

Conversaciones sobre Diversidad, Equidad e Inclusión

- La historia de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) está ligada a la evolución de los derechos humanos y a la consolidación de políticas internacionales y nacionales que promueven la no discriminación y la igualdad de oportunidades.
- En el sector financiero, la DEI contribuye a reducir desigualdades estructurales, mejorar la inclusión laboral y fortalecer la competitividad estratégica.
- El Laboratorio de Innovación Social de Asobancaria apuesta por fortalecer una integración estratégica y transversal del enfoque DEI con el objetivo de impulsar la equidad social, fortalecer la competitividad sectorial y reducir brechas estructurales en el acceso a oportunidades económicas en el sector financiero.

26 de mayo de 2025

Director:

Jonathan Malagón González

ASOBANCARIA:

Jonathan Malagón González
Presidente

Carlos Alberto Ruiz Martínez
Vicepresidente de Asuntos
Corporativos

Germán Montoya Moreno
Director Económico

Para suscribirse a nuestra publicación semanal Banca & Economía, por favor envíe un correo electrónico a bancayeconomia@asobancaria.com

Conversaciones sobre Diversidad, Equidad e Inclusión

El enfoque DEI corresponde a una disposición organizacional que se expresa en políticas, estrategias y prácticas orientadas a promover entornos laborales justos y respetuosos¹. Integra tres conceptos clave²: la diversidad (D), entendida como la representación de distintas identidades y perspectivas; la equidad (E), que garantiza trato justo e igualdad de oportunidades; y la inclusión (I), como el esfuerzo por crear espacios donde todas las personas se sientan valoradas³.

Desde el siglo XX, la DEI ha sido clave en la transformación empresarial y en el avance hacia sociedades más equitativas y vinculadas al desarrollo sostenible. No obstante, su implementación ha generado debates sobre sus alcances, limitaciones y efectos. En el contexto actual, algunas posiciones la critican señalando posibles tensiones con la meritocracia, así como riesgos de división, privilegios o victimización.

Esta edición de Banca y Economía revisa los fundamentos conceptuales y antecedentes de la DEI, identifica sus impactos en los sectores corporativo y financiero y examina los principales retos de su implementación. Finalmente, presenta el caso del Laboratorio de Innovación Social como una apuesta estratégica para fortalecer la DEI en el sistema financiero, destacando su potencial transformador pese a las tensiones que enfrenta. Finaliza con algunas conclusiones.

Historia de la DEI

Remontarse a los orígenes de la DEI implica reconocer que su historia es, en esencia, la historia de los derechos humanos⁴ fundamentales, con hitos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, que sentó las bases del principio de no discriminación e inspiró pactos internacionales y convenciones especializadas en discapacidad, etnicidad y género. En Estados Unidos —país pionero en esta agenda a nivel mundial— la evolución de la DEI⁵ puede rastrear en sus políticas federales de los últimos 100 años. La década de 1960 supuso un punto de inflexión con la fuerza de movimientos sociales que combatieron la segregación racial, exigieron el reconocimiento de las mujeres en el ámbito laboral y propiciaron la promulgación de leyes como la de Derechos Civiles de 1964, que prohibió la discriminación en el trabajo. Hacia finales de la década, se consolidaron también los movimientos LGBT+, que impulsaron prácticas empresariales más inclusivas. En los años setenta, se sentaron las bases para las estrategias corporativas de DEI con

¹ Lara AI (2025). ¿Qué es Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en el trabajo? <https://www.meetlara.ai/blog/diversidad-equidad-e-inclusi%C3%B3n>

² Inclusión = Diversidad + Equidad

³ DT Latina (2024). Diversidad, Equidad e Inclusión: ¿Qué es y cuál es la diferencia entre estos conceptos?

<https://dtlatina.com/articulos/diversidad-equidad-e-inclusion-que-es-y-cual-es-la-diferencia-entre-estos-conceptos/>
⁴ Los derechos humanos son inherentes a la naturaleza humana, universales y no dependen de su reconocimiento legal, por lo que no generan efectos jurídicos directos. En cambio, los derechos fundamentales están positivados en el ordenamiento jurídico de un país, tienen origen en la norma jurídica y producen efectos legales concretos, como derechos y obligaciones (Huerta, 2000).

⁵ Mussie, T. et al. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion: History, Climate, Benefits, Challenges, and Creative Strategies. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=128855>

Editor

Germán Montoya
Director Económico

Participaron en esta edición:

Valentina Ochoa Restrepo
Sofía Cárdenas Rueda
María Carolina Báez Castaño

¡Un año recargado de temáticas clave para impulsar nuestra economía!

Calendario de Eventos Programación 2025



16°
Foro de Vivienda

Mayo 6
Bogotá D.C.



59ª
Convención Bancaria
La Voz de Colombia

Junio 4, 5 y 6
Cartagena



24°
Congreso Panamericano de Riesgo LAFTFPADM

Julio 17 y 18
Cartagena



7°
FEST
Congreso de Finanzas para la Equidad Sostenible, Resiliente y Experiencia

Septiembre 4
Bogotá D.C.



23°
Congreso Derecho Financiero

Septiembre 18 y 19
Cartagena



18°
SAFE
Congreso de Seguridad, Anexas Operacionales, Finanzas y Experiencia

Octubre 23 y 24
Cartagena



23°
Congreso de Riesgos

Noviembre 20 y 21
Cartagena



13°
Encuentro Tributario

Noviembre 27
Bogotá D.C.

Patrocinios:

Sonia Elias
+57 320 859 72 85
patrocinios@asobancaria.com

Inscripciones:

Call Center
eventos@asobancaria.com
Cel +57 321 456 81 11
57 601 326 66 20



Una Experiencia:

un enfoque en la contratación de talento diverso según género, etnicidad y edad, mientras los movimientos por los derechos de las personas con discapacidad^{6,7} como el *Independent Living Movement* en EE. UU., ganaron visibilidad y reconocimiento.

El Pacto Mundial de la ONU (1999) reforzó estos principios al promover el respeto a los derechos humanos y la eliminación de la discriminación laboral⁸. Posteriormente, los ODS⁹ profundizaron el compromiso global con la igualdad de género¹⁰, el trabajo decente¹¹ y la reducción de desigualdades¹², alentando a empresas y gobiernos a integrar la DEI en sus estrategias. En línea con esta agenda, organismos internacionales como el Foro Económico Mundial han desarrollado herramientas específicas para fomentar la diversidad corporativa, entre ellas el DEI *Lighthouse Programme*, una iniciativa que identifica y promueve buenas prácticas empresariales en diversidad e inclusión¹³. Paralelamente, en Europa, desde la primera década de los 2000, comenzaron a implementarse políticas corporativas enfocadas en la inclusión de personas con discapacidad, sentando las bases para enfoques más amplios de diversidad.

En América Latina, la CEPAL¹⁴ promueve un enfoque adaptado a la diversidad regional, reconociendo dimensiones como la étnica y de género¹⁵. Finalmente, en Colombia, la Constitución de 1991 ha sido un hito en el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural, sentando las bases para políticas de inclusión. Además, organismos como la Defensoría del Pueblo desempeñan un papel clave en la promoción de la inclusión social de diversos grupos. Así, la inclusión no solo se ha convertido en un pilar fundamental para la democracia y el desarrollo del país, sino también en una herramienta clave para la defensa de los derechos humanos¹⁶.

El enfoque DEI en el sector financiero

En el sector financiero el enfoque DEI es crucial por el rol de las entidades en la asignación de recursos, la gestión de riesgos

y el diseño de productos para poblaciones históricamente excluidas.

El sistema financiero, como intermediario entre ahorro e inversión, puede direccionar capital hacia iniciativas que reduzcan desigualdades estructurales. En este contexto, normativas precursoras como el *EOA*¹⁷ (1974) y el *CRA*¹⁸ (1977) de EE. UU. prohíben la discriminación y fomentan el crédito en comunidades de bajos ingresos¹⁹. En Europa, marcos como la Directiva 2000/78/CE y la Estrategia de Igualdad de Género 2020–2025 promueven marcos inclusivos, fomentando la transparencia salarial y la representación diversa, y entidades como el Banco Central Europeo supervisan la diversidad como indicador de sostenibilidad.

A nivel global, la inclusión de la DEI en el sector financiero se ha visto impulsada por estándares internacionales de sostenibilidad que han integrado principios DEI en sus lineamientos (Tabla 1).

La banca multilateral también impulsa la DEI dentro del sector financiero. El Banco Mundial impulsa la estrategia de Inclusión Financiera con programas específicos para mujeres emprendedoras y comunidades rurales; la IFC²⁰ lidera el *We-Fi*²¹ para movilizar financiamiento en mercados emergentes; el Banco Interamericano de Desarrollo (IDB) promueve programas de inclusión financiera para poblaciones subatendidas; y el Banco Europeo de Inversiones financia empresas con altos estándares de diversidad.

En Colombia, el CONPES 3424²² creó la Banca de Oportunidades, y la Ley 1735 permitió la creación de las Sociedades Especializadas en Depósitos Electrónicos (SEDE) para ampliar el acceso a servicios financieros transaccionales²³. El sector financiero en Colombia ha alineado sus esfuerzos de inclusión financiera con una agenda más amplia de sostenibilidad, adoptando marcos internacionales y estrategias propias, entre estos, los Principios para la Banca Responsable de UNEP-FI y la creación de los Objetivos de Finanzas Sostenibles (OFS)²⁴ guiados por el Protocolo

⁶ Fundación Adecco (s.f.). *Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia = DEIB*. <https://fundacionadecco.org/blog-diversidad-inclusion/diversidad-equidad-inclusion-pertenencia-deib/>

⁷ Williams, S. (2020). *Evolution of Diversity in the Workplace*. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=128855#ref43>

⁸ Naciones Unidas (2019). *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales*. <https://www.un.org/es/cr/C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAscueda-de-soluciones-para-retos-globales>

⁹ Objetivos de Desarrollo Sostenible

¹⁰ ODS 5

¹¹ ODS 8

¹² ODS 10

¹³ World Economic Forum (2024). *Diversidad, equidad e inclusión (DEI): Estas organizaciones lo están haciendo bien*. <https://es.weforum.org/stories/2024/01/diversidad-equidad-e-inclusion-estas-organizaciones-lo-estan-haciendo-bien/>

¹⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

¹⁵ CEPAL (2017). *Propuesta para avanzar hacia un marco regional de indicadores*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ce72b32a-1452-4f16-87df-d1f053d44d32/content>

¹⁶ Defensoría del Pueblo - Asobancaria (2024). *Derechos Humanos e Inclusión Financiera*.

¹⁷ *Equal Credit Opportunity Act*

¹⁸ *Community Reinvestment Act*

¹⁹ Federal Reserve (1977). *Community Reinvestment Act (CRA)*. https://www.federalreserve.gov/consumerscommunities/cra_about.htm

²⁰ Corporación Financiera Internacional

²¹ *Women Entrepreneurs Finance Initiative*

²² Consejo Nacional de Política Económica y Social (2006). *La Banca de las Oportunidades*.

²³ Senado de la República (2014). Ley 1735.

²⁴ Asobancaria (2023). *De los ODS a los OFS*. <https://www.asobancaria.com/2023/11/14/edicion-1402-de-los-ods-a-los-ofs/>

Social, que abarca aspectos como cultura interna, inclusión financiera y gestión de riesgos²⁵. Además, varias entidades han adoptado certificaciones como *Friendly Biz* (LGBT+) y el sello Equipares (equidad de género) para fortalecer su compromiso con la DEI.

Tabla 1. Estándares internacionales de sostenibilidad

Estándar	Incorporación DEI
Principios de Banca Responsable (UNEP-FI)	Alinean estrategias bancarias con los ODS, incluyendo la equidad social y la inclusión financiera como principios para la gestión responsable ²⁶ .
Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social (IFC)	Lineamientos específicos para la no discriminación, igualdad de oportunidades y promoción de la diversidad en proyectos financiados por la banca multilateral ²⁷ .
Estándares <i>Global Reporting Initiative</i> sobre Diversidad e Igualdad de Oportunidades (GRI 405-1)	Indicadores clave para la medición del impacto DEI en el sector financiero y empresarial ²⁸ .
Principios para la Inversión Responsable (ONU)	Consideran criterios ESG en decisiones, incluyendo DDHH, trabajo decente, DEI y representación de grupos históricamente excluidos ²⁹ .
ISO 30415 sobre Gestión de la Diversidad e Inclusión	Directrices para que las organizaciones integren la DEI en sus estrategias de manera estructurada y medible ³⁰ .

Fuente: UNEP FI (2022), GRI (2016), PRI (s.f.) & DNV (s.f.).

Impacto de la DEI en la competitividad económica y equidad social

La literatura especializada demuestra que la DEI no solo promueve la equidad, sino que también mejora la competitividad y estabilidad económica. Según informes de McKinsey & Company, existe una correlación positiva entre la diversidad y el rendimiento empresarial.

En 2019, las empresas analizadas con mayor diversidad de género tenían un 25% más de probabilidades de superar el promedio de rentabilidad, y aquellas con más del 30% de mujeres en cargos ejecutivos eran más rentables que las de menor representación³¹.

En Colombia, datos de la Superintendencia de Sociedades³² de 2024 confirman esta tendencia: empresas con 25–50% de mujeres en juntas directivas registraron un incremento de 8,7% en su rentabilidad sobre el patrimonio (ROE³³). Si la representación femenina era entre 50% y 75%, la rentabilidad sobre el activo (ROA³⁴) aumentó 5,4%. Cuando la presidencia de la junta era ocupada por una mujer, el ROE creció 6,9% y el ROA 3,1%. Además, en el sector empresarial colombiano, la Encuesta DEI 2025 de la ANDI³⁵ muestra que entre 2019 y 2025 la participación femenina en cargos directivos subió de 34% a 40% y en juntas directivas de 25% a 33%. Este avance se atribuye a una mayor adopción de estrategias DEI, con énfasis en equidad de género (63,3%), inclusión (57%) y diversidad (56%)³⁶.

El sector financiero colombiano ha seguido una evolución similar. De acuerdo con el Informe de Gestión Gremial de Asobancaria³⁷, el 60% de la fuerza laboral del gremio está compuesta por mujeres, distribuyéndose en: 53% en los cargos directivos, 19% en las presidencias de entidades financieras y el 60% en la fuerza laboral del gremio. En comparación, en Europa solo el 14% de los presidentes de bancos comerciales son mujeres y a nivel global apenas el 5%. Asimismo, varias entidades han implementado mediciones DEI para analizar la composición de sus colaboradores en términos de edad, etnicidad, identidad de género (LGBTIQ+), población rural, víctimas del conflicto armado y población PDET. Estos análisis han revelado que al menos el 26% de los colaboradores del sector financiero en Colombia pertenecen a un grupo poblacional priorizado³⁸.

Desde la perspectiva de los clientes, la banca ha trabajado en la reducción de brechas de acceso. Los OFS³⁹ de Asobancaria

²⁵ Asobancaria (2024). *Protocolo Social*. <https://www.asobancaria.com/protocolo-social/>

²⁶ UNEP FI (2022). *Principles for Responsible Banking Report*. https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/sustainability/sustainability-reports/2022/UC_UNEP_FI_2022.pdf

²⁷ IFC (2012). *IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability*. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-performance-standards.pdf>

²⁸ GRI (2016). *GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016*. <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016/>

²⁹ PRI (s.f.). *Introducción a la inversión responsable*. <https://www.unpri.org/download?ac=19157>

³⁰ DNV (s.f.). *ISO 30415 – Gestión de la diversidad y la inclusión*. <https://www.dnv.com/ar/services/iso-30415-gestion-de-la-diversidad-y-la-inclusion-227567/>

³¹ McKinsey & Company (2022). *What is diversity, equity, and inclusion?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>

³² Supersociedades (2024). *Informe Técnico de equidad, diversidad e inclusión*. https://www.supersociedades.gov.co/es/web/asuntos-economicos-societarios/responsabilidad-social-empresarial/-/asset_publisher/vsoy/content/informe-t%25C3%25A9cnico-de-equidad-diversidad-e-inclusi%25C3%25B3n?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPu

³³ *Return on equity*, por sus siglas en inglés

³⁴ *Return on assets*, por sus siglas en inglés

³⁵ Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

³⁶ ANDI (2025). *Más mujeres en Colombia ocupan cargos de primer nivel e integran juntas directivas, indica la Encuesta de Diversidad, Equidad e Inclusión 2025 de la ANDI*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17812-mas-mujeres-en-colombia-ocupan-cargos-d>

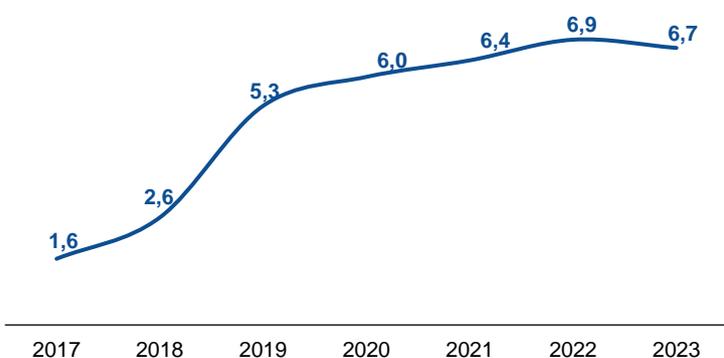
³⁷ Asobancaria (2024). *Informe de Gestión Gremial 2023*. <https://www.asobancaria.com/informe-de-gestion-gremial-2023/>

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Objetivos de Finanzas Sostenibles

establecen metas a 2030, con seguimiento anual para evaluar su impacto. En el eje de Finanzas por la Equidad, se busca reducir la brecha de inclusión financiera entre hombres y mujeres (Gráfico 1) de 6,9 a 0 puntos porcentuales (pp) y la brecha de acceso al crédito de 4 a 2 pp. Según el Reporte de Inclusión Financiera 2023 de Banca de las Oportunidades, entre 2022 y 2023 estas brechas tuvieron reducciones modestas: en materia de acceso a productos financieros disminuyó 20 puntos básicos (pb), situándose en 6,7 pp, y la brecha en acceso a crédito cayó 30 pb, de 4 pp en 2022 a 3,7 pp en 2023⁴⁰.

Gráfico 1. Brecha por género en el acceso a productos financieros



Fuente: Banca de las Oportunidades.

En cuanto a Finanzas por la Diversidad, se fijó como meta cerrar la brecha de acceso financiero para población migrante venezolana, que en 2022 era de 49 pp. En 2023, esta brecha se redujo 10 pp, situándose en 39 pp, con expectativas de continuar esta tendencia hacia 2030⁴¹.

Cuestionamientos y otras narrativas sobre la DEI

El enfoque DEI ha ganado terreno en el sector empresarial, pero enfrenta una creciente resistencia, especialmente desde sectores

políticos que lo perciben como una amenaza a la meritocracia. Esto ha llevado a posicionar la DEI en contraposición de la Meritocracia, Excelencia e Inteligencia (MEI) dentro del ámbito empresarial⁴². Esta oposición se manifiesta en discursos y decisiones normativas que debilitan el respaldo institucional a estas estrategias. Las razones detrás van desde prejuicios individuales hasta percepciones grupales de pérdida de competitividad o redistribución injusta de recursos⁴³.

Estas tensiones en torno a la DEI, tanto desde el plano normativo como discursivo, se enmarcan también en un contexto más amplio de críticas que cuestionan su pertinencia e impacto, especialmente en tiempos de polarización política e ideológica y de desconfianza hacia las políticas identitarias. En Estados Unidos, bajo la administración del presidente Donald Trump, se han revertido políticas pro-DEI⁴⁴ y se restringieron reconocimientos de identidades diversas⁴⁵. Asimismo, autoridades como la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos (EEOC) han advertido sobre posibles ilegalidades en prácticas DEI que influyan en decisiones laborales por motivos identitarios⁴⁶.

Con esto, a pesar de que informes como los de McKinsey y la OIT destacan los beneficios de la diversidad, solo una minoría de empresas cuenta con estrategias bien definidas, lo que dificulta medir resultados de forma sistemática. Además, se critica su implementación superficial, limitada muchas veces al cumplimiento simbólico de cuotas, sin cambios estructurales ni culturales. Ejemplo de ello es la persistencia de brechas como la baja presencia femenina en comités directivos (a pesar de los avances) y una proporción significativa de la fuerza laboral que percibe que las acciones inclusivas son insuficientes⁴⁷.

Aunque se han evidenciado resultados óptimos posterior a la implementación de este enfoque en diferentes sectores, frente a un panorama polarizado se vuelve urgente evaluar si las estrategias DEI han cumplido con sus objetivos de cohesión, inclusión y equidad, más allá del discurso identitario. Con esto, más que profundizar la división entre defensores y detractores, es fundamental reflexionar críticamente sobre la efectividad real de

⁴⁰ Banca de las Oportunidades (2024). *Reporte de Inclusión Financiera 2023*. https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2024-06/Reporte%20de%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%202023_2.pdf

⁴¹ Asobancaria (2023). *De los ODS a los OFS*. <https://www.asobancaria.com/2023/11/14/edicion-1402-de-los-ods-a-los-ofs/>

⁴² Fundación Adecco (2025). *El momento de la verdad*. <https://fundacionadecco.org/blog-diversidad-inclusion/momento-de-la-verdad-para-las-estrategias-de-diversidad-equidad-inclusion/>

⁴³ Gündemir et al. (2024). *Beneath the surface: Resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X24001350>

⁴⁴ Giraudo, A. (2025). *Analizando la última orden ejecutiva del presidente Trump titulada "Poner fin a la discriminación ilegal y restaurar las oportunidades basadas en el mérito"*. <https://www.laboremploymentlawblog.com/2025/01/articles/discrimination/analyzing-president-trumps-latest-executive-order-titled-ending-illegal-discrimination-and-restoring-merit-based-opportunity/>

⁴⁵ The White House (2025). *Defending women from gender ideology extremism and restoring biological truth to the federal government*. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/defending-women-from-gender-ideology-extremism-and-restoring-biological-truth-to-the-federal-government/>

⁴⁶ EEOC (2025). *What You Should Know About DEI-Related Discrimination at Work*. https://www.eeoc.gov/wysk/what-you-should-know-about-dei-related-discrimination-work?utm_medium=email&utm_source=govdelivery

⁴⁷ Mckinsey & Company (2020). *Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>

estas prácticas y considerar nuevas vías para avanzar hacia una equidad sostenible e integradora.

El Laboratorio de Innovación Social de Asobancaria: un enfoque distinto

En un contexto donde muchas estrategias DEI han sido cuestionadas por su carácter superficial, su limitada capacidad transformadora y la falta de evidencia sobre su impacto, el Laboratorio de Innovación Social de Asobancaria (LIS) ha optado por una ruta metodológica, estructural y estratégica que apuesta por trascender estas prácticas convencionales.

A diferencia de las iniciativas centradas en el cumplimiento simbólico de cuotas o en intervenciones aisladas, el enfoque del LIS apuesta por articular el enfoque DEI a lo largo de toda la cadena de valor del sistema financiero. Esto implica intervenir desde el núcleo de la cultura organizacional hasta los modelos de negocio, la gestión del talento humano, los esquemas de riesgo, los canales de atención y la oferta de valor (Tabla 2). El Protocolo Social, diseñado en alianza con el Gobierno Nacional, refleja esta visión integral y sistémica: establece lineamientos claros en cinco eslabones estructurales que permiten a las entidades integrar la DEI no como un añadido reputacional, sino como una parte esencial de su operación y sostenibilidad.

Este enfoque evita caer en una lógica exclusivamente identitaria o performativa. En lugar de visibilizar únicamente a grupos diversos sin transformar las condiciones que generan exclusión, el Laboratorio impulsa cambios concretos en los procesos institucionales que perpetúan desigualdades. Este distanciamiento frente a una desinteresada implementación también se evidencia en el énfasis que se pone en la generación de evidencia, el diseño basado en datos y la medición de impacto. Cada iniciativa parte de un análisis contextual, define líneas base y se orienta al aprendizaje continuo, incorporando ajustes según los resultados observados. Lejos de reproducir una lógica de intervención desarticulada, el enfoque se basa en una gestión iterativa, transparente y evaluable.

El análisis de los modelos tradicionales de riesgo, la construcción de líneas base de inclusión financiera para personas mayores, con discapacidad y población LGBTIQ+, el estudio específico sobre la inclusión financiera de personas en proceso de reincorporación y la línea de trabajo de mujeres, personas migrantes y de personas que habitan en la ruralidad, evidencian una apuesta por rediseñar las reglas del juego y transformar estructuras, no simplemente los mensajes.

Asimismo, frente a las estrategias de formación que suelen quedarse en la sensibilización sin mayor efecto institucional, el Laboratorio promueve un modelo de desarrollo de capacidades que combina diagnóstico, herramientas prácticas y transformación organizacional. Las capacitaciones dirigidas a la fuerza comercial, la construcción de la guía de gobernanza DEI, de la Guía para Ser Parte y la elaboración de materiales técnicos y pedagógicos buscan

Tabla 2. Iniciativas o acciones para la gestión de aspectos DEI

Acciones para fortalecer la cultura interna	Acciones para fortalecer la oferta de valor	Acciones para mejorar la gestión DEI en general
31 entidades cuentan con un protocolo de acoso y abuso sexual en el ambiente laboral	13 entidades contemplan un enfoque de género para reducir la brecha en acceso a servicios financieros	21 entidades realizan asesorías externas para robustecer los procedimientos de DEI
24 entidades dan formación a colaboradores y miembros de la Junta Directiva en temas de igualdad de género	15 entidades han desarrollado productos con enfoque social	22 entidades participan en certificaciones, sellos y mediciones en temas de DEI
22 entidades cuentan con líneas de atención y acompañamiento especializadas para atender casos de agresión y discriminación	2 entidades tienen programas para reducir la brecha de acceso a crédito para grupos étnicos	18 entidades cuentan con estrategias o programas en DEI aprobados por la Junta Directiva y en el que participan al menos uno de sus miembros
14 entidades tienen metas de diversidad en roles gerenciales	2 entidades tienen programas para reducir la brecha de acceso a crédito para personas migrantes	
10 entidades tienen metas para la disminución de la brecha salarial de género		
20 entidades dan formación a colaboradores, miembros de la Junta Directiva y proveedores en temas DEI, incluyendo varios grupos poblacionales diversos		

Fuente: Asobancaria (2024). Informe de Gestión Gremial 2023.

instalar capacidades sostenibles en las entidades, más allá de intervenciones puntuales.

En suma, más que responder a las críticas, el enfoque del Laboratorio constituye una alternativa estructuralmente distinta: apuesta por una inclusión que transforma procesos, mitiga sesgos, amplía capacidades institucionales y genera valor real para las personas históricamente excluidas del sistema financiero.

Conclusiones y consideraciones finales

En definitiva, el enfoque DEI en el sector financiero debe ser estructural e integral, trascendiendo la representación interna y permeando toda la cadena de valor. La inclusión financiera implica transformar cómo se diseñan y evalúan productos y políticas,

reduciendo sesgos, fortaleciendo la educación financiera con enfoque diferencial y desarrollando modelos de riesgo adaptados a poblaciones subatendidas.

Las tensiones actuales —ideológicas, normativas y operativas— exigen una mirada crítica y constructiva para mejorar la efectividad y legitimidad de estas estrategias. Generar consensos técnicos sobre su utilidad y medición es clave para su sostenibilidad, y las críticas pueden ser oportunidades para ajustar marcos y evitar nuevas exclusiones.

Desde el sector financiero, el Protocolo Social de Asobancaria busca consolidar un sistema financiero más equitativo y sostenible, lo cual requiere evaluación constante, herramientas adaptativas y diálogo entre diversos actores. Fortalecer el enfoque DEI exige avanzar más allá del discurso, implementando estrategias basadas en datos, con seguimiento a indicadores de diversidad y entornos laborales inclusivos. La retención de talento joven, por ejemplo, mejora con programas de mentoría, flexibilidad y desarrollo profesional.

Para lograr un impacto duradero, el enfoque DEI debe institucionalizarse con gobernanza robusta, evitando su fragmentación y asegurando su aplicación transversal. Además, debe integrarse al diseño de productos y servicios, y extenderse a proveedores, aliados y consumidores financieros.

Principales indicadores macroeconómicos

Colombia

	2022					2023					2024		2025*
	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	Total
Producto Interno Bruto													
PIB Nominal (COP Billones)	1462,5	385,3	379,9	398,0	409,3	1572,5	400,2	411,6	436,1	457,4	1705,3	442,5	1828,4
PIB Nominal (USD Billions)	344,6	81,0	85,8	98,4	99,5	382,3	102,0	105,0	106,4	105,2	418,8	103,3	435,4
PIB Real (COP Billones)	907,4	236,1	239,1	245,7	257,2	978,2	236,9	244,9	250,7	264,1	996,1	242,5	1024,0
PIB Real (% Var. interanual)	7,3	2,9	0,1	-0,6	0,3	0,7	0,6	1,9	2,1	2,3	1,7	2,7	2,8
Precios													
Inflación (IPC, % Var. interanual)	13,1	13,3	12,1	11,0	9,2	9,3	7,4	7,2	5,8	5,2	5,2	5,1	4,3
Inflación sin alimentos (% Var. interanual)	10	11,4	11,6	11,5	5,0	10,3	8,8	7,6	6,5	5,6	5,6	5,2	3,9
Tipo de cambio (COP/USD fin de periodo)	4810	4627	4191	4054	3822	3822	3842	4148	4164	4409	4409	4284	4199
Tipo de cambio (Var. % interanual)	20,8	23,5	1,5	-10,6	-19,3	-19,3	-17,0	-1,0	2,7	15,3	15,3	9,97	-4,6
Sector Externo													
Cuenta corriente (USD millones)	-20879	-2807	-2082	-1546	-1805	-8285	-1941	-1577	-1654	-2240	-7412	...	-11683,0
Déficit en cuenta corriente (% del PIB)	-6,0	-3,5	-2,4	-1,6	-1,8	-2,3	-1,9	-1,5	-1,6	-2,1	-1,8	...	-2,7
Balanza comercial (% del PIB)	-4,7	-2,7	-2,4	-1,4	-2,1	-2,1	-1,9	-2,1	-2,2	-3,1	-2,3	...	-3,6
Exportaciones F.O.B. (% del PIB)	21,3	21,1	19,2	17,5	17,3	18,8	15,8	16,5	16,6	16,9	16,5	14,1	11,6
Importaciones F.O.B. (% del PIB)	25,9	23,8	21,6	18,9	19,4	20,9	17,7	18,6	18,8	20,0	18,8	25,1	15,2
Renta de los factores (% del PIB)	-4,9	-4,6	-3,5	-3,5	-3,1	-3,7	-3,3	-3,1	-3,2	-3,0	-3,1	...	-3,3
Transferencias corrientes (% del PIB)	3,6	3,8	3,5	3,4	3,4	3,5	3,3	3,7	3,8	4,0	3,7	...	3,7
Inversión extranjera directa (pasivo) (% del PIB)	4,9	5,1	6,2	4,0	3,8	4,8	3,6	2,7	3,1
Sector Público (acumulado, % del PIB)													
Bal. primario del Gobierno Central	-1,0	0,3	1,2	0,2	...	-0,3	-2,4	...	-5,1
Bal. del Gobierno Nacional Central	-5,3	-0,9	0,0	-0,7	-2,7	-4,3	-1,2	-2,1	-6,8	...	-0,2
Bal. primario del SPNF	-1,4	1,5	-0,2
Bal. del SPNF	-6,0	-2,7	-4,9
Indicadores de Deuda (% del PIB)													
Deuda externa bruta	53,4	55,2	56,1	53,6	48,2
Pública	30,4	31,4	31,8	30,9	27,0
Privada	23	23,8	24,2	22,8	21,1
Deuda neta del Gobierno Central	57,7	54,1	52,2	52,8	53,8	53,8	51,5	55,4	57,6	...	60,0	...	60,3

*Proyecciones de Asobancaria. Los datos fiscales corresponden a lo proyectado por el Gobierno Nacional en el PF 2025.

Fuentes: DANE, Banco de la República, Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Estados financieros del sistema bancario

Colombia

	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	mar-25 (a)	feb-25	mar-24 (b)	Var. real anual (b) - (a)
Activo	817.571	924.121	959.797	998.266	1.001.292	997.710	950.685	0,2%
Disponible	63.663	58.321	64.582	59.096	52.325	53.159	51.263	-2,9%
Inversiones	171.490	180.818	189.027	215.062	214.011	214.596	190.125	7,1%
Cartera de crédito	550.204	642.473	655.074	677.712	684.886	682.272	657.313	-0,9%
Consumo	169.603	200.582	196.005	189.083	188.341	188.143	192.014	-6,7%
Comercial	283.804	330.686	338.202	357.805	362.585	361.047	342.582	0,7%
Vivienda	82.915	95.158	102.972	111.301	113.987	113.253	104.116	4,2%
Microcrédito	13.883	16.047	17.896	19.524	19.974	19.829	18.600	2,2%
Provisiones	35.616	37.224	39.752	40.396	39.720	39.930	40.050	-5,6%
Consumo	12.251	15.970	18.644	17.922	17.093	17.371	18.492	-12,0%
Comercial	17.453	16.699	16.335	17.446	17.507	17.471	16.628	0,2%
Vivienda	3.021	3.189	3.413	3.641	3.780	3.746	3.452	4,2%
Microcrédito	913	858	1.181	1.332	1.299	1.300	1.322	-6,5%
Pasivo	713.074	818.745	856.579	885.571	891.645	884.537	848.619	0,0%
Depósitos y otros instrumentos	627.000	686.622	731.321	777.404	786.663	782.244	733.193	2,1%
Cuentas de ahorro	297.412	297.926	286.217	313.749	314.017	308.186	288.264	3,7%
CDT	139.626	207.859	272.465	287.571	304.487	300.624	281.594	2,9%
Cuentas Corrientes	84.846	80.608	75.483	77.164	75.806	73.020	70.943	1,7%
Otros pasivos	9.898	11.133	10.841	11.090	11.449	11.747	9.957	9,4%
Patrimonio	104.497	105.376	103.218	112.695	109.647	113.173	102.066	2,2%
Utilidades (año corrido)	13.923	14.222	8.133	8.326	2.983	1.487	2.227	27,4%
Ingresos financieros de cartera	42.422	63.977	91.480	85.888	19.843	13.095	22.494	-16,1%
Gastos por intereses	9.594	28.076	60.093	53.748	11.630	7.653	14.685	-24,6%
Margen neto de intereses	33.279	38.069	35.918	36.372	9.341	6.066	9.256	-4,0%
Indicadores (%)								
Calidad	3,89	3,61	4,90	4,62	4,54	4,60	5,06	-0,52
Consumo	4,37	5,44	8,10	6,80	6,41	6,59	8,27	-1,86
Comercial	3,71	2,73	3,42	3,59	3,71	3,70	3,58	0,13
Vivienda	3,11	2,47	3,03	3,51	3,43	3,49	3,12	0,31
Microcrédito	6,47	5,46	8,50	8,57	8,15	8,24	9,96	-1,81
Cubrimiento	166,2	160,6	123,8	129,1	127,9	127,3	120,5	-7,36
Consumo	165,4	146,4	117,4	139,4	141,6	140,1	116,5	25,10
Comercial	165,6	184,7	141,2	135,8	130,1	130,7	135,6	-5,51
Vivienda	117,1	135,5	109,3	93,2	96,8	94,7	106,4	-9,63
Microcrédito	101,7	97,9	77,7	79,6	79,8	79,5	71,4	8,39
ROA	1,7	1,5	0,8	0,8	1,2	0,9	0,9	0,26
ROE	13,3	13,5	7,9	7,4	11,3	8,1	9,0	2,31
Solvencia	20,5	17,1	16,5	16,9	16,4	16,9	16,0	0,35
IRL	204,4	183,7	194,0	183,3	171,9	168,1	200,5	-28,58
CFEN G1	0,0	109,6	115,5	114,9	114,4	114,4	113,5	0,88
CFEN G2	0,0	127,3	134,4	132,1	129,6	132,1	130,1	-0,45

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Nota: G1 corresponde a bancos con activos superiores al 2% del total y G2 a bancos diferentes a G1 que tengan cartera como activo significativo.

Principales indicadores de inclusión financiera

Colombia

	2021					2022					2023					2024		2025
	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	
Profundización financiera - Cartera/PIB (%) EC + FNA	50,9	50	49,4	48,6	48,3	48,3	47,1	46,8	46,7	46,2	46,2	45,9	45,4	45,3	44,0	44,0	43,4	
Efectivo/M2 (%)	17,0	16,2	15,9	15,6	16,3	16,3	14,7	14,3	13,9	15,0	15,0	14,2	14,1	14,5	15,5	15,5	15,3	
Cobertura																		
Municipios con al menos una oficina o un corresponsal bancario (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Municipios con al menos una oficina (%)	79,5	79,1	77,8	77,8	78,7	78,7	76,8	77,0	76,8	78,7	78,7	76,7	77,4	76,7	77,2	77,2	77,2	
Municipios con al menos un corresponsal bancario (%)	92,7	98,6	98,7	99,6	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Acceso*																		
Productos personas																		
Indicador de inclusión financiera (%)	90,5	91,2	91,8	92,1	92,3	92,3	92,9	93,2	93,7	94,6	94,6	95,0	95,4	95,9				
Indicador de acceso a depósitos (%)	89,1	90,0	90,6	90,9	91,3	91,2	92,0	92,4	92,9	94,0	94,0	94,4	94,8	95,4				
Indicador de acceso a crédito (%)	34,5	34,7	35,4	36,1	36,2	36,2	35,2	35,3	35,2	35,3	35,3	35,0	35,5	35,2				
Adultos con: (en millones)																		
Al menos un producto	33,5	33,8	34,2	34,4	34,7	34,7	35,1	35,3	35,6	36,1	36,1	36,4	36,7	37,0				
Depósitos	26,4	27,3	27,7	28,1	28,0	28,0	28,4	28,7	29,2	30,5	30,5	30,9	31,2	31,5				
Cuentas de ahorro	28,9	29,2	29,5	29,6	29,9	29,9				30,8	30,8	31,2	31,3	31,5				
Cuenta corriente	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8												
Depósitos de bajo monto	21,1	21,7	22,4	23,0	23,5	23,5				27,5	27,5	31,1	31,3	31,5				
CDT	-	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2				
Al menos un crédito	12,6	12,8	13,2	13,5	13,5	13,5	13,4	14,4	13,5	13,5	13,5	13,4	13,7	13,6				
Crédito de consumo	6,9	7,1	7,4	7,7	7,8	7,8	7,4	7,4	7,3	7,3	7,3	7,4	7,4	7,4				
Tarjeta de crédito	7,9	8,0	8,2	8,4	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,4	8,4	8,4	8,8	8,7				
Microcrédito	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3	2,3				2,4	2,4	2,3	2,4	2,3				
Crédito de vivienda	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3				1,2	1,2	1,2	1,2	1,2				
Crédito comercial	0,2	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5												
Uso*																		
Productos personas																		
Adultos con: (%)																		
Algún producto activo	74,8	76,2	76,9	77,7	77,2	77,2	77,8	78,2	79,1	82,7	82,7	82,5	83,0	83,5				
Cuentas de ahorro activas	65,7	65,9	65,2	64,9	51,9	51,9				54,5	54,5	54,1	53,3	53,6				
Cuentas corrientes activas	73,7	76,9	76,5	76,3	74,5	74,5												
Cuentas CAES activas																		
Cuentas CATS activas	76,3	77,8	78,6	80,2	78,6	78,6				80,1	80,1	80,7	81,2	81,7				
Depósitos electrónicos																		
Productos de ahorro a término (CDTs)	-	77,5	79,3	80,1	73,2	73,2												

* Vigiladas por la SFC, la SES, y ONG microfinancieras

Fuentes: Banca de las Oportunidades, Superintendencia Financiera de Colombia.

Principales indicadores de inclusión financiera

Colombia

	2021					2022					2023					2024
	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total
Acceso*																
Productos empresas																
Empresas con: (en miles)																
Al menos un producto	1028,6	1029,0	1038,7	1065,7	1077,1	1077,1					1169,6	1169,6				
*Productos de depósito	998,9	1004,0	1013,0	1039,8	1046,4	1046,4					1166,4	1166,4				
*Productos de crédito	280,2	289,6	294,2	300,6	380,2	380,2					417,6	417,6				
Uso*																
Productos empresas																
Empresas con: (%)																
Algún producto activo	70,5	71,4	71,2	72,1	72,4	72,4										
Operaciones (semestral)																
Total operaciones (millones)	11.161	-	6.668	-	7.769	14.397	-	7.500	-	7.808	15.308	3.986	4.499	5.421	6.016	20.114
No monetarias (Participación)	56,1	-	55,4	-	56,0	55,8	-	49,2	-	39,0	44,1	37,41	36,9	53,7	53,2	46,8
Monetarias (Participación)	43,8	-	44,6	-	44,0	44,2	-	50,8	-	61,0	55,9	62,59	63,1	46,9	46,7	53,1
Presenciales (Participación)	31,6		31,1	-	31,7	31,7		33,9		33,6	33,6	32,5	32,5	32,3	32,5	32,5
No presenciales (Participación)	48,4		50,5	-	49,9	49,9		62,4		62,8	62,8	67,5	64,1	67,7	64,2	64,2
Tarjetas																
Crédito vigentes (millones)	15,6	15,9	16,0	16,1	16,0	16,0	15,8	15,5	15,4	15,0	15,0	14,4	14	13,8	13,90	13,90
Débito vigentes (millones)	40,8	41,1	42,6	43,7	45,8	45,8	46,2	46,4	47,1	47,2	47,2	46	44,97	45,45	45,28	45,28
Ticket promedio compra crédito (\$miles)	219,9	215,3	225,2	209,5	225,6	225,6	211,1	211,8	200,0	212,6	212,6	197	199	194,7	220,3	220,3
Ticket promedio compra débito (\$miles)	124,9	119,1	116,5	112,5	108,1	108,1	100,6	100,7	96,0	111,1	111,1	93,2	94,7	91,7	99,4	99,4

* Vigiladas por la SFC, la SES, y ONG microfinancieras

Fuentes: Banca de las Oportunidades, Superintendencia Financiera de Colombia.