.
Participación social y política	Liderazgo femenino	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	La administración local busca promover la participación, representación e incidencia de las mujeres en la política y los roles de decisión del sector público, mientras el sector privado se concentra en generar oportunidades de acceso al mercado laboral y crecimiento de las mujeres en la

			jerarquía organizacional para ocupar cargos directivos.
Seguridad y vida libre de violencias	Prevención y acompañamiento a casos de violencias basadas en género	Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.	Ambos actores coinciden en su enfoque de prevención en violencias y promoción de herramientas de acompañamiento, psicológico y legal.
Paz	Mujer rural		Aunque el empoderamiento de la mujer rural no es una de las prioridades señaladas por los directivos de Bancolombia, sí existen en la estrategia algunos planes específicamente dirigidos a esta población. La Política Pública reconoce, justamente, que las mujeres en el campo han sido las principales víctimas del conflicto y se han desarrollado, en respuesta, iniciativas de paz en sus territorios.

En entrevistas con sus líderes, Bancolombia, la Secretaría de las Mujeres y otras organizaciones sociales de la ciudad, como Proantioquia, coinciden en que la pandemia no cambió radicalmente las prioridades establecidas durante los últimos años para enfrentar la desigualdad de las mujeres. En cambio, profundizó algunas de las problemáticas ya identificadas; especialmente, la violencia doméstica, la sobrecarga de trabajo doméstico no remunerado y la falta de alternativas productivas para el empoderamiento económico.

Así lo demuestra, además, el informe publicado en marzo de 2022 por Medellín Cómo Vamos sobre la calidad de vida de las mujeres en la ciudad, en el cual se evidencia que la participación laboral de las mujeres todavía no alcanza los niveles que teníamos antes de la pandemia, pues ellas pasaron de dedicar 23:11 horas a la semana en trabajos del cuidado entre 2018 y 2019, a dedicar 27:35 entre 2020 y 2021. Además, desde 2017, viene creciendo la cantidad de mujeres que sufren violencia intrafamiliar; mientras que el espacio público es el escenario de mayor inseguridad para los hombres, la propia casa representa las mayores amenazas a la seguridad y la vida de las mujeres.

*Escenarios formales e informales de coordinación para la aplicación de instrumentos de intervención:*

La Política Pública para la Igualdad de Género de las Mujeres Urbanas y Rurales de Medellín propone la creación de un Comité de Interlocución, en el que participan, además de organizaciones de mujeres e instituciones académicas, 3 representantes del sector privado. De acuerdo, con su diseño, este Comité tiene el objetivo de promover

el intercambio de saberes, la coordinación y articulación y concertación con entidades del sector privado y social para implementar acciones que contribuyan al cumplimiento de la garantía de los derechos de las mujeres (...); que se puedan fortalecer los procesos de iniciativa privada, social y comunitaria, que favorecen la equidad de género y que se pueda estimular la participación de las mujeres y sus organizaciones en la gestión de iniciativas que permitan el acceso y el disfrute de sus derechos (Alcaldía de Medellín, 2020).



Sin embargo, de acuerdo con entrevistas realizadas a líderes de Bancolombia, la organización no conoce este Comité y no se ha visto vinculado o impactado por decisiones o propuestas que se originan en él. De hecho, Juan Carlos Mora (comunicación personal, 26 de agosto 2022), presidente de la organización, afirma no haber sido nunca convocado a un espacio de conversación sobre equidad de género con la administración pública local. Es probable que los empresarios que han participado durante los últimos años, lo hicieran en representación de sus organizaciones en concreto y no del sector privado en su conjunto. Esto dificulta que el Comité se convierta en la plataforma de gobernanza esperada, con suficiente peso para influir en las decisiones de las compañías que operan en Medellín y conectar sus estrategias corporativas, convirtiéndolas en implementadoras de la Política Pública.

Más allá de este escenario de transversalización, la Política Pública parece limitar el alcance del poder de implementación del sector privado a la dimensión de autonomía económica. En el Plan Estratégico para la Igualdad de Género (2019), este es el único capítulo donde se incluyen directamente alternativas y metas que comprometen a la administración pública a vincular a las empresas en el desarrollo de acciones para lograr la equidad de género. Una de las metas asociadas a esta dimensión es “fomentar el compromiso del sector privado empresarial para alcanzar la igualdad de género en Medellín”, aunque no se propone ningún indicador concreto, y una de las alternativas es “asesorar en buenas prácticas de equidad de género en el mundo laboral”.

En este sentido, una propuesta de la Alcaldía que es reconocida por Bancolombia es la asesoría que la Secretaría de las Mujeres ofrece a las empresas del sector privado a través de su equipo de Buenas Prácticas Corporativas. Aunque la agenda de la asesoría no ha sido una iniciativa de la Alcaldía, Bancolombia ha tenido acceso, desde 2019, a programas de formación sobre sesgos inconscientes, violencias basadas en género, comunicación incluyente y otras temáticas relacionadas con la equidad de género. Además, ha solicitado la retroalimentación de profesionales del equipo de Buenas Prácticas en la construcción de políticas y protocolos.

El intercambio de conocimientos ha sido muy bien valorado por Bancolombia, que, sin embargo, no deja de reconocer que el alcance y el ritmo de avance de estos proyectos en conjunto son bastante limitados, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la propia Secretaría. Cada año, entre junio y septiembre, todas las iniciativas en común se frenan mientras se resuelven asuntos contractuales de los profesionales del equipo de Buenas Prácticas, que son vinculados a la administración por prestación de servicios. Además, a pesar de que, en el marco de esta relación, Bancolombia le ha propuesto a la administración local liderar estrategias en las que puedan vincularse varias empresas, la iniciativa todavía no se ha materializado.

De acuerdo con Laura Gallego (comunicación personal, 2 de septiembre 2022), vicepresidente de Proantioquia, el escenario de coordinación entre actores sociales de la ciudad que se ha convertido en una plataforma de gobernanza de la equidad de género es la Alianza Empresarial por la Equidad de Género. Un espacio operado por la Fundación Proantioquia, en el que participan, con igual rol y responsabilidades, la Alcaldía de Medellín, diferentes empresas del sector privado que operan en la ciudad, gremios, como la ANDI, instituciones educativas, como EAFIT y empresas consultoras en género como, Aequales.

“La Alianza es un escenario de gestión del conocimiento, formación y transferencia de buenas prácticas sobre los retos y oportunidades para el cierre de brechas de género en el sector empresarial” (Proantioquia, 2021). Aunque el escenario se creó apenas en 2021, por lo que todavía es muy pronto para evaluar sus resultados, ya cuenta con la participación de más de 10 empresas. Bancolombia la reconoce como un espacio que genera oportunidades para trabajar en equipo con otras empresas para alcanzar objetivos comunes y actualmente se encuentra buscando su afiliación oficial. Entre las ventajas que María Isabel Acosta (comunicación personal, 12 de agosto de 2022), directora de Diversidad, Equidad e Inclusión de Bancolombia reconoce en la Alianza Empresarial por la Equidad de Género, están la confianza que Proantioquia genera entre las empresas del sector privado, la ausencia de pretensiones económicas y su poder de incidencia en diversos subsectores de política pública.

Es importante resaltar que, aunque Proantioquia ha asumido el liderazgo de esta plataforma de gobernanza, la fundación reconoce no tener todas las capacidades necesarias para seguir ampliando el alcance de la Alianza y afirma que existen otros actores que, en la ciudad, deben su reconocer su responsabilidad como movilizadores del sector privado hacia los objetivos de política pública relacionados con la equidad de género. Entre ellos, Laura Gallego (comunicación personal, 2 de septiembre 2022) señala no solo a la Secretaría de las Mujeres, sino también a la ANDI y la Cámara de Comercio de Medellín.

Finalmente, llama la atención, para el caso específico de Bancolombia, que, a pesar de que en el Plan Estratégico de la Política Pública se establece la necesidad de “realizar alianzas público-privadas y acciones colaborativas con grupos económicos (empresarios, gremios) que potencien los estímulos económicos y el desarrollo de proyectos para el reconocimiento del liderazgo y empoderamiento femenino”, y se plantea una meta de acceso al ahorro bancario y crédito formal para las mujeres, no se ha generado hasta ahora un plan de trabajo conjunto a través del cual la organización contribuya con sus soluciones financieras a los objetivos de seguridad, bienestar y empoderamiento económico de las mujeres planteados en la Política Pública y genere incentivos para que más empresas se sumen a la causa.

Actualmente, Bancolombia se encuentra trabajando de forma autónoma en la creación de una línea de crédito con enfoque de género que otorgará beneficios en tasa a las empresas con buenas prácticas de equidad de género. Se trata de una iniciativa que no está articulada con ninguna de las acciones propuestas en la Política Pública. En cambio, la organización está definiendo de forma independiente los criterios que se van a tener en cuenta para certificar que una empresa tiene, efectivamente, una estrategia hacia la equidad de género que merece ser reconocida con este incentivo económico.

Se ha encontrado, a lo largo de este estudio, que una investigación que profundice en el papel que juegan las empresas del sector privado en la implementación de políticas públicas, específicamente relacionadas con la

equidad de género y el empoderamiento femenino, y señale los resultados positivos del trabajo coordinado entre los gobiernos, la academia, las organizaciones y otros actores sociales, podría influenciar positivamente las decisiones y comportamientos corporativos para que más compañías contribuyan desde sus capacidades y relaciones a mejorar la vida de las personas y las comunidades. Aportaría también en la búsqueda de iniciativas y políticas públicas cada vez más innovadoras que den respuesta a los problemas públicos que enfrentan actualmente Medellín y Colombia entera.

## CONCLUSIONES

La agenda global de desarrollo basada en los 17 ODS, entre los cuales está la igualdad de género, ha permitido una gran alineación entre actores sociales y organizaciones del sector público y privado que aportan sus esfuerzos para resolver los retos que enfrentan las mujeres en Medellín. Aunque no ha existido de forma permanente en el tiempo un escenario formal de coordinación entre la administración local y el sector privado para identificar, conjuntamente, los problemas públicos que demandan mayor atención, las instituciones interesadas en el tema coinciden en reconocer que, especialmente después de la pandemia, las violencias, la sobrecarga de cuidados y la falta de autonomía económica deben ser las prioridades.

En entrevistas realizadas, de forma independiente, a líderes de Bancolombia y representantes de la Secretaría de las Mujeres de la ciudad, los tres temas aparecen como respuesta espontánea a la pregunta por las barreras más grandes que enfrentan las mujeres para lograr su igualdad. En este sentido, es importante reconocer el ejercicio de pedagogía que ha hecho la ONU y, específicamente ONU Mujeres con su representación en Colombia, para movilizar capacidades alrededor de las metas del ODS 5, entre las cuales están: eliminar todas las formas de violencia de género, reconocer y valorar los cuidados, y garantizar el acceso de las mujeres a los recursos económicos, entre otras metas, pero que para el caso de Medellín, son las más relevantes.

Sin embargo, más allá de este acuerdo tácito, no existe en Medellín un modelo de gobernanza de la equidad de género en el que se reconozcan las capacidades diferenciadas que cada actor puede aportar en la implementación de un plan coordinado para lograr que las mujeres tengan acceso a iguales oportunidades. No existe tal modelo, entendido como la incorporación de “nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales en la implementación de las políticas y la prestación de servicios” (Serna de la Garza, 2010); como un sistema formal de relaciones entre la administración pública, el sector privado, las universidades,

la sociedad civil y otros actores no estatales para la implementación de la Política Pública de Igualdad de Género.

El liderazgo de la coordinación entre el gobierno local y las empresas ha sido asumido, sin proponérselo, por un tercero a través de un mecanismo diseñado para identificar buenas prácticas corporativas y movilizar capacidades privadas: la Alianza Empresarial para la Equidad de Género en Medellín, operada por Proantioquia. Una iniciativa que no tiene más de un año de operación y, por lo tanto, apenas cuenta con 10 empresas como miembros; en la que la Alcaldía participa más como una especie de apoyo a la gestión empresarial en equidad de género, y no como miembro activo y permanente. La Alianza tiene una perspectiva reducida del problema público de la desigualdad de género, pues solo se aborda desde la perspectiva empresarial, es decir, desde las brechas que existen en el mercado laboral, dejando por fuera otras dimensiones de la vida de las mujeres.

El objetivo de la Alianza es convocar a las empresas para cerrar sus propias brechas de género, principalmente de cara a sus empleados. Por eso, la propia fundación Proantioquia reconoce que, más allá de este compromiso, no cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para asumir formalmente el rol de liderar un modelo local de gobernanza de la equidad de género, coordinando y alineando los esfuerzos de la administración pública y el sector privado para implementar la Política Pública. Sin el ánimo de subestimar esta iniciativa, lo que se pretende es llamar la atención de la Alianza para que a futuro, amplíe su visión del tema para buscar incidir en otras dimensiones del problema, adicionales a las brechas del mercado laboral.

El problema es, además, que, aunque los actores involucrados reconocen la necesidad y la relevancia de trabajar en equipo de forma sistemática, no se han tomado las acciones necesarias para ello y, como resultado, hay una desarticulación en las distintas acciones y esfuerzos. Para María Isabel Acosta, directora de Diversidad, Equidad e Inclusión de Bancolombia, la burocracia y los trámites administrativos que exige la Secretaría de las Mujeres le restan velocidad e impacto al acompañamiento que la administración pública ofrece a

las empresas y, en el caso de Bancolombia, considera que se convierten en el principal obstáculo para buscar al gobierno local como aliado clave en la implementación de su estrategia 'Me la Creo' para la equidad de género y el empoderamiento femenino.

Por su parte, representantes de la Secretaría de las Mujeres señalan que, a pesar de que las capacidades del sector privado son importantes para lograr los objetivos de política pública, existen intereses individuales en las empresas que condicionan su participación en la implementación de determinados instrumentos y alternativas que redunden en beneficios propios. El sector público de la ciudad considera que las empresas se mueven a establecer planes y políticas, solamente motivados por su ambición de reconocimiento y por ello no se animan a trabajar de forma desinteresada con las organizaciones privadas.

Es decir, en general, existe todavía el gran reto de generar confianza entre la administración pública y el sector privado, como la base para fortalecer un modelo de gobernanza para lograr mejorar las condiciones de equidad de género en Medellín. Mientras tanto, tanto el gobierno como las empresas advierten que le encuentran un mayor valor a la coordinación con otro tipo de actores y en otro tipo de escenarios; por ejemplo, desde el sector privado, con otras empresas y gremios; y, desde el sector público, con otras instituciones estatales y con la academia. Este trabajo desarticulado no enriquece ni mejora la discusión, ya que no es fácil encontrar visiones que se complementen si no se trabaja de manera colaborativa.

Finalmente, un análisis como el que aborda este documento, busca aportar al debate informado sobre el papel que han jugado las empresas del sector privado en la implementación de políticas públicas y su contribución al desarrollo económico y social es una necesidad urgente. En la era de la hiperconexión y la desinformación digital, es cada vez más probable que se viralicen y posicionen discursos políticos que destruyen la confianza de la ciudadanía frente a las instituciones.

Es por ello que se considera relevante que este análisis tenga futuros estudios que lo complementen, ya que durante la presente investigación se evidenciaron una gran cantidad de actores que también adelantan acciones en pro de la disminución de la brecha de género, como la Cooperativa Confiar y su programa “Mujeres Confiar”, a través del cual fomenta, mediante incentivos económicos, proyectos asociativos liderados por mujeres; o como el programa “Emprender Mujer”, liderado por diversas organizaciones del sector privado en Medellín y cuyo objetivo es el de brindar apoyo en temas de negocio, impacto y liderazgo, a iniciativas empresariales liderados por mujeres.

Todas estas iniciativas son valiosas e importantes, pero deberíamos tener la capacidad como sociedad de sistematizarlas para conectarlas entre sí, y conectarlas con la Política Pública para la Igualdad de Género de la Alcaldía de Medellín, para que se genere una sinergia que redunde en una espiral creciente de buenas prácticas y, sobre todo, de resultados palpables en pro de lograr una mayor equidad de género en la ciudad, logrando resultados clave como una disminución de la violencia, un incremento en la autonomía económica de las mujeres y la nivelación de la carga de los cuidados del hogar, no solo con los demás miembros de la familia, sino con el mercado y el Estado.



## RECOMENDACIONES

### 1. Consolidación, más que creación:

Aunque la relación de estrategias corporativas para la equidad de género como 'Me la Creo' con la Política Pública de Igualdad de Género de Medellín no se ha identificado y declarado explícitamente, son muchas las organizaciones que, como Bancolombia, están interesadas y se han comprometido ya con disponer capacidades y recursos para cerrar brechas de género.

El primer paso para crear un modelo de gobernanza en Medellín sería poner a conversar estos planes, antes que crear una nueva agenda. Reconocer los esfuerzos que ya está haciendo el sector privado y orientarlos hacia el logro de objetivos de política pública, no solo motivaría a las empresas a entenderse como responsables de la implementación de la Política, sino que permitiría generar eficiencias, evitando reprocesos en la discusión y avanzando en el logro de objetivos, instrumentos y resultados esperados. No estamos partiendo de ceros.

### 2. Diagnóstico de capacidades:

Identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades diferenciadas que tiene cada organización en el marco de un modelo de gobernanza de la equidad de género en Medellín, permitiría enfocar los esfuerzos para avanzar con velocidad. Los principales problemas relacionados con la existencia de estrategias e intervenciones que operan de forma independiente son que, por un lado, se repiten procesos y actividades, y que, por el otro, el conocimiento experto tarda mucho más tiempo en desarrollarse en cada organización que lo necesita.

Fortalecer un modelo de gobernanza permitiría que cada actor profundice en aquellas tareas para las que ya es muy bueno o puede, rápidamente, desarrollar capacidades para ponerlas a disposición de todo el

ecosistema. Esto permitiría, al sector público, evidenciar resultados en sus objetivos de política pública en período de tiempo más corto; y, al sector privado, lograr diferenciación entre empresas que contribuya a su posicionamiento. Y al final, lograr el objetivo común de disminuir la inequidad de género en la ciudad.

### 3. Escucha y conversación con las mujeres:

Establecer alianzas entre la administración pública y el sector privado es solo un recurso más para avanzar con velocidad hacia la equidad de género. La coordinación no puede hacer que los actores involucrados se olviden del objetivo superior y, por eso, es requisito de este modelo de gobernanza asegurar la conversación permanente con las mujeres de la ciudad.

Para las empresas, especialmente, debe ser una prioridad salir del escritorio para diseñar soluciones partiendo del entendimiento profundo de las necesidades de las mujeres, contando con su participación activa.

### 4. Continuidad:

Las metas de cierre de brechas de género demandan, especialmente, esfuerzos continuados en el tiempo. Los resultados no son de corto plazo y, por lo tanto, ni los instrumentos para lograr los objetivos de política pública, ni los escenarios de coordinación entre actores deben estar sujetos a los cambios de gobierno y a la renovación de trámites administrativos al interior de la Secretaría de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín. La Política Pública se diseñó con un horizonte de 12 años de ejecución, sin embargo, se recomienda que, al menos una vez al año, se revisen sus avances para replantear o avanzar en la consecución de los distintos objetivos, indicadores, metas, programas y proyectos propuestos.

Insistir en el posicionamiento de las instancias ya existentes, asumiendo desde la Secretaría un rol mucho más activo en la Alianza Empresarial de Proantioquia para contribuir a la gestión del conocimiento sobre buenas prácticas corporativas, y activando el Comité de Interlocución, como escenario de alineación entre el sector público y el sector privado, puede contribuir a llenar el vacío de confianza que actualmente existe entre ambos actores.

5. Evaluación de impacto:

Con la premisa de que las alianzas son solo un medio para lograr el fin mayor de la equidad de género, tanto la administración pública como las empresas del sector privado deben comprometerse con metas a las cuales se hará un estricto seguimiento. No es suficiente con establecer indicadores de producto que solo reflejan la gestión de cada organización, pero no evidencian si las alternativas de solución priorizadas han sido suficientemente efectivas. Ese es uno de los principales retos vigentes, tanto de la Política Pública, como de estrategias corporativas como 'Me la Creo': todavía no sabemos exactamente cuál ha sido su impacto.

El modelo de gobernanza de la equidad de género debe contemplar metodologías de evaluación del impacto del trabajo en equipo, que haga visibles para la ciudad las ventajas de que todos los actores sociales coincidan alrededor de la implementación de una Política Pública. Solo esta medición podría asegurar, en el largo plazo, la sostenibilidad de alianzas entre la administración y las empresas, fortalecería la confianza en el modelo de gobernabilidad público-privada que ha caracterizado a Medellín, y blindaría a este esquema de nuevos posibles intentos por desacreditar el rol de las instituciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Medellín (2020). Decreto 0841 de 2020. Gaceta oficial No.4762.  
[https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/D\\_ALCAMED\\_0841\\_2020.pdf](https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/D_ALCAMED_0841_2020.pdf)
- Alcaldía de Medellín (2020). Plan Estratégico para la Igualdad de Género para la implementación de la Política Pública para la Igualdad de Género.  
<https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2021/11/Plan-estrategico-para-la-igualdad-de-Genero-Medellin.pdf>
- Azar, K. (2019). Hacia un sector privado con impacto en América Latina. CAF.  
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/12/hacia-un-sector-privado-con-impacto-en-america-latina/>
- Byiers, B. (2017). El rol del sector privado en la Agenda 2030. European Center for Development Policy Management. Barcelona Center for International Affairs (CIDOF).  
[https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible/el\\_rol\\_del\\_sector\\_privado\\_en\\_la\\_agenda\\_2030](https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/objetivos_de_desarrollo_sostenible/el_rol_del_sector_privado_en_la_agenda_2030)
- Cámara de Comercio de Medellín. Alianza Empresarial por la Equidad de Género. <https://www.camaramedellin.com.co/home/alianza-empresarial-por-la-equidad-de-genero#:~:text=Este%20es%20un%20espacio%20de,de%20la%20equidad%20de%20g%C3%A9nero.>
- Consejo de Medellín. (Diciembre 27, 2018). Acuerdo 102. Por el cual se crea la Política Pública para la Igualdad de Género de las Mujeres Urbanas y Rurales del Municipio de Medellín. Boletín Oficial 4573. [https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/a\\_conmed\\_0102\\_2018.htm](https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/a_conmed_0102_2018.htm)
- Edelman (2021). Barómetro de la Confianza.  
[https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2021-04/ESP\\_Deck\\_Trust\\_2021\\_0.pdf](https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2021-04/ESP_Deck_Trust_2021_0.pdf)
- Gallego, L (2022). Populismo antiempresa. No apto.  
<https://noapto.co/populismo-antiempresa/>
- Gauto, C. (2020). Reforma del estado y nueva gobernanza público-privada: claves para pensar escenarios post-pandemia en Paraguay en Bautista, Durand y Ouviaña (Ed.) Estados alterados: reconfiguraciones estatales, luchas políticas y crisis orgánica en tiempos de pandemia. CLACSO.

- Invamer (2021). Agosto de 2021, medición #144.  
<https://img.lalr.co/cms/2021/09/02225313/Resultados-Invamer-Poll-144-3.pdf>
- IPG (2021). Iniciativa de Paridad de Género.  
<http://www.iniciativaparidadgenerocolombia.co/#:~:text=La%20Iniciativa%20de%20Paridad%20de,participaci%C3%B3n%20laboral%2C%20remuneraci%C3%B3n%20y%20liderazgo.&text=Somos%20una%20alianza%20p%C3%ABlico%20%2D%20privada,la%20evidencia%20y%20la%20experiencia.>
- McKinsey (2015). How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>
- Mora, J. C. (2019). Macrotendencias de la banca. Ponencia para la Conferencia Colombiana, Universidad de Harvard.  
[https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/c5c5420b-d614-434f-b367-65575d513a51/Macrotendencias+de+la+Banca.pdf?MOD=AJPERES&utm\\_source=hootsuite&utm\\_medium=&utm\\_term=&utm\\_content=&utm\\_campaign=](https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/c5c5420b-d614-434f-b367-65575d513a51/Macrotendencias+de+la+Banca.pdf?MOD=AJPERES&utm_source=hootsuite&utm_medium=&utm_term=&utm_content=&utm_campaign=)
- OCDE. Total Official Support for Sustainable Development.  
<https://www.tossd.org/>
- Observatorio Colombiano de las Mujeres. (2018). Demografía y población.  
<https://observatoriomujeres.gov.co/es/Demographics>
- ONU (2019). Treinta empresas multinacionales se unen a la Agenda de Desarrollo Sostenible.  
<https://www.un.org/development/desa/es/news/financing/gisd-alliance-launches.html>
- Pacto Mundial (2021). Principios de Empoderamiento de la Mujer.  
<https://www.pactomundial.org/biblioteca/principios-de-empoderamiento-de-la-mujer/#:~:text=Promover%20la%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero%20desde%20la%20direcci%C3%B3n%20al%20m%C3%A1s,todos%20los%20trabajadores%20y%20trabajadoras.>
- PESA (2004). Guía Metodológica de Sistematización. Centroamérica.  
<https://www.fao.org/3/at773s/at773s.pdf>
- PNUD. El PNUD y el sector privado. <https://www.undp.org/es/alianzas/sector-privado>

Portafolio (9 de marzo de 2018). La Responsabilidad Social Empresarial, una estrategia de Gerencia. <https://www.portafolio.co/economia/la-responsabilidad-social-empresarial-una-estrategia-de-gerencia-515003>

Proantioquia (2021). Alianza empresarial por la equidad de género. <https://proantioquia.org.co/alianza-empresarial-por-la-equidad-de-genero>

Serna de la Garza, J.M. (2010). Globalización y gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público. UNAM. <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/11728>