

**IPG SECTOR BRIEFS:**  
PROMOVIENDO LA  
INCLUSIÓN E IGUALDAD  
DE GÉNERO A TRAVÉS  
DEL SECTOR FINANCIERO



# Impulsando el sector financiero inclusivo: Acciones prácticas para el sector privado en América Latina y el Caribe



**¿Por qué y cómo puede el sector privado contribuir a la inclusión de las mujeres y otros grupos demográficos subrepresentados en el sector de infraestructura?**

Este documento expone razones para que el sector privado aborde proactivamente la igualdad de género y provee ejemplos concretos de lo que ha funcionado en algunas empresas de la región de América Latina y el Caribe. Las prácticas que aquí se compilan, son el reflejo de lo compartido en el ciclo de seminarios y otras entrevistas realizadas a empresas del sector privado, en el marco de las Iniciativas de Paridad de Género (IPG).

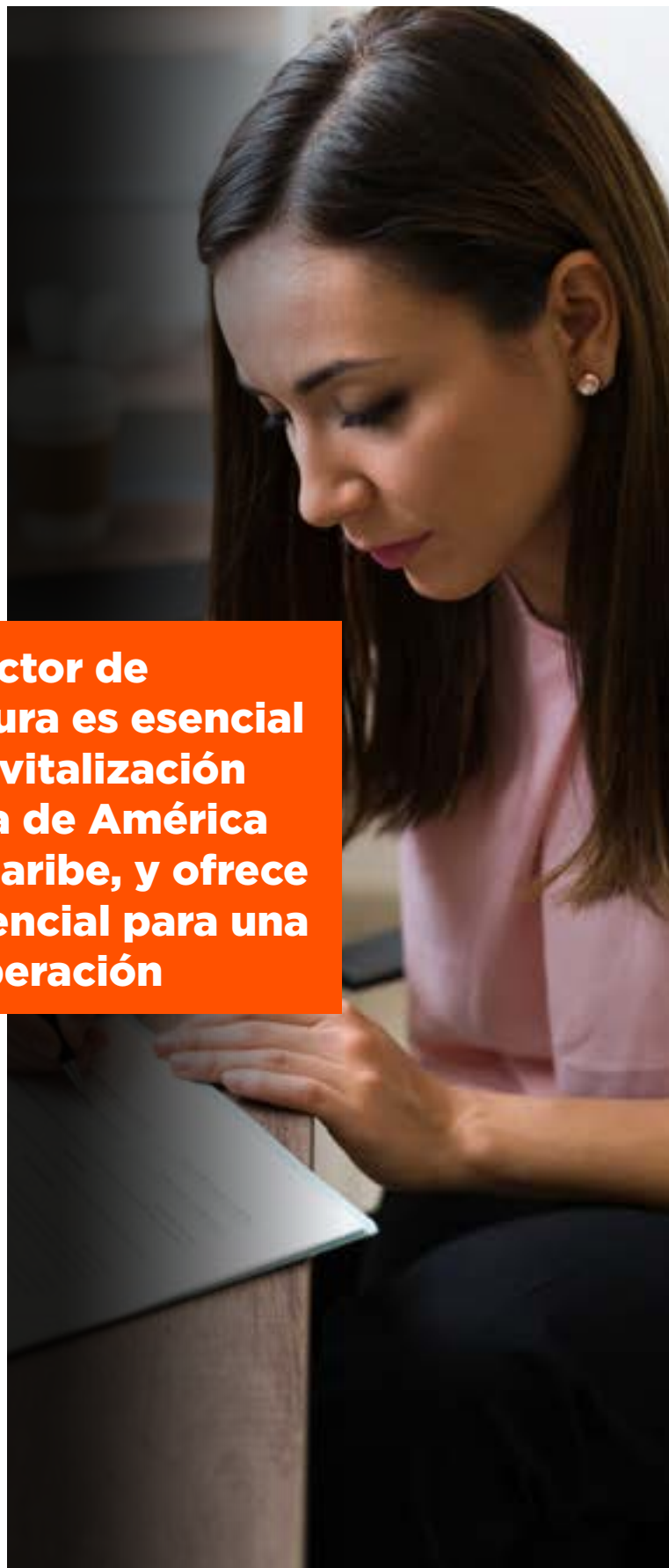
El sector de infraestructura es clave para dinamizar la economía y el desarrollo en los países de la región por sus efectos en el mejoramiento de la calidad de vida en especial de los más pobres, por la generación de una variedad de empleos y el impacto en otros sectores, entre otros (BID, 2022) . Adicionalmente, es un sector especialmente afectado por los cambios tecnológicos y la transición hacia una economía verde, dos factores que presentan grandes oportunidades para transformar y generar empleos en la región.

Por ejemplo, en el contexto de una transición a una economía de cero emisiones netas en carbono en la región, se estima que para 2030 se podrían crear 15 millones de nuevos

**El sector de infraestructura es esencial para la revitalización económica de América Latina y el Caribe, y ofrece un gran potencial para una recuperación**

empleos representando el 4% del empleo total en la región. Se estima que más del 80% de estos nuevos empleos se crearán en sectores altamente masculinizados. Esto significa que, si su generación no se aborda con una perspectiva de género, es muy posible que las mujeres no se beneficien de estas oportunidades (BID-OIT, 2020) . A su vez, el crecimiento de ciertos subsectores, como el de energías renovables, ofrecen una amplia variedad de oportunidades en toda la cadena de valor para las mujeres por su dimensión multidisciplinar y porque requieren de habilidades técnicas y no técnicas.

Dado los grandes impactos del sector en la



<sup>2</sup> BID (2022). *Infraestructura y empleo: el rol de los sectores de transporte, energía, agua y saneamiento en la recuperación económica post COVID-19.*

El sector de infraestructura es clave para dinamizar la economía y el desarrollo en los países de la región por sus efectos en el mejoramiento de la calidad de vida en especial de los más pobres, por la generación de una variedad de empleos y el impacto en otros sectores, entre otros (BID, 2022) . Adicionalmente, es un sector especialmente afectado por los cambios tecnológicos y la transición hacia una economía verde, dos

factores que presentan grandes oportunidades para transformar y generar empleos en la región.


Por ejemplo, en el contexto de una transición a una economía de cero emisiones netas en carbono en la región, se estima que para 2030 se podrían crear 15 millones de nuevos empleos representando el 4% del empleo total en la



## ¿Qué son las IPG?

Las Iniciativas de Paridad de Género (IPG) son alianzas público-privadas que reúnen a líderes de alto nivel con el propósito de impulsar soluciones para acelerar la reducción de las brechas económicas de género. Estas iniciativas son promovidas a través de una alianza estratégica entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD). Mediante las IPGs, se diseñan e implementan planes de acción destinados a aumentar la participación laboral de las mujeres, promover su acceso a puestos de liderazgo y reducir la brecha salarial de género. La primera IPG en América Latina y el Caribe se desarrolló en Chile en 2016. Desde entonces, se han implementado en otros ocho países de la región, que son Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Panamá y República Dominicana.

<sup>3</sup>BID-OIT - Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2020. *El empleo en un futuro de cero emisiones netas en América Latina y el Caribe.*



**Internacional de Trabajo (OIT), una transición justa significa hacer que la economía sea lo más justa e inclusiva posible para todos los interesados, creando oportunidades de trabajo decente y sin dejar a nadie atrás.**

<sup>4</sup> IRENA, 2019. *Renewable Energy - A gender sensitive perspective.*  
<sup>5</sup> BID, 2015. *El porqué de la relación entre el género y el transporte.*  
<sup>6</sup> IRENA, 2019. *Renewable Energy - A gender sensitive perspective.*

región. Se estima que más del 80% de estos nuevos empleos se crearán en sectores altamente masculinizados. Esto significa que, si su generación no se aborda con una perspectiva de género, es muy posible que las mujeres no se beneficien de estas oportunidades (BID-OIT, 2020) . A su vez, el crecimiento de ciertos subsectores, como el de energías renovables, ofrecen una amplia variedad de oportunidades en toda la cadena de valor para las mujeres por su dimensión multidisciplinar y porque requieren de habilidades técnicas y no técnicas.

Dado los grandes impactos del sector en la región, es fundamental emplear un lente de transición justa que fomente y asegure oportunidades para las mujeres, sus empresas y otros perfiles diversos.

**Actualmente, persisten importantes brechas de género en las empresas en el sector de infraestructura.**

El sector de infraestructura ha sido históricamente masculinizado y fuertemente impactado por estereotipos de género. Por ejemplo, se registra una baja participación laboral femenina y una marcada segregación ocupacional por género. En estos entornos laborales también son más frecuentes y cotidianos los comentarios, actitudes y comportamientos que ubican a las mujeres en una posición de desventaja (micromachismo) y, por lo tanto, condicionan sus experiencias laborales.

*Situación actual de las mujeres en la industria:*

- Baja representación femenina: A nivel mundial, las mujeres representan el 22% del personal de tiempo completo en el sector de energía, porcentaje que aumenta al 32% en el sector de las energías renovables (IRENA, 2019) . En América Latina y el Caribe (ALC), las mujeres representan entre el 1 y 6% de la fuerza laboral en el sector de la construcción donde, además, normalmente realizan trabajos no cualificados y usualmente menos remunerados (BID, 2015) .
- Segregación ocupacional: Las mujeres en

- estas industrias están frecuentemente excluidas de ciertos departamentos y roles, incluyendo los puestos que requieren el manejo de maquinaria y aquellos que demandan mayores cualificaciones o que están vinculados a las carreras en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Por ejemplo, en el subsector de energías renovables y a nivel mundial, las mujeres representan solo el 28% de los trabajos STEM (IRENA, 2019) .



<sup>3</sup>BID-OIT - Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2020. *El empleo en un futuro de cero emisiones netas en América Latina y el Caribe.*

## ¿Que realizaron para promover la igualdad de género en la cadena de valor y comunidad?

- Desarrollaron alianzas con 30 comunidades, centrándose en la identificación y formación de mujeres líderes, con el fin de preparar a las mujeres para trabajar en el sector de turismo de manera sostenible.
- Establecieron la Fundación Horizontes y lanzaron el programa “Mujeres con futuro” que consiste en la capacitación de mujeres en habilidades para la vida.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- Implementaron el programa “Mujeres con futuro” y, dado su éxito, diversificaron las actividades y ampliaron su audiencia. Por ejemplo, agregaron un curso para formar a mujeres dueñas de empresas en cómo montar un negocio y diseñaron un programa de “Préstamo solidario” para las participantes de esta capacitación. Además, implementaron el programa con mujeres en situación de calle, víctimas de trata de personas y mujeres privadas de la libertad.
- Bajo el programa “Mujeres del Futuro”, capacitaron a 1.200 mujeres a lo largo de 5 años en habilidades blandas. Adicionalmente formaron a 350 mujeres en cómo montar un negocio y otorgaron un préstamo solidario para los negocios de 47 mujeres. Finalmente, a partir del programa lograron que tres mujeres del grupo más vulnerable del programa actualmente sean proveedoras de Horizontes Nature Tour.
- A través de La Fundación Horizontes, y tras la pandemia, establecieron 32 proyectos con mujeres dueñas de empresas en poblaciones vulnerables que venden sus productos en tiendas.
- Establecieron colaboraciones con 21 emprendimientos en Costa Rica, los cuales son mayormente liderados por mujeres.

**Si bien cada empresa aborda la promoción de la igualdad de género de manera diferente, existen aprendizajes clave a tener en cuenta a la hora de comenzar o profundizar este trabajo.**

Las empresas también deben comprender el ecosistema dentro del cual operan e identificar oportunidades de colaboración con entidades privadas, públicas y sin fines de lucro que permitan avanzar los esfuerzos en temas de igualdad de género. Por ejemplo, pueden considerar adherirse a la IPG del país, en caso esté establecida.

- **Asegurar el compromiso de personas con influencia y poder de decisión en la empresa para trabajar en temas de igualdad de género.** Cuando el liderazgo está comprometido, se agiliza la incorporación de prácticas para reducir las brechas de género. Frecuentemente, un primer paso para lograr esto mismo es realizar una serie de instancias de concientización y sensibilización con los niveles directivos.
- **Definir la línea base y entender la situación actual de las prácticas empresariales relacionadas a la igualdad de género.** Es recomendable aplicar un autodiagnóstico sobre las brechas de género tanto a nivel interno de la compañía como a nivel externo, a lo largo de su cadena de suministro y de valor, para identificar los principales desafíos de la empresa. Adicionalmente, se pueden realizar entrevistas y reuniones con grupos focales para entender las perspectivas y experiencias de las personas.
- **Desarrollar una política y/o estrategia de equidad de género,** asignar recursos financieros y profesionales para la misma, y comunicar la dirección y esfuerzos a toda la organización.
- **Crear un plan de acción.** Es importante proponer acciones concretas que permitan visibilizar el impacto de la equidad de género como algo tangible. Esto también puede implicar adaptar políticas y procesos internos. Para esto mismo, puede ser útil apoyarse en materiales disponibles, participar en redes donde se comparten buenas prácticas como la IPG, a través del BID Invest y el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) cómo también buscar asistencia técnica.
- **Promover un cambio de cultura que integre una perspectiva de género.** Esto se puede hacer a través de instancias de sensibilización, entrenamientos o espacios de diálogo en relación a los sesgos inconscientes y la violencia de género, por ejemplo. Es importante mantener un diálogo fluido en todos los niveles de la organización para que el cambio cultural no sea percibido como un “mandato gerencial” sino como un proceso de transformación elaborado de manera participativa.
- **Establecer un sistema de gestión para el monitoreo y medición de los avances en el plan de acción y su impacto.** Frecuentemente, es útil establecer un Comité de Diversidad e Inclusión responsable de la implementación y seguimiento de la política, estrategia y/o plan de acción, incluyendo del desarrollo y análisis de indicadores, revisión y modificación de las acciones, entre otros. Se puede considerar participar en procesos de certificación con sello en materia de género y diversidad o vincular los objetivos prioritarios con los bonos para fomentar un monitoreo de las prácticas tanto de manera interna como externa.



- **Desglosar los datos por género** para entender la situación actual para mujeres versus para hombres como las diferencias entre las percepciones de las diferentes personas. Esto es importante tanto para entender la situación original como también para evaluar los impactos de las medidas establecidas. Por ejemplo, se puede considerar desagregar la lista de proveedores por género para analizar la participación de empresas propiedad de mujer e identificar si hay sesgos en los procesos de compras y las relaciones comerciales o si medidas tomadas para aumentar la diversidad de proveedores están teniendo los resultados buscados.
- **Implementar instancias de retroalimentación.** Se pueden abrir instancias de diálogo para escuchar a los empleados y empleadas para poder corregir o mejorar las acciones en pos de una organización inclusiva y atractiva, o establecer procesos de recolección de retroalimentación.
- **Formar parte de alianzas e instancias de cooperación público-privadas,** tales como la IPG, y generar vínculos con diferentes entidades organismos en el ecosistema como, por ejemplo, organizaciones sin fines de lucro expertas en la temática, otras empresas o bancos multilaterales internacionales como el BID. Considerar participar en diálogos sobre buenas prácticas en materia de igualdad de género y diversidad para el sector privado para un aprendizaje continuo.



**En el sector corporativo de la región, existen prácticas innovadoras y prometedoras para la promoción de la igualdad de género.**

Vale la pena por lo tanto conocerlas y aprender de ellas.

# Natura &co



## **CASO 1**

### **Brasil y América Latina: Hacia la igualdad de género en las oportunidades laborales, promoviendo una cultura más diversa.**

Natura es una multinacional brasileña de cosméticos y productos de higiene personal fundada en 1969. En el 2014, fue la primera compañía de capital abierto en el mundo en recibir la certificación B-Corp. Actualmente, la empresa es una de las líderes del sector de venta directa en Brasil, con más de 2 millones de consultoras, y forma parte de Natura & Co, grupo que integra las marcas de Natura, Avon, The Body Shop y Aesop.

En el 2020, el grupo Natura & Co presentó los ejes de su Visión 2030 “Compromiso con la Vida”, una estrategia comprensiva de sustentabilidad que cuenta con varios objetivos con respecto a la promoción de la igualdad de género y de la diversidad. La empresa se comprometió a aumentar el índice de diversidad en sus redes en un 30%, teniendo en cuenta la diversidad racial o étnica, la diversidad sexual y la identidad de género, las personas con vulnerabilidad social o económica y las personas con discapacidades, lograr que el 50% de los puestos de liderazgo sean ocupados por mujeres, y alcanzar la paridad de género y la igualdad de remuneración para 2023.

## ¿Qué medidas tomaron para avanzar en sus objetivos de liderazgo femenino e igualdad de remuneración?

- Para incrementar la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo de alto nivel, revisaron los pipelines de gestión, hicieron iniciativas para dar mayor visibilidad a las mujeres líderes de la empresa, y brindaron herramientas para promover la corresponsabilidad parental en la crianza.
- Para iniciar su trabajo de eliminar las brechas salariales, realizaron un estudio sobre Pay Equity con el fin de identificar potenciales brechas salariales entre personas que ocupan la misma posición, roles similares y trabajan en el mismo país. Hicieron el estudio con el apoyo de una consultora internacional que incluye la percepción de más de 35.000 colaboradores a nivel mundial.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- Las mujeres representan el **60% de los más de 18 mil colaboradores y colaboradoras en América Latina, el 70% del personal científico del Centro de Innovación de Natura y el 50% de las posiciones de liderazgo en la empresa.**
- Corroboraron que la brecha salarial por género era equivalente al 0,95% en el 2021 a favor de los hombres e identificaron las posiciones con mayor frecuencia de brechas salariales de género. A partir de los resultados, definieron medidas para cerrar la brecha salarial y se comprometieron a realizar otro estudio una vez implementados los ajustes para evaluar los impactos de las acciones realizadas.
- Identificaron que los beneficios de los esfuerzos en materia de igualdad de género, incluyendo un mayor compromiso por parte de los colaboradores y las colaboradoras de la empresa, son más altos que los costos asociados.



# Konfío

## CASO 2

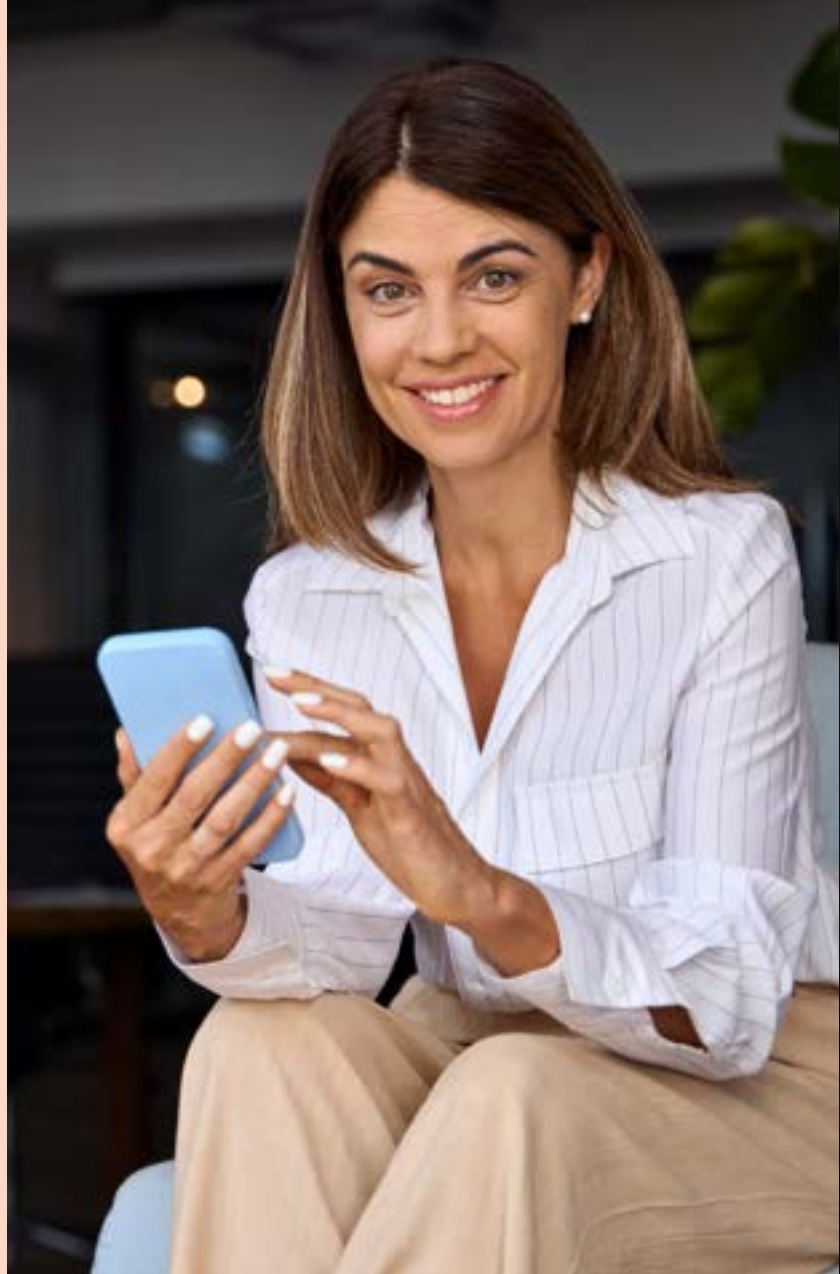
### **México: Hacia una mayor participación femenina en la empresa.**

Konfío es una plataforma de tecnología financiera, o fintech, que diseña soluciones financieras y empresariales para apoyar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en México. La empresa se encuentra en un sector de alto crecimiento y, si bien fue fundada en el 2014, en el 2021 ya contaba con una dotación total de 800 personas.

Konfío trabaja en temas de diversidad, inclusión, y equidad para desarrollar una cultura corporativa más inclusiva y para crear una estrategia de mercado para mujeres, atendiendo mejor las necesidades de las mipymes propiedad o lideradas por mujeres. La empresa utilizó la herramienta WEPs para identificar las principales brechas de género de la organización y, de la mano del BID Invest, trabajó sobre los sesgos inconscientes identificados, elaboró un plan de acción para mitigarlos y desarrolló capacidad interna para obtener el apoyo de la alta dirección.

## ¿Qué acciones tomaron para promover la igualdad de género tanto interna cómo externamente?

- Desarrollaron un plan de acción de género para revisar, adaptar y crear políticas y procesos de recursos humanos más inclusivos, incluyendo los procesos de atracción, retención y desarrollo de talento.
- Desarrollaron una estrategia de género interna que incluye definir las bandas y/o niveles para monitorear las potenciales brechas salariales entre hombres y mujeres periódicamente e incentivar a las colaboradoras a tomar licencia parental y trabajar desde casa.
- Bajo la estrategia, lanzaron el programa “Reinicia tu carrera” para incentivar a las mujeres que habían dejado su trabajo en las áreas de tecnología, inteligencia artificial y servicios financieros por razones personales o de familia a reinsertarse en puestos STEM. El objetivo es atraer al mejor talento preparado y tener un funnel disponible de mujeres en STEM.”
- Analizaron la base de datos de la cartera de clientes de Konfío, desagregados por sexo, para identificar potencial existencia de sesgos de género en el proceso de aprobación de los créditos y entender si existían clústers dentro del segmento de mujeres. También, elaboraron un estudio de impacto de la solución de crédito en términos del desempeño de los clientes.
- Crearon alianzas con organizaciones que promueven la equidad de género, incluyendo 100,000 mujeres, Voz de las mujeres y COPARMEX.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- En la primera versión de “Reinicia tu carrera”, lograron retener el 10% de las mujeres capacitadas. Dado el éxito del programa, decidieron replicar el programa en otras áreas.
- A partir de los datos de los clientes analizados, identificaron que la empresa ayudaba a crecer más rápidamente a las empresas de las mujeres que las de los hombres. Por lo tanto, comenzaron a brindar un servicio diferenciado a las clientas que incluye formación financiera en alianza con una academia.



# Elcatex

## CASO 3

### **Honduras: Empoderando a las mujeres en la cadena de valor.**

Elcatex es una empresa corporativa de la industria textil con más de 14.000 colaboradores y que maneja las compras de más de 15 empresas en Honduras.

Impulsado por el BID Invest, en el año 2019 Elcatex comenzó a trabajar temas de equidad de género para identificar y acompañar a mipymes propiedad de mujeres o cuyos cargos gerenciales fueran ocupados por mujeres y/o comunidades diversas para sumarlas a la cadena de valor.

## ¿Que hicieron para empoderar a las mujeres en su cadena de suministro?

- Diseñaron un programa de acompañamiento específico para las empresas proveedoras propiedad de o lideradas por mujeres. Para esto, identificaron y contactaron aquellas pymes lideradas por mujeres que eran parte de su cadena de valor. Luego, lanzaron un proceso de capacitación para apoyar que estas empresas pudieran cumplir los requisitos que solicitan las certificaciones internacionales y, de este modo, pudieran incrementar sus ventas.
- Adaptaron algunas políticas y procesos para poder facilitar su colaboración con proveedores diversos. Como establecieron el objetivo de incrementar el número de pymes de mujeres en su cadena de valor como un criterio de selección dentro de las licitaciones, tuvieron que realizar varias acciones y cambios en el proceso de licitación de proveedores. Esto incluyó la capacitación al grupo de empresas asociadas, la modificación de los registros para identificar a los proveedores tradicionales y los proveedores que entran por equidad y el establecimiento del proceso mediante el cual los proveedores diversos puedan descontar o adelantar sus facturas para permitirles un flujo continuo de capital.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- Aumentaron su mapeo de potenciales proveedores y diversificaron su cartera de proveedores con nuevas pymes propiedad de o lideradas por mujeres. Aumentaron la representación de proveedores diversos del 2% en 2019 al 3,3% en 2021 con el objetivo de llegar al 15% en el 2023.
- Ampliaron el acceso a productos y servicios de la empresa al trabajar con empresas proveedoras propiedad de o lideradas por mujeres, frecuentemente encontrando también mejor calidad y mayor personalización.
- Ayudaron a mejorar la resiliencia de las empresas proveedoras propiedad de o lideradas por mujeres que participaron en el programa. Por ejemplo, si bien durante la pandemia disminuyeron sus ventas producto de la pandemia, gracias al programa, no tuvieron que detener las operaciones.
- Inspiraron a otras empresas a desarrollar e implementar programas similares.



# Horizontes nature tour



## CASO 4

### Acciones para promover la igualdad de género en la comunidad

Horizontes Nature Tour es el operador líder en Costa Rica en ecoturismo y sostenibilidad, certificado con la más alta calificación del Certificado de Sostenibilidad Turística en el país. La empresa fue fundada en 1984 por dos mujeres jóvenes en Costa Rica y, desde su origen, las mujeres ocuparon un lugar central en la empresa.

En el 2016, por varios motivos, Horizontes Nature Tour comenzó a trabajar con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) para realizar un autodiagnóstico y crear una política de igualdad de género con el fin de lograr la certificación. La empresa también participó en la IPG del país.

Los ejes prioritarios de Horizontes Nature Tour incluyen promover la flexibilidad laboral, identificar y cerrar la potencial brecha salarial por género, brindar una mayor cantidad de días remunerados para hombres tras la paternidad y para el cuidado de sus hijos e hijas, habilitar zonas de lactancia en el lugar de trabajo y promover el liderazgo femenino. A su vez, la empresa se comprometió a promover la igualdad de género en su cadena de valor y la comunidad.



Línea de acción	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones	Producto esperado	Resultados esperados	Métrica/Indicador
1. Alianzas para la circularidad	Integrar a recicladores en la cadena de valor bajo el mismo esquema de negocio para el acopio de envases de vidrio como estrategia para alcanzar las metas de Empaque Circular de la organización al tiempo que se fortalecen las economías locales.	Aumentar el número de recicladores en la cadena de valor de la organización.	1.1 Criterios de selección de recicladores.	Política de alianzas para la circularidad.	Aumento del número de recicladores.	# recicladores/año.
		Establecer un balance entre los intereses de la organización y los intereses de los recicladores.	1.2 Canales de comunicación.	Medio de comunicación específico.	Comunicación eficiente.	Tasa de uso del medio de comunicación seleccionado.
2. Evaluación de la cadena de valor	Desarrollar un plan de gestión que aborde los riesgos, barreras y oportunidades específicas para el contexto socioeconómico y de gestión de residuos en el que se va a dar el proceso de fortalecimiento de la cadena de valor con Enfoque de Circularidad.	Evaluar el contexto socioeconómico en el que se desarrollan los recicladores.	2.1 Mantener y actualizar una base de datos estandarizados de los recicladores de la cadena de valor.	Base de datos actualizada.	Aumento de los recicladores formalizados.	Tasa de formalización.
		Evaluación de cambio de las condiciones de recicladores.	2.2 Establecimiento, monitoreo y seguimiento de objetivos de la cadena de valor.	Formalización de recicladores.	Aumento de los recicladores formalizados.	Tasa de formalización.
				Afiliación al seguro por parte de los recicladores.	Aumento de afiliación al seguro.	Tasas de afiliación.
				Mejora de salario que ofrecen los recicladores a sus empleados.	Salario de los trabajadores superior al salario mínimo.	% que representa el salario real respecto al mínimo.
		2.3 Evaluación periódica del contexto de la Mejora de salario de los trabajadores de los recicladores.	Programa de evaluación periódica de los recicladores.	Reducción de barreras y aprovechamiento de oportunidades.	NA	

Línea de acción	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones	Producto esperado	Resultados esperados	Métrica/ Indicador		
3. Evaluación y fortalecimiento de capacidades	Impulsar el desarrollo de los recicladores mediante la evaluación y fortalecimiento de capacidades que contribuyan a alcanzar los resultados deseados, que integren las mejores prácticas en los procesos y que fortalezcan su desempeño empresarial, así como que adopten mejores prácticas laborales, de operación y administrativas.	Sensibilización de los recicladores ante los beneficios de la implementación de buenas prácticas operativas, laborales y administrativas.	Desarrollo, implementación y evaluación de programa de capacitación en temas operativos.	Programa de capacitación.	* Ejecución completa y participación de todo el personal. * Adquisición de conocimientos por el personal.	# capacitaciones impartidas % de participación.		
			Brindar asesoría en temas administrativos y financieros para el acceso a capital.	Creación de espacio dirigido en el medio de comunicación establecido.	* Ejecución completa y participación de todo el personal. * Adquisición de conocimientos por el personal.	* Interés de los recicladores.		
		Mejora de las condiciones de trabajo en relación con las actividades de recolección, acopio y transporte de vidrio como material valorizable.	Evaluar periódicamente las condiciones de trabajo de la cadena de valor.	* Programa de evaluación de condiciones de trabajo. * Establecimiento de categorías de precariedad laboral.	Reducción de precariedad laboral.	% de recicladores con precariedad laboral.		
			Aumento de la calidad del vidrio recuperado y acopiado por los recicladores.	Evaluación periódica de la calidad del vidrio recuperado mediante recicladores.	Checklist de calidad de recepción de vidrio de precariedad laboral.	Aumento de calidad del vidrio recuperado para proceso de reciclaje.	% cambio en la calidad del vidrio.	
		4. Impulso a la circularidad en la cadena de valor	Incentivar el desarrollo de los recicladores posterior a los ciclos de capacitación para asegurar el fortalecimiento de sus capacidades y la implementación de buenas prácticas laborales, operativas y administrativas; fortaleciendo las prácticas que contribuyen a la circularidad a través de la logística inversa.	Aumentar la cantidad de vidrio recuperado mediante la cadena de valor.	Evaluación periódica de la cantidad de vidrio recuperado.	Registro de cantidad de vidrio recuperado por reciclador.	Aumento de cantidad de vidrio.	% respecto objetivo de recuperación.
				Mejora del desempeño de los recicladores dentro de la cadena de valor.	Establecimiento y monitoreo de objetivos de desempeño de los recicladores dentro de la cadena de valor.	Establecimiento de calificación a recicladores en función del volumen de vidrio recuperado.	Aumento de cantidad de vidrio por reciclador.	
Incentivar la innovación para aumentar la retornabilidad.	Creación de un espacio dedicado a la innovación para la retornabilidad.			Espacio en medio de comunicación para propuesta de acciones.	Aumento de recuperación de vidrio por reciclador.	% cantidad recuperada desde implementación.		

Línea de acción	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones	Producto esperado	Resultados esperados	Métrica/Indicador
5. Infraestructura sostenible	Facilitar el acceso de los recicladores a infraestructura y equipo mediante el apoyo directo por parte de la organización o mediante el acercamiento con instituciones financieras.					

Fuente: Elaboración propia, 2023

Como parte del control para las líneas estratégicas, se deberá establecer un sistema para recopilar datos relacionados con las métricas (indicadores identificados mediante la colaboración con socios de la cadena de valor para recopilar información relevante). Los datos se pueden recopilar mediante informes periódicos, auditorías, sistemas de seguimiento automatizados, entre otros, y posterior a ello, es importante realizar un análisis de los datos recopilados para evaluar el progreso hacia los objetivos.

A través de este análisis se identifican tendencias, patrones y áreas de mejora en el proceso. Adicionalmente, es necesario comunicar los resultados a todas las partes interesadas relevantes y utilizar esta información para tomar decisiones informadas sobre ajustes en la hoja de ruta establecida.

Para el fomento de la rendición de cuentas se deberán establecer mecanismos para garantizar que todas las partes involucradas cumplan con sus responsabilidades en la hoja de ruta. Esto puede incluir acuerdos de colaboración, contratos, cláusulas específicas relacionadas con la circularidad de las botellas de vidrio, etc. Además, deberá establecerse un sistema de comunicación regular y transparente con

las partes interesadas para informar sobre el progreso y abordar cualquier desafío o problema que surja.

Para la promoción del aprendizaje continuo se deberá fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua en toda la cadena de valor. Esto implica compartir las lecciones aprendidas, las mejores prácticas y las innovaciones entre los actores relevantes, se pueden organizar reuniones periódicas, talleres, seminarios web u otras actividades para facilitar el intercambio de conocimientos y promover la innovación.

Asimismo, previo a realizar ajustes y mejoras, se deberá utilizar la información recopilada, los resultados del análisis y el aprendizaje obtenido para realizar ajustes y mejoras en la hoja de ruta. La circularidad de las botellas de vidrio es un proceso continuo, por lo que es importante adaptarse y evolucionar según sea necesario para lograr resultados cada vez mejores.

En función de las Líneas de Acción Estratégica, en la siguiente figura se muestra el momento en que pueden comenzar a observarse, en el Programa de Desarrollo y en los recicladores, los resultados clave, los avances en los principales indicadores de desempeño y los resultados medibles a través de las métricas e indicadores propuestos.

## Referencias

AB InBev. (02 de febrero de 2022). *Sustainable innovation at work - A progress report from the first cohort of our 100+ Accelerator*. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/sustainable-innovation-at-work/>

Álvarez, Y. (18 de abril de 2018). *Los recicladores informales se sustentan mientras ayudan a cuidar el medio ambiente*. *El Dinero*. Obtenido de <https://eldinero.com.do/57968/los-recicladores-se-sustentan-mientras-ayudan-el-medio-ambiente/>

Castillo, J. G., & Zhangallimbay, D. (2021). *La tasa social de descuento en la evaluación de proyectos de inversión: una aplicación para el Ecuador*. *Revista de la CEPAL (134)*, 77-98. Recuperado el 12 de septiembre de 2022, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47285/1/RVE134\\_Castillo.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47285/1/RVE134_Castillo.pdf)

Cervecería Nacional Dominicana [@CerveceriaDom]. (12 de octubre de 2021). *Hemos firmado un acuerdo con Caribbean Glass Industry para la reactivación de la industria del vidrio en el país*. Obtenido de <https://twitter.com/CerveceriaDom/status/1448064293300281347>

EMF. (2013). *Towards the circular economy Vol. 2: opportunities for the consumer goods sectors*. Obtenido de <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-2-opportunities-for-the-consumer-goods>

Félix, Y. (01 de abril de 2022). *RD genera más de 164 mil toneladas de residuos vidrio anual*. *El Día*. Recuperado el 26 de octubre de 2022, de El Día: <https://eldia.com.do/rd-genera-mas-de-164-mil-toneladas-de-residuos-vidrio-anual/#:~:text=122%20Mil%20toneladas%20de%20vidrio.>

Foro Económico Mundial. (25 de agosto de 2022). *Foro Económico Mundial*. Recuperado el 15 de noviembre de 2022, de Instagram: <https://www.instagram.com/tv/ChscvDRjJ9z/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>

Fundación Ellen MacArthur. (2020). *Introducción a la economía circular*. Obtenido de Ellen MacArthur Foundation: <https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general>

González, D. (9 de septiembre de 2022). *¿Cuánto se recicla en Chile?* *Pauta*. Obtenido de <https://www.pauta.cl/factchecking/el-contestadog/cuanto-se-recicla-en-chile>

Grupo Vical. (2020). *Vidrio: La alternativa sostenible dentro de la economía circular*. *Brochure*. Recuperado el 15 de enero de 2023, de <https://grupovical.com/wp-content/uploads/2020/07/BrochureHuellaCarbonoMEDPAGindividuales-19-3.pdf>

Ley General de Economía Circular. (22 de 11 de 2021). *Proyecto de decreto CS-LXV-I-1P-038*. Obtenido de [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/senclave/65/CS-LXV-I-1P-038/01\\_minuta\\_038\\_17nov21.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/senclave/65/CS-LXV-I-1P-038/01_minuta_038_17nov21.pdf)

Lindhqvist, T., Manomaivibool, P., & Tojo, N. (2008). *La responsabilidad extendida del productor en el contexto latinoamericano: La gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en Argentina*. Lund University. Obtenido de <https://lup.lub.lu.se/search/files/5610769/1267834.pdf>

Maldonado Caballero, C. (11 de enero de 2023). *Al educar sobre reciclaje lo más complejo es instalar una práctica permanente y consistente de separación de residuos*. *País Circular*. Obtenido de <https://www.paiscircular.cl/economia-circular/tetra-pak-educacion-en-reciclaje/>

Observatorio de Políticas Sociales y Desarrollo. (2017). *Residuos Sólidos Urbanos en República Dominicana: Desafío y oportunidad para una gestión de desechos ambientalmente sostenible*. *Boletín del Observatorio de Políticas Sociales y Desarrollo(11)*. Recuperado el 12 de octubre de 2022, de <http://www.opsd.gob.do/media/22321/boletin-11-residuos-solidos-urbanos-en-republica-dominicana.pdf>

ODEBRECHT. (2015). *Las 3Rs (Reducir, Reusar, Reciclar)*. Santo Domingo. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de <https://sostenibilidad3rs.com/wp-content/uploads/sites/133/2022/03/01Gestion-de-los-Residuos-y-Cultura-3Rs.pdf>

Olguín Álvarez, J. (2021). *La matriz de Eisenhower, una herramienta de planificación y gestión*. *Revista Marina, 138(980)*. Recuperado el 10 de enero de 2023, de <https://revistamarina.cl/es/articulo/la-matriz-eisenhower-una-herramienta-de-planificacion-y-gestion>

ONU. (2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Paredes, M. (04 de mayo de 2021). *Descubre el proceso de reciclaje de vidrio en la República Dominicana*. (C. Vargas Pimentel, Entrevistador) *YouTube*. Recuperado el 27 de octubre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=Dubrrp1w8EM>

Prensa Latina. (11 de noviembre de 2020). *Reactivan industria del vidrio en la República Dominicana*. *Prensa Latina*. Recuperado el 27 de octubre de 2022, de [https://www.prensa-latina.cu/2020/11/11/reactivan-industria-del-vidrio-en-la-republica-dominicana?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=reactivan-industria-del-vidrio-en-la-republica-dominicana](https://www.prensa-latina.cu/2020/11/11/reactivan-industria-del-vidrio-en-la-republica-dominicana?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=reactivan-industria-del-vidrio-en-la-republica-dominicana)

Redacción Agencia EFE. (5 de mayo de 2019). *Poca rentabilidad económica debilita el reciclado de vidrio en México*. *Agencia EFE Edición América*. Recuperado el 8 de agosto de 2022, de <https://www.efe.com/efe/america/mexico/poca-rentabilidad-economica-debilita-el-reciclado-de-vidrio-en-mexico/50000545-3968549>

# Continuemos la conversación



**@idbinvest**

**[www.idbinvest.org](http://www.idbinvest.org)**