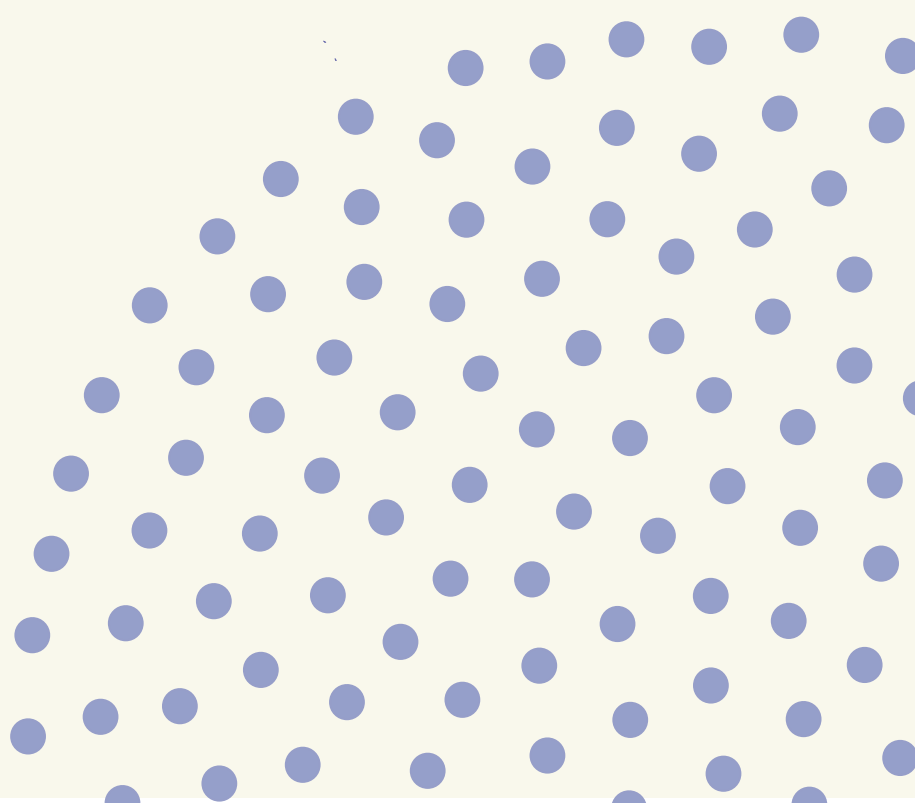




UNIVERSIDAD
EAFIT

**Valor
Público** Centro de
estudios
e incidencia

Guía para el diseño de políticas en equidad de género



Guía para el diseño de políticas en equidad de género

Tabla de contenido

Introducción	2
Ruta metodológica	3
La importancia de la planeación estratégica en las empresas para la equidad de género	6
Las políticas como principal instrumento de planeación	6
Las políticas en equidad de género	7
Diseñar Políticas en Equidad de Género: apuntes iniciales	9
Algunos elementos para tener en cuenta	9
Etapas para el diseño de una política en equidad de género	12
El diagnóstico como punto de partida	13
Identificación de la situación o problema a intervenir	14
Algunos elementos para identificar el problema	14
Revisión del marco institucional y organizacional de la empresa e iniciativas de política existentes	16
Algunos elementos para la revisión del marco institucional y organizacional de la empresa e iniciativas de política	16
Definición de los principios, valores y enfoques.....	18
Diseño de los objetivos y metas de la política.....	19
Algunos elementos para tener en cuenta en el diseño de objetivos y la definición de metas	20
Construcción de las alternativas de solución frente a la situación o problema a intervenir	22
Algunos elementos para tener en cuenta en la definición de las alternativas de solución	22
Diseño del componente estratégico de la política.....	23
Algunos elementos para tener en cuenta en el componente estratégico de la política	24
Algunas líneas estratégicas privilegiadas por las políticas de equidad de género en las empresas.....	24
El esquema de implementación de la política	28
Algunos elementos para tener en cuenta en la implementación de la política	29
El seguimiento y la evaluación de la política	31
Algunos elementos para tener en cuenta en el seguimiento y evaluación de la política	33



Agradecimientos.....34

Referencias.....34

Introducción

La presente guía recoge los esfuerzos realizados por la Alianza Empresarial por la Equidad de Género desde la generación de evidencia empírica, que presente contribuciones a mejorar la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño. En este caso, reconociendo la importancia que tienen los procesos de planeación estratégica en equidad de género, este documento presenta una guía para el diseño de políticas en equidad de género. Con el fin de documentar, analizar y consolidar la gestión empresarial del departamento en torno a la promoción de la igualdad y equidad en las oportunidades de las mujeres del sector privado.

Una de las acciones contempladas en este proyecto es la construcción de dos guías metodológicas que sirvan de apoyo a las empresas que buscan iniciar esta ruta hacia la equidad de género. La primera es la guía para la elaboración de diagnósticos organizacionales de brechas de género; y la segunda, que será presentada en este informe contempla el diseño de políticas empresariales para la equidad de género. Es importante resaltar que la selección de estas guías se hace desde un criterio lógico y secuencial, donde se entiende que el primer paso para iniciar con este proceso es la elaboración de un diagnóstico sobre las brechas de género al interior de las organizaciones, el cual será un insumo fundamental y determinante para el segundo paso, que es el diseño de una política para la promoción de la equidad de género en las empresas.

Este ejercicio recoge el conocimiento y experiencias generadas desde el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT en distintos procesos de acompañamiento técnico y metodológico para el diseño de políticas¹. Este documento presenta en primer lugar, la ruta metodológica implementada para el diseño de este documento, en segundo lugar, la importancia que tienen los ejercicios de planeación estratégica para las empresas desde el diseño de políticas como el principal instrumento de planeación, y finalmente, se presentan una serie de etapas para el diseño de políticas

¹ Especialmente, se retoma la experiencia del proceso de acompañamiento al diseño de la política pública de igualdad de género para las mujeres urbanas y rurales del municipio de Medellín (Acuerdo 102 de 2018) cuyo proceso de diseño se consignó en el libro análisis de políticas públicas: la búsqueda de la igualdad de género en Medellín (Alcaldía de Medellín & Universidad EAFIT, 2018). Como consolidación de estos aprendizajes, la universidad cuenta con un Modelo para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP), cuyos elementos metodológicos también son retomados en esta guía.



en equidad de género, en cada caso se abordarán elementos básicos, con el fin de que cualquier empresa independientemente de su tamaño y sector pueda emprender un diseño de política riguroso en términos técnicos y metodológicos.

Ruta metodológica

Para el desarrollo de la presente guía se llevó a cabo la revisión detallada de documentos académicos y organizacionales sobre el diseño de políticas, tanto en el nivel nacional e internacional, así como la revisión de políticas en equidad de género de distintas empresas. Estos insumos permitieron identificar los principales elementos para tener en cuenta al momento de llevar a cabo este proceso y otros que se deben ajustar a la naturaleza de la institución que vaya a realizarlo de acuerdo con su sector y tamaño. Para el propósito de esta guía se hizo una priorización de los elementos mayormente usados en el sector privado y se diseñaron unos pasos mínimos que permitan orientar los objetivos y metas de la empresa a un ejercicio de política que sea promovida desde la alta dirección y que logre incorporarse de manera efectiva en todos los niveles estratégicos de la organización, asimismo que tenga en consideración las percepciones y necesidades de sus colaboradores.

Adicionalmente, se llevaron a cabo 5 entrevistas virtuales con actores estratégicos de 5 empresas diferentes, las cuales cuentan con experiencia en la elaboración de diagnósticos de brechas de género y formulación de políticas en equidad de género. Ello permitió contar con información para la elaboración de las guías, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y los elementos principales señalados por los expertos. En este proceso se logró conversar con un representante de la empresa consultora Insuco, la coordinadora de la Iniciativa de Paridad de Género Colombia, miembros de Aequales, la asociación del sector eléctrico Cocier y la Fundación de Oleoductos de Colombia que trabaja con el proyecto “huellas por la equidad”.

A partir de esta información, el equipo de investigación diseñó unos primeros borradores de guías, con el paso a paso para realizar los ejercicios de diagnóstico y políticas, con el fin de ser el insumo principal para el trabajo con los grupos focales, en los cuales se presentaron las rutas propuestas con el fin de ser complementadas y validadas con las empresas. Se realizaron cuatro transferencias de conocimiento presenciales con 33 empresas del Área Metropolitana, contando con representación de distintos tamaños y sectores, lo cual permitió estructurar grupos de trabajo diversos que contaran con grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Además, se contó con una participación importante de empresas de sectores tradicionalmente feminizados y masculinizados. Dichos encuentros se realizaron en las siguientes fechas:



- 26 de agosto de 2022: Cámara de Comercio sede centro Calle 53 (Maracaibo) Nro. 45 – 77 Auditorio Epifanio Mejía
- 29 de agosto de 2022: Centro Empresarial Poblado Cámara de comercio Carrera 43A # 16 sur 245 Salón 201
- 30 de agosto de 2022: Centro Empresarial Aburrá Norte (Bello) Av. 38 # 51 - 105. Auditorio Principal
- 31 de agosto de 2022: Proantioquia.

Los hallazgos de estos encuentros se incorporan en la presente guía, de estos se destaca que las guías propuestas fueron consideradas por los participantes como relevantes en el marco de sus contextos organizacionales. Además, son instrumentos importantes para llevar la propuesta a las juntas directivas o a la gerencia de la organización, especialmente teniendo en cuenta que las brechas de género y los escenarios de discriminación son una realidad en estas empresas participantes. Así, los comentarios que resultaron de la conversación y la aplicación del taller con cada empresa invitada fueron de gran relevancia y contemplados para los ajustes finales a la guía que se presenta a continuación.

Algunos puntos importantes resaltados por las empresas durante estos ejercicios fueron:

- Durante los ejercicios realizados se evidenció que las propuestas que se presentan en las guías se ajustan en gran medida a las necesidades, requerimientos y capacidades de las empresas. Todos los participantes lo destacaron como un tema relevante en el marco de sus contextos organizacionales.
- Entre los elementos sugeridos por las empresas se destacó la necesidad de contar con pasos claros y precisos para la realización de cada una de las fases, señalaron además que estos ejercicios cuentan con un componente dinámico y que la gran condición de posibilidad para ellos depende del compromiso decidido de la alta dirección de la empresa. Varios de los participantes de niveles medios señalaron que este tipo de ejercicios son valiosos, ya que les permiten llevar a las juntas directivas o a la gerencia de la organización la necesidad de realizar diagnósticos y políticas.
- Se evidenció con todas las empresas participantes que existen brechas de género en sus contextos, las cuales varían según sus tamaños y sectores, pero el común denominador en todas es el reconocimiento de una problemática en la materia que precisa acciones por parte de la alta dirección de la empresa. Algunos de los participantes manifestaron que persisten resistencias por parte de la alta dirección de la empresa, siendo el principal reto identificar de qué manera se puede

convencer y vincular al nivel directivo en esto y cómo iniciar el camino hacia la equidad de género sin ese apoyo inicial.

- Para los participantes fue central el abordaje de los temas de violencia de género y acoso sexual laboral, se evidencia que en muchas empresas sigue siendo un tema complejo de abordar ya que no se cuenta con los mecanismos, garantías y conocimiento sobre la normatividad que regula este tema.
- Muchas organizaciones señalaron que los Comités de Convivencia y los Comités de Equidad de Género deberían ser una misma instancia, por su parte, otros de los participantes señalaron la inconveniencia de unificar estos escenarios teniendo en cuenta que por un lado el Comité de Convivencia se encargará de investigar y sancionar conductas contrarias a los reglamentos internos y sus integrantes no deberían ser los mismos del comité de equidad de género, en tanto esta es una instancia más amplia para trabajar estos temas.
- Resulta necesaria la construcción de guías que ayuden en las estrategias para la identificación de alternativas de solución: los protocolos de selección y reclutamiento, estrategias de conciliación vida personal, laboral y familiar, protocolos de prevención y sanción de violencias de género, protocolos de acensos, protocolos de capacitaciones, entre otros.
- La equidad de género debe ser un asunto que se tienen que pensar más allá de las organizaciones, las empresas deben incorporar dentro de sus diagnósticos y políticas sus entornos y las redes familiares de sus colaboradores, con el fin de lograr impactos de carácter estructural sobre estas problemáticas.
- Las empresas también ven la necesidad de involucrar a sus redes de proveedores en procesos de capacitación, formación y sensibilización en temas de equidad de género, asimismo que sus políticas logren incorporar estrategias para que la cadena de valor asegure procesos desde la equidad de género.
- Se identificó por parte de los sectores tradicionalmente feminizados, tales como el sector textil, que la existencia de más mujeres dentro de la organización no necesariamente se traduce en mayor equidad de género al interior de la empresa. Esto demanda la construcción de estrategias y acciones especiales para estos sectores.



La importancia de la planeación estratégica en las empresas para la equidad de género

Tomar decisiones mediante el diseño de políticas precisa establecer modelos de gestión, que incorporen la planeación estratégica como marco de acción para la puesta en marcha de las acciones por parte las empresas y actores corresponsables frente a problemas identificados a partir de ejercicios de diagnóstico.

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica como base del diseño de políticas parte del modelo de *teoría del cambio* para el logro de unos objetivos y metas con unos recursos y tiempos determinados. La planeación permite la definición lógica de los pasos a seguir para la consecución de unos resultados e impactos,

Las teorías del cambio describen una secuencia de eventos que generan resultados: analizan las condiciones y los supuestos necesarios para que se produzca el cambio, explicitan la lógica causal inscrita en el programa y trazan el mapa de las intervenciones del programa a lo largo de las vías lógicas causales (Gertler, Et. Al. 2017, p. 36)

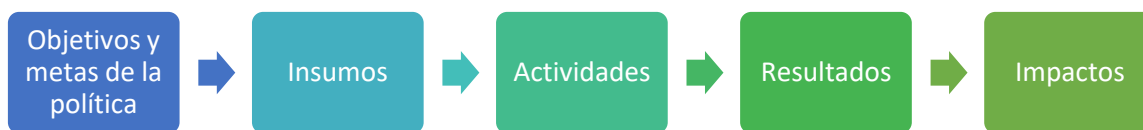
Tomar decisiones desde la planeación estratégica permite a las empresas:

- Contar con un conjunto de herramientas e instrumentos desde la planeación para orientar sus procesos, decisiones e iniciativas en materia de equidad de género.
- Tener un horizonte estratégico en el corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar una ruta ordenada y sistemática para trabajar los temas de equidad de género.
- Establecer un plan de trabajo que relaciones actividades, recursos y tiempo en función de la intervención de una situación problemática o el aprovechamiento de una oportunidad.

Las políticas como principal instrumento de planeación

Las políticas existen porque toda organización requiere de un horizonte claro que le permita orientar su accionar hacia el logro de unos objetivos colectivos. Lo anterior sugiere que una de las características de toda política es su permanencia en el tiempo, ya que al ser un esfuerzo sistemático y ordenado puesto en marcha por una organización requiere de continuidad, por ello un horizonte temporal amplio que estime la consecución de los objetivos ha de ser una de las características de todo ejercicio de construcción de políticas. Asimismo, las disposiciones que allí se plasman remiten

a las apuestas que tendrá la alta dirección de la empresa en la materia, hacen parte de una declaración pública del compromiso que asumirá la empresa con la igualdad de género.



Este proceso toma como punto de partida la importancia del diseño en el marco de los estudios sobre políticas organizacionales e institucionales, desde esa perspectiva se entienden los procesos de políticas como el conjunto de orientaciones que deben ser acatadas por todos los miembros de una empresa y deben ser dictadas por el nivel jerárquico más alto en la empresa (Cotton & Hart, 2008).

Así, el objetivo de las políticas es contribuir o mejorar un problema identificado, en este caso se buscará dar respuesta a las distintas necesidades identificadas por la empresa a través del diseño de una política de equidad de género. En esta misma línea, una política organizacional tiene el propósito de asegurar que la organización desarrolle las acciones que se relacionan con su actividad productiva en clave de objetivos, medios y acciones, en este caso buscando la erradicación de los sesgos y brechas de género (Rodríguez & Rodríguez, 2014). Sumado a ello, las políticas designan uno o varios objetivos colectivos, por medios y acciones que son tratados por una institución u organización, lo que posibilitará transformar ese contexto que se percibe como insatisfactorio, problemático o para aprovechar un escenario que se identifica como una oportunidad o situación que amerita mejora (Roth, 2018).

Las políticas en equidad de género

Las políticas en equidad de género en el sector empresarial son el conjunto de apuestas a largo plazo que, en términos estratégicos tiene una empresa para reducir las desigualdades existentes entre hombres y mujeres. Son el instrumento a través del cual se presenta un horizonte claro y preciso para las empresas, delimitando acciones con miras a unos objetivos priorizados orientados hacia la mejora de la situación de las mujeres en las empresas.

Los objetivos que debe tener un ejercicio de planeación desde el diseño de políticas empresariales que incorporen una perspectiva de género tienen como punto de partida la declaratoria pública por

parte de la empresa de un compromiso por fomentar la igualdad de género en el contexto laboral, este se reflejará en un conjunto de procesos y estándares asociados a temas como la remuneración, el liderazgo, la flexibilidad, la cultura organizacional, entre otros (Botero y Orozco, s.f).

Así, las políticas en equidad de género son el marco de acción que orienta el desarrollo de una empresa en la materia, además de ello debe ser un compromiso que se proyecte a sus colaboradores, proveedores y otras empresas de los sectores con los que se tiene relacionamiento, ello desde la promoción de cambios culturales en los usos y prácticas al interior y exterior de las empresas.

Este conjunto de medidas consignados en las políticas de equidad de género, deben ser adoptadas después de la realización de un diagnóstico adecuado de la situación de las mujeres en el contexto empresarial, desde el cual se evidencien las principales brechas existentes entre hombres y mujeres en términos de oportunidades dentro del contexto empresarial. Tal como fue referido en la guía para la elaboración de diagnósticos estas brechas deben identificarse en torno a los seis ejes propuestos: cultura organizacional; planeación y gestión estratégica; corresponsabilidad y estrategias de bienestar; atención a la violencia, acoso y hostigamiento laboral; gestión de recursos humanos y estructura organizacional.

Si bien, algunas de las iniciativas de políticas en equidad de género en las empresas han tenido lugar por avances relacionados con la legislación existente en distintos países, cada vez son mayores los ejercicios de esta naturaleza cuyas motivaciones no obedecen a un mandato de carácter obligatorio, sino a ejercicios voluntarios de empresas que además de reconocer la importancia del tema identifican los beneficios de contar con iniciativas de este tipo. Así, las empresas que cuentan con políticas en equidad de género aportan al bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores, ello no solo impacta de manera positiva la percepción de los empleados sobre su bienestar en el entorno laboral, ello también incrementa los niveles de productividad en una empresa (Martínez & Marines, 2018; Escobar & Pavez, 2009).

En el marco de los lineamientos establecidos por la OIT, la responsabilidad empresarial debe ser un asunto de carácter voluntario y por tanto implica la adopción de cambios dentro de las empresas más allá de los establecidos por la ley. Sumado a ello, se caracterizan por la adopción decidida de comportamientos socialmente responsables al interior de las empresas, los cuales formen parte integral de la gestión empresarial de manera sistemática, no ocasional (OIT, s.f).

Desde esta perspectiva, las políticas de equidad de género deben ser un ejercicio más allá de una declaración de buenas intenciones en la materia motivada en algunos casos por obligaciones de carácter normativo. Estas deben obedecer al compromiso decidido por parte de la alta dirección de

las empresas de incorporar el tema en su agenda de una manera decidida y con sostenibilidad en el tiempo, ese es el primer paso para diseñar políticas que respondan a la problemática a través de la definición de acciones concretas en el tiempo.

Diseñar Políticas en Equidad de Género: apuntes iniciales

Desde la planeación estratégica, muchos elementos para el diseño de políticas en contextos privados han sido retomados de la literatura en políticas públicas y políticas institucionales, siendo el ciclo de las políticas públicas o modelo secuencial la herramienta principal que ha guiado los procesos de diseño. Esta perspectiva cíclica o secuencial reconoce una serie de pasos o momentos a ser tenidos en cuenta en el diseño y ciclo de vida de una política, estos son: agendamiento, formulación, implementación, seguimiento, evaluación y retroalimentación (Roth, 2018).

Teniendo en cuenta los momentos descritos, el agendamiento es el paso inicial de toda iniciativa de planeación, este implica que exista un reconocimiento de la problemática existente en materia de equidad de género, a través de la identificación de brechas y desigualdades entre hombres y mujeres que limitan su realización en el contexto empresarial. En clave de políticas organizacionales este momento se conoce como **la declaración**, entendida como la apuesta pública por parte de la organización de su compromiso con los temas de equidad de género, hecho que implica más allá de la identificación del problema, una apuesta decidida por parte de la alta dirección de la empresa para intervenir esta situación enfocando los recursos y esfuerzos disponibles en la puesta en marcha de un conjunto de acciones y estrategias para ello.

Algunos elementos para tener en cuenta

Antes de iniciar el diseño de una política en equidad de género, se han identificado algunos elementos que pueden ser útiles para un proceso exitoso y con vocación de permanencia en el tiempo. A continuación, se presentan algunos asuntos en clave de alistamiento a ser tenidos en cuenta por las empresas:

- **Compromiso permanente de la alta dirección de la empresa:** el principal factor de éxito de una iniciativa en materia de equidad de género radica en el compromiso permanente y decidido de la gerencia, alta dirección, junta directiva u órgano máximo de toma de decisiones de su empresa. Debe existir una apuesta sostenida en el tiempo, que realmente apunte a generar cambios culturales profundos y a impactar cada uno de los procesos de la empresa, esta iniciativa debe ir más allá del diseño de políticas para cumplir con

disposiciones de carácter normativo, debe ser un asunto que toque y transversalice las apuestas de su empresa.

- **Definir un equipo técnico responsable del diseño de la política:** si bien una política de equidad de género pasa por el compromiso de los distintos colaboradores de la empresa, resulta necesario definir un equipo responsable de todo su proceso de diseño. La conformación de este equipo puede contar con representatividad de los distintos roles, niveles o áreas de la empresa y debe ser escogido teniendo en cuenta los requerimientos de información, técnicos y metodológicos que implica este proceso los cuales son detallados en la presente guía. Este equipo podrá ser de carácter externo, ello en el caso de contar con el apoyo de una consultoría o asesoría de una organización externa experta en estas temáticas.
- **Realizar un diagnóstico claro y preciso de la situación:** tal y como fue presentado en la *guía para la elaboración de diagnósticos empresariales en equidad de género* (Alianza Empresarial por la Equidad de Género, 2022), el punto de partida para iniciar con el diseño de una política en equidad de género debe ser el diagnóstico de la situación de las mujeres en la empresa a partir de la evidencia empírica recolectada. Este diagnóstico luego posibilitará la identificación clara de las brechas existentes, problemáticas y variables a intervenir por parte de una política en equidad de género. Esta guía de diagnóstico incorpora elementos comunes al proceso de política, y en general a toda iniciativa que quiera emprender la organización en la materia, estos elementos son: la declaración pública del compromiso en materia de equidad de género por parte de la alta dirección de la empresa, la consolidación de un equipo técnico encargado y la puesta en marcha de procesos permanentes de sensibilización frente al tema.
- **Comunicar el proceso:** antes, durante y después del diseño de una política en equidad de género se debe trazar una estrategia de comunicaciones a través de la cual se vincule de manera permanente al personal de la empresa. Además, si en el diseño estratégico de la política se tiene contemplado algún impacto con los proveedores, colaboradores cercanos o familias de los colaboradores se deben pensar las estrategias comunicacionales para ello.
- **Contar con toda la información necesaria para realizar el diseño:** si bien su empresa ya cuenta con un diagnóstico que le permitirá iniciar la ruta para el diseño de una política, debe preparar la información necesaria para pensar los componentes estratégicos de este ejercicio y el diseño de su plan de acción. Algunos elementos a tener en cuenta son los datos e información actualizada de sus empleados, colaboradores y proveedores, información

financiera de la empresa y demás elementos necesarios que le permitan definir claramente objetivos, indicadores, actividades y metas en los próximos años.

- **La participación y legitimidad del proceso:** uno de los componentes que otorga mayores niveles de legitimidad a una política es la vinculación de todos los colaboradores de la empresa en sus directrices, ello de la mano de la declaración decidida por parte de los altos directivos y la directriz de incorporación de estos temas en los distintos niveles de la empresa. Por ello, al pensar en todas las fases que componen el diseño de una política se deben incorporar estrategias para garantizar la participación de todos los integrantes de la empresa, definir en qué momentos va a tener lugar el proceso participativo, quiénes van a participar, qué contribuciones se esperan de los distintos actores, qué espacios e instancias en el marco del diseño se van a definir para la participación, qué recursos metodológicos y técnicos se emplearán para sistematizar los procesos de participación, entre otros asuntos definidos por el equipo encargado del diseño de la política.
- **Tenga en cuenta los recursos disponibles para esta iniciativa:** el éxito en el diseño e implementación de una política implica establecer una adecuada relación entre las brechas existentes en materia de equidad de género, el tiempo y recursos disponibles en relación con los objetivos y metas definidos por la alta dirección. Por ello es importante identificar en términos físicos, humanos y financieros los recursos disponibles tanto para el proceso de diseño como para la implementación de los objetivos y metas de la política, es decir, la declaración por parte de la alta dirección no debe ser solo un proceso simbólico, este debe ir acompañado de acciones concretas y recursos dispuestos para ello.
- **Realizar mapeo de actores y establecer alianzas:** el proceso de diseño de políticas precisa del establecimiento de una red de actores internos y externos a su organización, a través de los cuales se brinden apoyos al proceso. Para ello es importante identificar o realizar un mapeo de actores en torno al ejercicio de diseño de políticas, con el fin de identificar posibles apoyos y referentes que en el nivel externo e interno presenten contribuciones al proceso. En este punto, se sugiere que en el nivel externo se identifique en los distintos niveles de gobierno actores que desde lo público puedan brindar contribuciones al proceso, así como otras empresas, alianzas, ONGs u organizaciones que trabajen este tema y ayuden a la consolidación de la iniciativa. En el nivel interno, se sugiere realizar un mapa de actores, el cual oriente de especial manera los procesos de participación que tendrá el diseño de la política, así como su posterior implementación, seguimiento y evaluación.
- **La capacitación y formación en equidad de género como actividad permanente:** para emprender cambios estructurales en su organización en materia de equidad de género,

resulta de vital importancia contar con colaboradores sensibilizados en el tema, de allí que se sugieran procesos previos de transferencia del conocimiento que permitan generar cambios en las estructuras sociales, institucionales y culturales.

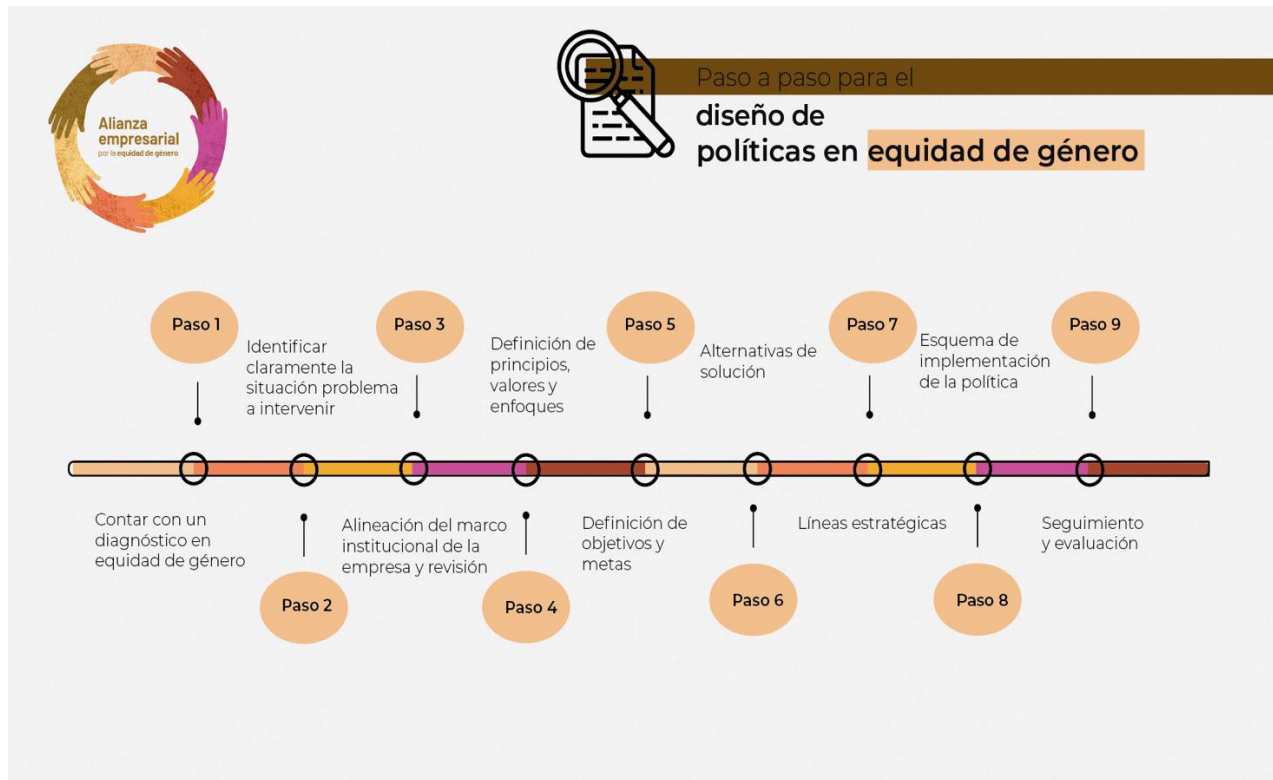
- **La sistematización de la experiencia:** es fundamental tener un proceso para sistematizar toda la experiencia de su empresa al iniciar la ruta por la equidad de género. Identifique de manera clara las fortalezas y debilidades de su contexto empresarial con el fin de establecer buenas prácticas y lecciones aprendidas que retroalimenten su proceso de planeación estratégica.

Finalmente, con estos elementos claramente definidos, tenga en cuenta que las políticas son instrumentos vivos y dinámicos en el tiempo, lo cual precisa de ejercicios permanentes de planeación y revisión en torno a lo allí dispuesto. Si bien existen elementos necesarios para un diseño de políticas, esta experiencia debe recoger los aprendizajes y valores de su empresa, así como las apuestas estratégicas de la misma desde la alta dirección. En el caso de las políticas en equidad de género se deben comprender desde una perspectiva amplia de cambio cultural, por lo cual antes y durante el proceso se deben realizar procesos de capacitación, sensibilización y transferencia de conocimiento con los distintos miembros de la empresa para generar escenarios que posibiliten un adecuado diseño e implementación de una política en la materia.

Etapas para el diseño de una política en equidad de género

Teniendo en cuenta las fases dentro del diseño de políticas, en esta guía se presentan los principales pasos o elementos a ser tenidos en cuenta por una empresa interesada en la materia, es importante señalar que estos elementos constituyen un punto general de referencia, los cuales deben ser adaptados y apropiados según las condiciones específicas de la empresa que se encuentre en un proceso de diseño de una política en equidad de género:





El diagnóstico como punto de partida

El primer paso para iniciar la ruta hacia la equidad de género en una empresa es la realización de un diagnóstico de la situación, tal y como fue presentado anteriormente en la *guía para la elaboración de diagnósticos*. Este momento es importante como punto de partida, en tanto resulta fundamental entender las razones que llevan a una organización a abordar un tema, esto es, comprender cuándo y a través de qué mecanismos se ha tornado una situación en problemática, y qué hace que se requiera una intervención. El principal propósito de un ejercicio de diagnóstico es develar las desigualdades de género y esas situaciones que las generan, propician y perpetúan en el marco de la empresa.

Si bien no existe una aplicación unívoca de esta ruta de planeación por parte de las empresas, sino que algunas solo diseñan la política sin dar centralidad al diagnóstico como etapa previa, es importante precisar que un ejercicio adecuado y basado en evidencia permitirá el diseño de una política sólida y acorde con las brechas reales de la empresa. Así estas guías se constituyen en un marco normativo, el cual consolida unos mínimos que en el deber ser de las empresas brindan unos pasos de carácter secuencial a ser llevados a cabo.

Identificación de la situación o problema a intervenir

Luego de contar con un diagnóstico en materia de equidad de género para su empresa, se debe identificar de una manera clara y precisa el problema a intervenir por parte de la política. Asimismo, cómo llega este tema, en este caso la equidad de género, a formar parte de la agenda de determinada empresa. Lo anterior hace parte de la etapa de identificación y estructuración de la situación problema a ser intervenida (Birkland, 2011).

Se entenderá como una situación problemática aquella que está generando desigualdades de género en el contexto de su empresa, entendiendo que “la igualdad de género es el objetivo amplio y general que las sociedades y los Estados se proponen alcanzar para resolver el problema público de las desigualdades históricamente construidas entre hombres y mujeres” (Agudelo & Olaya, 2019, p. 113). Es decir, cuáles son las condiciones estructurales, culturales y organizacionales que en el marco de su empresa están generando brechas entre hombres y mujeres, estas condiciones de desigualdad y las brechas generadas por su persistencia son las que hacen parte del problema a intervenir en su organización (Garces Vergara, 2020).

Un primer paso para ello es establecer las distintas causas asociadas al problema, así como los efectos que esto genera. Para ello, se debe comprender que la identificación de problemas es un proceso de construcción colectiva, que se encuentra estrechamente relacionado con los contextos sociales, culturales, políticos y económicos de los sujetos, pero también es un proceso que tiene un carácter técnico, el cual busca a partir de la evidencia existente cualificar relaciones entre el problema y sus causas.

Algunos elementos para identificar el problema

A continuación, se presentan algunos apuntes clave desde lo técnico y metodológico para realizar la identificación del problema:

- A partir del diagnóstico identifique cuáles son las principales dimensiones o áreas que refieren mayores brechas de género en su empresa. Además de identificar situaciones problema señale oportunidades de mejora o ventanas de oportunidad que le permitan generar cambios en procesos existentes. De acuerdo con la guía para la elaboración de diagnósticos, tenga en cuenta esta seis dimensiones: cultura organizacional; planeación y gestión estratégica; corresponsabilidad y estrategias de bienestar; atención a la violencia, acoso y hostigamiento laboral; gestión de recursos humanos y estructura organizacional.

- Para establecer las causas y los efectos asociados a esas dimensiones o áreas problemáticas además de basarse en los datos generados por el diagnóstico, realice ejercicios de construcción e identificación conjunta del problema y sus dimensiones asociadas a través de causas y efectos.
- Para cualificar las situaciones problema asociadas a las dimensiones puede realizar talleres o actividades con grupos de colaboradores en su empresa que sean representativos de las distintas áreas y niveles para la identificación del problema. Para ello puede utilizar herramientas como la lluvia de ideas, los árboles de problemas, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la presentación de ejemplos o situaciones problema cotidianas para ser caracterizados y priorizados por los miembros de su empresa, entre otras estrategias. El propósito de este ejercicio es cualificar la información existente sobre las dimensiones al problema e identificar de manera conjunta el problema central con sus causas y efectos en clave de ocurrencia e impacto. Este momento del proceso debe ser ampliamente participativo y la construcción del problema central debe reflejar las voces de los distintos miembros de su empresa, ello dará legitimidad al ejercicio de diseño de la política y la posterior definición del componente estratégico de la misma.
- Luego de contar con los datos del diagnóstico, la información cuantitativa de las dimensiones y la información de carácter cualitativo producto de los ejercicios participativos, se deben identificar unas causas claras asociadas al problema, es muy importante que existan relaciones causales claras basadas en evidencia, en tanto las causas identificadas posibilitarán la construcción de las futuras alternativas de solución y líneas de acción de la política.
- Un elemento importante para tener en cuenta es que las políticas en equidad de género buscan atender las problemáticas en relación con las capacidades de la empresa, especialmente evaluando tiempo y recursos, así que es probable que luego de los distintos ejercicios de caracterización del problema resulten con múltiples dimensiones a ser atendidas. Por esta razón deba realizar un ejercicio de priorización en clave de las condiciones de posibilidad con las que cuenta para atacar las causas del problema en relación con los recursos disponibles y la perspectiva que tiene la alta dirección de la empresa respecto de su posicionamiento frente a los temas de equidad de género.

- La priorización de dimensiones en el marco de un problema debe obedecer a criterios de carácter objetivo, a partir de la información generada desde el diagnóstico y demás ejercicios propuestos previamente para la estructuración del problema (Consejo estatal de la mujer y bienestar social & INMUJERES, s.f). Con estos insumos deberá ser el nivel directivo quien se encargue de realizar el ejercicio de priorización, ello tomando en consideración los asuntos más relevantes para sus colaboradores, pero también teniendo en cuenta cuál es el alcance que quiere dar la alta dirección a esta iniciativa, los recursos disponibles y la manera como estas apuestas se armonizarán con las metas estratégicas de la empresa y su proyección

Revisión del marco institucional y organizacional de la empresa e iniciativas de política existentes

Luego de la identificación de brechas y situaciones problema, es importante realizar un proceso de revisión del marco institucional y organizacional de la empresa, ello en relación con la declaración y apuestas de la alta dirección por la equidad de género. Esta revisión tiene como punto de partida el ajuste a los estatutos, políticas institucionales, protocolos, reglamentos, manuales y otro tipo de disposiciones internas de la empresa, las cuales deben ser ajustadas en relación con el proceso de diseño de la política, para que a través de ellas se soporte la posterior implementación de la política en equidad de género. Además de esto, será importante revisar de acuerdo con el tamaño de su empresa y sector económico si existen iniciativas de política similares, que puedan constituirse como guía para este ejercicio en términos de sus componentes estratégicos, así como desde la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas de otras empresas.

Algunos elementos para la revisión del marco institucional y organizacional de la empresa e iniciativas de política

A continuación, se presentan algunos apuntes clave desde lo técnico y metodológico para realizar el ejercicio de revisión del marco normativo y la identificación de otras iniciativas de políticas:

- Una vez revisados y armonizados los documentos internos de su empresa tales estatutos, políticas institucionales, protocolos, reglamentos, manuales y otros, es importante revisar y adecuar si es preciso su organigrama o estructura organizacional interna con el fin de responder a las necesidades y retos que tendrá la nueva política en equidad de género a implementar. Para el caso de las empresas que hacen parte de multinacionales, son sedes o filiales de una compañía es importante que se ajusten estas directrices generales a los contextos locales donde tienen lugar las actividades de la empresa, para ello se debe hacer

un análisis del contexto social, organizacional y cultural con el fin de adecuar la implementación de directrices de política que vengan desde el nivel central de la empresa.

- En el caso de las micro y pequeñas empresas el paso inicial es el diseño de estos documentos internos, en muchas ocasiones las empresas de estos tamaños aun no cuentan con estatutos, políticas institucionales, protocolos, reglamentos, manuales u otros documentos, por lo cual este momento puede ser la ventana de oportunidad para diseñar las políticas internas de la empresa e incorporar el enfoque de género en estos ejercicios.
- Un elemento a tener en cuenta además de la revisión a los documentos internos de su empresa, es la revisión marco normativo existente en su país frente a estos temas, ello con el fin de articular la parte estratégica y las acciones dispuestas por la política con mandatos que pueden ser de carácter obligatorio. Tenga en cuenta que un ejercicio de política empresarial en materia de equidad de género, debe constituirse en una apuesta estratégica de su empresa, no es un asunto deba obedecer al cumplimiento de disposiciones normativas de carácter obligatorio, debe superar estos mandatos y ser una apuesta decidida por parte de la empresa insertándose en las prioridades de la misma.

Es importante iniciar la revisión incorporando los niveles de análisis internacional, nacional y local, ello tanto para el marco normativo como para las iniciativas de política. En el caso de esta últimas será importante focalizar en empresas con características similares a la suya, ya sea por tamaño, sector económico o retos que enfrenten en materia de equidad de género.

- Identifique entidades, alianzas, organizaciones o consultoras que cuente con repositorios o sistemas de información en la materia, ello con el fin de obtener fuentes confiables y actualizadas para su ejercicio de política.
- Para la revisión de iniciativas de política identifique empresas con características similares a la suya en cuanto a tamaño y actividad productiva, estas serán una guía que le permitirá orientarse, no deben ser ejercicios a tomar tal y como fueron formulados sin pasar por un proceso de revisión y diseño propio en el marco de su empresa. Si bien otras políticas pueden ser referentes, tenga en cuenta que una política en equidad de género es una apuesta y ejercicio propio de cada empresa, la cual deberá responder a las condiciones particulares de la misma y a la apuesta en términos de alcance y objetivos que se marque por la alta dirección.

Definición de los principios, valores y enfoques

Como se ha señalado en esta guía, una política en equidad de género constituye una apuesta en términos estratégicos por parte de una empresa, esta apuesta debe armonizarse con la misión y visión de la organización, a partir de la inclusión de una serie de principios, valores, enfoques o componentes de carácter misional que destaquen la apuesta en equidad de género que tendrá la empresa. Estos a su vez deben conversar con lo dispuesto en el punto anterior, en tanto estos principios, valores y enfoques no solo se transversalizarán a través de la política diseñada, también deberán estar insertos en el marco institucional y organizacional de la empresa.

Así, los principios obedecen a los compromisos a largo plazo que orientarán las distintas actividades de la empresa, siendo los valores aquellos asuntos que adquieren una especial relevancia y caracterizan el ADN de la empresa. Estos pueden acompañarse de apuestas específicas en clave de enfoques, en este caso, se trata de orientar las acciones de la empresa desde el enfoque de género, pero también se pueden pensar perspectivas de enfoques desde los derechos humanos, el desarrollo humano integral, la interseccionalidad, la diversidad y la inclusión, entre otros (DAPRE & Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2016).

Desde esta perspectiva, es importante a través de estos elementos determinar el alcance específico que tendrá esta política en el marco de su empresa, para ello no solo juegan las apuestas estratégicas, sino asuntos como el tiempo, recursos y nivel de compromiso para ello. En ese sentido, incluir una perspectiva de género en un ejercicio de política implicará “reconocer que todas las mujeres independientemente de su condición y posición aún no gozan de total igualdad con respecto a los hombres y que enfrentan diversos niveles de discriminación” (Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2012 p. 47).

Así, la inclusión de enfoques y principios desde la equidad de género implica para la empresa establecer los efectos diferenciados que tienen para hombres y mujeres la estructura organizacional, su cultura y las prácticas organizacionales, ello desde el diseño de acciones que busquen atender esos efectos desde la mejora de las condiciones de las mujeres en las empresas y teniendo como horizonte estratégico la superación de las desigualdades por razones de género.

En esta misma línea, si la empresa cuenta con el compromiso, recursos y capacidades para ello, en el marco de diseño de una política de equidad de género se podrá incluir en clave de principios y enfoques procesos que atiendan un conjunto más amplio de desigualdades, no solo aquellas generadas por asuntos de género. De allí, que muchas empresas que han avanzado en la ruta hacia la equidad de género contemplen la diversidad e inclusión desde apuestas institucionales más

amplias hacia el respeto por las diferencias, incluso desde la elaboración de políticas de diversidad e inclusión. Es importante que, si su empresa va a incluir lineamientos, enfoques o acciones que apuesten por la diversidad e inclusión, se concreten de manera efectiva en el plan estratégico o plan de acción de la política, los enfoques no solo deben ser apuestas misionales o filosóficas, deben servir de hoja de ruta para direccionar acciones concretas en la materia.

Diseño de los objetivos y metas de la política

Luego de contar con una caracterización clara del problema o situación a intervenir, debe diseñar de los objetivos y metas de la política. Se diseñan, entonces, unas metas alusivas al por qué de la política, y unos objetivos correspondientes a esas metas, que dan cuenta del cómo de la política. Las metas marcan una ruta y se establecen a corto, mediano y largo plazo; mientras los objetivos determinan su concreción y apuestas estratégicas (Dunn, 2008).

Así, los objetivos y metas presentan el panorama o situación deseable a la que quiere llegar la empresa en materia de equidad de género. Deben indicar de una manera clara y precisa el horizonte que la empresa se está trazando desde ese ejercicio de planeación y a su vez, se constituyen en la hoja de ruta para la definición de elementos más concretos como los planes estratégicos o planes de acción en los cuales se presentarán de manera detalla las acciones para el logro de los objetivos propuestos. A continuación, se presentan los objetivos de algunas políticas en equidad de género en el sector empresarial:

Promover un cambio cultural en torno a la equidad de género, tanto en lo que se refiere a los usos y prácticas al interior de la empresa como en su proyección a la sociedad, a través de sus relaciones con proveedores como de la prestación de sus servicios públicos, estableciendo las normas y mecanismos necesarios para ello (Empresa de Ferrocarriles del Estado de Chile, s.f. p. 2)

La finalidad de esta *Política* es lograr un entorno favorable que facilite y potencie la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la diversidad y la inclusión de los profesionales de las sociedades pertenecientes al Grupo, apostando, en consecuencia, por un modelo de gestión de personas comprometido con la excelencia profesional y la calidad de vida, todo ello de conformidad con la legislación vigente en cada país y siguiendo las mejores prácticas internacionales, incluyendo lo dispuesto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas en estos ámbitos. (IBERDROLA, 2022, P.1).

Aumentar la participación de mujeres en la fuerza laboral de Ecopetrol, fomentando prácticas laborales equitativas, una mayor participación en cargos de liderazgo, desarrollo de mujeres con alto desempeño y condiciones laborales que faciliten su ingreso a la industria, como el balance familiar, la prevención de violencia de género y la expresión libre de nuevas masculinidades. (ECOPETROL, 2019, P.6).

Algunos elementos para tener en cuenta en el diseño de objetivos y la definición de metas

A continuación, se presentan algunos apuntes clave desde lo técnico y metodológico para el diseño de los objetivos y metas de la política:

- Los objetivos deben conversar con los aspectos misionales de su empresa, así como con los principios, valores o enfoques definidos de acuerdo con el apartado anterior. Si su interés es incluir en el marco de una política de equidad de género asuntos más amplios relacionados con la diversidad e inclusión, son los objetivos y las metas un buen punto para enlazar estos temas desde las apuestas estratégicas.
- Para el establecimiento de los objetivos y metas de la política su empresa deberá dar cuenta de ¿Qué se quiere lograr con este ejercicio de política? ¿Cuál es el alcance de la política en términos de tiempo, acciones y recursos? ¿Cómo se van a desarrollar los objetivos y metas de la política? ¿De qué manera conversan y se articulan los objetivos y metas de la política de género con las políticas y objetivos generales de la empresa? ¿Cómo se van a medir los objetivos y metas de la política? ¿Cómo se va a promover el logro de los objetivos y metas fijados en el contexto de la empresa? ¿Quiénes serán los responsables y corresponsables de la puesta en marcha y logro de esos objetivos y metas? ¿Cómo conversarán esos objetivos y metas con mis líneas estratégicas y mi plan de acción o plan estratégico?
- El diseño de los objetivos debe tener una correspondencia con el problema identificado, así, el objetivo general de la política debe apuntar a la situación problema general que se busca cambiar, es decir, cuál es el escenario ideal al que desea llegar la empresa. Así como los objetivos específicos deben constituir las contribuciones que se realizarán al logro del objetivo general, ello respondiendo a las principales causas identificadas y priorizadas en el momento del diagnóstico y la definición del problema de política que busquen atender las brechas de género identificadas.

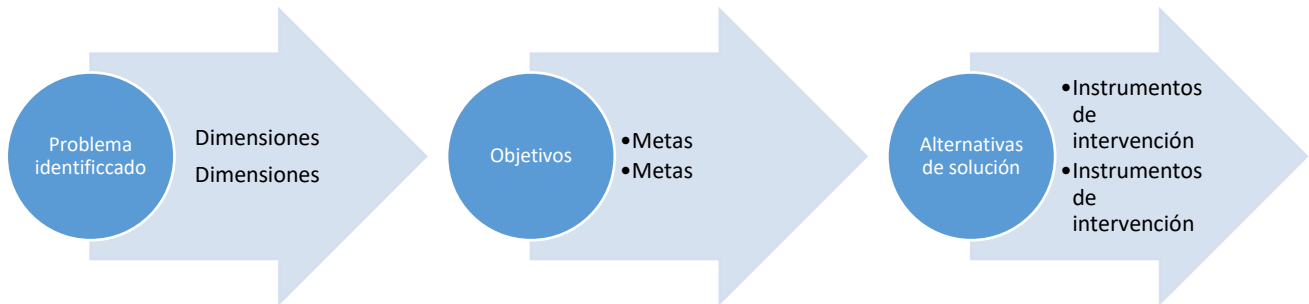
- Otro de los asuntos por los cuales el diagnóstico es un punto de partida crucial se relaciona con el establecimiento de metas, en tanto el diagnóstico debe constituir la línea de base principal en la materia, de tal forma que las metas fijadas conversen de manera coherente con la foto actual de la empresa en el momento del diseño de la política. Si bien es importante un punto de vista cuantitativo para el establecimiento de los objetivos y metas, esto debe ser cruzado con elementos cualitativos que permitan trazar metas en correspondencia con los cambios que se esperan generar en la cultura organizacional.
- La fijación de metas y objetivos supone a su vez un priorización o jerarquización de las mismas, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, la disponibilidad de recursos tanto humanos como financieros para su ejecución, lo que implica realizar un estudio de factibilidad de las propuestas, teniendo en cuenta dichos elementos. Estos deben constituir la posterior elaboración del plan de acción donde se contempla la viabilidad legal, la programación presupuestal, la evaluación y el monitoreo y las estrategias de comunicación. Posteriormente, se diseñan unos indicadores que den cuenta del grado de cumplimiento de las metas y de los resultados esperados a partir de esas soluciones escogidas, aspectos centrales en el diseño del sistema de seguimiento de la política (Ordoñez-Matamoros, 2013).

Se sugiere para la fijación de las metas y sus indicadores tomar como guía los indicadores y preguntas propuestos en la *guía para la elaboración de diagnósticos*, en el paso 4 de esta guía *elementos de análisis* se presentan los principales aspectos e indicadores a medir durante el proceso de diagnóstico, la idea es que al realizar este diagnóstico su empresa ya cuente con una línea de base en cada uno de estos aspectos y oriente los objetivos y metas en relación con los indicadores medidos durante el diagnóstico.

- Teniendo en cuenta que el problema identificado es el punto de partida para el establecimiento de los objetivos y metas, este ejercicio debe tomar en cuenta la visión de los distintos colaboradores que integran los niveles de la empresa. Si bien la fijación de metas y objetivos es un asunto que debe ser priorizado y jerarquizado desde la alta dirección, se puede incorporar un componente de construcción colaborativa con actores clave. Por ejemplo, a partir del árbol de problemas identificado en el paso 1, se puede partir del problema definido y realizar un ejercicio de construcción de escenarios ideales a través de un árbol de objetivos. Si su empresa es una sede o filial, deberá conversar con las directrices generales de la casa matriz donde se aloje la empresa.

Construcción de las alternativas de solución frente a la situación o problema a intervenir

Las alternativas de solución de la política suponen definir cuáles serán las rutas de acción teniendo en cuenta las brechas identificadas, cuya intervención permitirá el logro de los objetivos y metas definidos (Howeltt, 2011). Así, las alternativas serán el elemento que en términos prácticos deberá orientar el diseño de las líneas estratégicas de la política en relación con las capacidades de acción de la empresa, los recursos disponibles y las prioridades establecidas por la alta dirección.



Fuente: Elaboración propia

Algunos elementos para tener en cuenta en la definición de las alternativas de solución

A continuación, se presentan algunos apuntes clave desde lo técnico y metodológico para realizar el ejercicio de identificación y priorización de las alternativas de solución:

- Las alternativas de solución deben guardar correspondencia con el problema identificado y los objetivos y metas definidos para la política. Para ello resulta importante partir de las causas asociadas al problema y los objetivos que se relacionan con la situación deseada que se espera obtener, allí las alternativas de solución deben establecer cuáles son los caminos o rutas que debe seguir la empresa para llegar al horizonte deseado a través de la intervención de las causas del problema. Dichas alternativas se podrán concretar en el paso siguiente relacionado con las líneas estratégicas de la política en indicadores, actividades y responsables.
- Tenga en cuenta que al igual que con las fases de identificación del problema y la definición de los objetivos y metas, la construcción de alternativas de solución debe ser un proceso que considere el contexto y estructura organizacional de la empresa. Si bien estas deben ser definidas y priorizadas por la alta dirección, resulta importante tener en cuenta las opiniones expresadas por los colaboradores en los distintos niveles.

22

- Al ser las alternativas la ruta que deberá adoptar la empresa, es importante identificar las capacidades de la misma y los recursos disponibles para su implementación, estas deben indicar de manera clara y precisa las acciones que se pondrán en marcha, ser realizables en un tiempo estimado y contar con unos recursos y responsables para ello. En este punto resulta clave tener en cuenta el tamaño de la empresa, ya que este definirá el alcance de las alternativas y la priorización de las mismas, también de acuerdo al sector se podrán priorizar algunas en relación con brechas que son más evidentes en sectores tradicionalmente masculinizados o feminizados.
- Durante esta fase, la empresa podrá contar con varias alternativas de solución que presenten contribuciones a la misma problemática, en este caso es importante que desde la alta dirección se establezcan los criterios de priorización que permitan establecer elementos técnicos para la selección de una alternativa sobre otra. Dicha priorización puede realizarse teniendo en cuenta asuntos como: recursos disponibles, tiempo para su ejecución, legitimidad de la alternativa en el contexto empresarial, coherencia de la alternativa con las políticas institucionales o apuestas estratégicas de la empresa, contribución de la alternativa a la solución de la problemática identificada, selección de alternativas basadas en evidencia empírica disponible, revisión de estrategias previas que ha implementado la empresa y han funcionado en la materia, entre otros.

Diseño del componente estratégico de la política

El componente estratégico de la política consigna los grandes ejes temáticos o de intervención a los que deberá apostar la empresa con su política de equidad de género, este momento debe guardar coherencia con las fases anteriores, en tanto consigna de manera concreta las rutas de intervención frente a las brechas identificadas.

La incorporación de la perspectiva de género puede darse en diferentes niveles y etapas de la organización empresarial, todos interrelacionados entre sí y sin seguir necesariamente un orden secuencial. La permeabilidad entre estos diferentes niveles y etapas, de hecho, permitirá que se impregnen progresiva y globalmente los cambios en la totalidad de la estructura y el funcionamiento de la empresa (SURT, sf. P. 20).

Así, dentro de una línea estratégica pueden tener lugar un conjunto de programas, proyectos, iniciativas o actividades que consignarán una ruta de acción en el mediano plazo, estas pueden ser abordadas de manera individual o agruparse en conjuntos de objetivos estratégicos y operativos.

Este componente estratégico podrá adquirir un mayor nivel de operatividad a través de instrumentos como un plan de acción o plan estratégico de la política, en el cual se consignarán los indicadores y actividades por línea, así como los responsables y recursos para llevar a cabo las actividades (Este instrumento se abordará en la fase de implementación).

Algunos elementos para tener en cuenta en el componente estratégico de la política

A continuación, se presentan algunos apuntes clave desde lo técnico y metodológico para diseñar las líneas estratégicas de la política:

- Se destaca que el diseño de políticas se caracteriza por la existencia de coherencia entre lo que se planea y se realiza, por lo cual el problema y sus causas siempre serán el punto de partida, luego los objetivos y las alternativas realizadas. Puede diseñar líneas estratégicas que desarrollen uno o varios objetivos específicos, asimismo agrupar las líneas por alternativa de solución o dimensión específica del problema.
- Las líneas deben incorporar una descripción de lo que se espera realizar, los objetivos programáticos o estratégicos y las acciones asociadas a cada una de estas líneas, las cuales deberán guardar correspondencia con los indicadores diseñados durante el modelo de implementación de la política a través de un plan de acción o plan estratégico.
- La definición de las líneas estratégicas debe guardar una estrecha relación con el diagnóstico, especialmente con las variables evaluadas a través del instrumento o instrumentos de recolección de información empleados para generar la línea de base producto del ejercicio de diagnóstico. Por ello se sugiere revisar los ejes temáticos sugeridos en el paso 4 de la *Guía para la elaboración de diagnósticos*, estos ejes pueden traducirse en las líneas estratégicas de su política.

Algunas líneas estratégicas privilegiadas por las políticas de equidad de género en las empresas

Como se ha señalado es el diagnóstico el que permite identificar las principales brechas que determinan el punto de partida o situación problemática en su empresa, para ello es importante retomar los seis ejes de trabajo propuestos en la guía para la elaboración de diagnósticos: cultura organizacional; planeación y gestión estratégica; corresponsabilidad y estrategias de bienestar; atención a la violencia, acoso y hostigamiento laboral; gestión de recursos humanos y estructura organizacional. Estos ejes serán el referente para, la selección de las líneas que integrarán la

política. Sin embargo, es importante señalar que de acuerdo con los objetivos y metas definidos se establecerá el alcance de este ejercicio, el cual pasa por el contexto específico de cada empresa y las apuestas puntuales de la alta dirección de esta.

En materia de equidad de género en las empresas es posible identificar algunas líneas para tener en cuenta dentro de un ejercicio de política, estas apuntan a brechas históricamente identificadas que limitan el desarrollo de las mujeres en el contexto empresarial. De acuerdo con la revisión de literatura realizada, así como el análisis de políticas de equidad de género en las empresas desde el contexto nacional e internacional, las principales líneas estratégicas que son abordadas en el marco de ejercicios de esta naturaleza, apuntan a las siguientes dimensiones del problema:

- **Intervención de patrones culturales sobre el género y la promoción de cambios organizacionales:** uno de los aspectos transversales que es abordado por las políticas de equidad de género en las empresas se relaciona con acciones enfocadas en sensibilizar a sus colaboradores sobre la existencia de brechas en materia de género, así como acciones de formación y capacitación que generen cambios sobre los patrones culturales predominantes. Estas acciones en muchos casos se extienden a las familias de sus colaboradores y proveedores externos.
- **Liderazgo y participación femenina:** desde esta línea estratégica se presentan acciones que buscan la promoción y el acceso de las mujeres en igualdad de oportunidad a los distintos cargos de la empresa, así como incentivar y promover la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo, participación en juntas directivas y participación en el capital financiero de la empresa.

En esta materia, también se pueden incluir acciones que fomenten la participación de las mujeres en instancias de toma de decisiones, creación y participación de organizaciones o sindicatos al interior de la empresa, en los cuales se abanderan asuntos relacionados con la equidad de género.

Una buena práctica identificada en la materia son los programas o procesos de mentoría y liderazgo al interior de las empresas, allí se contemplan acciones formación en habilidades de liderazgo para las mujeres, procesos de mentoría y acompañamiento interno, las cuales se concretan en indicadores cuantitativos como número de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo, pero también las cuales han sido evaluadas de manera cualitativa en clave de generar mejores condiciones para el empoderamiento de sus colaboradoras.

- **Acceso a cargos y salarios:** este ámbito temático recoge estrategias relacionadas con la garantía de igualdad de oportunidades en los procesos relacionados con el acceso a todos los cargos de la empresa para las mujeres, así como la garantía de condiciones de igualdad salarial entre mujeres y hombres en los distintos niveles de la empresa. Ello precisa de acciones concretas de identificación de brechas salariales y su ajuste en el contexto de la empresa de existir desigualdades, así como los cambios en procesos de convocatoria y selección a cargos.
- **Procesos de reclutamiento y selección:** uno de los aspectos a intervenir en el marco de las políticas de equidad de género se encuentra relacionado con los procesos de reclutamiento y selección. Para ello se identificaron acciones relacionadas con la identificación y eliminación de sesgos inconscientes en estos procesos; el diseño de protocolos o manuales para el reclutamiento y selección que incorporen además de criterios de género elementos relacionados con la diversidad e inclusión; estrategias de comunicación sin género para los procesos de reclutamiento y selección; la implementación de procesos ciegos para la selección de personal, entre otras acciones que apuntan a reducir la presencia de sesgos.
- **Prevención y detección del acoso sexual, laboral y violencias de género:** en el marco de las políticas en equidad de género se incluyen acciones relacionadas con la prevención, detección y sanción del acoso sexual y laboral. En estos ámbitos muchas políticas incorporan acciones relacionadas con la prevención y detección de casos de violencia intrafamiliar, asimismo incorporan acciones encaminadas en el rechazo de cualquier conducta que atente contra la dignidad y la calidad de vida de todas las trabajadoras y los trabajadores de la empresa.

En cuanto a la prevención y detección del acoso sexual y laboral un primer conjunto de acciones se enfocan en incorporar las disposiciones normativas que cada vez son crecientes en muchos países. En el contexto colombiano es importante retomar lo dispuesto en la Sentencia T-140 del 2021 emitida por la Corte Constitucional, la cual establece que es obligación del empleador emprender acciones cuando se presenten casos de violencia de género en contra de sus trabajadores, en tanto estos hechos representan una violación a los derechos fundamentales. Desde esta disposición normativa se plantean acciones a ser incorporadas por las empresas, tales como la adopción de un protocolo que intervenga la naturaleza estructural de los fenómenos de acoso sexual y violencias de género, allí se

deben incorporar no solo acciones para la intervención de los casos, también debe contemplar un componente preventivo.

Otro conjunto de medidas señaladas por esta disposición normativa son la adopción de medidas que permitan garantizar la estabilidad emocional de las víctimas de estos hechos, asociadas a intervenciones y acompañamientos de carácter psicosocial y médico. Medidas que según esta entidad son necesarias, pero no suficientes de no contar con protocolos que intervengan la naturaleza estructural de los hechos.

Frente a este tema, la Corte Constitucional retomando algunas disposiciones del Convenio C-190 de la OIT señala que las empresas en estos casos tienen los siguientes deberes al momento de proteger y prevenir la violencia y el acoso, adoptando medidas tales como:

- i) identificar, en consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores concernidas y por otros medios, los sectores y ocupaciones y las modalidades de trabajo en los que los trabajadores y otras personas concernidas están más expuestos a la violencia y el acoso; ii) incorporar medidas para proteger de manera eficaz a dichas personas; iii) adoptar y aplicar, en consulta con los trabajadores y sus representantes, una política del lugar de trabajo relativa a la violencia y el acoso; iv) tener en cuenta la violencia y el acoso, así como los riesgos psicosociales asociados, en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo; v) identificar los peligros y evaluar los riesgos de violencia y acoso, con participación de los trabajadores y sus representantes y adoptar medidas para prevenir y controlar dichos peligros y riesgos; vi) proporcionar a los trabajadores y otras personas concernidas, en forma accesible, según proceda, información y capacitación acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso identificados, y sobre las medidas de prevención y protección correspondientes, inclusive sobre los derechos y responsabilidades de los trabajadores y otras personas concernidas en relación con la aplicación de la política relativa a la violencia y el acoso (Corte Constitucional. Sentencia T-140 de 2021).

También se incorporan acciones orientadas a realización de procesos de sensibilización frente a las violencias de género en el ámbito laboral y acoso sexual, así como sobre la prevención e identificación de este tipo de conductas. Una de las iniciativas más implementadas en las políticas consultadas para este ejercicio es el diseño de protocolos para la atención de estas problemáticas, desde los cuales se establezcan los mecanismos de denuncia y las garantías para ello, las sanciones e instancias encargadas del abordaje de este tipo de casos, los mecanismos de socialización y difusión de estos protocolos y el proceso de atención y apoyo a las víctimas de estas conductas. Estos protocolos de acuerdo con la Corte Constitucional colombiana deberán incorporar por lo menos tres aspectos principales: el cuidado inmediato o contención; la atención psicosocial y la asesoría jurídica (Corte Constitucional. Sentencia T-140 de 2021).

- **Conciliación vida personal, laboral y familiar:** uno de los temas que refiere más recurrencia en las políticas de equidad de género en contextos empresariales apunta a acciones relacionadas con la atención de brechas existentes desde la economía del cuidado. Para conocer en detalle las estrategias en esta materia remitirse al documento de *Estrategias de equilibrio vida personal, laboral y familiar* (Universidad EAFIT, 2022).
- **Gestión del conocimiento y la información:** uno de los aspectos de carácter organizacional que es abordado por las empresas que deciden hacer políticas en equidad de género tiene que ver con la gestión del conocimiento y la información en materia de equidad de género. Como se ha evidenciado en este conjunto de guías, la generación de evidencia empírica clara sobre la situación de las mujeres en las empresas es el primer paso para establecer la magnitud de la problemática y el alcance de las acciones a realizar.

En ese sentido, las empresas incorporan dentro de sus políticas instrumentos de medición permanentes, diagnósticos, líneas de base, áreas encargadas de la recolección y actualización de datos en materia de equidad de género que les permita establecer sus avances, asimismo algunas realizan estos ejercicios con miras a realizar futuros ejercicios de evaluación de impacto que les permita establecer cambios reales de la situación de las mujeres en la empresa e incluso cuantificar los beneficios de adoptar políticas en equidad de género.

- **Comités o instancias para la toma de decisiones en equidad de género:** uno de los procesos que incluyen las empresas dentro de sus líneas estratégicas son todas aquellas acciones relacionadas con la formalización, socialización e implementación de lo dispuesto en la política de equidad de género. Para ello, además de las actividades de socialización y difusión de la política, las empresas adoptan líneas específicas desde las que se crean instancias encargadas de la toma de decisiones en la materia, así como encargadas del proceso de implementación y seguimiento a la política de equidad de género. Estas instancias serán desarrolladas con mayor profundidad en el siguiente apartado sobre implementación.

El esquema de implementación de la política

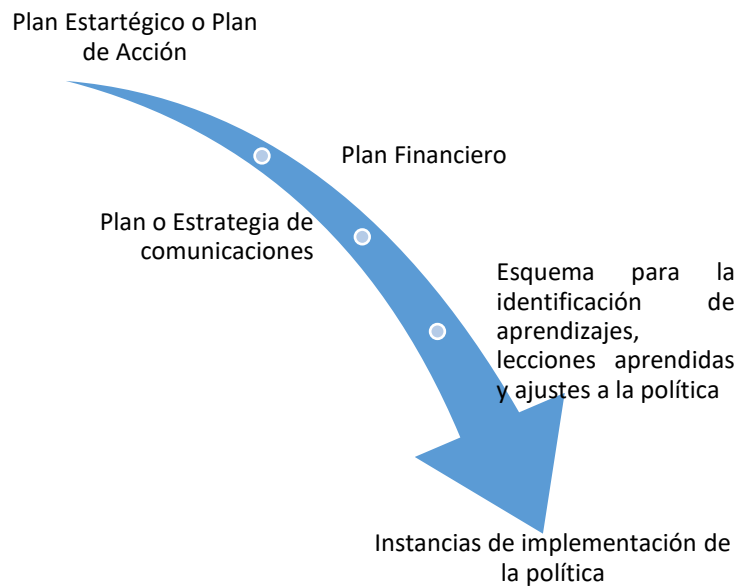
Uno de los principales retos al momento de diseñar políticas es lograr que sean instrumentos que efectivamente sean adoptados por la organización y logren implementarse de una manera sostenida en el tiempo. En el contexto de las políticas organizacionales, su adopción dependerá del mandato

de la alta dirección y el establecimiento de directrices claras para los distintos niveles desde las cuales se incorpore la perspectiva de género. El diseño de políticas no debe concebirse de manera estática o secuencial, al contrario, en la implementación pueden surgir reformulaciones o lecciones aprendidas que representen ajustes a la política, si se tiene en cuenta que esta es un proceso continuo de negociación, y de diálogo para fijar consensos procedimentales. Por lo anterior es importante garantizar que “las personas involucradas entiendan la conexión entre las metas de desarrollo que persigue la organización y los objetivos, métodos y estrategias que refieren a la promoción de la igualdad de género durante la ejecución de la política o proyecto.” (OEA, 2002, p. 152).

De este modo, la implementación es un proceso de aprendizaje donde los ejecutores de la política deben apoyarse en programas de mejoramiento técnico que les permitan potencializar sus capacidades para el logro de los objetivos (Aaron Wildavsky citado por Roth, 2002). Es un proceso muy complejo por lo que requiere el diseño de mecanismos de seguimiento o monitoreo continuos, que deberán ser tenidos en cuenta por los encargados de la implementación de la política.

Algunos elementos para tener en cuenta en la implementación de la política

Desde el diseño su política de equidad de género se deben contemplar los mecanismos, instrumentos e instancias a través de los cuales se va a llevar a cabo la implementación, esto se conecta con los ajustes que deberá realizar en el marco de la estructura organizacional de la empresa, de tal forma que esta pueda responder a los objetivos de la política. Para ello, aquí se sugieren algunos elementos que debe tener en cuenta para diseñar el esquema de implementación de su política:



- El primer punto para resaltar es que la implementación de la política no debe ser un momento que se piense de manera posterior al diseño y aprobación de la misma. Desde las etapas de diagnóstico y diseño de la política es necesario identificar los criterios técnicos con los que se evaluarán las condiciones de posibilidad para la implementación y permanencia en el tiempo de la política.
- Luego de tener claros los objetivos, metas y alternativas de solución es preciso diseñar un plan estratégico o un plan de acción a través del cual se consignen los indicadores y actividades que se llevarán a cabo en un tiempo determinado, responsables, corresponsables y recursos relacionados para la ejecución de cada una de las actividades e indicadores dispuestos en el plan. Un asunto clave para ello es tener en cuenta las líneas estratégicas que definió en el punto anterior, asignar unos objetivos y actividades a cada línea y por cada uno de ellos un conjunto de indicadores que concreten estas apuestas. Puede conectar estos indicadores con algunos de los sugeridos en la guía de elaboración de diagnósticos.
- Es necesario que todo el componente estratégico de la política se sustente en un plan financiero, el cual evidencie una apuesta en términos de recursos direccionada a la implementación de la política. Para ello tomando la misma estructura del plan estratégico se puede realizar la planeación en términos financieros de las actividades e indicadores allí dispuestos. En este caso tenga en cuenta que eventualmente deberá priorizar el cumplimiento de algunos de estos indicadores según las apuestas estratégicas de la empresa.

- Una de las claves para generar cambios de carácter cultural en la estructura de su empresa, pasa por direccionar los procesos de comunicación en clave de lo dispuesto en la política de equidad de género diseñada. Para ello, antes, durante y después del diseño de la política deberá diseñar una estrategia para comunicar todo el proceso y lograr sensibilizar a sus colaboradores. Para el caso de la implementación de la política, podrá incluirse dentro de las líneas estratégicas y con posterioridad en el plan de acción, un conjunto de indicadores y actividades relacionados con la estrategia de comunicaciones que tendrá la política, ello garantizará que el componente comunicacional se encuentre ligado a la implementación.
- Comprender las políticas como instrumentos vivos y dinámicos implica reconocer que durante su puesta en marcha se evidenciarán brechas entre la planeación y la ejecución, para ello es importante tener una estrategia diseñada para realizar balances periódicos de la implementación de la política, en la cual se puedan identificar oportunidades de mejora o asuntos que deben ser ajustados, así como documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas.
- Uno de los elementos centrales dentro de las políticas de equidad de género en las empresas es la creación de una instancia de toma de decisiones en la materia, para ello es común encontrar Comités de Equidad de Género, Comités de Diversidad e Inclusión, Comités para la Prevención y Detección de Acoso, entre otros. Algunos elementos para tener en cuenta sobre esta instancia son:
 - Este escenario debe ser el espacio en el cual se dinamice todo lo relacionado con la política de equidad de género, allí se deben evaluar sus objetivos, el logro de las metas y demás decisiones que se deban tomar durante la implementación.
 - Debe contar con una periodicidad y agenda establecidas.
 - Debe contar con representación de los distintos niveles de la empresa y con la participación del CEO.
 - Desde esta instancia se debe liderar el diseño e implementación de los planes estratégico, financiero y comunicacional de la política.

El seguimiento y la evaluación de la política

Si bien el momento de seguimiento y evaluación es un asunto que tiene lugar posterior al momento del diseño de la política, es necesario pensar desde el diseño de esta los parámetros bajo los cuales

se espera realizar este ejercicio, ello en relación con los elementos para la implementación presentados en el apartado anterior. Ahora bien, al ser un ejercicio que acompaña la puesta en marcha y busca analizar los avances de la política, su diseño debe hacerse desde la etapa de formulación de la política, con el fin de definir de manera precisa el modelo y la metodología de seguimiento y evaluación, así como la identificación de las fuentes de información para el análisis de datos. Así, para el seguimiento y evaluación de la política serán los indicadores asociados a cada una de las líneas los que establezcan el logro de las metas dispuestas, así como su implementación en el tiempo.



En el caso del seguimiento, este busca recolectar información sobre el grado de avance en términos de la implementación de una política y el desarrollo de sus indicadores. A partir de un conjunto de datos recolectados, el seguimiento busca establecer los aprendizajes sobre la forma en que se implementa la política e identificar si el desarrollo de los objetivos y metas concuerdan con lo estipulado durante la fase de formulación. El seguimiento acompaña el desarrollo de la política, privilegiando elementos como las alternativas de solución planteadas, los insumos utilizados para la puesta en marcha de las acciones y los logros alcanzados. Este ejercicio también tiene como objetivo detectar los posibles problemas que puedan incidir en el logro de las metas identificadas, para plantear de manera oportuna una solución (Ordoñez-Matamoros, 2013).

Por su parte, la evaluación busca establecer el logro de los objetivos estratégicos de la política, sus metas y resultados de la política, así como los impactos generados por esta en relación con el problema público a intervenir. Para ello, luego de la implementación se podrán proponer ejercicios

de evaluación de impacto que permitan establecer si las acciones implementadas en el marco de la política efectivamente generaron cambios en las causas asociadas al problema. Para la realización de estos ejercicios se propone en el marco del proceso de implementación y seguimiento a la política, la actualización periódica de los datos asociados a la línea de base levantada en el diagnóstico, con el fin de ir generando información de carácter periódico sobre las dimensiones del problema.

Algunos elementos para tener en cuenta en el seguimiento y evaluación de la política

A continuación, se presentan algunos apuntes clave desde lo técnico y metodológico para diseñar el seguimiento y evaluación de la política:

- Defina de manera clara desde el documento de política los parámetros para realizar el seguimiento y la evaluación de la misma, tenga en cuenta aspectos como la periodicidad, recursos, responsables e información necesaria para ello.
- Es muy importante tanto para el seguimiento y la evaluación contar con una línea base clara de la situación de las mujeres en su empresa, para ello tenga en cuenta los aspectos caracterizados durante el diagnóstico y la definición del problema de política. Disponga de instrumentos de aplicación periódica para ir actualizando la información, ello le podrá permitir cambios generados después de la implementación de la política.
- Diseñe el plan estratégico o plan de acción de la política con indicadores que incorporen las dimensiones de producto, resultado e incluso impacto, ello le permitirá realizar ejercicios de seguimiento y evaluación en relación con el logro de los objetivos y metas de la política. Tenga en cuenta que el seguimiento y la evaluación son también ejercicios de carácter cualitativo, por lo cual debe pensar en instrumentos de esta naturaleza que le permitan periódicamente contar con las percepciones de sus colaboradores.
- Tanto el proceso como los resultados obtenidos del seguimiento y la evaluación deben estar relacionados en las funciones del escenario o instancia participativa de la política, ya sea el Comité de Equidad de Género o la instancia que haga sus veces en la empresa. Desde este escenario se deben evaluar los resultados de la política y tomar decisiones sobre sus ajustes, acciones de mejora y ejercicios derivados de los resultados de una evaluación.

Agradecimientos

Desde la Alianza Empresarial por la Equidad de Género agradecemos a todas las empresas que hicieron parte del proceso de construcción de esta guía a través de las entrevistas y grupos focales realizados, sus aportes e inquietudes se encuentran consignados en este ejercicio y fueron de vital importancia para el diseño de instrumentos que respondan a las necesidades, tamaños, sectores y contextos de las empresas antioqueñas.

Agradecemos la participación y contribuciones de: Evertec-Palce To Pay, Bambú Bpo S.A.S, Un solo proveedor S.A.S, Ágora: Laboratorio Político, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, AEQUALES, Empresa Colombiana de Cementos, Odinsa, Creaciones Sante S.A.S, Danfive S.A.S, DSI Underground, Comfenalco, Cueros Vélez, Fabricato S.A, Confeccionarte S.A.S, Incolmotos Yamaha, Colectivo lo bello de vivir en Bello, Centro Comercial Puerta del Norte, Licorera La 42, Pulpi Bless, Consejo Consultivo de Mujeres de Bello, Mis pequeñas artes, ASOMUR Girardota, Transporte y Turismo 1A, Offcorss, Centro Comercial Metro Bello, AMAR-LLA Simplemente Natural, Pact Colombia, INSUCO, COCIER, Iniciativa de Paridad de Género Colombia y Fundación de Oleoductos de Colombia *Programa Huellas por la Equidad*.

Referencias

Agudelo, L. & Olaya, A. (2019). *Estructurar, priorizar y establecer la causalidad del problema público de las desigualdades de género*. (pp. 111-141). En: Alcaldía de Medellín & Universidad EAFIT. (2018). *Análisis para las Políticas Públicas: la búsqueda de la igualdad de género en Medellín*. Medellín: Alcaldía de Medellín. Disponible en: <https://www.eafit.edu.co/centros/analisis-politico/publicaciones/proyectos-investigacion/Paginas/analisis-para-las-politicas-publicas-igualdad-de-genero.aspx>

Alcaldía de Medellín & Universidad EAFIT. (2018). *Análisis para las Políticas Públicas: la búsqueda de la igualdad de género en Medellín*. Medellín: Alcaldía de Medellín. Disponible en: <https://www.eafit.edu.co/centros/analisis-politico/publicaciones/proyectos-investigacion/Paginas/analisis-para-las-politicas-publicas-igualdad-de-genero.aspx>

Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2012). *Lineamientos de la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres*. Bogotá: Presidencia de la República.



Birkland, T. (2011). *An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making*. New York: Routledge.

CEPAL. (2001). *Enfoque de género en la política económica-laboral: el estado del arte en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

Consejo estatal de la mujer y bienestar social & INMUJERES. (s.f). *Guía Metodológica para la construcción de políticas públicas con perspectiva de género*. México: Cedoc. Documento recuperado de: <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/EdoMex/edomex02.pdf>

Cotton, P., & Hart, P. (2008). *Desarrollando un clima organizacional óptimo*. Sidney, Australia. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2017/08/26/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo/>

DAPRE & Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2016). *Guía Metodológica para la Prevención de Violencias de Género*. Bogotá: DAPRE. Consejería Presidencial para la Equidad de Género. CEDAVIDA. Documento recuperado de: http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/guia-metodologica-prevencion-violencias.pdf?TSPD_101_R0=08394a21d4ab2000019904f349a0eca6f99a2a8269e02cd00d6d92d610c8c8fd05fc848e1ca301da0869c3204f14300033716f4e1dfb4315bd1a5cd6f4a79f26fac4aa7c52e20c07104a249ee96b978c94952f34c16251fd4cf2ec3ee4179a3c

Dunn, W. (2008). *Public policy analysis: an Introduction*. New Jersey: Pearson Education.

Ecopetrol. (2019). *Programa de diversidad e inclusión 2019*. Bogotá: ECOPETROL. Documento recuperado de: https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/4f932cf3-f9b4-431b-93c2-823720e3f79b/Informe2019Diversidad_EnfasisGénero.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1617037373720

Empresa de Ferrocarriles del Estado de Chile. (s.f). *Política de Equidad de Género y Conciliación*. Documento recuperado de: <https://www.efe.cl/wp-content/uploads/2020/06/Pol%C3%ADtica-de-equidad-de-género-1.pdf>

Escobar, A. J. F. C. G., & Pavez, D. R. (2009). *Satisfacción Familiar Y Laboral De Mujeres Con Distintas Jornadas Laborales En Una Empresa Chilena De Servicios Financieros*. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(1), 77-83.



- Garces Vergara, M. (2020). *Política Institucional para la Igualdad de Género*. Documento recuperado de: <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Imagenes/Paginas/MELTY/PILAR%205/P5%2002%20-%20Politica%20Instituc%20Gnero-Plan%20Trifinio.pdf>
- Gertler, Et. Al. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Banco Mundial.
- Howlett, M (2011). Policy design as policy formulation. In *Designing Public Policies: Principles and Instruments*. (pp. 29-39). New York: Routledge.
- Iberdrola. (2022). Política de igualdad, diversidad e inclusión. Documento recuperado de: https://www.iberdrola.com/documents/20125/42562/politica_igualdad_diversidad_inclusion.pdf
- Lindblom, C. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Martínez, P, & Marines, C. (2018). *Análisis de Las Políticas De Equidad De Género en Empresas Colombianas y el Bienestar Laboral De Sus Colaboradores*. Cali: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de: http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/3678/1/2018_analisis_politicas_equidad.pdf
- OEA. (2002). *Guía para la integración del enfoque de género en políticas, programas y proyectos de la OEA*. Proyecto: Incorporación del análisis y de la equidad e igualdad de género como temas y objetivos transversales en los programas de la OEA. Recuperado de: [http://www.oas.org/es/cim/docs/CIMProject-Mainstreaming\[SP\].pdf](http://www.oas.org/es/cim/docs/CIMProject-Mainstreaming[SP].pdf)
- OIT. (s.f). *La OIT y la responsabilidad social empresarial*. Helpdesk de la OIT No. 1. Documento recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- Ordoñez-Matamoros, G. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.



SURT. (s.f). *Guía para la incorporación de políticas de igualdad de género en las PYMES*. Documento recuperado de: http://www.surt.org/acciones/guia_delta_igualdad_pimes.pdf

Rodríguez, M. & Rodríguez, L. (2014). *Manual para la elaboración de políticas institucionales de género*. Nicaragua: Federación Iberoamericana del Ombudsman.

Roth, A. N. (2018). *Políticas Públicas Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.

