

SERIE  
PROGRAMA DE  
PROSPERIDAD DEL  
REINO UNIDO EN  
COLOMBIA.

**Marco de Género e  
Inclusión en el PPB.**

# Informe sobre prácticas de gobierno corporativo que incorporan políticas de equidad de género e inclusión social

Con enfoque en el  
Marco de Género e Inclusión.



Embajada Británica  
Colombia

**CAF** BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA

Informe sobre prácticas de gobierno corporativo que incorporan políticas de equidad de género e inclusión social.

Con enfoque en el Marco de Género e Inclusión.

**Editores Académicos:**

CAF y Embajada Británica en Colombia.

**Autores:**

ERNST & YOUNG

**Revisión:**

CAF

Embajada Británica en Colombia

Septiembre del 2022

# Informe sobre prácticas de gobierno corporativo que incorporan políticas de equidad de género e inclusión social

Con enfoque en el  
Marco de Género e Inclusión.



Embajada Británica  
Colombia



Proyecto administrado por CAF y financiado por  
el gobierno británico a través del Programa de  
Prosperidad del Reino Unido en Colombia



# Prólogo

El Reino Unido y Colombia han forjado una estrecha relación basada en objetivos y ambiciones comunes. Muestra de esta cooperación es nuestro Programa de Prosperidad, presente en Colombia desde el 2017. Nuestro objetivo es fomentar el desarrollo económico inclusivo del país en 3 ejes claves: agricultura, infraestructura y fortalecimiento institucional; siempre teniendo presente un componente de enfoque de género e inclusión social, elementos transversales en todos nuestros proyectos.

Para avanzar en el logro de nuestro propósito, el Programa de Prosperidad ha establecido con CAF – banco de desarrollo de América Latina una alianza estratégica para la implementación de varios de sus proyectos en el país. Esta serie de publicaciones tienen como objetivo resaltar y compartir ampliamente algunos de los hallazgos y resultados más importantes que hemos obtenido en el marco de la cooperación entre el Reino Unido y Colombia, buscando que sean del mayor beneficio para el país; y animarles a explorar más a profundidad la contribución del gobierno británico y su Programa de Prosperidad al futuro de Colombia.

En particular, con la serie Enfoque de Género e Inclusión, buscamos resaltar un eje transversal con alta relevancia en el contenido programático del Programa de Prosperidad desde el inicio de su trabajo en Colombia. Buscamos no solo dar cuenta de algunos aspectos claves y diferenciales que se evidenciaron en nuestros proyectos gracias a la incorporación del enfoque de género e inclusión social, sino también, explicar la importancia y el valor agregado que genera considerar la realidad y problemáticas que enfrentan las mujeres y la población vulnerable, en cualquier proyecto de desarrollo orientado a alcanzar impacto estructural en las poblaciones con las que se trabaja.

Esperamos que esto tenga una influencia positiva en la concepción de proyectos de este tipo en el futuro y se conviertan en herramientas de política pública.

**George Hodgson**  
*Embajador Británico en Colombia*

## Tabla de contenido

Propósito Del Documento	4
Cumplimiento Contractual	4
Actividades Asociadas	4
Introducción	5
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Marco Teórico	8
Metodología	21
Hallazgos	25
Propuestas	37
Bibliografía	40

## Índice Ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Participación política y laboral de las mujeres	<b>8</b>
<b>Ilustración 2.</b> Brechas de ingresos, asesinatos y cifras de embarazos en la adolescencia.	<b>11</b>
<b>Ilustración 3.</b> Distribución de la población según niveles de ingreso 2014	<b>12</b>
<b>Ilustración 4.</b> Diversidad de género en juntas directivas y alta gerencia	<b>16</b>
<b>Ilustración 5.</b> Cuotas y objetivos	<b>17</b>
<b>Ilustración 6.</b> Posiciones gerenciales y Junta Directiva	<b>18</b>
<b>Ilustración 7.</b> Uso de Automóvil y Motocicleta Privados por Género	<b>19</b>
<b>Ilustración 8.</b> Movilización a pie por género	<b>19</b>
<b>Ilustración 9.</b> Movilización en bicicleta por género	<b>19</b>
<b>Ilustración 10.</b> Pasos para la construcción del informe sobre prácticas de gobierno corporativo	<b>21</b>
<b>Ilustración 11.</b> Pilares, principios y subprincipios	<b>22</b>
<b>Ilustración 12.</b> Criterios de desempeño de las organizaciones	<b>23</b>
<b>Ilustración 13.</b> Escala de niveles de acción	<b>25</b>
<b>Ilustración 14.</b> Subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributos	<b>26</b>
<b>Ilustración 15.</b> Subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributo 1	<b>27</b>
<b>Ilustración 16.</b> Subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributo 2	<b>27</b>
<b>Ilustración 17.</b> Subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributo 3	<b>28</b>
<b>Ilustración 18.</b> Subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributo 4	<b>28</b>
<b>Ilustración 19.</b> Subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributo 5	<b>29</b>
<b>Ilustración 20.</b> Subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributo 6	<b>29</b>

## Índice Tablas

<b>Tabla 1.</b> Pacto por la equidad y pactos transversales PND 2018-2022	<b>6</b>
<b>Tabla 2.</b> Apartados y acciones de la recomendación.	<b>15</b>
<b>Tabla 3.</b> Prácticas de los niveles de voz, empoderamiento y transformación	<b>30</b>
<b>Tabla 4.</b> Empleos provistos y vacantes por nivel jerárquico	<b>31</b>
<b>Tabla 5.</b> Planta provista por género	<b>32</b>
<b>Tabla 6.</b> Entidades públicas ganadoras.	<b>35</b>
<b>Tabla 7.</b> Consideraciones de mayor relevancia y valor para la ANI.	<b>37</b>



## Propósito del documento

Este entregable presenta un informe sobre prácticas de gobierno corporativo que implementan políticas de equidad de género e inclusión con el fin de aportar al fortalecimiento del gobierno corporativo de la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI.

## Cumplimiento contractual

De acuerdo con los requerimientos de los términos de referencia y la propuesta presentada por EY, este producto corresponde al entregable:

► *Informe sobre prácticas de gobierno corporativo que tienen políticas de equidad de género e inclusión*

Esto considera lo exigido en el contrato y lo acordado en las sesiones de planeación.

## Actividades asociadas

El presente documento fue desarrollado como resultado de las siguientes actividades, definidas en los términos de referencia:

### 1: Levantamiento de información

► *1.3. Evaluación de las prácticas de gobierno corporativo que tienen políticas de equidad de género e inclusión*

► *1.4. Identificación del número de hombres y mujeres tomadores de decisiones en el Consejo Directivo de la ANI*



# 01 **Introducción**

El Fondo de Prosperidad Británico en Colombia tiene como uno de sus principales objetivos el apoyo al desarrollo de programas y proyectos que propicien y fomenten la igualdad de género y la inclusión social en territorios que han sufrido históricamente las consecuencias del conflicto, mediante la creación de oportunidades económicas.

Asimismo, CAF –banco de desarrollo de América Latina–, ha puesto su experiencia, conocimientos, recursos y estrategias de acción al servicio de una Agenda para el Desarrollo Integral de la región, que apunta a un crecimiento de calidad, sostenido, equitativo e incluyente, que contribuya a reducir la pobreza, la desigualdad y el desempleo; que busca fortalecer la democracia en un marco de gobernabilidad; que involucra a la sociedad a través de la generación de capital social y humano, y que procura la transformación productiva.

En este sentido, el proyecto de fortalecimiento del gobierno corporativo, que se lleva a cabo con la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI, patrocinado por el Fondo de Prosperidad Británico – FPB y respaldado por CAF, busca consolidar una entidad moderna, con mejores procesos administrativos, que incorpore el enfoque de género e inclusión en la institución y su Consejo Directivo, de acuerdo con prácticas acordes con estándares líderes.

De acuerdo con lo expuesto, este documento presenta un informe sobre prácticas de gobierno corporativo que comprenden políticas de equidad de género e inclusión, describiendo un marco teórico y una metodología que orientan la mirada respecto al enfoque con el cual se abordarán estos temas en el transcurso del proyecto. Así mismo, se destacan

las mejores prácticas de equidad de género en entidades públicas, con el fin de identificar los principales retos de la agencia para consolidar un gobierno corporativo integral tendiente al cierre de brechas de género.

Finalmente, con base en los principales hallazgos y conclusiones del proceso de diagnóstico y revisión documental adelantado, se destacan una serie de propuestas para consolidar prácticas líderes en materia de equidad de género.

Vale la pena mencionar que las prácticas de gobierno corporativo dan gran importancia al enfoque de género e inclusión, ya que contar con porcentajes equilibrados de mujeres y hombres para la toma de decisiones en las entidades permite tener puntos de vista diferentes y una visión estratégica que las lleva a ser más competitivas y rentables.

El Ministerio de Transporte y la ANI vienen trabajando con base en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo – PND 2018-2022, donde se incluyen el «Pacto por la equidad» y los «Pactos transversales», en los cuales se describen los objetivos incluidos para fortalecer las acciones en pro de la equidad de género e inclusión, buscando eliminar las inequidades en su contra y favorecer la eliminación de la violencia y pobreza que las afecta.

En este mismo sentido, el PND 2018-2022 establece en su artículo 221 la creación de un trazador presupuestal para la equidad de la mujer, con el fin de que todas las entidades públicas que reciben recursos del Presupuesto General de la Nación tengan identificadas sus inversiones y apuestas para el cierre de brechas entre hombres y mujeres, tanto de inversión como en funcionamiento.

El proyecto de fortalecimiento del gobierno corporativo de la ANI busca consolidar una entidad moderna, con mejores procesos administrativos, que incorpore el enfoque de género e inclusión en la institución y su Consejo Directivo.

**Tabla 1. pacto por la equidad y pactos transversales PND 2018-2022**

Pacto por la equidad	Pactos transversales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva</li><li>• Vivienda y entornos dignos e incluyentes</li><li>• Equidad en la diversidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pacto por la equidad de oportunidades para grupos indígenas, negros, afros, raizales, palenqueros y Rrom</li><li>• Pacto por la inclusión de todas las personas con discapacidad</li><li>• Pacto de equidad para las mujeres</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.



Entre los principales objetivos relacionados con la equidad de género e inclusión social que se establecen en el PND 2018-2022, se destacan:



Incrementar la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión, con el fin de que puedan incidir en las decisiones que las afectan.

---



Promover el acceso y participación igualitaria de las mujeres en el mercado laboral, de manera que mejoren su nivel económico con ambientes libres de violencia basada en género.

---



Garantizar la inclusión de las mujeres rurales en los procesos de ordenamiento social y productivo, que conduzca a un desarrollo rural equitativo y sostenible.

---



Certificar, localizar y caracterizar a las personas con discapacidad para que puedan acceder a servicios y oportunidades de desarrollo.

---



Impulsar la vinculación laboral y el emprendimiento de las personas con discapacidad. Mejorar la infraestructura, el transporte, la información y las tecnologías de comunicación para que las personas con discapacidad tengan independencia.

---



Garantizar la convivencia pacífica y el acceso a la justicia y la seguridad de la población LGBTI.

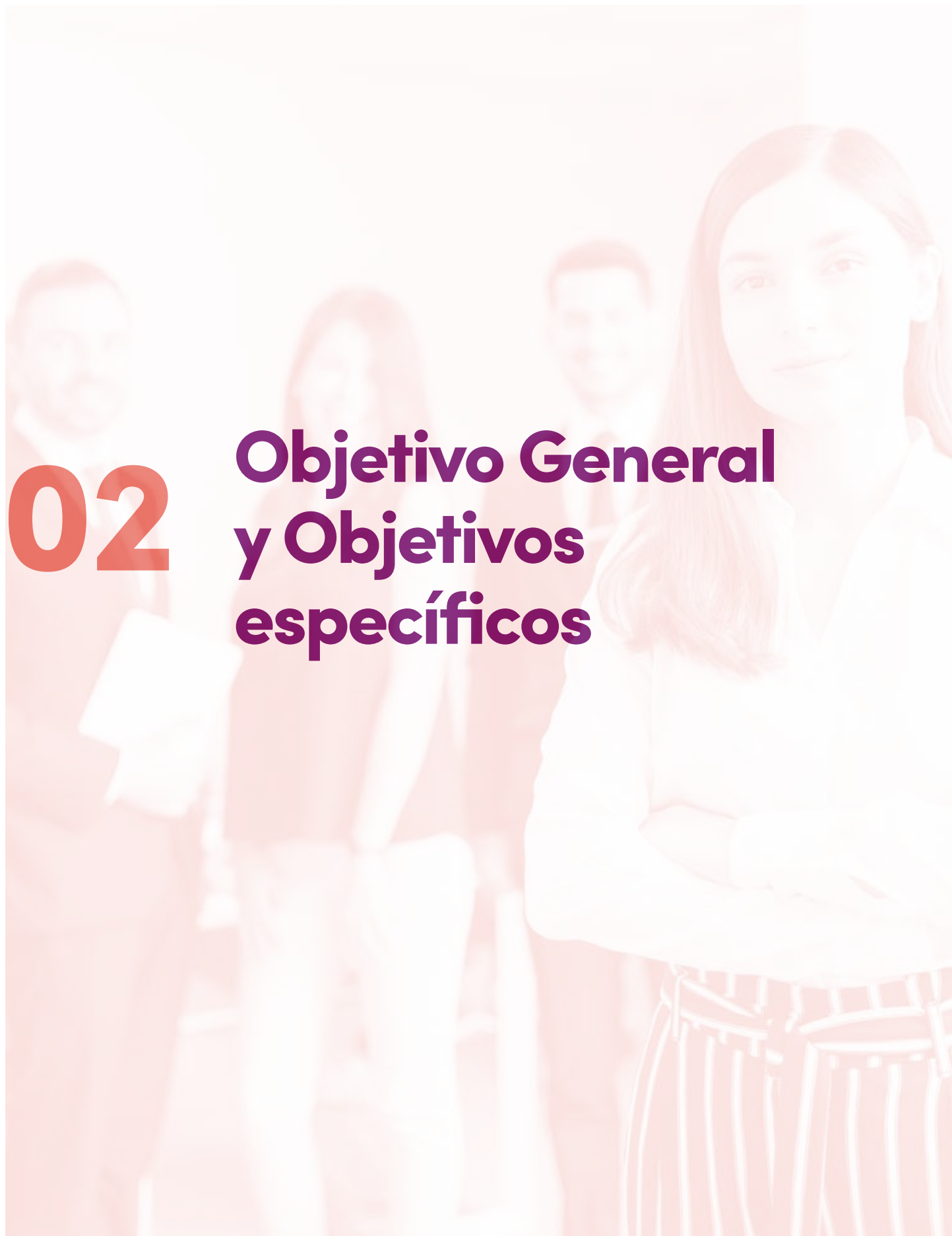
---



Elaborar estudios que permitan identificar la magnitud y consecuencias de los ejercicios de discriminación contra diferentes grupos poblacionales en Colombia, con el fin de establecer acciones para superar esas situaciones.

# 02

## Objetivo General y Objetivos específicos



## 2.1. Objetivo general

Evaluar las prácticas de gobierno corporativo que tengan políticas de igualdad de género e inclusión, que contribuyan a mejorar los estándares y procesos administrativos de la ANI y su Consejo Directivo.

## 2.2. Objetivos específicos

i)

Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la ANI frente a las prácticas de igualdad de género e inclusión social, con el fin de establecer una línea base sobre el nivel en el que se encuentra la entidad.

ii)

Revisar documentación secundaria y buenas prácticas de otras entidades similares a la ANI para recoger experiencias que puedan ser tenidas en cuenta en la construcción de un plan de acción con enfoque de género, que permita adoptar una política de equidad de género transversal a los procesos y procedimientos de la entidad.

iii)

Recomendar estrategias tendientes al cierre de las brechas identificadas impulsando la ejecución de acciones iniciales que promuevan el enfoque de género e inclusión a nivel interno y externo.





# 03 Marco teórico



El término género, en su concepción más reciente, ha sido utilizado para referirse a la organización social que media la relación entre sexos, definiendo a hombres y mujeres a través de asignar rasgos a lo masculino y lo femenino. Por ello, para entenderlo, se hace necesario explicarlo desde la relación entre hombres y mujeres y las relaciones de poder resultantes (Scott, 1996).

El género también se utiliza para desvirtuar las aproximaciones biológicas que sirvieron de fundamento para la asignación de roles en la sociedad, así como para evaluar las relaciones sociales desiguales, específicamente, las laborales. «El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos, y [...] es una forma primaria de relaciones significantes de poder» (Scott, 1996).

Uno de los campos en los que se evidencian las problemáticas asociadas al género es el mercado

laboral, en el que la brecha de acceso a oportunidades y participación económica corresponde a 41,9 % y se considera la más difícil de cerrar. En el contexto latinoamericano, también se evidencia esta problemática, pues las mujeres ocupan solo el 7 % de las posiciones directivas (Deloitte, 2018), apenas el 21 % de las empresas cuentan con una en su máximo cargo directivo (OIT, 2017), y ganan 21 % menos que los hombres (OIT, 2018).

Así mismo, según cifras del DANE de 2017, el coeficiente de Gini (medición para saber qué tan igualitaria es la distribución del ingreso entre los habitantes de un país) confirma que Colombia es uno de los países más desiguales de América Latina, no solo en lo tocante al ingreso, sino en los diferentes ámbitos (político, económico y social). En consecuencia, es importante generar políticas públicas incluyentes en el país, con el fin de reducir la brecha de desigualdad, como se evidencia en las cifras de la Organización de las Naciones Unidas – ONU.

### Ilustración 1. participación política y laboral de las mujeres



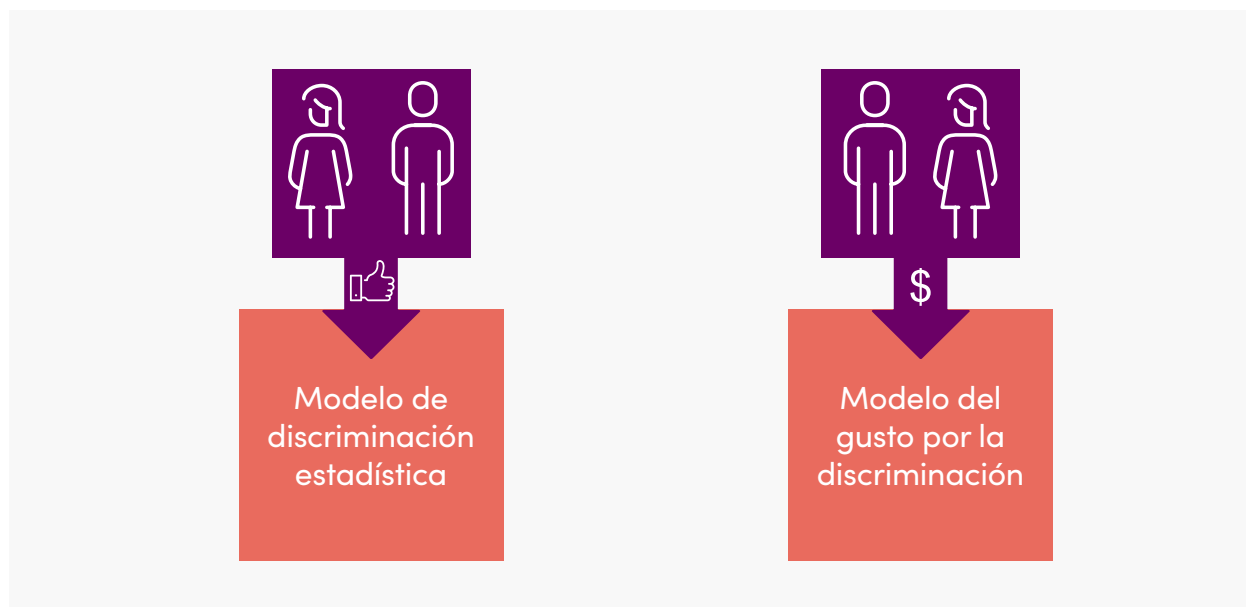
1

La participación política de las mujeres en Colombia ha aumentado del 6% al 11% en los cargos de elección popular y del 7% al 21% en las elecciones del Congreso. Sin embargo, es uno de los países de América Latina con la menor representación de las mujeres en la política.



2

La participación laboral de las mujeres fue del 20,94% (frente al 26,63% en 2001) y la brecha de desempleo era de 5,30% (frente al 7,38 en 2001). El acceso de las mujeres al empleo formal y su participación en el Mercado laboral, si bien ha ido creciendo, es aún limitada.



La discriminación laboral de las mujeres se ha explicado también desde la economía, principalmente a partir de dos enfoques. El primero es el modelo de preferencias de Gary Becker, Nobel de Economía de 1992, quien, en *The Economics of Discrimination*, publicado en 1957, propuso que algunos empleadores tienen prejuicios que los llevan a otorgar privilegios a trabajadores con características similares a las suyas. Este «modelo del gusto por la discriminación» establece que el resto de los grupos poblacionales de trabajadores serán entonces discriminados y, por ende, solo serán empleados si aceptan condiciones menos favorables, como una menor remuneración para compensar el costo adicional que asocia el empleador con su prejuicio.

El segundo es el «modelo de la discriminación estadística». En este, se asume el trato desigual como una derivación de los mecanismos de selección de personal, los cuales buscan predecir la productividad de los trabajadores con base en la información promedio de grupos específicos observados, construyendo estereotipos en los que se basan las decisiones de contratación de los empleadores.

Las formas de discriminación tienen efectos adversos en la acumulación de capital humano de las mujeres. Desincentivan la continuidad educativa y la cualificación laboral, y refuerzan sus roles tradicionales con impactos directos en la autonomía económica y posibilidades de progreso (Espino, 2012).

El modelo de Becker también sugiere que las empresas que ofrecen un trato desventajoso están destinadas a salir del mercado en el largo plazo, pues la llegada de nuevos empleadores que no discriminan y pagan sueldos equitativos los hace contar con una mano de obra superior, mejores productos y menores costos de producción. Como resultado, son más eficientes.

El concepto de igualdad de género parte de la idea de que todos somos iguales en derechos y oportunidades; sin embargo, las oportunidades se encuentran mediadas por el contexto social, económico, étnico, político y cultural de cada persona. Por equidad de género, se entiende el trato imparcial entre mujeres y hombres, de acuerdo con

sus respectivas necesidades, mediante una relación diferenciada pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades.

Por su parte, la inclusión social ha sido desarrollada desde diversos enfoques como un concepto más político que analítico. Esta interpretación destaca su amplio carácter, reconociendo cómo ha sido definida desde diversos ángulos que trascienden una efectiva reducción de la pobreza y abarcan factores de exclusión más sutiles, que derivan de carencias tanto económicas como sociales.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL define la inclusión social como el «proceso por el cual se alcanza la igualdad, y como un proceso para cerrar las brechas en cuanto a la productividad, a las capacidades de educación, el empleo, la segmentación laboral y la informalidad, que resultan ser las principales causas de la inequidad» (2014).

El concepto de inclusión social puede definirse como el proceso de cambio que asegura que todas las personas tengan las mismas oportunidades y posibilidades reales y efectivas de acceder, participar, relacionarse y disfrutar social, económica, política y culturalmente, sin ninguna limitación o restricción (Araoz-Fraser, 2010).

Esta posición conceptual lleva a establecer una relación entre aquello de lo cual se está excluido y lo que se quiere incluir (Bravo, 2007). La inclusión

es definida, entonces, a partir de la exclusión, como un fenómeno multidimensional que expresa la situación de una sociedad fragmentada, caracterizada por la negación de los derechos sociales, económicos, políticos y culturales de una parte o sectores específicos de la población, centrada en la inoperancia del Estado como garante de los derechos fundamentales y como reflejo de la ruptura de la cohesión social como un factor crítico para la consolidación del desarrollo de cualquier sociedad.

Para Bravo (2007), la exclusión, además de ser un problema social de acceso a bienes y servicios, tiene implícito un problema de ciudadanía. En este sentido, el establecimiento de acciones concretas para la inclusión social forma parte de la tendencia de ampliación progresiva de la ciudadanía (Araoz-Fraser, 2010).

El concepto de inclusión social que emana de las principales agencias e iniciativas de la ONU se presenta como una construcción progresiva, particularmente por la dificultad de estandarizar u homogenizar el concepto en contextos variables y adversos, permitiendo grados o escalas de implementación del mismo.

Esto conduce a que el concepto esté en constante construcción y evolución, donde la diversidad que compone la sociedad es clave para la identificación y reducción de barreras y obstáculos a la participación y el goce efectivo de derechos, que es adonde lleva la inclusión social efectiva.

Por equidad de género se entiende el trato imparcial entre mujeres y hombres, mediante una relación diferenciada pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades.

# 04 Justificación



La desigualdad de género conduce al estancamiento del progreso social. Los derechos de millones de niñas y mujeres a la educación, la salud, el trabajo y la participación política han sido históricamente incumplidos, y la desigualdad de género persiste en todo el mundo, obstaculizando el desarrollo humano, pues ellas representan la mitad de la población mundial y, por lo tanto, la mitad del potencial del progreso.

La situación más grave se presenta contra el derecho a la vida: los asesinatos de mujeres por su género aún son una epidemia en todo el mundo, especialmente en América Latina. De acuerdo con el informe de igualdad de género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, el 35 % de las mujeres de todo el mundo ha sufrido violencia física o sexual a manos de sus parejas o de otras personas.

### Ilustración 2. brechas de ingresos, asesinatos y cifras de embarazos en la adolescencia



Fuente: Elaboración propia.

El PNUD establece la igualdad de género como uno de sus objetivos de desarrollo sostenible (número 5), destacando que «ha sido demostrado una y otra vez que empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo» en el mundo. El programa también resalta que «[p]oner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas no es sólo un derecho humano básico, sino que además es crucial para acelerar el desarrollo sostenible».

La agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS marca la ruta para que los países logren un desarrollo económico y social sostenible a partir de la equidad de género como pilar fundamental para lograrlo, siempre sobre la base de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. De acuerdo con varios estudios desarrollados en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, el crecimiento económico de un país aumenta más rápidamente con la plena

participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, puesto que una visión diversa y completa de todo el potencial humano y recursos disponibles contribuye a la consecución de los objetivos de cualquier organización de una manera más eficiente.

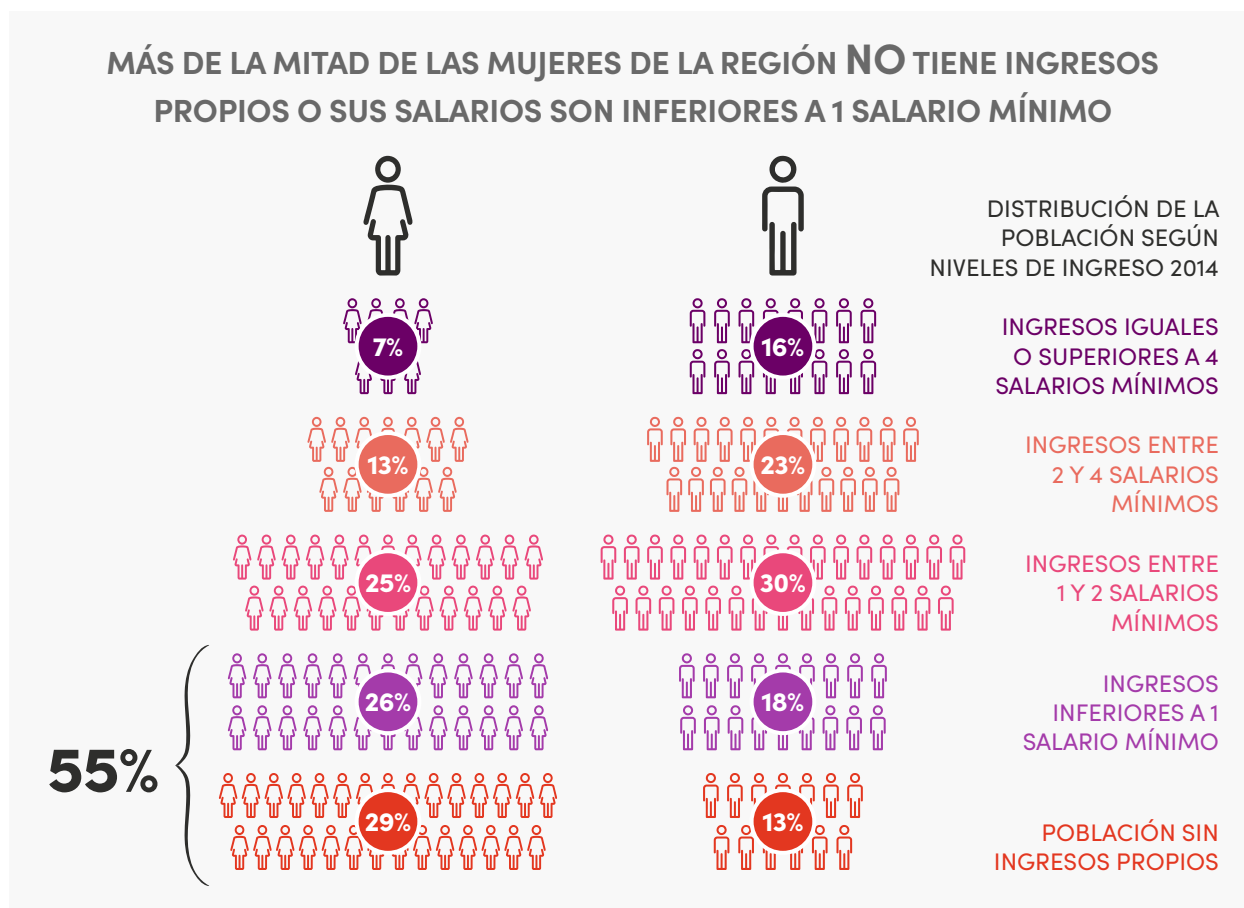
Sin embargo, las mujeres todavía no tienen una participación plena en el trabajo y no gozan de igualdad monetaria en este ámbito, pese a desarrollar las mismas actividades que los hombres. El ingreso promedio, en todo el mundo, es 24 % menor para ellas (PNUD).

Las mujeres aportan a la economía mundial cerca de USD 10 billones en trabajos de cuidado no remunerados (McKinsey Global Institute, 2015).

La acumulación del capital, característica básica del sistema económico en el que vivimos, se alimenta enorme y gratuitamente de este trabajo no retribuido que realizan las mujeres en el hogar.

En América Latina, las mujeres poseen menos del 20 % de la tierra, y una de cada tres no tiene ingresos propios, lo que limita su poder de decisión y genera aún más riesgo para ella y su familia en comparación con los hombres (CEPAL, 2017). De acuerdo con el PNUD, si se reducen las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral se añadiría un 26 % de riqueza al Producto Interno Bruto – PIB mundial, y contribuiría esto al crecimiento de la economía tanto en lo público como en lo privado.

**Ilustración 3. distribución de la población según niveles de ingreso 2014**



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL.





Un estudio reciente del FMI (Ostry *et al.*, 2018), basado en datos macroeconómicos, sectoriales y empresariales, sugiere que los hombres y las mujeres se complementan en el trabajo con diferentes habilidades y puntos de vista, incluidas distintas actitudes hacia el riesgo y la colaboración.

El aumento del empleo de las mujeres impulsa el crecimiento económico y el ingreso. En los países con mayores brechas en las tasas de participación, cerrar estas añade, en promedio, 35 % al PIB.

De acuerdo con González *et al.* (2018), citado en la «Iniciativa público-privada para reducir las brechas económicas de género en Colombia: Diagnóstico» del BID, se destaca que se investigaron más de 500 organizaciones colombianas por un periodo de 10 años, y se encontró que las mujeres constituyen solo el 18 % de los miembros de juntas directivas, y el 7 % de los cargos de presidencia y toma de decisión, más allá de lo establecido por la ley.

A pesar de que cada vez son más los países que reconocen que la igualdad de género representa uno de los pilares del crecimiento y desarrollo, los avances en esta materia son lentos y varían de un país a otro. Las mujeres siguen sin tener la misma

facilidad de acceso que los hombres a cargos directivos. «Pese a que las iniciativas sociales incorporan elementos que promueven la igualdad de género, sectores como el de transportes, el de obras, infraestructura urbana o el energético apenas las contemplan» (OCDE, 2016).

La iniciativa por la Igualdad de género de la OCDE, compilada en «Recomendación de 2015 del Consejo de la OCDE sobre igualdad de género en la vida pública», aboga por el desarrollo de una estrategia interministerial, con impacto en las diferentes ramas del poder público (legislativo, ejecutivo y judicial) a través de mecanismos y directrices claras y viables del más alto nivel para la planificación, que garantice el cumplimiento de los principios de rendición de cuentas y sostenibilidad de las iniciativas en este ámbito, y de herramientas e indicadores que justifiquen toda decisión política de carácter incluyente.

Así mismo, dicha recomendación promueve un enfoque que tenga en cuenta a toda la sociedad, y cuyo objetivo sea impulsar a las mujeres a participar en la vida política y eliminar estereotipos y barreras, implícitas y explícitas, que impiden la igualdad entre hombres y mujeres. De dicha recomendación, se destacan los siguientes apartados:

**Tabla 2. apartados y acciones de la recomendación**

Apartado	Acciones
 <p><b>1.</b> Integrar la perspectiva de igualdad de género en la formulación, desarrollo, implementación y evaluación de las políticas públicas y los presupuestos pertinentes.</p>	<p>Establecer principios, definir planes de acción y prioridades, fijar plazos, objetivos, resultados previsibles y/o metas, y realizar una planificación de políticas eficaz en todas las instituciones públicas para promover la igualdad de género.</p> <hr/> <p>Involucrar a todas las partes interesadas y actores relevantes, ya sean de carácter gubernamental o no gubernamental, con miras a garantizar una cobertura completa y exhaustiva de las cuestiones relativas a la igualdad de género.</p> <hr/> <p>Adoptar un doble enfoque que permita reducir las brechas de género, que consista en tener en cuenta de forma simultánea la manera sistemática de la perspectiva de igualdad de género, y en tomar medidas específicas dirigidas a promover la igualdad entre hombres y mujeres.</p> <hr/> <p>Diseñar un marco institucional que garantice la aplicación efectiva, la coordinación eficaz y la sostenibilidad de la igualdad entre sexos, y de la transversalidad de la perspectiva de género.</p> <hr/> <p>Estudiar la posibilidad de integrar la perspectiva de género en todas las fases del ciclo presupuestario, para aumentar al máximo la transparencia en lo que respecta a las decisiones de asignación de recursos que guarden relación con cuestiones de género.</p>
 <p><b>2.</b> Integrar la perspectiva de igualdad de género en la formulación.</p>	<p>Plantearse la posibilidad de crear instituciones independientes (tales como comisiones e instancias superiores de control) y órganos consultivos (como, por ejemplo, consejos de gobierno) o de reforzar las capacidades y consolidar las competencias de aquellas ya existentes para hacer un seguimiento de la aplicación de estrategias orientadas a la igualdad de género, integrar la perspectiva de género en la formulación de políticas y favorecer la realización de informes periódicos, auditorías y evaluaciones.</p> <hr/> <p>Desarrollar e implementar marcos e indicadores de evaluación, cuantificación y rendición de cuentas, así como la recopilación de los datos necesarios para analizar con regularidad e informar acerca de los logros y resultados de las políticas públicas, programas, estrategias e iniciativas orientados a la igualdad entre sexos y a la integración de la perspectiva de género.</p> <hr/> <p>Establecer canales de coordinación entre los organismos encargados de recabar y elaborar los datos, así como la promoción activa de su divulgación, y el establecimiento de un acceso efectivo y rápido a la información relativa a las actuaciones encaminadas a la igualdad de género.</p>





**3.** Adoptar medidas idóneas para garantizar una representación equitativa de hombres y mujeres en cargos decisorios y otros puestos de responsabilidad en la vida pública.

Implementar prácticas laborales que tengan en cuenta la vida laboral y personal al más alto nivel, revisando los procedimientos internos de las instituciones públicas; reconsiderar los horarios de trabajo convencionales; desarrollar planes de apoyo a la conciliación de las obligaciones familiares con la actividad profesional; alentar a los hombres a solicitar los permisos contemplados para el cuidado de hijos u otras personas a cargo y los horarios flexibles a los que tienen derecho.

Facilitar la capacitación, fortalecimiento de competencias y desarrollo de liderazgo en puestos directivos, proyectos de tutorización, constitución de redes y otros programas de formación en las instituciones públicas; fomentar modelos de roles femeninos en la vida pública e impulsar una participación activa de los hombres en la promoción de la igualdad de género.

Hacer un seguimiento sistemático del estado de la representación equitativa según el sexo en las instituciones públicas, incluidos los puestos directivos y los distintos grupos y categorías ocupacionales, mediante la recopilación asidua de datos.

Estudiar medidas que den respuesta a las causas originarias de la escasa representación femenina en cargos decisorios y puestos de responsabilidad, y mejorar la imagen de la mujer en la sociedad mediante el diseño de campañas informativas y de sensibilización sobre estereotipos sexistas, prejuicios conscientes e inconscientes y beneficios socioeconómicos de la igualdad de género.

Potenciar y reforzar los principios de flexibilidad, transparencia y justicia de los sistemas y políticas de empleo público con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades y remuneración equitativa para hombres y mujeres de diversa condición y con diferentes trayectorias.



**4.** Adoptar las medidas necesarias para consolidar la igualdad de género en la función pública.

Apropiar leyes y reglamentos que promulguen la igualdad y equidad salarial, diseñando herramientas en este ámbito y realizando evaluaciones periódicas en las instituciones públicas, incluyendo la identificación de las categorías profesionales predominantemente femeninas y masculinas en el sector público, el análisis de las diferencias salariales entre ambos sexos y de los ajustes necesarios.

Promover procedimientos de contratación meritocráticos; impulsar políticas y prácticas positivas que aseguren una representación equitativa de hombres y mujeres en los distintos grupos y categorías ocupacionales del sector público, y desarrollar medidas concretas que garanticen la efectiva eliminación de los obstáculos implícitos que suponen los procedimientos de selección y contratación de personal, siempre que resulte procedente y necesario.

Sensibilizar a los responsables del sector público acerca de los temas relacionados con la igualdad de género, y mejorar la eficacia de la gestión y rendición de cuentas a nivel ejecutivo o de órganos directivos para garantizar la representación equitativa de hombres y mujeres en todos los grupos y categorías ocupacionales, así como abordar aquellas cuestiones relativas a la igualdad de género en los lugares de trabajo, estableciendo incluso marcos de referencia para la evaluación del desempeño.

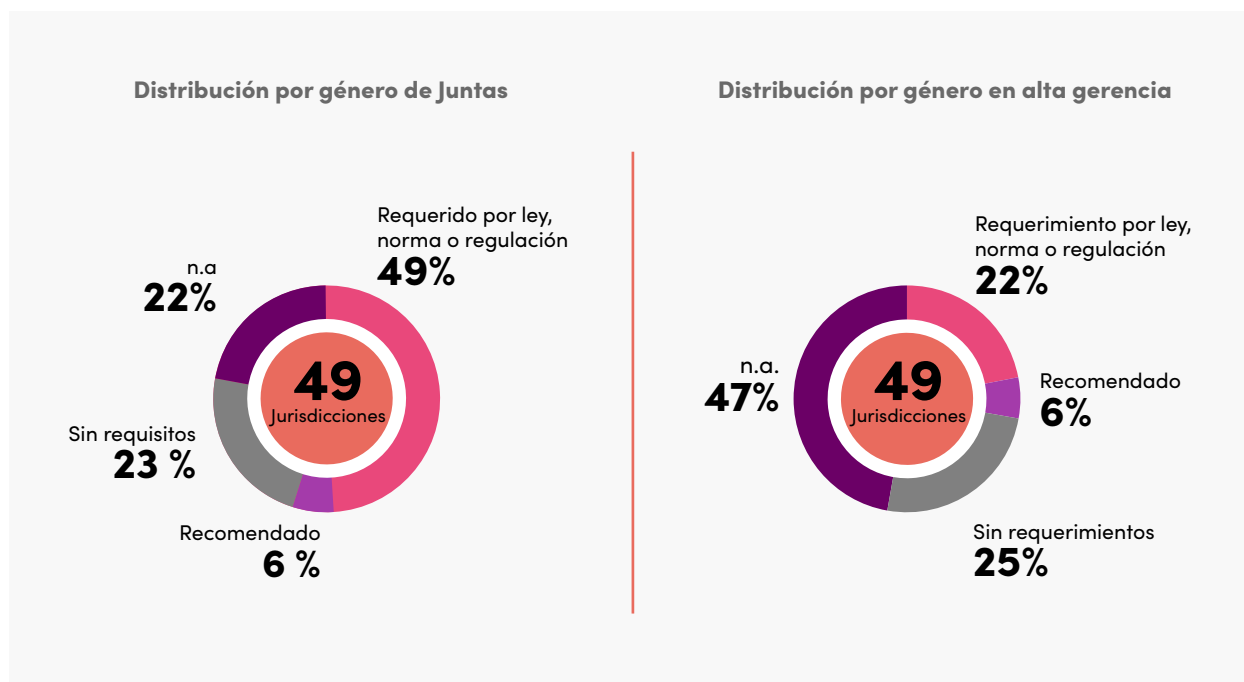
En este mismo sentido, en el *Corporate Governance Factbook 2019*, la OCDE desarrolló una serie de análisis de la composición y distribución por género de los cargos en juntas directivas y nivel gerencial.

Para el componente de género, se aplicó una encuesta y comparación de datos de diversas<sup>1</sup> fuentes entre cuarenta y nueve (49) países, con el fin de evidenciar las medidas obligatorias para cumplir con la participación equitativa de las mujeres, así como medidas voluntarias. Según el estudio, un creciente número de jurisdicciones han adoptado medidas para promover la participación de las mujeres en las juntas directivas y en la alta gerencia, a través de requisitos de divulgación y medidas reguladoras como cuotas obligatorias u objetivos voluntarios.

De acuerdo con la OCDE, la capacidad de las juntas directivas para garantizar la orientación estratégica de las organizaciones depende en parte de su composición, que debe incluir a los directores con la combinación adecuada de antecedentes y competencias.

Las directrices del G20/OCDE también reconocen la importancia de aportar diversidad de pensamiento a los debates de la junta, y al respecto sugieren que «los países pueden considerar medidas tales como objetivos voluntarios, requisitos de divulgación, cuotas e iniciativas privadas que promuevan la diversidad de género en juntas directivas y alta gerencia» (OCDE, 2019).

**Ilustración 4. diversidad de género en juntas directivas y alta gerencia**



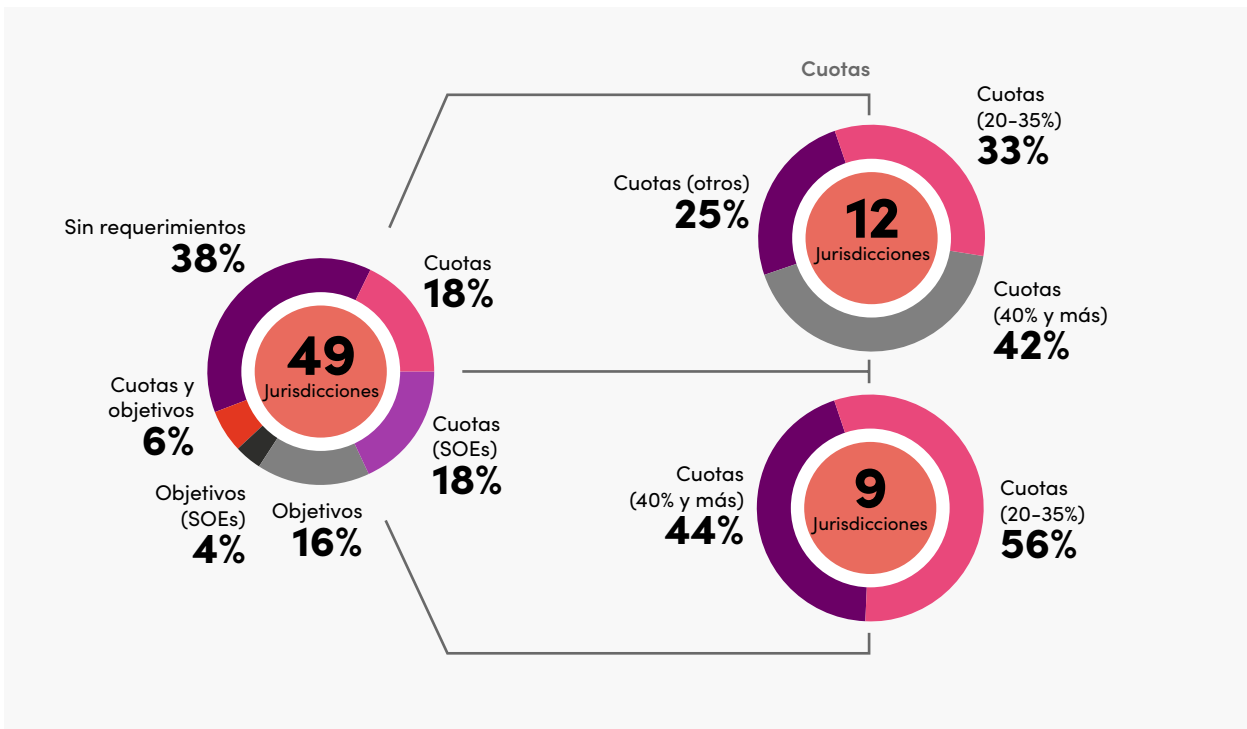
Fuente: *Corporate Governance Factbook*, 2019.

<sup>1</sup> Los datos provienen de una variedad de fuentes, incluida la base de datos de la Organización Internacional del Trabajo en cuanto a cargos de gerencia y fuentes nacionales en otros casos; y, para las juntas, una combinación de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE), MSCI y fuentes nacionales.

Para abordar este tema en el estudio, se destaca que varios países han adoptado medidas como cuotas obligatorias y objetivos voluntarios para aumentar la proporción de mujeres en las juntas y en los cargos ejecutivos.

En términos de requisitos de divulgación, el 49 % de los 49 países encuestados informan haber establecido requisitos para divulgar la composición de género de las juntas, en comparación con el 22 % respecto a la alta gerencia.

Ilustración 5. cuotas y objetivos



Fuente: Corporate Governance Factbook, 2019.

Para fomentar la diversidad de género, algunos de los países que hicieron parte de la encuesta (18 %) han adoptado cuotas obligatorias para las empresas que cotizan, exigiendo que un porcentaje de los puestos de la junta sean ocupados por mujeres. El 16 % depende de mecanismos más flexibles, como objetivos voluntarios, mientras que el 6 % recurre a una combinación de ambos.

Se destaca que, de las 12 jurisdicciones que tienen requisitos obligatorios bajo la forma de cuotas para

las empresas, cinco (Dinamarca, Francia, Islandia, Noruega y España) requieren, al menos, el 40 % de participación femenina o del género menos representado en las juntas, mientras que cuatro establecen un rango entre 20 % y 35 %. Tres países exigen que las empresas públicas tengan «al menos una» directora en sus juntas, mientras que cinco informan que han establecido sanciones cuando no se cumplan dichas cuotas. En el caso de Estados Unidos, no se ha implementado una política federal; sin embargo, se han determinado sanciones a nivel

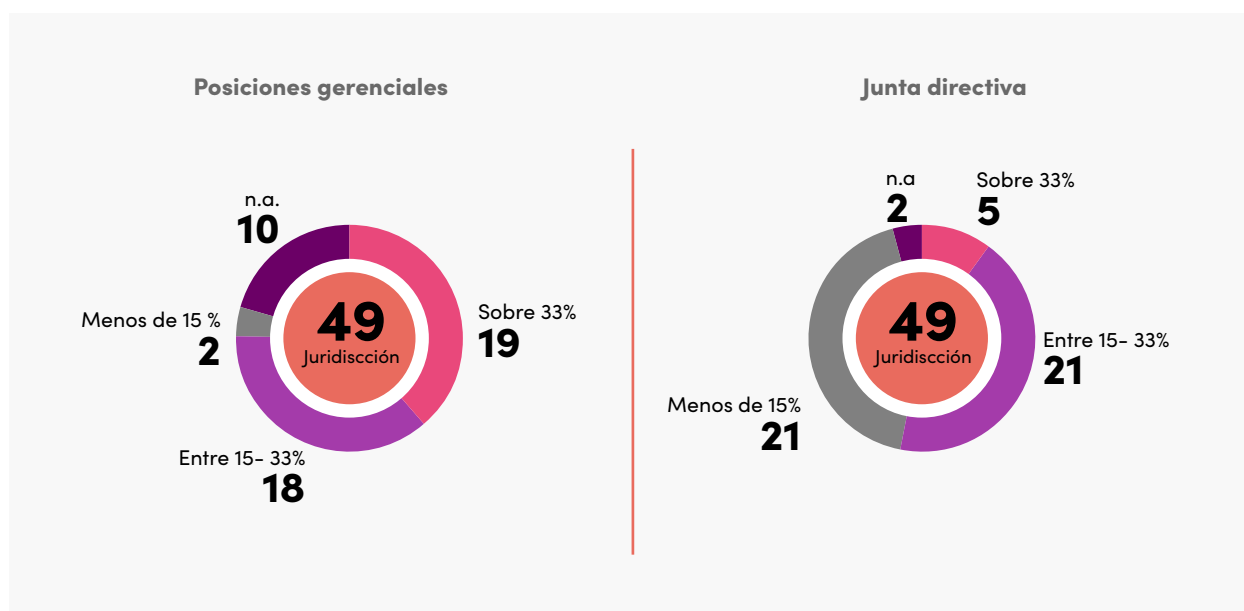
estatal como, por ejemplo, que las compañías con sede en California contarán al menos con una mujer en la junta para fines de 2019, y dos para 2021. Otros estados de EE. UU. han establecido resoluciones no vinculantes que alientan a las empresas a incluir mujeres en las juntas directivas.

Los datos sobre los porcentajes reales de la participación de las mujeres en los directorios de las compañías a fines de 2017 muestran que, en algunos casos, los niveles están por debajo de las

cuotas y objetivos prescritos. Esto sugiere que la mayoría de los países todavía están haciendo la transición hacia cuotas y objetivos específicos más altos que, en muchos de los casos, solo se han establecido recientemente.

Las disposiciones aplicables a las empresas públicas son generalmente más ambiciosas que las establecidas para las empresas del sector privado, con casi la mitad de las cuotas (44 %) establecidas en 40 % o más.

**Ilustración 6. posiciones gerenciales y en junta directiva**



Fuente: Corporate Governance Factbook, 2019.

En la práctica, las mujeres representan un porcentaje más alto en puestos de alta gerencia que en la junta directiva, con al menos un tercio de los cargos ejecutivos en el 39 % de los países participantes en el estudio, mientras que solo en el 10 % hay un tercio de las mujeres conformando la junta directiva de las entidades. De otro lado, solo dos jurisdicciones tienen menos de 15 % de mujeres en cargos ejecutivos, al tiempo que 21 países tienen menos de 15 % de los puestos de la junta ocupados por mujeres (ver ilustración 6).

En los países sin cuotas u objetivos establecidos para la diversidad de género (35 % del total de los encuestados) informa que, en promedio, tienen menos mujeres en los consejos (13,8 %) que aquellos que han establecido requisitos obligatorios para las empresas (28,1 %), u objetivos voluntarios (18,6 %).

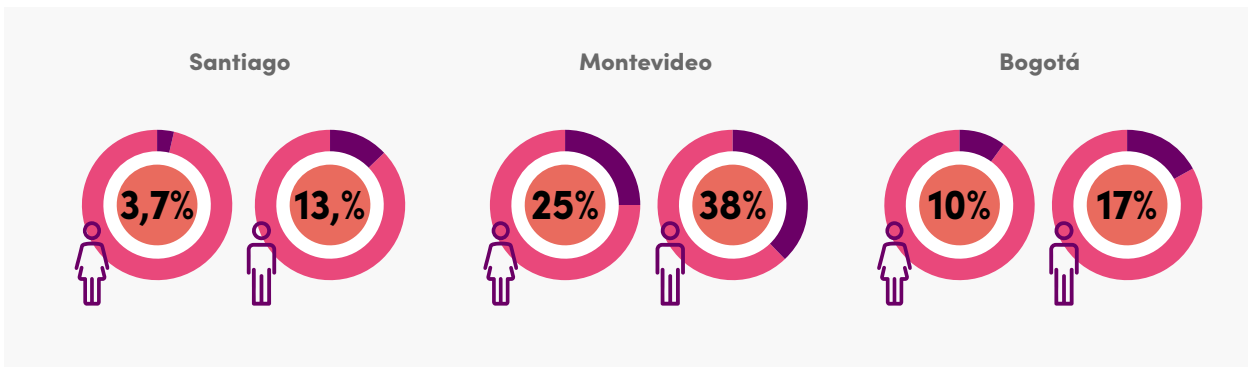
Por otra parte, en América Latina y el Caribe, más del 50 % de los usuarios de los sistemas de transporte público son mujeres. Sin embargo, la mayoría de los sistemas de la región, así como los puestos de trabajo,

no son ocupados ni están diseñados teniendo en cuenta las necesidades y perspectivas de las mujeres.

«El transporte no es neutro al género. Hombres y mujeres tienen diferentes roles socioeconómicos y responsabilidades, los cuales están asociados con

diferentes patrones de uso, acceso y necesidades de transporte». Sin embargo, no hay suficiente evidencia recolectada sobre las necesidades diferenciadas por género entre hombres y mujeres. La planificación del transporte no ha abordado sistemáticamente estas diferencias (Banco Mundial, 2011).

**Ilustración 7. uso de automóvil y motocicleta privados por género**

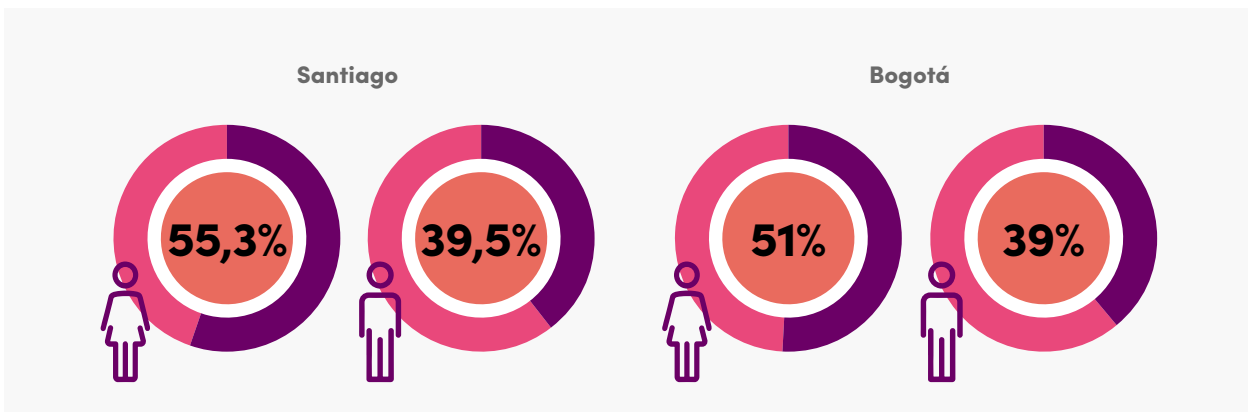


Fuente: BID - El porqué de la relación entre género y transporte, 2016.

Para el caso de uso de medios de transporte privados como la bicicleta, la motocicleta y el automóvil por mujeres, se encuentra por debajo de la utilización por parte de los hombres. No obstante, esta proporción

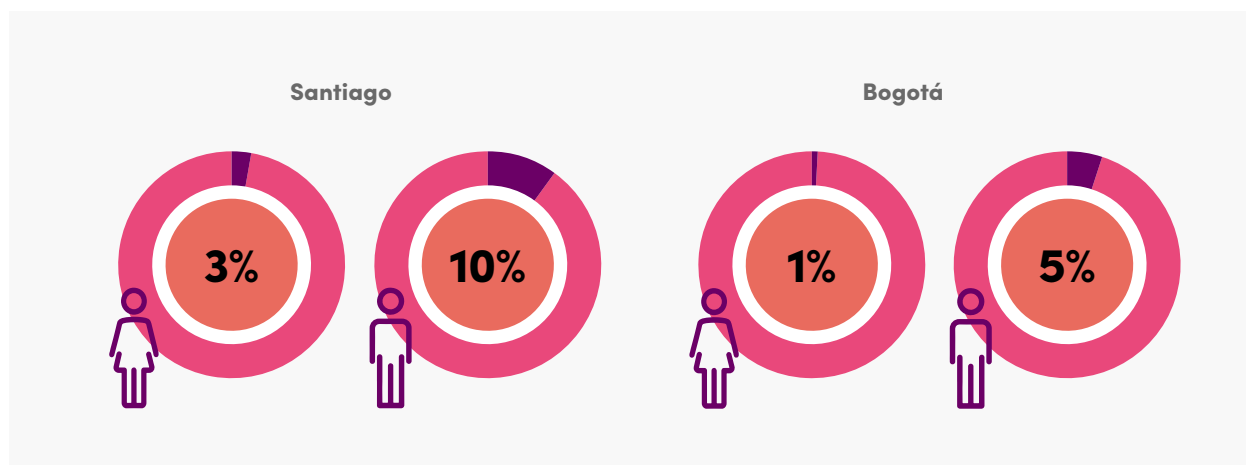
se invierte cuando se revisa la movilización a pie por género, evidenciándose para el caso de Bogotá que un 51 % de mujeres se trasladan a pie, mientras que para los hombres esta cifra corresponde al 39 %.

**Ilustración 8. movilización a pie por género**



Fuente: BID - El porqué de la relación entre género y transporte, 2016.

**Ilustración 9. movilización en bicicleta por género**



Fuente: BID - El porqué de la relación entre género y transporte, 2016.

En cuanto a la participación como usuarias y operadoras de sistemas de transporte en América Latina, se puede advertir que, conforme al documento de trabajo del Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2016) «El porqué de la relación entre género y transporte», la participación de las mujeres en la operación de sistemas de transporte no supera el 15 % del total de trabajo en este sector, a pesar de que estas representan el 50 % de la fuerza laboral de la región.

De acuerdo con la ONU Mujeres (Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer), la violencia en espacios públicos, particularmente en los sistemas de transporte, reduce la libertad de movimiento de mujeres y niñas, y limita su acceso a la escuela, sistemas de salud y el trabajo. Les restringe también la posibilidad de participar plenamente en la vida pública, y disfrutar de oportunidades culturales, deportivas y recreativas.

Los sistemas de transporte público más peligrosos para las mujeres están en América Latina, donde seis de cada diez mujeres son acosadas físicamente, según un sondeo de la Fundación Thomson Reuters (2014). La encuesta, realizada en 15 de las capitales más grandes del mundo, concluyó que Bogotá, en Colombia, tiene el sistema de transporte más inseguro y en donde las mujeres sienten mayor temor de viajar, seguida por Ciudad de México, Lima y Nueva Delhi.

Bogotá, la decimosexta capital más grande del mundo, fue calificada como la más insegura para las mujeres que viajan solas por la noche, seguida de Nueva Delhi, la segunda mayor capital, con 25 millones de habitantes.

Con base en ello, es necesario planificar y diseñar espacios públicos que sean seguros para las mujeres, ya que la inseguridad ha sido identificada como una

de las principales razones por las cuales se evitan estas áreas (BID, 2016), en particular en los sistemas de transporte. Esta problemática no solo conlleva un aumento en las desigualdades de género, sino que limita el éxito de los programas de infraestructura.

En cuanto a la participación de las mujeres en el sector de la infraestructura, diversos estudios de caso condensados en el documento de trabajo del BID mencionado antes, concluyen que la entrada de las mujeres a áreas del mercado de trabajo que no son tradicionalmente ocupadas por ellas, no solamente elevó la autoestima y aspiraciones de las mujeres, sino que también desafió las normas sociales sobre los roles, capacidades y la participación en el mercado laboral formal.

La Organización Internacional del Trabajo – OIT calcula que, en promedio, para América Latina y el Caribe, la participación de la mujer en la fuerza

laboral fue de 51,7 % en 2018, mientras que la de los hombres se estimó en 77 %. Las estadísticas también reflejan una alta concentración de mujeres y hombres en diferentes ocupaciones, confirmando una subrepresentación de mujeres en sectores como construcción y transporte, en contraste con una sobrerrepresentación en labores como comercio y servicios sociales. Por ejemplo, en el caso del sector de la construcción, la tasa promedio de ocupación de las mujeres en la región es menor al 10 %, mientras que en el sector transporte es menor al 15 %.

En cuanto a la representación laboral femenina en el sector de infraestructura en Colombia, vemos que se encuentra concentrada en servicios sociales y administrativos (69 %) mientras que en labores directas de transporte (16 %) y construcción (5 %), la participación sigue baja (cálculos del BID a partir de encuestas de hogares 2011-2014).







# 05 Metodología



Teniendo en cuenta el contexto descrito y con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos de este ejercicio, se estableció la siguiente metodología:

**Ilustración 10. pasos para la construcción del informe sobre prácticas de gobierno corporativo**



Fuente: Elaboración propia.



**01**

**Revisión de información secundaria:**

para esta revisión documental, se contó con el apoyo de la ANI para seleccionar y acopiar todos los documentos referentes al componente de género e inclusión en la agencia. Posteriormente, se revisaron los manuales, planes, programas y estrategias que de manera directa o indirecta se relacionaran con el enfoque de género e inclusión y que le aplicarían a la entidad.



**02**

**Entrevistas diagnóstico ANI:**

como parte del ejercicio de diagnóstico que se llevó a cabo con la ANI, se realizaron 17 entrevistas con actores clave de la agencia y el sector, incluyendo a la ministra de Transporte (presidente del Consejo Directivo), el presidente, los vicepresidentes y algunos gerentes de la ANI, quienes aportaron información valiosa de acuerdo con su experiencia y conocimiento específico en cada uno de los temas abordados.

Para el desarrollo de las entrevistas, se destacaron una serie de atributos que respondían a un marco de estándares internacionales establecidos como buenas prácticas de gobierno corporativo.

En este sentido, se desarrolló una valoración en la que a cada entrevistado se le pedía colocar una nota numérica en un rango de 1 a 4, y explicar el porqué de ello en cada atributo, para luego promediarlo y de esta manera obtener una calificación final.

Vale la pena mencionar que el marco de referencia construido para la ANI, que fue tomado como base para realizar el diagnóstico, se desarrolló teniendo en cuenta las necesidades de la entidad, su contexto y los marcos de referencia definidos.

Este marco se subdivide en 5 pilares, 23 principios y 41 subprincipios, alineados con estándares líderes en el mundo, entre los cuales se incluyó uno referente a equidad de género e inclusión social, aunque este atributo se revisó también de manera transversal.

**Ilustración 11. pilares, principios y subprincipios**

1. 	2. 	3. 	4. 	5. 
<b>Institucional</b>	<b>Consejo Directivo</b>	<b>Gestión de Riesgos</b>	<b>Informe y Reporte</b>	<b>Sostenibilidad</b>
1.1. Definición formal del ámbito de acción	2.1. Rol del Consejo Directivo 2.2. Composición del consejo Directivo 2.3. Independencia 2.4. Selección de miembros 2.5. Cese y sucesión 2.6. Plan de trabajo, convocatoria y agendas 2.7. Actas y seguimientos de acuerdos 2.8. Comités especializados 2.9. Evaluación	3.1. Comité de Auditoría y Riesgos 3.2. Gestión de riesgos 3.3. Auditoría Interna (AI) 3.4. Integridad 3.5. Obligaciones ante entes reguladores y fiscalizadores	4.1. Gestión de la información 4.2. Transparencia y reportes	5.1. Gestión de grupos de interés 5.2. Participación Social 5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social 5.4. Igualdad de género e inclusión social

Fuente: Elaboración propia.





## 03

### Triangulación de datos:

para la valoración del gobierno corporativo de la ANI, se consolidó un modelo de madurez con el fin de comparar las prácticas internas y las prácticas líderes, y así identificar el grado de desarrollo de estas en la entidad. El modelo de madurez contó con cuatro niveles de valoración:

Tras la recolección y análisis de los datos, se hizo un cruce de información, con el fin de contrastar las respuestas consignadas en las entrevistas con la revisión documental para evidenciar el nivel de madurez de la práctica de equidad de género e inclusión social dentro de la ANI.



## 04

### Revisión Ranking PAR:

buscando hacer una ponderación de las mejores prácticas en materia de equidad de género implementadas por entidades públicas en Colombia, se utilizó el Ranking PAR, desarrollado por Aequales, una empresa con presencia en varios países de América Latina, que provee herramientas para el cierre de brechas de género en el ámbito laboral basadas en medición, consultoría y tecnología.

Este ranking se abordó con el fin de conocer cómo están las entidades públicas en Colombia en materia de equidad de género, y sirvió como marco de referencia, aunque no se aplicaron sus criterios de evaluación para desarrollar el diagnóstico de la ANI.

En Colombia, esta empresa trabaja de la mano con la Secretaría de la Mujer de Bogotá para visibilizar las brechas de género en las organizaciones con base en los datos del Ranking PAR, y proponer diferentes acciones encaminadas a mejorar las prácticas internas y generar ambientes de trabajo más inclusivos.

Esta clasificación es una herramienta que permite generar líneas base en términos de equidad de género, mediante una valoración de las organizaciones a través de un cuestionario y posterior verificación. Esta medición evalúa el desempeño de las organizaciones en cuanto a equidad de género, como se ve a continuación:

**Ilustración 12. criterios de desempeño de las organizaciones**



Fuente: Aequales, informe Ranking PAR Colombia, 2019.

Cada uno de los criterios es ponderado, según lo mencionado en la ilustración, para determinar, tras un proceso de evaluación, cuáles son las empresas líderes en el sector privado, entidades públicas y pymes.

Se eligió este ranking debido al grado de madurez y a los diferentes sectores de organizaciones que agrupa, lo cual permite realizar comparativos más certeros con el fin de establecer políticas, planes o acciones de mejora tendientes a disminuir la brecha de género en las entidades.

Este ejercicio consciente establece que la equidad no se trata solo de una cuestión de justicia social y derechos humanos porque las mujeres, al representar la mitad de la población mundial, deberían de igual manera ocupar la mitad de los cargos de liderazgo, sino que entiende el beneficio económico y estratégico que esto implica para las entidades que, al tener equipos compuestos por talento diverso en las posiciones de liderazgo, son más competitivas, innovadoras, rentables y sostenibles.

Las entidades que cuentan con equipos compuestos por talento diverso en las posiciones de liderazgo son más competitivas, innovadoras, rentables y sostenibles.



## 05

### Clasificación de intervenciones por nivel:

con base en los modelos que han desarrollado CAF –banco de desarrollo de América Latina– y el Fondo de Prosperidad Británico – FPB para promover la equidad de género y la inclusión a través del desarrollo de sus proyectos, se propone también una escala que permita identificar el grado de madurez de las acciones implementadas en esta materia por parte de las organizaciones.

La escala de género desarrollada señala tres niveles de acciones, donde el primero se refiere a

la identificación de las diferencias y disparidades entre hombres y mujeres y grupos poblacionales, designado como **voz**. El segundo nivel se refiere al fortalecimiento de la participación de mujeres a través de acciones específicas, denominado **empoderamiento**, y el tercer nivel hace referencia a lograr cambios institucionales y sociales que transformen el papel de la mujer dentro de la organización y frente a agentes externos, interiorizando y desarrollando prácticas líderes llamadas de **transformación**.



#### Nivel 1. Voz

El nivel 1 es el básico o mínimo, y promueve acciones que permiten identificar las disparidades en materia de género, poblaciones y territorios vulnerables.



#### Nivel 2. Empoderamiento

El nivel 2 es aquel que promueve acciones que propenden a fortalecer a la mujer y los grupos vulnerables, con el objetivo de involucrarlos en la toma de decisiones. En este nivel, las acciones incrementan oportunidades para la inserción productiva o laboral, se generan posibilidades para el acceso y control sobre bienes y servicios, las mujeres y grupos vulnerables participan activamente de los programas, existe un buen conocimiento sobre género e inclusión, e incluso tienen estrategias de implementación en todos los proyectos y se hace seguimiento, monitoreo y evaluación de manera sistemática a las contribuciones a la equidad de género e inclusión.



### Nivel 3. Transformación

El nivel 3 es el estado óptimo, denominado nivel transformativo o de control, cuyo mayor propósito es abordar las relaciones de poder desiguales y lograr los cambios institucionales y sociales. En él, se observa una estrategia estructural que promueve acciones afirmativas de manera transversal y sistemática, el género y la inclusión hacen parte de todos los procesos, y se les pide a todos los proveedores tener un marco de actuación similar. Los proyectos abordan problemáticas sistémicas, y se promueven acciones efectivas que cierran las disparidades entre hombres y mujeres. Se mide el impacto de las acciones en la equidad de género, que logran el empoderamiento social y económico de las mujeres y los grupos vulnerables. Además, la participación de estos grupos es evidente en la toma de decisiones.

Las entidades que implementan prácticas consideradas líderes adoptan medidas que impactan los niveles de transformación y empoderamiento, mientras el grueso de las empresas del sector lleva a cabo prácticas del nivel voz o, simplemente, no las incorporan. En este sentido, se establece una escala en la que se pueden ubicar las prácticas de equidad de género implementadas por las organizaciones para clasificarlas y poder evidenciar de manera clara el nivel de madurez y desarrollo.

#### Escala de niveles de acción:

#### Ilustración 13. escala de niveles de acción



#### Voz

Identificación de las diferencias y disparidades.



#### Empoderamiento

Implementación de estrategias documentadas y evaluadas.



#### Transformación

Apropiación y generación de prácticas líderes.

Bajo este modelo de metodología, se aborda el componente de género en el presente informe sobre prácticas de gobierno corporativo que incorporan políticas de equidad de género e inclusión, con el

propósito de cubrir aspectos teóricos y prácticos y de intervención, para tener una integralidad en el desarrollo del enfoque a fin de superar las brechas de desigualdad relacionadas con los roles de género en la ANI.







# 06 Hallazgos



Los principales hallazgos se realizaron en dos perspectivas. En la primera, se destacan los resultados del diagnóstico frente al estándar internacional de gobierno corporativo, con base en la información acopiada durante las entrevistas con funcionarios y revisión documental. En la segunda, se enfatizan las buenas prácticas identificadas como avances de la agencia en materia de equidad de género e inclusión social.

Con base en la metodología utilizada, se consolidan los siguientes aspectos, que dan cuenta de las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas dentro del proceso de diagnóstico llevado a cabo en esta etapa del proyecto:



## 01

### Revisión de información secundaria y entrevistas diagnóstico ANI:

- En cuanto a los resultados del diagnóstico bajo el marco de referencia sugerido para la ANI, específicamente sobre el principio de igualdad de género e inclusión social, los resultados ponderados en cada uno de los atributos fueron:



**Ilustración 14. subprincipio de Igualdad de género e inclusión social – Atributos**



**Pilar V. Sostenibilidad**  
**5.4. Igualdad de género e inclusión social**  
**5.4.1. Igualdad de género e inclusión social**

¿Este atributo aplica para gestión de APPs?

Si  No

**Atributos evaluados**

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyan con proveer, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones.

○ ● ○ ☆
- Establecer con claridad el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, comunicar el mismo y sensibilizar a los trabajadores de la entidad, partiendo desde el Consejo Directivo.

● ○ ○ ☆
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia, con la finalidad de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otros, sean efectivamente dejadas de lado al momento de tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanción y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel.

○ ● ○ ☆
- Entidades adoptan medidas voluntarias como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los riesgos significativos en material de derechos humanos para la propia entidad.

● ○ ○ ☆
- En adición la entidad ha sido diligente en que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social sean evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento.

● ○ ○ ☆
- Finalmente, con el propósito de hacer saber a la ciudadanía de su compromiso, la entidad hace pública las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o informe que considere más conveniente.

● ○ ○ ☆

**Ilustración 15. subprincipio de Igualdad de género e inclusión social - Atributo 1**



**Pilar V. Sostenibilidad**  
**5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión**  
**5.4.1. Igualdad de género e inclusión social**

¿Este atributo aplica para gestión de APPs?

Si  No

☆

**Atributos evaluados**

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyan con proveer, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones. ○ ● ○ ☆
- Establecer con claridad el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, comunicar el mismo y sensibilizar a los trabajadores de la entidad, partiendo desde el Consejo Directivo. ● ○ ○ ☆
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia, con la finalidad de que las personas sean evaluadas por sus capacidades , y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otros, sean efectivamente dejadas de lado al momento de tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanación y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel. ○ ● ○ ☆
- Entidades adoptan medidas voluntarias como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los riesgos significativos en material de derechos humanos para la propia entidad. ● ○ ○ ☆
- En adición la entidad ha sido diligente en que sus prácticas de igualdad de género e inclusion social sean evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento. ● ○ ○ ☆
- Finalmente, con el propósito de hacer saber a la ciudadanía de su compromiso, la entidad hace pública las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o informe que considere más conveniente. ● ○ ○ ☆

**Situación observada**

En la entidad se hacen los procesos de selección de personal de requerido en los perfiles, no se presenta una práctica consciente y formal para promover la vinculación de perfiles diversos, No se presentan, según lo referido, prácticas de discriminación afirmativa para proveer cargos

**Ilustración 16. subprincipio de Igualdad de género e inclusión social - Atributo 2**



**Pilar V. Sostenibilidad**  
**5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión**  
**5.4.1. Igualdad de género e Inclusión social**

¿Este atributo aplica para gestión de APPs?

Si  No

☆

**Atributos evaluados**

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyen con proveer, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones.     ☆
- Establecer con claridad el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, comunicar el mismo y sensibilizar a los trabajadores de la entidad, partiendo desde el Consejo Directivo.     ☆
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia, con la finalidad de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otros, sean efectivamente dejadas de lado al momento de tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanación y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel.     ☆
- Entidades adoptan medidas voluntarias como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los riesgos significativos en materia de derechos humanos para la propia entidad.     ☆
- En adición la entidad ha sido diligente en que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social sean evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento.     ☆
- Finalmente, con el propósito de hacer saber a la ciudadanía de su compromiso, la entidad hace pública las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o informe que considere más conveniente.     ☆

**Situación observada**

No existe un documento en el que se comunique de manera formal y explícita el abordaje de la agencia en la igualdad de género e inclusión social para el Consejo Directivo y demás colaboradores y contratistas

**Ilustración 17. subprincipio de Igualdad de género e inclusión social - Atributo 3**



**Pilar V. Sostenibilidad**  
**5.4 Gestión de minorías, igualdad e inclusión**  
**5.4.1. Igualdad de género e inclusión social**

¿Este atributo aplica para gestión de APPs?

Si  No

**Atributos evaluados**

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyen con proveer, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones. ○ ● ○ ☆
- Establecer con claridad el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, comunicar el mismo y sensibilizar a los trabajadores de la entidad, partiendo desde el Consejo Directivo. ● ○ ○ ☆
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia, con la finalidad de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otros, sean efectivamente dejadas de lado al momento de tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanación y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel. ○ ● ○ ☆
- Entidades adoptan medidas voluntarias como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los riesgos significativos en material de derechos humanos para la propia entidad. ● ○ ○ ☆
- En adición la entidad ha sido diligente en que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social sean evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento. ● ○ ○ ☆
- Finalmente, con el propósito de hacer saber a la ciudadanía de su compromiso, la entidad hace pública las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o informe que considere más conveniente. ● ○ ○ ☆

**Situación observada**

La entidad provee de manera eficiente y transparente las posiciones o vacantes a ocupar: sin embargo, la agencia no cuenta con un programa específico para el control de prácticas discriminatorias de cualquier tipo.

**Ilustración 18. subprincipio de Igualdad de género e inclusión social - Atributo 4**



**Pilar V. Sostenibilidad**  
**5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión**  
**5.4.1. Igualdad de género e inclusión social**

¿Este atributo aplica para gestión de APPs?

Si  No

**Atributos evaluados**

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyan con proveerle, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones. ○ ● ○ ☆
- Establecer con claridad el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, comunicar el mismo y sensibilizar a los trabajadores de la entidad, partiendo desde el Consejo Directivo. ● ○ ○ ☆
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia, con la finalidad de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otros, sean efectivamente dejadas de lado al momento de tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanación y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel. ○ ● ○ ☆
- Entidades adoptan medidas voluntarias como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los riesgos significativos en materia de derechos humanos para la propia entidad. ● ○ ○ ☆
- En adición la entidad ha sido diligente en que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social sean evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento. ● ○ ○ ☆
- Finalmente, con el propósito de hacer saber a la ciudadanía de su compromiso, la entidad hace pública las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o informe que considere más conveniente. ● ○ ○ ☆

**Situación observada**

La agencia no establece ningún tipo de ley de cuotas o acción afirmativa vinculante para garantizar la representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia.

**Ilustración 19. subprincipio de Igualdad de género e inclusión social - Atributo 5**



**Pilar V. Sostenibilidad**  
**5.4. Gestión de minorías, Igualdad e inclusión**  
**5.4.1. Igualdad de género e inclusión social**

¿Este atributo aplica para gestión de APPs?

Si  No

☆

**Atributos evaluados**

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyan con proveer, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones. ○ ● ○ ☆
- Establecer con claridad el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, comunicar el mismo y sensibilizar a los trabajadores de la entidad, partiendo desde Consejo Directivo. ● ○ ○ ☆
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia, con la finalidad de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otros, sean efectivamente dejadas de lado al momento de tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanción y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel. ○ ● ○ ☆
- Entidades adoptan medidas voluntarias como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los riesgos significativos en material de derechos humanos para la propia entidad. ● ○ ○ ☆
- En adición la entidad ha sido diligente en que sus prácticas de igualdad de género e inclusion social sean evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento. ● ○ ○ ☆
- Finalmente, con el propósito de hacer saber a la ciudadanía de su compromiso, la entidad hace pública las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o informe que considere más conveniente. ● ○ ○ ☆

**Situación observada**

La agencia no establece ningún tipo de ley de cuotas o acción afirmativa vinculante para garantizar la representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia.

**Ilustración 20. subprincipio de Igualdad de género e inclusión social - Atributo 6**



**Pilar V. Sostenibilidad**  
**5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión**  
**5.4.1. Igualdad de Género e Inclusión Social**

¿Este atributo aplica para gestión de APPs?

Si  No

**Atributos evaluados**

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyen con proveerle, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones. ○ ● ○ ☆
- Establecer con claridad el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, comunicar el mismo y sensibilizar a los trabajadores de la entidad, partiendo desde el Consejo Directivo. ● ○ ○ ☆
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia, con la finalidad de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otros, sean efectivamente dejadas de lado al momento de tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanación y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel. ○ ● ○ ☆
- Entidades adoptan medidas voluntarias como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los riesgos significativos en materia de derechos humanos para la propia entidad. ● ○ ○ ☆
- En adición la entidad ha sido diligente en que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social sean evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento. ● ○ ○ ☆
- Finalmente, con el propósito de hacer saber a la ciudadanía de su compromiso, la entidad hace pública las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o informe que considere más conveniente. ● ○ ○ ☆

**Situación observada**

La agencia no hace pública mediante el informe de rendición de cuentas y página oficial información acerca de los diferentes proyectos y concesiones en referencia al tema de igualdad de género e inclusión social.



**Hallazgos a nivel interno de la ANI**

- Con base en este diagnóstico, se identifica puntualmente que la agencia promueve la confluencia de perfiles diversos con fundamento en la meritocracia y capacidades de cada aspirante, y cuenta con procesos de selección documentados y transparentes. Por otro lado, consideraciones como la identidad de género, etnia, creencias religiosas o nivel socioeconómico no son tenidas en cuenta a la hora de seleccionar a los aspirantes a los cargos a proveer por parte de la entidad.
  - No obstante, la agencia no establece de manera formal y explícita el propósito de abordar la igualdad de género e inclusión como una estrategia de comunicación y sensibilización para los trabajadores desde el Consejo Directivo.
  - Tampoco cuenta la entidad con un mecanismo propio que establezca cuotas de algún tipo para integrar la Alta Gerencia o el Consejo Directivo.
- La entidad no promueve la evaluación de sus prácticas en materia de género e inclusión por parte de un ente independiente como un ejercicio para fortalecer este enfoque, y tampoco pública de manera explícita las medidas que ha venido desarrollando para cumplir su compromiso con la ciudadanía a través de informes o en la rendición de cuentas anual.
- En la revisión documental, y como parte del ejercicio de diagnóstico, se evidenció también que la agencia tiene un equipo comprometido con el enfoque de género e inclusión. Además de manejar los conceptos y conocer la normatividad vigente en la materia, se destacan algunas prácticas formales e informales que dentro de la escala desarrollada para la clasificación de las prácticas se encuentran en los niveles de voz y empoderamiento.

**Tabla 3. prácticas de los niveles de voz, empoderamiento y transformación**

Voz	Empoderamiento	Transformación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan campañas educativas, capacitaciones y charlas informativas.</li> <li>• Se promueve el uso del lenguaje incluyente en comunicaciones y publicaciones oficiales.</li> <li>• Se cuenta con una sala de lactancia.</li> <li>• Se tienen contemplados horarios flexibles y de teletrabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un mecanismo de evaluación de desempeño documentado y cuantificable.</li> <li>• Se lleva registro desagregado por sexo según tipo de contrato y remuneración, así como el número y perfil de personas que han sido ascendidas, trasladadas o que se han retirado de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• *El servicio de guardería se encuentra en desarrollo.</li> <li>• *La política y las estrategias específicas con objetivos e indicadores están en proceso de formulación para el sector.</li> <li>• *Acciones de transformación que se encuentran en desarrollo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

- Es importante resaltar el esfuerzo hecho por la agencia por cumplir con la Ley 1823 de 2007, que determina que las entidades públicas y privadas deben tener salas de lactancia amigables en el entorno laboral. Por otro lado, también se destaca el desarrollo en la entidad de un espacio de cuidado infantil para las trabajadoras que son madres, lo cual, aunque no hace parte de lo dispuesto en la Ley 1823 de 2007, se reconoce como una buena práctica.
- En cuanto al capital humano, la composición está mediada por el crecimiento del acceso a la educación, el talento y las capacidades propias de cada mujer, más que por herramientas puntuales desarrolladas para vincular a los trabajadores desde un enfoque de equidad de género e inclusión social.
- Frente a los empleos por nivel jerárquico, se encuentra la siguiente distribución:

**Tabla 4. empleos provistos y vacantes por nivel jerárquico**

Nivel	# de empleos		Provisto	Vacantes
Directivo	7	3 %	7	0
Asesor	174	71 %	171	3
Profesional	41	17 %	41	0
Técnico	24	10 %	23	1
Asistencial	0	0 %	0	0
<b>Total</b>	<b>246</b>		<b>242</b>	<b>4</b>

Fuente: G.I.T. Talento Humano Agencia Nacional de Infraestructura.

- En la distribución de cargos para el año 2020, se evidencia que, del total de 242 cargos provistos en la entidad, 136 son ocupados por mujeres, frente a 106 por hombres.
- La entidad no genera barreras explícitas para el ingreso, permanencia y remuneración diferencial hacia las mujeres, lo que se hace evidente en el informe de distribuciones de empleos provistos y rangos de asignación salarial.
- Las mujeres se encuentran concentradas principalmente en el nivel asesor y profesional, con una remuneración económica en relación con la experiencia y perfil.
- Los contratos de prestación de servicios son alrededor de 402 en la agencia. Este proceso de vinculación se hace a través del grupo de contratación con una tabla que establece los rangos de asignación por honorarios, y que corresponde a los perfiles y no a otro tipo de características.

**Tabla 5. planta provista por género**

Planta provista por género										
Nivel	Libre nombramiento y remoción			Carrera administrativa			Provisional			Total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
Directivo	5	2	7	0	0	0	0	0	0	7
Asesor	24	31	55	12	6	18	39	59	98	171
Profesional	0	0	0	0	0	0	14	27	41	41
Técnico	2	3	5	1	2	3	9	6	15	23
Asistencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>67</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>62</b>	<b>92</b>	<b>154</b>	<b>242</b>

Nota: De los empleos de carrera administrativa, dos (2) se encuentran en comisión para desempeñar empleos de LNR, 18 en encargo.

Fuente: G.I.T. Talento Humano Agencia Nacional de Infraestructura.

- En los datos sobre la planta provista, se evidencia que existe una prevalencia de hombres en los cargos de nivel directivo. Los puestos provisionales muestran una clara composición mayoritaria de mujeres en los niveles asesor y profesional.
- Así mismo, se destaca que la agencia ha logrado alcanzar una representación de mujeres superior al 50 % en los cargos. Sin embargo, aún se debe avanzar en la implementación de prácticas conscientes, mediante herramientas de vinculación específicas de perfiles diversos y de mujeres en los cargos de libre nombramiento y los de prestación de servicio.
- La Ley de cuotas (581 de 2000) se reconoce y está contemplada como marco general. Se tienen siete empleos de nivel directivo, de los cuales dos están ocupados por mujeres. Sin embargo, vale la pena oficializarlo mediante mecanismos que aseguren su sostenibilidad, pues, actualmente, esta práctica no responde a una política explícita formulada para tal fin.
- En el caso de libre nombramiento y remoción, no existe una clara intención para la vinculación preferencial de mujeres. Estos cargos están principalmente definidos por la confianza y el conocimiento técnico del área específica.
- Aunque las metas y cuotas de género suelen generar rechazo entre las entidades y son implementadas de manera poco consciente y efectiva, estas contribuyen a reducir una brecha histórica. Por eso, este tipo de acciones, acompañadas de procesos abiertos y efectivos de sensibilización, repercuten en un mayor porcentaje de mujeres contratadas y empoderadas en cargos directivos.
- Si bien el cambio climático afecta a todo el planeta, su impacto se distribuye de modo desigual. En este sentido, las mujeres son mayoría entre estos colectivos y, como tales, sufren de primera mano y de forma acentuada sus efectos negativos. (ONU, 2009). Así, los impactos climáticos adversos afectan más a las mujeres y acentúan las desigualdades

y discriminaciones de género. Sin embargo, las políticas ambientales y sociales de la ANI no evidencian una adaptación y mitigación del cambio climático en consideración al género. Hombres y mujeres tienen diferentes necesidades y posibilidades a la hora de mitigar los efectos negativos del cambio climático y

adaptarse a él. Por este motivo, no se pueden desvincular las políticas ambientales y de responsabilidad social de las correspondientes al género: las acciones no solo serían más efectivas si tuvieran en consideración los aspectos de género, sino que también podrían impulsar una mayor igualdad.

No se pueden desvincular las políticas ambientales y de responsabilidad social de las correspondientes al género: las acciones no solo serían más efectivas, sino que también podrían impulsar una mayor igualdad.

#### Hallazgos a nivel de los proyectos de asociación público-privada de la ANI

- Frente a los proyectos de asociación público-privada – APP, los concesionarios surten sus propios procesos de contratación bajo los lineamientos institucionales definidos por cada empresa. Solo se reporta a la ANI cierto tipo de información general preestablecida en los contratos, principalmente referente a la vinculación de personas de la región en cargos operativos.
- Tampoco se auditan en la ANI procesos internos de contratación en las concesiones para garantizar que consideraciones como la identidad de género, etnia, creencias religiosas o estrato social, entre otras, no sean tenidas en cuenta al tomar decisiones sobre la vinculación, remuneración, evaluación, promoción o desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel. Sin embargo, es un aspecto que se plantea fortalecer dentro de los contratos de 5G.
- A este respecto, se ha identificado que la generación de capacidad instalada en el componente de género dentro de las diferentes entidades del sector es entendida como capacidad mejorada a través de procesos de sensibilización, sin que necesariamente esté acompañada de mejoras a la infraestructura y dotación de instalaciones con elementos que permitan a las mujeres en diferentes situaciones trabajar en igualdad de condiciones frente a sus compañeros hombres.

#### Hallazgos a nivel sectorial

- En la ANI, se destacan tanto la participación en las mesas de formulación de la política pública de equidad de género, como el desarrollo de planes, programas y estrategias en pro de la igualdad e inclusión.
- El Ministerio de Transporte, por medio de la Resolución 2830 de julio de 2019, creó el comité sectorial para la coordinación e implementación de la Política Pública Nacional de Equidad de Género.
- En este mismo sentido, se desarrolló el plan de acción de género del sector, que cuenta con un diagnóstico inicial, caracterización del talento humano de las diferentes entidades con enfoque de género, así como las siguientes acciones:



Vinculación del tema de género al cambio climático.



Generación de capacidad instalada de género dentro de las diferentes entidades del sector.



Talleres y eventos.



Estrategias de comunicación con enfoque de género.

- En estos planes, programas y estrategias, se destaca el esfuerzo por fortalecer las capacidades de los trabajadores, además de su bienestar y calidad en los entornos laborales. Por ejemplo, el plan estratégico de talento humano tiene un claro enfoque hacia el fortalecimiento de las competencias laborales, el reconocimiento a la labor y la motivación de los servidores públicos mediante estrategias como “la felicidad en el trabajo” que buscan identificar y hacer conscientes las necesidades y la importancia de los sentimientos de alegría y bienestar de todos los trabajadores.
- El plan de estímulos está orientado a promover un mejor desempeño motivando el compromiso y la cultura organizacional de los trabajadores desde la calidad de vida laboral.
- En el plan institucional de capacitación, se destacan los esfuerzos hechos en materia de fortalecimiento de las competencias laborales para el logro de los objetivos institucionales, mediante capacitaciones sobre aspectos técnicos y normativos del sector, así como las enfocadas en la atención al ciudadano de manera efectiva y asertiva.
- Los programas y estrategias se concentran en el entorno laboral y el bienestar interno de todos los trabajadores, mediante herramientas específicas como auxilios educativos para los trabajadores y sus hijos.
- El comité sectorial para la coordinación e implementación de la Política Pública Nacional de Equidad de Género en el sector transporte constituye un paso esencial para estas entidades, ya que contribuye a planificar y organizar las acciones y herramientas de política pública específicas dirigidas a la reducción de la brecha de equidad de género, determinando objetivos claros y permitiendo su seguimiento y evaluación.



## 02

### Revisión Ranking PAR:

Según los resultados del informe de Aequales para el Ranking 2019, las entidades ganadoras de la medición entre las 69 participantes del sector público fueron:

**Tabla 6. entidades públicas ganadoras**

Entidades públicas ganadoras	
1	Secretaría Distrital de Integración Social
2	Secretaría General - Alcaldía Mayor de Bogotá
3	Secretaría Distrital de Hacienda
4	Secretaría Distrital de Movilidad
5	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

Entre las entidades líderes de esta lista, como la Secretaría Distrital de Integración Social y la Secretaría de Hacienda, se identifica que tienen en común hablar y reconocer abiertamente las desigualdades y brechas de género existentes como aspecto fundamental para empezar a avanzar en la realización de campañas, capacitaciones o charlas cuyo fin es la erradicación de estereotipos o prejuicios de género y la realización de diagnósticos cualitativos sobre equidad de género y diversidad en sus instituciones.

Otra característica del primer nivel (voz) que realizan estas entidades es el seguimiento al cumplimiento de las leyes básicas en la materia. Tal es el caso de la Ley 581 de 2000 (Ley de cuotas), que establece la participación de la mujer en los niveles decisorios (cargos de mayor jerarquía) del sector público, como mínimo en un 30 %. También, la Ley 1823 de 2017, que adopta la estrategia de salas amigas de la familia lactante en el entorno laboral en entidades públicas; la Ley 1822 de 2017, que regula las licencias de maternidad y paternidad, y la Ley 1857 del mismo año, que en el artículo 3 busca reglamentar los horarios flexibles y facilitar espacios en los que el personal pueda compartir con sus familias.

Frente al segundo nivel (empoderamiento), establecen estrategias para identificar las principales falencias en materia de género e inclusión, así como planes de acción con estrategias de sensibilización desde los niveles directivos para la transformación de imaginarios y roles, con el fin de ocupar cargos de primer nivel.

Otra práctica que caracteriza a estas entidades es que cuentan con estadísticas claras que permiten

hacer un seguimiento y control de la ocupación y movilidad en los cargos de nivel directivo.

En el tercer nivel (transformación), las entidades líderes se diferencian del resto por implementar desde lo más alto de sus estructuras directivas políticas o estrategias de equidad de género con objetivos claros, indicadores de seguimiento y procesos de difusión y fomento de la equidad de género entre los colaboradores y agentes externos con quienes se relacionan.

Por otro lado, es importante destacar también las buenas prácticas de entidades como la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá – ETB, que, aunque no participa en el ranking, cuenta con una política de igualdad de género con estrategias claras y documentadas de amplia difusión promovidas desde el nivel más alto, toda vez que seis de los siete miembros de la Junta Directiva son mujeres.

Así mismo, se destaca, a pesar de no ser una empresa netamente pública, el Grupo de Energía de Bogotá – GEB, el cual promueve el trato equitativo en el trabajo, apoyando la igualdad de género desde la dirección mediante programas de educación, formación y desarrollo profesional de las mujeres en áreas y sectores en los que la prevalencia de los hombres es, por lo general, mayor.

De esta revisión sobre buenas prácticas de las entidades ganadoras del ranking PAR y otras entidades consideradas líderes por el enfoque de género e inclusión, se extraen las que se consideran de mayor relevancia y valor para la ANI.



**Tabla 7. consideraciones de mayor relevancia y valor para la ANI**

Voz	Empoderamiento	Transformación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campañas educativas, capacitaciones y charlas informativas.</li> <li>Promover el uso del lenguaje incluyente en comunicaciones y publicaciones oficiales*.</li> <li>Contar con salas de lactancia y tener buenas prácticas para madres cabeza de familia o cuidadores*.</li> <li>Permitir horarios flexibles y teletrabajo*.</li> <li>Tener objetivos organizacionales que fomentan la equidad de género y la diversidad entre el personal interno.</li> <li>Cumplir con la Ley de cuotas de equidad de género en cargos directivos**.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un mecanismo de evaluación de desempeño documentado y cuantificable.</li> <li>Tener manual o lineamientos de comunicaciones internas y externas para evitar los sesgos de género y referentes sexistas en sus comunicaciones.</li> <li>Disponer de procedimientos o políticas documentadas que especifican criterios libres de discriminaciones y sesgos para acceder a cargos y ascensos.</li> <li>Tener indicadores y evaluaciones del cumplimiento de los objetivos asociados a equidad de género.</li> <li>Poseer un registro desagregado por sexo según tipo de contrato y remuneración. El número y perfil de personas que han sido ascendidas, trasladadas o que se han retirado de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener una estrategia o política de equidad de género formal, documentada y con una correcta y suficiente divulgación.</li> <li>Contar con un comité de equidad de género.</li> <li>Asignar un presupuesto específico para desarrollar acciones tendientes a disminuir las brechas de género.</li> <li>Disponer de un servicio de guardería o subsidios totales/parciales para el cuidado de hijos menores*.</li> <li>Generar acciones afirmativas para mujeres en procesos de selección y adjudicación de contratos.</li> </ul>

\*Estas prácticas también se vienen adelantando por parte de la ANI.

\*\*Aunque la práctica se lleva a cabo, no responde a una política explícita, formulada para tal fin.

Fuente: Elaboración propia con base en modelos que ha desarrollado la CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Fondo de Prosperidad Británico (FPB).

En este sentido, se destaca que, desde el año 2019, la agencia también inició acercamientos con las secretarías de la mujer de ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga en Colombia, y a nivel internacional con ONU Mujeres Chicago, con el fin de identificar buenas prácticas y estimar la adopción de las más viables para la entidad.

En síntesis, se evidencia que la agencia está dando pasos en la dirección correcta, demostrando el compromiso creciente por parte de sus directivos con la equidad de género e inclusión social, entendiendo que estos enfoques van más allá de una cuestión de justicia social y que implican beneficios competitivos para la entidad.

Sin embargo, las entidades que implementan prácticas para promover la equidad de género aún representan a la minoría de organizaciones del país. Según el Ranking Par, las mujeres todavía tienen una representación reducida tanto en los niveles jerárquicos más altos (24, 6% en junta directiva y 35,4 % en primer nivel), como en las áreas correspondientes a la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Y, de igual modo, como se menciona en el Ranking PAR, aunque las entidades públicas han logrado alcanzar una representación de mujeres superior a 40 % en los cargos más altos de la organización, aún tienen camino por recorrer en la implementación de prácticas que contribuyan a promover la equidad de género y un clima de trabajo más inclusivo.

# Propuestas

**i.**

Se sugiere la utilización de instrumentos como la encuesta que se viene desarrollando en materia de género e inclusión, así como estrategias participativas que aporten en la construcción de la política de equidad de género de la ANI y generen acciones para disminuir de forma efectiva los estereotipos de género profundamente arraigados en el sector de infraestructura en Colombia.

**ii.**

Establecer lineamientos claros y detallados que den cuenta de la política desarrollada en materia de equidad de género para el sector, en donde se especifiquen los criterios para ofrecer ascensos y así minimizar posibles sesgos en los procesos de promoción.

**iii.**

Los esfuerzos deben estar encaminados a institucionalizar y documentar todas las prácticas en los tres niveles propuestos: voz, empoderamiento y transformación. Avanzando hacia el desarrollo e interiorización de forma consciente y orgánica de la política de equidad de género, más allá de las iniciativas o voluntad particular del presidente de turno de la agencia o las directrices del Ministerio de Transporte o Gobierno Nacional.

**vii.**

Los procesos de capacitación deben ser abiertos, específicos y constantes en tratar la equidad de género y la inclusión social, con el fin de que se entiendan e interioricen conductas conscientes que impidan la discriminación o las prácticas de acoso laboral y sexual invisibilizadas.

**viii.**

La Agencia debe contribuir de forma abierta a transformar los imaginarios acerca de los roles en el hogar, por medio de prácticas de flexibilidad dirigidas al cuidado de los hijos y al fomento de la participación de los hombres en este tipo de labores como iguales.

**ix.**

Se recomienda, para los próximos años, participar en el Ranking PAR con el fin de realizar comparaciones y seguimiento a los avances internos junto a las diferentes entidades del sector, integrando los cuatro criterios de evaluación (gestión de objetivos, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión del talento).





#### iv.

---

Implementar prácticas de segundo y tercer nivel (empoderamiento y transformación) de la escala propuesta, tales como: establecer objetivos de equidad de género e indicadores de seguimiento, realizar evaluaciones de cumplimiento y conformar un comité de equidad de género.

#### v.

---

Establecer mecanismos para realizar convocatorias y contratación de perfiles diversos, priorizando a las mujeres frente a candidatos con perfiles y experiencia similares. Aunque la ANI no hace ningún tipo de discriminación, se deben buscar acciones afirmativas que permitan que las mujeres ocupen de manera prioritaria los cargos de alto nivel, siempre dentro del marco de la ley y considerando las restricciones aplicables.

#### vi.

---

Para la quinta generación de concesiones, cumplir contractualmente y de manera vinculante con los estándares de igualdad e inclusión establecidos en la política de equidad de género del sector y los lineamientos establecidos por la ANI. Además, los componentes de género e inclusión deben ser criterios determinantes a la hora de definir el concesionario ganador de un proyecto de infraestructura.

#### x.

---

Se recomienda establecer un trazador presupuestal específico para la consecución de los objetivos en materia de equidad de género e inclusión, así como el fortalecimiento de los programas de auxilios educativos para los funcionarios desde un enfoque de equidad e inclusión.

#### xi.

---

Promover la vinculación laboral y el emprendimiento de personas en condición de discapacidad, grupos étnicos y población LGBTI.

#### xii.

---

Mejorar los canales de comunicación, el acceso a la información y las tecnologías para que las personas con discapacidad tengan mayor alcance y participación en relación con la ANI.

#### xiii.

---

Todos los mecanismos y estrategias de implementación de las recomendaciones antes formuladas estarán descritas en el entregable de plan de acción, documento que se elaborará posteriormente.



## BIBLIOGRAFÍA:

Aequales, Informe resultados de las empresas públicas y privadas en el Ranking PAR 2019. Tomado de: <https://par.aequales.com/informes/informe-ranking-par-colombia-2019.pdf>

Araoz-Fraser, S. (2010). Contexto conceptual. En S. Araoz-Fraser & E. F. Central (Eds.). *Inclusión social: un propósito nacional para Colombia*. (pp. 1-50) Bogotá: Departamento de Economía.

Banco Interamericano de Desarrollo, Econestudio, Aequales (2019). *Iniciativa público-privada para reducir las brechas económicas de género en Colombia: Diagnóstico*.

Banco Interamericano de Desarrollo - El porqué de la relación entre género y transporte (2016). Disponible en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-porqu%C3%A9-de-la-relaci%C3%B3n-entre-g%C3%A9nero-y-transporte.pdf>

Becker, G. (1985) *Journal of Labor Economics* Vol. 3, n.º 1, part 2: Trends in Women's Work, Education, and Family Building (Jan., 1985), pp. S33-S58.

Bertrand, M. (2017). *The Glass Ceiling*, Discussion paper, Becker Friedman Institut for Research in Economics, Working Paper n.º 2018-38.

Bravo Delgado, M. F. (2007). *Dimensiones de los procesos de inclusión/exclusión social de personas con enfermedad mental*. (Tesis de maestría, Bogotá, D.C., Colombia).

CEPAL. (2014). *Declaración de Asunción*. Aprobada en la 44 Sesión Regular de la Asamblea General de la OEA: Desarrollo con Inclusión Social.

CEPAL. (2017). *Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe*. Disponible en [https://oig.cepal.org/sites/default/files/nota\\_para\\_la\\_igualdad\\_7](https://oig.cepal.org/sites/default/files/nota_para_la_igualdad_7)

Deloitte. (2018). *Women in the boardroom. A global perspective*. Deloitte Global Center for Corporate Governance.

Espino, A. (2012). "Perspectivas teóricas sobre género, trabajo y situación del mercado laboral latinoamericano". En: Esquivel, V. (ed.) *La economía feminista desde América Latina: una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región*. Santo Domingo: ONU Mujeres, pp. 190-246.

Foro Económico Mundial. (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*. Ginebra: WEF Grant Thornton (2019). *Women in business: building a blueprint for action*. Grant Thornton International.

McKinsey Global Institute. (2015). *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*.

Observatorio de Equidad para las Mujeres – OEM. *Encuesta autonomías 2019*. Disponible en: [www.oemcolombia.com](http://www.oemcolombia.com)

OCDE. (2019). *OECD Corporate Governance Factbook 2019*. Consultado en: [www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm](http://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm)

OCDE. (2016). *2015 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252820-en>

OCDE. (2017). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318>

OIT. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

OIT. (2018). *Global Wage Report 2018*. Organización Internacional del Trabajo.

Ostry, J.; Alvarez, J; Espinoza, R; Papageorgiu, C. (2018). *IMF Staff Discussion Note: Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence*. USA: International Monetary Fund. doi: <https://doi.org/10.5089/9781484337127.006>

Plan estratégico de talento humano. (2019). Agencia Nacional de Infraestructura.

Plan de estímulos. (2019). Agencia Nacional de Infraestructura.

Plan institucional de capacitación. (2019). Agencia Nacional de Infraestructura.

Scott, J. (1996). El género: una categoría útil para el análisis histórico. En: Lamas Marta (Comp.) *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. PUEG, México. Pp. 265-302.

### **Ley 82 de 1993**

Establece que el Gobierno nacional entregará incentivos especiales al sector privado para que cree, promueva o desarrolle programas de acceso a crédito, educación, empleo, vivienda y microempresa para mujeres cabeza de familia.

### **Ley 387 de 1997**

Establece medidas para la protección y estabilización socioeconómica de las mujeres desplazadas.

### **Ley 581 de 2000**

Ley de cuotas. Establece que la participación de la mujer en los niveles decisorios (cargos de mayor jerarquía) del sector público debe ser mínimo del 30 %.

### **Ley 755 de 2002**

Ley María. Otorga licencia de paternidad de ocho (8) días.

### **Ley 731 de 2002**

Con el fin de mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales, priorizando a las de bajos recursos, y consagrando medidas específicas encaminadas a acelerar la equidad entre el hombre y la mujer rural, en su artículo 5, elimina los obstáculos al acceso de las mujeres a fondos y programas para la promoción de las actividades rurales.

### **Ley 823 de 2003**

Establece el marco institucional y orienta las políticas y acciones por parte del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres en los ámbitos público y privado. En su artículo 4, obliga a adoptar criterios de género en las políticas, decisiones y acciones de todos los organismos públicos nacionales y descentralizados.

### **Ley 1009 de 2006**

Crea el Observatorio de Asuntos de Género, y lo encarga de identificar y seleccionar un sistema de indicadores de género que permitan hacer reflexiones críticas de las políticas para el mejoramiento de la situación de las mujeres.

### **Ley 1010 de 2008**

Define, previene, corrige y sanciona las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y, en general, todo ultraje a la dignidad humana que se ejerza sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

### **Ley 1257 de 2008, artículos 12, 90 y 201**

Encarga a las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) de tramitar las quejas de acoso sexual y de otras formas de violencia contra la mujer en el ámbito laboral; determina que el Gobierno nacional desarrollará planes de prevención, detección y atención de situaciones de acoso, agresión sexual o cualquier otra forma de violencia contra las mujeres; y penaliza con prisión de 1 a 3 años a quien, «valiéndose de su superioridad manifiesta o relaciones de autoridad o de poder, edad, sexo, posición laboral, social, familiar o económica, acose, persiga, hostigue o asedie física o verbalmente, con fines sexuales no consentidos, a otra persona».

### **Ley 1257 de 2008, artículo 11**

Dispone la sensibilización del personal docente para avanzar con prácticas incluyentes en el aula de clase, tales como la implementación de un lenguaje no sexista, la supresión de materiales y contenidos con sesgo de género, la promoción de la participación igualitaria por parte de hombres y mujeres en todas las áreas del conocimiento, el estímulo al trabajo en grupos mixtos y la incorporación de contenidos curriculares que fomenten la igualdad, capacidad, libertad y autonomía de los sexos en el marco de los derechos humanos.

### **Ley Acto Legislativo 01 de 2009**

Establece la equidad de género como uno de los principios rectores de los partidos y movimientos políticos.

### **Ley 1413 de 2010**

Dispone incluir la economía del cuidado conformada por el trabajo de hogar no remunerado en el Sistema de Cuentas Nacionales. Otras medidas para empoderamiento económico.

### **Ley 1496 de 2011**

Busca garantizar la igualdad salarial de hombres y mujeres. Obliga a las empresas del sector público y privado a llevar un registro de perfil de cargos y remuneraciones por sexo. Establece que el Ministerio del Trabajo implementará auditorías a las empresas de manera aleatoria para verificar la igualdad salarial.

#### **Ley 1468 de 2011**

Reglamenta la licencia de maternidad y otras disposiciones de mercado laboral. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia remunerada de 14 semanas. Ninguna trabajadora puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia.

#### **Decreto 4463 de 2011**

Establece el «Programa de Equidad Laboral con Enfoque Diferencial y de Género para las Mujeres», que debe ser implementado por el Ministerio del Trabajo. Este programa busca el desarrollo de acciones de política pública que promuevan el empleo, la igualdad salarial, la no discriminación y acoso, y el trabajo de calidad para las mujeres. Bajo este marco normativo, el reto es lograr establecer sistemas de seguimiento y monitoreo al cumplimiento de estas iniciativas, en coordinación con las acciones de inspección, vigilancia y control del trabajo que adelanta el Ministerio de Trabajo.

#### **Ley 1450 de 2011**

Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014. Ordena la formulación de la política pública nacional de equidad de género, que se materializa en el CONPES 161 de 2013.

#### **Ley 1482 de 2011**

Establece que se sancionarán penalmente los actos de discriminación por razones de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual, discapacidad y demás razones de discriminación.

#### **Ley 1475 de 2011**

Ley de cuotas. Establece la obligación de que las listas de candidaturas para elecciones a cuerpos colegiados incluyan al menos un 30% de mujeres.

#### **Ley 1434 de 2011**

Fomenta la participación de la mujer en el ejercicio de la labor legislativa y de control político a través de la creación de la Comisión Legal para la Equidad de la Mujer del Congreso de la República.

#### **Ley 1537 de 2012**

Da acceso prioritario a vivienda a las mujeres cabeza de familia.

#### **Ley Acto Legislativo 02 de 2015**

Establece que la elección de servidores públicos debe estar precedida por una convocatoria pública, en la que se fijen procedimientos que garanticen el principio de equidad de género.

#### **Ley 1753 de 2015**

Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018. Crea la dirección de mujer rural del Ministerio de Agricultura y la encarga de la política para la mujer rural.

**Ley 1788 de 2016**

Extiende el derecho a las primas de servicios para los trabajadores y trabajadoras domésticos.

**Ley 1804 de 2016**

Establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre. Con ello, fortalece el marco institucional para el reconocimiento, la protección y la garantía de los derechos de las mujeres gestantes y de los mejores de 0 a 6 años de edad. En su artículo 5, dispone que la orientación política y técnica, y la reglamentación de la Educación Inicial estarán a cargo del Ministerio de Educación Nacional bajo el marco de esta política.

**Ley 1857 de 2017**

El trabajador y el empleador podrán convenir un horario y condiciones de trabajo flexibles para facilitar el cumplimiento de los deberes familiares, como el cuidado de personas en situación de vulnerabilidad.

**Ley 1823 de 2017**

Establece la obligación de tener salas de lactancia en entidades públicas y empresas privadas con capital superior a 1 500 salarios mínimos o con más de 50 empleadas. Estas contarán entre dos (2) y cinco (5) años para implementar las adecuaciones físicas.

**Ley 1822 de 2017**

Extiende la licencia de maternidad a 18 semanas.

**Ley 1900 de 2018**

Establece que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de sus instrumentos de política sectorial, aplicará un enfoque de género en la adjudicación de los terrenos baldíos nacionales, asignará vivienda rural y distribuirá recursos para la promoción de proyectos productivos para el fomento de la actividad agropecuaria.





Embajada Británica  
Colombia



BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA