



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN

Policarpa

**Política Institucional de Mujeres y
Equidad de Género 2024 - 2030**



AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN (ARN)

POLICARPA:

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO 2024-2030

BOGOTÁ D.C. OCTUBRE DE 2024

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2.ANTECEDENTES	7
3.CONCEPTOS CENTRALES.....	11
4.METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE INSUMOS.....	16
5.PRINCIPIOS.....	28
6.ENFOQUES DE LA POLÍTICA	31
7. OBJETIVOS.....	36
8.ALCANCE.....	37
9.CONSIDERACIONES GENERALES	37
10.CONTENIDO Y DESARROLLO.....	38
11.MECANISMOS DE COORDINACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	79
12.GLOSARIO	83
13.BIBLIOGRAFIA.....	85



PRESENTACIÓN

Con profundo orgullo y compromiso, presentamos a **Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género**, un hito que marca nuestra firme decisión de construir una Entidad más inclusiva, equitativa y respetuosa de la diversidad. De esta manera, la ARN reafirma su compromiso con la equidad de género, promoviendo oportunidades igualitarias y eliminando las barreras que impiden el pleno desarrollo de las mujeres, y personas con orientaciones sexuales e identidades de género diversas.

Esta ruta de trabajo no solo refleja nuestros valores y principios, sino que también es un llamado a la acción. Nos invita a replantear nuestras prácticas, a derribar barreras, y a reconocer el poder transformador de la equidad y la igualdad entre hombres y mujeres, donde las voces de todas las personas son escuchadas, respetadas y valoradas. Sabemos que las políticas no cambian el mundo por sí solas, pero sí marcan el inicio de una transformación profunda. Son una brújula que nos guía hacia el lugar que queremos llegar: una Entidad en donde la equidad de género no sea solo un ideal, sino una realidad.

Esta política es el fruto de un esfuerzo colectivo, de la voluntad de cada una y cada uno de nosotros por generar un espacio de trabajo donde el respeto y la equidad sean las bases de nuestras relaciones. Sabemos que el camino hacia la igualdad es un reto constante, pero estamos aquí para reafirmar que juntas y juntos lo recorreremos con compromiso y determinación.

En un mundo donde tantas mujeres siguen enfrentando desigualdades y barreras invisibles, este esfuerzo representa un paso decidido hacia un futuro más inclusivo. Gracias por ser parte de este cambio y por su compromiso en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

La ARN continúa trabajando por un “**Trabajo digno**: Mujeres libres de inequidad, de injusticias y de violencias”. Este compromiso se traduce en esfuerzos constantes por crear un entorno laboral que cumpla con los estándares de justicia y equidad y que promueva una cultura de respeto y dignidad para todas las personas. Con la implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, la ARN busca garantizar que todos los individuos puedan alcanzar su pleno potencial en un entorno libre de discriminación y desigualdad; con esto avanzamos en cumplirle a las mujeres trabajadoras de la ARN desde la visión estratégica de la Entidad, a los Acuerdos Sindicales 2023 con SINTRAPAZ y SPC, pero sobre todo al mundo en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que nos invita a buscar de manera incansable la igualdad y la equidad de todo en todos los ámbitos y escenarios de la vida.

ALEJANDRA MILLER RESTREPO.
Directora General ARN

SALOMÉ GÓMEZ CORRALES
Asesora de Dirección General

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

PRESENTACION POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

SINTRAPAZ

Sindicato Asociación Nacional de Servidores y Servidoras Públicos de Colombia (SPC)

Para el Sindicato Asociación Nacional de Servidores Públicos de Colombia (SPC) Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, representa un avance significativo en la lucha por la igualdad de derechos y oportunidades. Este esfuerzo nace del compromiso establecido en el Acuerdo Sindical Laboral suscrito en junio de 2023 con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), que reconoce la necesidad urgente de abordar las desigualdades persistentes en el entorno laboral.

Desde la perspectiva sindical, esta política es crucial para visibilizar, combatir y erradicar la discriminación y el acoso que enfrentan las mujeres trabajadoras y las personas de género diverso en la Entidad. SPC se compromete a garantizar que las voces de todas y todos sean escuchadas y que sus necesidades sean atendidas en todos los niveles de decisión.

La implementación efectiva de esta política demanda un esfuerzo conjunto entre la ARN y los sindicatos, con el objetivo de fomentar la creación de espacios seguros y equitativos.

Es esencial promover una cultura organizacional que implemente acciones concretas para asegurar un entorno laboral inclusivo y respetuoso. De este modo, todas las personas, sin importar su género, podrán desarrollarse plenamente en sus lugares de trabajo.



1. INTRODUCCIÓN

En el marco del Acuerdo Sindical suscrito en junio de 2023 entre la Administración de la ARN y las organizaciones sindicales **Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores por la Paz de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización – SINTRAPAZ, y de la Asociación Nacional de Servidores Públicos de Colombia – SPC**, nace la necesidad y el compromiso de formular e implementar a Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, “la Política”, basada en el Artículo 22 del citado Acuerdo, la cual incluye la participación activa de las organizaciones sindicales mencionadas y es de obligatoria socialización y cumplimiento para todas las dependencias y grupos internos de trabajo de la Entidad.

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, promueve una serie de acciones afirmativas orientadas a erradicar estereotipos de género y a fomentar un entorno inclusivo en todos los procesos y procedimientos internos de la entidad. Esto incluye la comunicación institucional, los procesos de contratación de personal y la contratación de servicios tercerizados.

Asimismo, la Política abarca a todo el personal de la Entidad y las medidas que la integran también pretenden prevenir y atender formas de violencias que se presenten contra mujeres y las basadas en las orientaciones sexuales, identidades o expresiones de género diversas de personas contratadas por las empresas de seguridad y servicios generales que presten sus servicios en las sedes de la ARN, sin que esto se preconstituya como una relación laboral directamente con la ARN.

Estas medidas están alineadas con el protocolo existente para tales fines en la Entidad, ratificado a través de la Resolución 2950 del 30 de noviembre de 2023.

La implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, en la ARN es fundamental para promover la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad, asegurando igualdad de oportunidades para las mujeres y hombres, desde el enfoque de género, y fortaleciendo un ambiente laboral más justo, equitativo y seguro. De esta manera, fomenta el desarrollo integral de las personas vinculadas a la Entidad, permitiendo que tanto hombres como mujeres, y otras identidades alcancen su máximo potencial sin enfrentar discriminación o barreras estructurales.

Integrar una perspectiva de género en las políticas institucionales fortalece la cohesión y la eficiencia en la ARN al reconocer y valorar las diferencias de género. Esto permite diseñar estrategias que aborden de manera efectiva las necesidades específicas de las y los funcionarios, contratistas y personal vinculado a la Entidad.

Además, una política de género bien articulada contribuye a prevenir y combatir las violencias y el acoso en el lugar de trabajo, fomentando un entorno de respeto y dignidad



POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO

para todas las personas. Desde la perspectiva de la responsabilidad social, adoptar a Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género refleja el firme compromiso de la ARN con los principios de justicia y derechos humanos, posicionándola como un referente en este ámbito.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta Política se estructura de la siguiente manera: En primer lugar, se presentan los antecedentes de la Política que contextualizan su necesidad y relevancia. A continuación, se detallan los conceptos centrales que guiarán su implementación, así como la metodología utilizada en su formulación. El siguiente apartado describe los enfoques de la política, estableciendo las bases teóricas y prácticas.

Posteriormente, se ofrece un diagnóstico Institucional que identifica las brechas y oportunidades en materia de género. Luego se define el objetivo principal y específicos; su alcance, delimitando su aplicación. En la sección de contenido y desarrollo, se expone detalladamente el cuerpo de la política y las acciones a seguir. Las excepciones, incluidas en el octavo apartado, aclaran los casos que no se rigen por esta política. Finalmente, se describen los mecanismos de seguimiento para asegurar su cumplimiento y se proporciona un glosario que define los términos clave utilizados en el documento. En la elaboración de la política se consultó el marco jurídico, contenido en el Anexo que hace parte integral de la misma.



2. ANTECEDENTES

Históricamente las mujeres en Colombia y en América Latina, han sido marginadas y discriminadas tanto en los espacios privados como en los públicos. No obstante, es en este último espacio donde suelen enfrentarse a violencias estructurales y la prevalencia de una cultura del privilegio, que las pone en una situación desigual frente a los hombres. Aunque las mujeres, como actores sociales, contribuyen al desarrollo integral de las naciones en diversos campos, persisten distintas formas de discriminación que limitan capacidades.

Estos procesos de discriminación y exclusión también los viven las personas que se identifican como lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, intersexuales y con otras orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas (en adelante personas OSIEGD o personas LGBTIQ+), dando lugar a situaciones que pueden verse exacerbadas y tener efectos desproporcionados si se entrecruzan con otras formas de opresión y subordinación como la etnia, el curso de vida, la procedencia geográfica, la clase social, la discapacidad, la situación de víctimas del conflicto o violencia al interior de la familia, estar en procesos de reintegración o reincorporación tras procesos de paz adelantados en Colombia, entre otros.

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género (PIMEG) de la ARN reconoce esas múltiples violencias invisibilizadas durante mucho tiempo, y por eso decide tomar acciones y abordar estrategias que logren reducir las desigualdades sociales, económicas y culturales para hombres, mujeres y otras identidades, y alcanzar un futuro próspero para su talento humano.

Las desigualdades y la exclusión en el mundo laboral responden a nociones estereotipadas del género que se sustentan en patrones sociales y culturales que emanan del sistema patriarcal. Las mujeres en el campo laboral, comúnmente, no ocupan posiciones de poder, no porque no puedan asumir labores de liderazgo, o no estén formadas o preparadas para estas tareas; sino porque el imaginario común y los patrones de conducta sociales imponen diversas barreras socioculturales que impiden que puedan desempeñarse en este campo. Una de las áreas donde tradicionalmente se ha presentado la exclusión de las mujeres, ya sea en la reproducción de estereotipos de género, o en la profundización de las brechas de género, es en el ámbito laboral “el mundo del trabajo es el espacio donde se generan la mayor parte de los ingresos de los hogares y además las desigualdades inherentes a su distribución” (CEPAL, 2014).

Por lo expuesto, durante las dos últimas décadas en Colombia se ha fortalecido la respuesta normativa orientada a prevenir, abordar integralmente y a sancionar las discriminaciones por razones de sexo, género, orientación sexual, identidad étnica y capacidades diferentes, instando no solo a las Entidades gubernamentales, sino al sector privado, a generar



transformaciones institucionales orientadas al cierre de brechas de personas que, históricamente han sido excluidas del desarrollo económico, social y político, a través de acciones afirmativas que permitan mitigar el efecto nocivo de las prácticas sociales que han ubicado a esas mismas personas o grupos en posiciones desfavorables; también han sido instadas a adoptar políticas institucionales que transformen las relaciones de género, para lograr progresivamente la igualdad y la equidad entre mujeres y hombres.

Tomando en cuenta estos antecedentes y las dificultades mencionadas, las acciones desarrolladas en esta política, están orientadas a fortalecer las condiciones de las mujeres desde sus diversidades y de las personas LGBTIQ+; brindando estrategias para lograr la equidad de género al interior de la ARN, lo que implica que se actúe de manera diferenciada en situaciones dentro de las estructuras de poder. Este tipo de políticas favorece a todas las personas a partir del reconocimiento de las múltiples diversidades, debido a que se centran en crear bases y mecanismos para que exista la equidad y justicia en todos los escenarios posibles, permitiendo avanzar hacia la desestructuración de estereotipos de género que limitan el desempeño en la vida social de hombres y mujeres.

El compromiso de la ARN se inspira en el marco de los Derechos Humanos y los principios acordados a nivel global, como la no discriminación, se sustenta en normas internacionales como la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), las recomendaciones adoptadas en la Plataforma de Acción de la Agenda de las Mujeres (Beijing+25), los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ODS), especialmente el objetivo que llama al mundo a “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas” (Objetivo 5) y con el objetivo de reducir la desigualdad dentro y entre los países (Objetivo 10).

Como un antecedente importante se encuentran las recomendaciones de no repetición del conflicto armado del informe final de la Comisión de la Verdad, (2022) que en su tomo “Mi cuerpo es la Verdad” recoge las voces de las mujeres y personas LGBTIQ+ y sus propuestas para promover cambios legales, sociales, políticos, económicos y culturales que allanen el camino para alcanzar la igualdad y equidad, bases para una vida digna. En este contexto, se destacan las recomendaciones que se listan a continuación:

- Implementar medidas afirmativas dirigidas a superar las discriminaciones y lograr la igualdad material de las mujeres, con partidas presupuestales, medidas administrativas para incorporar, desde el diseño de los programas, las necesidades y demandas de las mujeres, logrando el mayor nivel de bienestar posible desde un enfoque interseccional. Estas políticas además de brindar garantías legales deben: (i) contar con mecanismos de seguimiento y evaluación, integrando la participación de las mujeres a quienes van dirigidas; (ii) desde las diferentes competencias institucionales abordar la evolución de las violencias basadas en género y basadas en los prejuicios.



POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO

- Impulsar un estatuto de la participación de las mujeres que favorezca la participación individual y organizacional en todos los niveles del Estado y en la sociedad, que fortalezca su capacidad asociativa, asegure la paridad en todas las instancias de toma de decisiones, con asignación de recursos destinados específicamente a la prevención, la atención y el abordaje integral de las violencias basadas en género, desde la participación ciudadana, la corresponsabilidad y el fortalecimiento de la respuesta institucional.
- Consolidar sistemas de información y observatorios de género, en las instituciones nacionales y regionales, incorporando variables y analizando datos que permitan medir los alcances e impactos en la vida de las mujeres y personas de los sectores LGBTIQ+ (sin unificarlos en el acrónimo) desde enfoques interseccionales.
- Transformaciones en la cultura institucional que garanticen la convivencia y la superación de las violencias contra las mujeres y personas LGBTIQ+, por medio de políticas internas de gestión donde se reconozcan las necesidades de las personas con enfoque interseccional, se impulsen campañas de información, educación y comunicación que contribuyan a la erradicación de estereotipos racistas, sexistas y de género; formar y sensibilizar a servidoras y servidores públicos en prevención de la violencia institucional, reconocimiento y trato garantes de derechos; adoptar directrices institucionales que adopten principios y acciones de atención oportuna, respetuosa, eficaz y rápida frente a solicitudes y peticiones de personas víctimas del conflicto, y asociada a lideresas y defensoras de derechos humanos, evitando así la revictimización, indiferencia, exclusión o discriminación y el abusos de poder.
- Suscribir pactos por la igualdad para las mujeres y la desestructuración del patriarcado, que se conviertan en cartas de navegación para personas que toman las decisiones, para instituciones y actores responsables, tanto del Estado como de la sociedad colombiana, que busquen la transformación de imaginarios, prácticas y conductas sociales reproductoras de la violencia contra las mujeres y las personas de los sectores LGBTIQ+.
- Que el Ministerio de Trabajo brinde orientaciones para que las empresas e instituciones gubernamentales diseñen e implementen políticas antidiscriminación con enfoque diferencial; publicite los canales de denuncia frente a situaciones de discriminación y acoso en el trabajo para personas LGBTIQ+, y promueva la vinculación laboral formal de personas LGBTIQ+.
- Que las mujeres y personas de los sectores LGBTIQ+ formen parte de los espacios de toma de decisiones, elaboración de diagnósticos e implementación de las medidas, mediante su vinculación social, política y laboral, y que las diferentes Entidades públicas garanticen su participación activa y permanente.



POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización, en el documento de Direccionamiento estratégico 2023 – 2026 contempla dentro de sus objetivos estratégicos “adecuar y sostener los procesos institucionales para el desarrollo de la misión y el cumplimiento de la visión de la Entidad, y define como producto “Talento humano y cultura organizaciones orientada al aprendizaje (gestión del cambio), cuidado y reconciliación con enfoques diferencial y de género en la gestión de la Entidad” (ARN. 2023; p 42). Para cumplir con este objetivo se han implementado acciones orientadas a formular a Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género (PIMEG) como una sombrilla que permita planear, implementar, monitorear y evaluar las transformaciones institucionales requeridas para alcanzar una cultura institucional más equitativa, libre de violencias y discriminaciones, y orientada al cierre de brechas.

En este marco, el Direccionamiento Estratégico de la ARN tiene dentro de sus propósitos el de permitir y fortalecer la gestión de las servidoras públicas y los servidores públicos de la ARN a través de procesos como capacitaciones, contratación, programas de desarrollo del talento humano con enfoque diferencial y de género, logrando que la Agencia sea un lugar de trabajo cuyas condiciones permitan el desarrollo personal, profesional y laboral de los equipos que trabajan en la ARN, desde todas las formas de vinculación.

Durante el proceso de negociación sindical realizado en el primer semestre de 2023 liderado por la Dirección General de la ARN con el Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores por la Paz -SINTRAPAZ- y la Asociación Nacional de Servidores Públicos de Colombia “Alternativa Sindical por el Mérito, la Paz y el Trabajo Digno” -SPC- se suscribió un Acuerdo que contempla como uno, de sus cuatro ejes, el de equidad de género que, a través de siete artículos, busca fortalecer la institucionalización y transversalización del enfoque de género en el nivel institucional de la Agencia, manifestando y concretando el compromiso y voluntad de las organizaciones de trabajadoras y trabajadores y de la Dirección General de incorporar integralmente el enfoque de género en el quehacer institucional de la Agencia.

Esta Política, es el resultado del compromiso y convicción de la actual Directora de la Entidad, Alejandra Miller Restrepo, de que la paz solo es posible con la participación activa, plural y diversa de las mujeres en los ámbitos privados y públicos y en todos los niveles de toma de decisiones y que solo reconociendo las desigualdades es posible transformar décadas de discriminación. Nuestra convicción es seguir trabajando por la ARN incluyente y garante de los derechos de todas las personas que hacen parte de este gran equipo humano.

3. CONCEPTOS CENTRALES

3.1 PERSPECTIVA Y ENFOQUE Y DE GÉNERO: Perspectiva de género es una categoría de análisis que hace referencia al tipo de relaciones que se establecen entre hombres y mujeres de una sociedad particular, con base en las características, roles, oportunidades y posibilidades que el grupo social asigna a cada una de ellas y ellos.

El enfoque de género es una herramienta analítica y metodológica que integra la categoría perspectiva de género y permite dar cuenta de la forma en que interactúan las diferencias de género y cómo ello genera desigualdades entre hombres y mujeres (Comisión de Género, 2019, p. 7).

A través del enfoque de género, se busca promover la equidad y la justicia social, reconociendo que las experiencias y oportunidades de las personas están influenciadas por su género.

De esta forma, el enfoque de género se refiere a la perspectiva que analiza las relaciones de poder entre los géneros y examina cómo estas relaciones afectan a las oportunidades, derechos y experiencias de las personas en diferentes contextos. A diferencia de una perspectiva neutra o universal, que podría ignorar las especificidades de género, el enfoque de género pone en primer plano las desigualdades y diferencias estructurales que existen entre hombres y mujeres, así como entre personas de diferentes identidades de género.

La principal importancia del enfoque de género radica en su capacidad para promover la equidad. Al identificar y abordar las desigualdades y barreras que enfrentan las personas debido a su género, se puede trabajar para garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades, derechos, un trato y trabajo digno.

3.2 SISTEMA PATRIARCAL: Hace referencia al sistema de organización social en el que los puestos claves de poder político, económico, religioso y militar, se encuentran, exclusiva o mayoritariamente, en manos de varones. de modo que, las normas, valores y prácticas favorecen a los hombres y perpetúan su dominación sobre las mujeres y personas de géneros diversos (PULEO, 2005, P.39).

Este sistema patriarcal se sustenta en la creencia de que los hombres son intrínsecamente superiores a las mujeres, lo que les otorga el derecho de ejercer control y dominación en múltiples aspectos de la vida, justificando la desigualdad en el poder y el acceso a recursos y oportunidades. Esta estructura no solo influye en las relaciones interpersonales, sino que también moldea las instituciones y las estructuras sociales en su conjunto.



3.3 ORIENTACIONES SEXUALES: La orientación sexual es un concepto central en la comprensión de la identidad humana y la diversidad sexual. en su esencia, se refiere a la atracción emocional, romántica y sexual que una persona siente hacia otras. esta atracción puede ser hacia personas del mismo sexo, del sexo opuesto, de ambos sexos o de ninguno en particular. categorías principales:

- a) **Heterosexualidad:** Atracción emocional, romántica y sexual hacia personas del sexo opuesto.
- b) **Homosexualidad:** Atracción hacia personas del mismo sexo. Los términos "gay" y "lesbiana" se usan frecuentemente para referirse a hombres y mujeres homosexuales, respectivamente.
- c) **Bisexualidad:** Atracción hacia personas de ambos sexos.
- d) **Asexualidad:** Ausencia de atracción sexual hacia cualquier persona, aunque pueden existir atracciones emocionales o románticas.
- e) **Pansexualidad:** Atracción hacia personas sin importar su sexo o género, enfocándose en la personalidad y la conexión emocional.

3.4 IDENTIDAD DE GÉNERO: es una dimensión fundamental de la identidad personal que se refiere al sentido interno y profundo de una persona acerca de su propio género. De acuerdo con la Corte Interamericana de Derechos Humanos, *“la identidad de género es la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente profundamente, la cual podría corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo”* (principios de yogyakarta, 2006, p.6). Teniendo esto en cuenta, la identidad de género es una experiencia personal y puede variar ampliamente de una persona a otra.

A diferencia de la asignación sexual y de género binaria que se asigna tradicionalmente al nacer basada en expresiones de carácter sexuales visibles, como los genitales y los cromosomas, la identidad de género es una percepción interna y subjetiva de uno mismo.

Las personas pueden identificarse como hombres, mujeres, una combinación de ambos (binario), ninguno (no binario), o pueden tener una identidad de género que no se ajuste a las categorías tradicionales o culturales.



3.5 INTERSECCIONALIDAD: La interseccionalidad es un enfoque analítico que examina cómo diferentes aspectos de la identidad personal, como género, raza, clase social, orientación sexual, capacidad y etnicidad, interactúan para crear experiencias únicas de opresión y privilegio. Este concepto desafía la visión unidimensional de la discriminación, que a menudo considera los factores de opresión de manera aislada. En lugar de ver el género, la raza o la clase social como categorías separadas, la interseccionalidad las aborda como elementos interconectados que se entrecruzan y se afectan mutuamente.

La interseccionalidad es un concepto fundamental para entender la complejidad de las identidades y las experiencias humanas. La interseccionalidad se refiere a la forma en que diversas identidades sociales y categorías de opresión se entrecruzan y se influyen mutuamente. Este enfoque nos permite comprender cómo las desigualdades y las injusticias no se experimentan de manera aislada, sino que se entrelazan y se exacerban a través de múltiples dimensiones de identidad.

3.6 VIOLENCIAS BASADAS EN GÉNERO Y VIOLENCIAS CONTRA LAS MUJERES:

Las violencias basadas en género se refieren a todas aquellas formas de violencia que se ejercen contra una persona debido a su género o a los roles y expectativas sociales asociadas con su género. Las mujeres, al igual que las personas transgénero, no binarias y de géneros diversos, son desproporcionadamente afectadas por estas formas de violencias debido a estructuras patriarcales que perpetúan la desigualdad de género.

Por su parte, las violencias contra las mujeres se definen como *“(...) cualquier acción u omisión, que le cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico, económico o patrimonial por su condición de mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, bien sea que se presente en el ámbito público o en el privado.”* (Artículo 2. Ley 1257 de 2008)

3.7 TIPOS DE LAS VIOLENCIAS DE GÉNERO: En Colombia la ley 1257 de 2008 *“por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los códigos penal, de procedimiento penal, la ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones”* define algunos de los tipos de violencias (daños) contra las mujeres.

Sin embargo, las formas que adoptan las violencias contra las mujeres son múltiples y se van transformando por los cambios sociales y los contextos donde se perpetran por lo que la legislación puede ir quedando rezagada, por esto resulta crucial reconocer y abordar las múltiples formas de violencia que pueden afectar a las mujeres, incluso si no están formalmente reguladas por la ley. Promover el reconocimiento y detección de estas diversas manifestaciones de violencia y trabajar para erradicarlas es un paso crucial hacia la construcción de una Agencia más justa, incluyente e igualitaria. Hacer visible la complejidad de este problema permite avanzar hacia la prevención y



protección efectiva de todas las mujeres vinculadas a la ARN, sin importar la forma que adopte la violencia en sus vidas.

- a) **Violencias físicas:** Incluye cualquier tipo de agresión física, como golpes, empujones, o maltratos. Esta forma de violencia puede ocurrir en el hogar, en el lugar de trabajo, en espacios públicos, o en contextos de conflicto.
- b) **Violencias sexuales:** Se refiere a actos sexuales físicos o verbales forzados o no deseados, o a través de mecanismos que anulen o limiten la voluntad personal, incluyendo la violación, el acoso sexual, la explotación sexual y la trata de personas con fines sexuales. Así como la presión u obligación de realizar algunos de estos actos con terceras personas. Estas formas de violencias violan la autonomía y la integridad física y emocional de las personas.
- c) **Violencias psicológicas o emocionales:** Conductas que causan daño emocional y psicológico, como la humillación, la manipulación, la intimidación, y el control coercitivo. A menudo, estas formas de violencias buscan desestabilizar la autoestima y la autonomía de las víctimas
- d) **Violencias económicas y patrimoniales:** Implica la restricción o el control del acceso de una persona a recursos financieros y del patrimonio, limitando su capacidad para tomar decisiones económicas y mantener su independencia. Esto puede incluir la negación de acceso al dinero, el sabotaje del empleo, la explotación económica, la retención de documentos de identificación, la negación, ocultamiento o limitación de acceso a bienes, cuotas de alimentos, entre otros.
- e) **Violencias reproductivas.** Las violencias reproductivas son toda vulneración a la capacidad de las personas para decidir si quieren o no tener hijos y en qué momento, así como al acceso a información y servicios de salud reproductiva para hacer efectivas esas decisiones. En Colombia las violencias reproductivas han sido perpetradas por todos los actores del conflicto armado, incluido el Estado, por medio de actos como: anticoncepción forzada, esterilización forzada, maternidades forzadas, embarazos forzados, abortos forzados y violencia reproductiva institucional como abortos involuntarios o la negación del derecho al aborto. (Sentencia C-055 de 2022, Corte Constitucional)
- f) **Violencias verbales:** Incluye lenguaje ofensivo, insultos y amenazas. Estas formas de violencia pueden ser tanto directas como indirectas y suelen menospreciar y desacreditar a la víctima.
- g) **Violencias institucionales:** Se manifiestan a través de sistemas y estructuras que perpetúan la desigualdad de género, como leyes y políticas que no protegen adecuadamente a las víctimas de violencias o que perpetúan normas patriarcales. Esta modalidad de violencia contra las mujeres o personas con Orientaciones



Sexuales, identidades y/o expresiones de Género Diversas (OSIEGD) es ejercida por las instituciones del Estado, a través de una acción u omisión que ocasionan un trato discriminatorio, revictimizante y/o segregativo y que actúan en contra de sus derechos.

- h) Violencia vicaria:** es una forma de violencia de género, que ocurre en el contexto familiar, en la que el agresor utiliza a las hijas e hijos, u otros seres queridos de la víctima para causarle daño emocional y psicológico. Esta forma de violencia se ejerce como una manera de controlar, manipular o castigar a la víctima. Por ejemplo, el agresor puede amenazar con hacer daño a los hijos o utilizarlos como herramientas para chantajear o intimidar a la víctima. El término "vicaria" se refiere al hecho de que el daño se inflige indirectamente, a través de terceros, en lugar de ser una agresión directa hacia la persona que es el objetivo principal del abuso.
- i) Violencias digitales o en línea.** Se refiere a cualquier amenaza o acto de violencia cometido, asistido o agravado por el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones (teléfonos móviles, Internet, medios sociales, videojuegos, mensajes de texto, correos electrónicos, etc.) contra una mujer por el hecho de serlo. Si bien, en Colombia no ha sido considerado un delito autónomo, hay actuaciones como la injuria o la calumnia que, sin importar el medio por el que sean ejercidas, pueden ser sancionadas con cárcel y multas. Además, la Corte Constitucional en la Sentencia T 087 de 2023 ordena al Estado adecuar el ordenamiento jurídico interno mediante la inclusión de esta forma de violencia como conducta sancionable y la distinción de los diferentes fenómenos que la constituyen y "hacer pedagogía sobre la gravedad de esta forma de violencia" debido a que este tipo de violencia es multidimensional y puede conllevar a daños psicológicos y sufrimiento emocional, afectaciones físicas, aislamiento social, perjuicios económicos, reducción de la movilidad tanto en línea como en los espacios no digitales y autocensura, y otros efectos que vulneran los derechos humanos de las mujeres y pueden presentarse en varios ámbitos de interacción, incluso de forma simultánea.
- j) Violencias obstétricas.** Se refieren a las prácticas y conductas realizadas por profesionales de la salud perpetradas contra las mujeres durante el embarazo, el parto y el puerperio, en el ámbito público o privado, que por acción u omisión son violentas o pueden ser percibidas como violentas, y afectan su salud física, psicológica y emocional. En Colombia se cuenta con la Ley 2244 de 2022, "Por medio de la cual se reconocen los derechos de la mujer en embarazo, trabajo de parto, parto y posparto y se dictan otras disposiciones o "ley de parto digno, respetado y humanizado"
- k) Continuum de violencias de género:** hace referencia a la inercia y continuidad de la violencia en la vida de las personas, especialmente de las mujeres, en donde sus experiencias parecen desarrollarse en un entorno en el que la violencia contra ellas es la norma siempre y en todo lugar. (PNUD, 2016)



3.8 LAS BRECHAS DE GÉNERO: Se refieren a desigualdades estructurales históricamente construidas sobre la distinción entre lo masculino y lo femenino, manifestándose en el poder de un género sobre la sumisión del otro en contextos políticos, culturales, económicos y sociales. Para identificar y abordar estas brechas, es crucial adoptar un enfoque de género que ayude a reconocer las relaciones de poder y los privilegios otorgados por las estructuras tradicionales a ciertos grupos a costa de los derechos humanos y el bienestar de otros. Estas desigualdades a menudo impiden que las mujeres accedan, permanezcan y se desarrollen en los ámbitos económicos, sociales, culturales y políticos.

En esencia, las brechas de género representan desigualdades entre hombres y mujeres en cuanto a derechos, oportunidades y recursos. La estructura patriarcal ha jerarquizado las diferencias entre géneros, otorgando privilegios y poderes a los hombres y constituyen una fractura social donde las relaciones de poder de un género sobre el otro perpetúan la inequidad y la injusticia contra las mujeres y las diversas expresiones de género.

Estas brechas se observan en cuatro áreas fundamentales. En primer lugar, la educación, donde las mujeres enfrentan más obstáculos para acceder a una formación básica o profesional. En segundo lugar, la economía, reflejada en la brecha salarial y la dificultad de las mujeres para ocupar puestos remunerados que reconozcan sus capacidades laborales. En tercer lugar, la salud, con impedimentos para acceder a servicios de calidad. Por último, en la política, donde la representatividad masculina prevalece, excluyendo las voces y representatividad de las mujeres en asuntos públicos.

4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE INSUMOS

El proceso metodológico para la formulación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género (PIMEG) se basó en un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un diseño dialógico – participativo que garantizó que los servidores y servidoras públicas, junto los y las contratistas de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) fueran informados y consultados; así como incluidos en la deliberación y priorización de acciones, temas, propuestas y/o situaciones relacionadas con: i) las brechas de género; ii) patrones socioculturales relacionados con prejuicios basados en estereotipos de género; iii) dinámicas y patrones de las violencias contra las mujeres; iv) buenas prácticas en prevención, sanción y eliminación de las violencias contra las mujeres y basadas en género.

4.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INSUMOS:

Para el desarrollo de este proceso metodológico se implementaron cuatro (4) instrumentos de recolección de insumos:



a) Una (1) encuesta virtual anónima de ***“Percepciones y Diagnóstico Institucional para la Política de Mujeres y Equidad”***, en la cual se preguntó por: datos demográficos; valoración personal de los roles diferenciales de género; relaciones de género en el campo laboral; y comentarios adicionales (Ver anexo 1. Encuesta virtual). En esta participaron:

- 621 trabajadoras, trabajadores, contratistas y personal tercerizado de la ARN (435 mujeres; 185 hombres; y 1 persona intersexual).
- De los 19 grupos territoriales y la sede central: 19 Urabá; 17 Atlántico- Magdalena; 47 Bogotá; 31 Cundinamarca- Boyacá- Casanare; 31 Santander- Magdalena Medio; 40 Valle del Cauca- Eje Cafetero; 22 Norte de Santander; 36 Caquetá; 15 Tolima; 43 Antioquia- Chocó; 9 Sucre- Bolívar; 28 César- La Guajira; 43 Meta y Orinoquía; 25 Huila; 27 Nariño; 21 Cauca; 25 Arauca; 20 Putumayo; 33 Guaviare; 89 Sede Central.

b) Once (11) talleres territoriales de reflexión y análisis que desde el diálogo y los saberes de las personas participantes ahondó en la identificación de propuesta de ejes, acciones, y barreras para la implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género-PIMEG. (Ver anexo 2. Talleres territoriales). En esta participaron:

- 239 trabajadoras, trabajadores y contratistas de la ARN (158 mujeres y 81 hombres)
- Grupo Territorial Meta y Orinoquia (51 personas)
- Grupo Territorial Santander - Magdalena Medio sede Bucaramanga (25 personas)
- Grupo Territorial Santander - Magdalena Medio sede Barrancabermeja (11 personas)
- Grupo Territorial Antioquia – Choco sede Medellín (28 personas)
- Grupo Territorial Antioquia – Choco Sede Quibdó (9 personas)
- Grupo Territorial Cesar - La Guajira Sede Valledupar (21 personas)
- Grupo Territorial Valle Del Cauca - Eje Cafetero Sedes Cali (23 personas)
- Grupo Territorial Valle Del Cauca - Eje Cafetero Sedes Pereira (18 personas)
- Grupo Territorial Arauca (28 personas)
- Grupo Territorial Nariño sede Pasto (14 personas)
- Sede Central (11 personas)



Tejiendo redes territoriales con Enfoque de Género

A

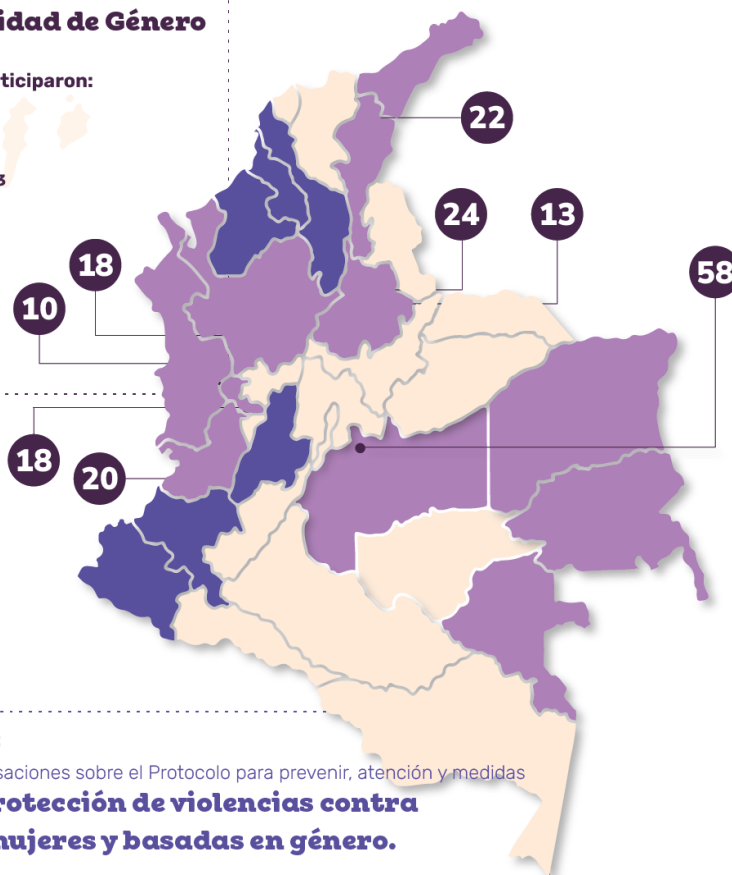
Taller:

Aportes territoriales para el diseño de la

Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género

Número de personas que participaron:

Meta y Orinoquía: **58**
Santander - Magdalena Medio:
Sede Bucaramanga: **24**
Sede Barrancabermeja: **13**
Antioquia - Chocó:
Sede Medellín: **18**
Sede Quibdó: **10**
Cesar - La Guajira:
Sede Valledupar: **22**
Valle del Cauca - Eje cafetero:
Sede Cali: **20**
Sede Pereira: **18**



B

Taller:

Conversaciones sobre el Protocolo para prevenir, atención y medidas
**de protección de violencias contra
las mujeres y basadas en género.**

Tolima
Cauca: Sede Popayán
Nariño: Sede Pasto
Sucre - Bolívar - Córdoba: Sede Sincelejo

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

Gráfica 01. Tejiendo redes territoriales con Enfoque de género. Fuente: Talleres territoriales ARN.

- c) Dos (2) entrevistas semiestructuradas con hombres y mujeres que son parte de los sindicatos SINTRAPAZ y SPC.
- d) Revisión documental sobre: i) iniciativas y buenas prácticas de Entidades públicas, privadas y otras Entidades nacionales e internacionales con experiencia en la promoción de equidad de género; ii) normas y leyes relacionadas con la promoción de equidad de género; iii) procesos e instrumentos de planeación definidos e implementados en la ARN, que son dirigidos trabajadoras y trabajadores de la Entidad, con distintos tipos de vinculación, y se encuentran establecidos en el Sistema Integrado de Planeación y Gestión (SIPG). Indagando en todos ellos contenidos relacionados con igualdad de oportunidades para las mujeres; prevención y eliminación de las violencias contra las mujeres; y superación de brechas; así como los logros y retos de cara a la presente política.

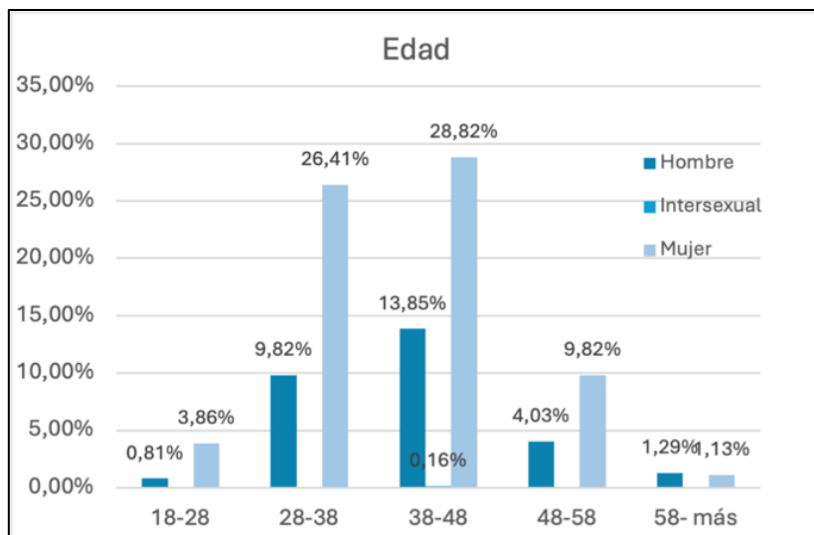
4.2 TENDENCIAS ANALÍTICAS

Resultado de este proceso metodológico y de la implementación de sus instrumentos, se identificaron cinco (5) tendencias analíticas, planteadas a continuación, en orden no jerárquico:

- a) **La ARN debe avanzar en la caracterización demográfica y producción estadística con enfoque género e interseccional.**

En los talleres y en las entrevistas se enuncia la baja producción y difusión por parte de la ARN de datos demográficos de sus trabajadoras y trabajadores desagregados por género sexo, orientación sexual e identidad de género, ciclo vital, pertenencia étnica, discapacidad; así como las intersecciones entre ellos y con otras variables como localización geográfica, nivel educativo, etc. Pero la producción de estos datos pasa, por la necesaria comprensión de los marcos conceptuales del enfoque de género, diferencial e interseccional, para la adecuación de los instrumentos de recolección y análisis.

Una evidencia de la importancia de este tipo de producción y análisis se presenta en el desarrollo de la encuesta virtual anónima de **“Percepciones y Diagnóstico Institucional para la Política de Mujeres y Equidad”**, realizada en el mes de abril de 2024 la cual desde el enfoque de género y su transversalización preguntó por datos demográficos desagregados por género, ciclo vital, pertenencia étnica, así como, por las intersecciones entre ellos, dando como resultado que del universo de 621 personas encuestadas, el **70,05% (435) son mujeres, el 29,79% (185) son hombres y el 0,16% (1) es intersexual.**



Gráfica 02. Edad. Fuente: Encuesta virtual anónima de “Percepciones y Diagnóstico Institucional para la Política de Mujeres y Equidad”.

En la Gráfica 02 se observa que la mayoría de la población, tanto de hombres como de mujeres, tiene entre 28 y 48 años. De esta población, el 90,82% no se identifica con ningún grupo étnico; el **5,96% (28 mujeres y 9 hombres) se reconoce como negra/o, afrodescendiente o afrocolombiana/o**, el 2,74% (9 mujeres y 8 hombres) se reconocen como indígenas.

Un **14,81%** (58 mujeres, 33 hombres y 1 persona intersexual) de las personas que respondieron la encuesta, **afirma que es o fue víctima del conflicto armado**. Solo el **2,42%** (10 mujeres, 4 hombres y 1 persona intersexual) ha hecho parte de la ruta de integración de la ARN y el 0,32% (2 mujeres) son firmantes de paz.

Por otro lado, se observa que el 96,94% (602 personas) no reporta ninguna discapacidad, el **1,45%** (6 mujeres y 3 hombres) tienen discapacidad visual, el **0,97%** (4 mujeres y 20 hombres) tienen discapacidad auditiva y el **0,64%** (2 mujeres y 2 hombres) discapacidad física.

En términos de orientación sexual, **la mayoría de las personas encuestadas, el 91,14% (566 personas) se identifican como heterosexuales**; 3,86% (19 mujeres y 5 hombres) no desean responder; **2,09%** (1 mujer, 1 persona intersexual y 11 hombres) **gay**; **1,93%** (11 mujeres y 1 hombre) **bisexual**, **0,81%** (5 mujeres) **se identifican como lesbianas** y **0,16%** (1 mujer) como pansexual.

En cuanto a la **identidad de género**, **el 56,68% (254 mujeres y 98 hombres) se identifica como cisgénero**; el 29,79% (125 mujeres, 59 hombres y 1 persona intersexual) no desea



responder; y el **2,25%** (8 mujeres y 6 hombres) como **no binario**¹. Tal como se evidencia en la siguiente infografía.



¹ Es decir, una persona que no se encaja en la construcción social asociada a lo femenino y lo masculino, sino que entiende el género con mayor diversidad.



Gráfica 03. Resultados. Fuente: Encuesta virtual anónima de “Percepciones y Diagnóstico Institucional para la Política de Mujeres y Equidad”.

Estos datos indican que, la mayoría de las personas trabajadoras se alinea con las categorías “tradicionales” de orientación sexual heterosexual e identidad de género femenina o masculina cisgéneros, aunque también resaltan la presencia de una diversidad significativa en cuanto a orientaciones sexuales e identidades de género no heteronormativas, lo que sugiere la importancia de poder tener acciones afirmativas para mujeres y personas LGBTQ+. La notable proporción de personas encuestadas que prefirieron no responder, especialmente en términos de identidad de género, podría sugerir información sensible, falta de comodidad, falta de reconocimiento en la Entidad como un lugar seguro, o ausencia de claridad conceptual relacionado con la terminología.

De este universo, se evidencia que el **36,26%** (174 mujeres, 50 hombres y una persona intersexual) **son madre o padre cabeza de hogar²**. De la población de mujeres, **el 1,38%** (6 mujeres) **es madre gestante actualmente** y el **3,45% (15 mujeres) se encuentra en proceso de lactancia**. Esta información también sugiere la importancia de poder activar estrategias para el conocimiento o reconocimiento de la sala de lactancia que existe en la Entidad, así como de prácticas institucionales para acompañar y fomentar la decisión informada de las mujeres frente a su total autonomía para decidir gestar, maternar y/o lactar.

Con relación a la variable de información laboral, la encuesta evidencia que la mayor parte del equipo humano, el **75,20%** (325 mujeres, 141 hombres y 1 persona intersexual) está vinculado a la Entidad como “**Contratista**”, **el 21,90% (93 mujeres y 43 hombres) es empleado de “Planta”**, de carrera administrativa o provisionalidad, un **2,58% (15 mujeres y 1 hombre) esta “Tercerizado”** y solo el **0,32% (2 mujeres) está como voluntaria**. En cuanto al cargo que ocupan en la ARN, se observa que el **63,12% (266 mujeres, 125 hombres y 1 persona intersexual) están como “Profesional”**, **17,55% (85 mujeres y 24 hombres) como “Profesional especializada/o”**, **11,43% (45 mujeres y 26 hombres) como “Técnica/o”**, **4,19% (17 mujeres y 9 hombres) como “Asesor/a”**, **2,42% (14 mujeres y 1 hombre) como “Tercerizado”**, **4,19% (5 mujeres) como “Asistencial”**, **0,32% (2 mujeres) “Voluntarias”** y **0,81% (1 mujer) en “Práctica laboral”**.

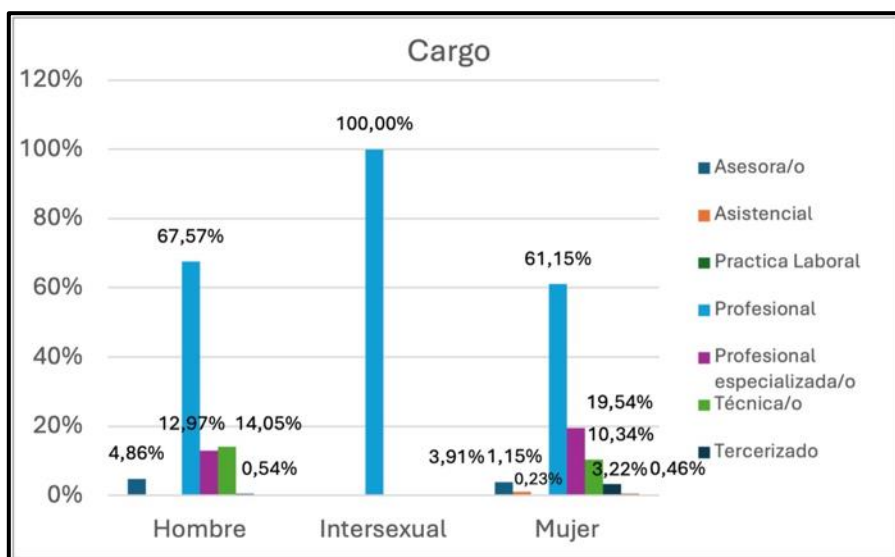
² La calidad de padre o madre cabeza de familia se otorga para aquel que asume en forma exclusiva y sin apoyo alguno la responsabilidad del hogar, aunado a ello la ausencia en asumir la responsabilidad del otro padre debe obedecer a factores de fuerza mayor que no son predicables a la mera ausencia de este, como tampoco a un reducido aporte o cumplimiento en los demás deberes que le atañen en su condición. Tomado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=179886#:~:text=La%20calidad%20de%20padre%20o,ausencia%20de%20C3%A9ste%2C%20como%20tampoco>

Para los efectos de la Ley 1232 de 2008 entiéndase por **Mujer Cabeza de Familia**, quien siendo soltera o casada, tenga bajo su cargo, económica o socialmente, en forma permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar. Tomado de Gestor Normativo de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31591#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20establecer%C3%A1%20incentivos,las%20mujeres%20cabeza%20de%20familia>.



En términos ponderados se evidencia que la **proporción de hombres en cargos profesionales es 6,42** puntos porcentuales (p.p) mayor que la de las mujeres. Mientras que, la proporción en **cargos profesionales especializados** es 6,57 p.p **es más alta para las mujeres.** (Ver gráfica 04)

En cuanto al Grupo territorial se da cuenta de una alta variabilidad, por lo que los resultados obtenidos en las encuestas alcanzan representatividad geográfica y no están concentrados únicamente en la Sede Central o en Bogotá. Según esta muestra, avanzar en la caracterización demográfica y producción estadística con enfoque género e interseccional, ofrece grandes oportunidades de análisis y contribuye a diseñar procesos y respuestas institucionales desde una perspectiva integral, garante de derechos, evitando simplificar las conclusiones y el abordaje diferencial. (Ver tabla 01)



Gráfica 04. Cargo. Fuente: Encuesta virtual anónima de “Percepciones y Diagnóstico Institucional para la Política de Mujeres y Equidad”.



POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO

Grupo territorial	Hombre	Intersexual	Mujer	Total
Sede Central	23		66	89
Bogotá	7		40	47
Antioquia-Chocó	12		31	43
Meta y Orinoquía	17		26	43
Valle del Cauca- Eje cafetero	13		27	40
Caquetá	10	1	25	36
Guaviare	11		22	33
Santander-Magdalena Medio	4		27	31
Cundinamarca- Boyacá- Casanare	8		23	31
Cesar- La Guajira	8		20	28
Nariño	15		12	27
Arauca	7		18	25
Huila	8		17	25
Norte de Santander	10		12	22
Cauca	6		15	21
Putumayo	5		15	20
Urabá	10		9	19
Atlántico- Magdalena	4		13	17
Tolima	4		11	15
Sucre-Bolívar-Córdoba	3		6	9
Total	185	1	435	621

Tabla 01. Grupo territorial. Fuente: Encuesta virtual anónima de “Percepciones y Diagnóstico Institucional para la Política de Mujeres y Equidad”.

- b) Incorporar en todas las dependencias, actividades administrativas, normatividad, procesos, procedimientos y herramientas de la ARN el enfoque de género, como proceso y estrategia para avanzar en la equidad de género y el abordaje de las necesidades e intereses de mujeres y personas de los sectores LGBTIQ+.**

La implementación del enfoque de género es fundamental para promover la equidad, ya que aborda las diferencias de género, las necesidades de hombres y mujeres, y personas LGBTIQ+ en el trabajo. Además, contribuye a mejorar el ambiente laboral al reconocer y enfrentar las barreras particulares que enfrentan las mujeres y personas con OSIEGD.

Este sentido analítico fue resaltado en los talleres territoriales y en la encuesta de percepción, como lo muestra el siguiente comentario: *“incentivar el crecimiento personal y profesional con igualdad en la ARN [...] identificar actitudes, prácticas y comportamientos que reproducen las desigualdades de género y tomar decisiones respecto a políticas y acciones afirmativas para corregir tales”* (Encuesta interna de percepciones y brechas de género, 2024).

Por otra parte, en la encuesta se evidencia que la transversalización del enfoque de género es percibida como un mecanismo y proceso que contribuye a la equidad en el acceso



derechos y en el desarrollo de medidas/estrategias para reducir brechas existentes entre hombres, mujeres y personas LGBTIQ+, así como para reconocer las desigualdades y opresiones históricas a las que las mujeres se han visto expuestas en todos los ámbitos sociales, políticos, jurídicos, económicos y culturales. Además, destacan que, sin un enfoque de género, las actuaciones administrativas pueden reproducir discriminaciones y sesgos de género, configurando violencias estructurales y perpetuando lógicas patriarcales.

De este modo, la implementación del enfoque puede *“incentivar el crecimiento personal y profesional con igualdad en la ARN [...] identificar actitudes, prácticas y comportamientos que reproducen las desigualdades de género y tomar decisiones respecto a políticas y acciones afirmativas para corregir tales [...] promover una mirada integral y crítica del mundo y de sus relaciones de poder”* (Encuesta interna de percepciones y brechas de género, 2024).

Teniendo en cuenta lo anterior, el enfoque de género debe ser una acción de implementación progresiva en todos los ámbitos de la ARN para generar espacios de equidad y justicia social, acceso diferencial a recursos sociales, económicos, políticos y culturales por razones de género, fomentar relaciones de respeto y asegurar que las mujeres, los hombres y las personas LGBTI+ participen en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades

c) Promover ambientes laborales libres de discriminación y violencias contra las mujeres y de género en la ARN.

Prevenir, sancionar y transformar los sesgos y estereotipos de género, así como las violencias contra las mujeres fue un llamado constante de trabajadoras y contratistas en los talleres realizados, quienes desde experiencias propias y de otras colegas enunciaron y visibilizaron situaciones de riesgo y abuso que sufren de forma desproporcionada las trabajadoras de la ARN, ya sea por patrones culturales y laborales que validan, normalizan y naturalizan las violencias basadas en género y machismo; el no reconocimiento de su liderazgo; las dinámicas programáticas (cargas excesivas, inseguras y demandantes); la dificultad para armonizar la vida laboral y familiar, entre otras.

Por otra parte, la encuesta de percepción indica que, **de los casos de acoso sexual laboral (propuestas sexuales, manoseo, tocamientos indeseados, mensajes por correo o por WhatsApp, o chantaje), el 78,26% son ejercidos por hombres y el 21,74% por mujeres.** Estos datos muestran que, aunque los casos son relativamente pocos, el acoso sexual laboral es una realidad constante en el ambiente laboral de la ARN y es sufrido de manera diferencial y desproporcional por las mujeres.

En cuanto a las denuncias formales, **se observa que solo un 2,76% (12 mujeres) y un 0,54% (1 hombre) han denunciado los hechos ante las instancias competentes de la ARN (Comité de Convivencia Laboral o ante el grupo de Control Interno Disciplinario).**



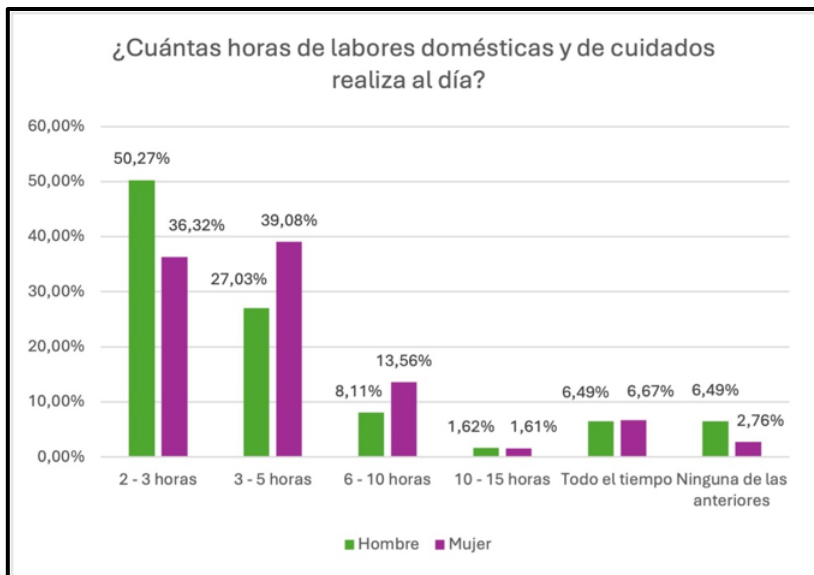
De estos, un 1,39% de mujeres y un 0,54% de hombres consideran que su caso no fue resuelto satisfactoriamente, lo que sugiere una falta de confianza en los procesos de resolución o en los resultados de las denuncias. Es relevante resaltar que el Grupo de Control Interno Disciplinario y el Comité de Convivencia Laboral, son instancias priorizadas por esta Política para la incorporación y transversalización del enfoque de género en sus protocolos, manuales y procedimientos por la importancia de la justicia y resolución de conflictos con enfoque de género.

d) Promover la transformación inequitativa de la distribución entre las labores domésticas y de cuidado con la vida laboral.

Las trabajadoras y trabajadores deben contar con las oportunidades de participar en el ámbito familiar, personal y laboral de forma equilibrada, desde una visión crítica de la división sexual del trabajo en torno a los trabajos de cuidados y los estereotipos de género, aportando a la redistribución y corresponsabilidad para la atención y cuidado a personas dependientes, y realizar tareas domésticas necesarias para reproducir, cuidar y proteger la vida.

La encuesta indicó que **a mayor tiempo en las labores domésticas y de cuidado es menor la participación de los hombres: el 50,27% de los hombres que respondieron dedican entre 2 a 3 horas diarias a las labores domésticas y de cuidado; el 27.03% respondieron que dedican de 3 a 5 horas diarias; y el 8,11% respondieron que dedican de 6 a 10 horas diarias.** Por su parte, el **13.56% de las mujeres dedican de 6 a 10 horas diarias a las labores domésticas y de cuidado; el 39.08% dedica de 3 a 5 horas diarias; y el 36.32% dedican entre 2 a 3 horas diarias** (Ver gráfica 05. Cantidad de horas dedicadas a las labores domésticas y de cuidado).

Al cruzar la tendencia en las respuestas sobre los roles de cuidado o trabajo doméstico que realizan de manera cotidiana hombres y mujeres, encontramos una relación directa con estereotipos de género que asignan en mayor medida responsabilidades y expectativas sociales del cuidado a las mujeres. **Las mujeres señalaron como actividad central el cuidado de hijas e hijos, lo que implica atención diaria, apoyo en tareas escolares, llevar y recoger a niñas y niños de la escuela y participar en reuniones escolares, eventos educativos y actividades extracurriculares.** Adicionalmente, dedican una parte importante de tiempo a la adquisición y preparación de alimentos, la limpieza del hogar y el lavado de ropa.



Gráfica 05. Horas dedicadas a las labores domésticas y de cuidado. Fuente: Encuesta virtual anónima de “Percepciones y Diagnóstico Institucional para la Política de Mujeres y Equidad”.

Por su parte, los hombres señalan que sus roles dentro del hogar incluyen realizar las reparaciones, encargarse del mantenimiento, el arreglo de aparatos y de estructuras domésticas. También suelen ocuparse del mantenimiento del jardín, el cuidado de las plantas, el césped y otras áreas exteriores. Las tareas ocasionales de limpieza, como lavar ventanas o limpiar el garaje, son otras de las actividades que realizan. Además, a menudo se encargan de comprar víveres, abasteciendo el hogar con los productos necesarios. Finalmente, participan en actividades de transporte de hijas e hijos, llevándoles y recogiendo de la escuela o de actividades extracurriculares.

Estos resultados reflejan una división estereotipada de las responsabilidades del cuidado del hogar y la familia, lo que se traduce en una carga adicional de trabajo y la no compatibilidad del mundo familiar con el laboral, contribuyendo a una persistente brecha de género. Por lo cual, se hace pertinente la progresividad en el impulso de acciones que coadyuven a armonizar el trabajo, la vida personal y familiar, desde un enfoque de género crítico de los estereotipos y roles de género, en clave de reconocer, reducir y redistribuir el trabajo de cuidados no remunerado; recompensar el trabajo de cuidado remunerado; y garantizar la representación y la negociación colectiva.

- e) Implementar acciones con los hombres de la ARN a partir de un enfoque de género que incluya las masculinidades corresponsables, cuidadoras y no violentas para fortalecer el rol de los hombres en el ámbito doméstico y en el fomento de una cultura institucional libre de violencias.**



En uno de los talleres territoriales realizado por el equipo de la Dirección General encargado de formular esta política, se definió la masculinidad como: *“el conjunto de atributos, valores, comportamientos y conductas que son atribuidas al hombre en una sociedad tradicional. Actualmente la masculinidad es cambiante y, en cierta forma, también diversa por eso debemos promover la construcción de nuevos patrones que conciben a la masculinidad de manera diversa”* (Taller territorial GT Santander - magdalena medio, sede Bucaramanga, 2024).

Las masculinidades fueron asociadas, en primer lugar, con los comportamientos, actitudes y roles que las sociedades relacionan con el ser hombre; segundo, como construcción permanentemente y cambiante, mediante la interacción social y la experiencia individual de cada época históricamente situada; y tercero, como práctica social de tipo relacional.

Resultado de talleres y espacios de escucha territoriales se identificó la necesidad de implementar acciones con los trabajadores y las trabajadoras de la ARN para ahondar en la reflexión, sensibilización y reconocimiento de las masculinidades, sus mandatos, implicaciones y compromisos con sociedades más equitativas y no violentas. Así mismo, se planteó la necesidad de cuestionar y llevar a la acción el desmonte de los privilegios masculinos del patriarcado, los comportamientos sexistas y las violencias hacia mujeres y personas de los sectores LGBTIQ+, identificados en los distintos instrumentos de análisis.

De igual manera, las personas participantes consideraron importante impulsar y visibilizar modelos positivos de masculinidad (corresponsables, no violentas, contra hegemónicas) y la promoción de estrategias de autocuidado, redistribución y corresponsabilidad para la atención y cuidado a personas dependientes; y el acceso a información sobre derechos sexuales y reproductivos.

5. PRINCIPIOS

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) tendrá como fundamento los siguientes principios:

5.1 COORDINACIÓN. Las autoridades administrativas deben garantizar la armonía en el ejercicio de sus respectivas funciones con el fin de lograr los fines y cometidos estatales. En concordancia con el artículo 6 de la ley 489 de 1988, prestarán su colaboración a las demás Entidades para facilitar el ejercicio de sus funciones y se abstendrán de impedir o estorbar su cumplimiento por los órganos, dependencias, organismos y Entidades titulares. En consecuencia, todas las áreas, dependencias y grupos de la ARN trabajaran en forma coordinada por el logro de la equidad de género.



5.2 CONCURRENCIA. Las instancias y mecanismos de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), respetarán los límites asignados y a la vez, interactuarán para cumplir los mejores propósitos para garantizar los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTQ+.

Según lo anterior, cuando algunos asuntos requieren para su cumplimiento de los niveles de la ARN, el principio de concurrencia garantiza, por una parte, un criterio de distribución de competencias que evite la exclusión de áreas llamadas a participar en el cumplimiento de determinadas metas, y, por otra, un mandato a las distintas instancias para que actúen allí donde su presencia se requiera.

5.3 COLABORACIÓN. Es el camino común de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) frente a las necesidades de sus trabajadoras y trabajadores (independiente de su forma de contratación), para que se responda mancomunada e integralmente desde las diferentes áreas de la ARN.

En el mismo sentido, la colaboración permite la superación de zonas grises en la división de funciones de los mecanismos y procedimientos, lo cual genera espacios de concertación que permitan aunar esfuerzos o evitar su duplicación.

5.4 INTEGRALIDAD. Consiste en la obligación que tiene la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), con la protección de los derechos y la dignidad humana de sus empleadas (os) de forma continua, integral y sometida a criterios de oportunidad, eficiencia y calidad.

5.5 SOSTENIBILIDAD. Se debe garantizar la permanencia y proyección de este proceso, para lo cual se deben destinar anualmente recursos técnicos, financieros, administrativos, institucionales y humanos para la implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Géneros, de acuerdo con la temporalidad o duración, a las metas propuestas y a la cobertura (adaptado de: DNP, 2018).

5.6 PROGRESIVIDAD. Implica el gradual progreso para lograr el pleno cumplimiento de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, que conlleve al goce efectivo de los Derechos y no disminuir ese nivel logrado. Para esto se deben tomar medidas a corto, mediano y largo plazo, procediendo lo más expedita y eficazmente posible de acuerdo con la capacidad económica e institucional.



5.7 NO DISCRIMINACIÓN. La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), garantizará que todo su personal reciba igualdad de oportunidades en el acceso a las diferentes estrategias, programas y acciones contempladas en esta política institucional sin discriminación alguna, independientemente de su sexo, orientación sexual, identidad de género, edad, creencia religiosa, opiniones, pertenencia étnica, condiciones de discapacidad entre otras, atendiendo lo dispuesto en el artículo 13 de la Constitución Política.

5.8 TOLERANCIA CERO ANTE LAS VIOLENCIAS BASADAS EN GÉNERO Y/O LA ORIENTACIÓN SEXUAL EN LA VIDA PÚBLICA Y EN EL ÁMBITO LABORAL. La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) se compromete con ser un espacio laboral seguro, promueve una cultura libre de acoso y violencias generando espacios que vinculan de forma directa a trabajadoras y trabajadores y a propender por la tolerancia cero a las violencias basadas en el género, la orientación sexual, la etnia, las capacidades diferentes, entre otras formas de discriminación.

5.9 ADAPTABILIDAD. Policarpa: la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la ARN busca promover la equidad y la inclusión, para cumplir con este propósito de manera efectiva, la Entidad debe ser capaz de ajustarse a los cambios sociales, culturales y legislativos.

De esta forma, la adaptabilidad busca estrategias para garantizar la implementación de Policarpa: la política institucional de mujeres y equidad de género, desde el abordaje y reconocimiento de las particularidades, necesidades y características territoriales y poblaciones de las empleadas(os) y servidores públicos, promoviendo la diversidad.

5.10 ACCESIBILIDAD: Este principio permitirá que las personas, sin importar sus características, capacidades o limitaciones puedan acceder de manera justa a los recursos, derechos y oportunidades que ofrece Policarpa: la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Entidad.

El principio de accesibilidad garantizará que la información relacionada con derechos, procedimientos y beneficios sea clara, fácil de entender y accesible en múltiples formatos y lenguajes para todas las personas. la accesibilidad no solo implica crear políticas más inclusivas, sino también fomentar la participación activa de todos los grupos en su desarrollo y proceso de evaluación.



5.11 TRANSPARENCIA: Policarpa: la política institucional de mujeres y equidad de género se orienta desde un manejo adecuado de los recursos públicos, la integridad de las(os) servidoras, el acceso a la información, los servicios y la participación activa, que se logra mediante la rendición de cuentas, la visibilización de la información, la integridad y, la lucha contra la corrupción (Conpes D.C.. 01, 2019)

5.12 PARTICIPACIÓN ACTIVA: Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género contará con mecanismos, escenarios y herramientas para que empleadas(os) y servidores públicos de la ARN, coadyuven en la planeación, implementación y seguimiento de esta.

6. ENFOQUES DE LA POLÍTICA

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) se rige por los siguientes enfoques:

6.1 ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS. Supone el reconocimiento de las personas como titulares de derechos cuya garantía corresponde a los Estados en los diferentes niveles de la intervención pública.

Su implementación implica prestar especial atención a la materialización efectiva de los derechos, con énfasis en los grupos con mayores niveles de vulnerabilidad social, así como, a la interdependencia e integralidad de los derechos humanos, la participación desde el reconocimiento de las personas como protagonistas de las políticas públicas y no como simples receptoras de sus beneficios (CONPES 14, 2021, p 65).

Implica elementos como la igualdad y no discriminación, progresividad y no retroceso, uso de los máximos recursos disponibles, integralidad, institucionalidad, participación, transparencia y acceso a la información y la rendición de cuentas. Emplea la focalización como instrumento para lograr la universalización como fin (CEPAL, 2017, p.47).

6.2 ENFOQUE DE GÉNERO. Desde el enfoque de género se visibilizan las desigualdades entre hombres y mujeres, y entre las diferentes masculinidades y femineidades, lo que posibilita interpretar las diferencias y la discriminación analizando las formas de distribución de poder (Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito, Secretaría Distrital de Planeación, 2017).

Este enfoque reconoce y establece medidas para proteger los derechos de las mujeres vinculadas con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), para



modificar progresiva y sosteniblemente las condiciones injustas y evitables de discriminación, subordinación y exclusión que enfrentan en el cumplimiento de sus funciones, promoviendo la igualdad real de oportunidades y la equidad de género (Adaptado de la Política pública distrital de juventud 2019–2030, Bogotá).

6.3 ENFOQUE DIFERENCIAL POR ORIENTACIÓN SEXUAL E IDENTIDAD DE GÉNERO. Reconoce la discriminación, exclusión, marginación, invisibilización y violencias cometidas hacia las personas con diferente orientación sexual a la heterosexual y con identidades de género no hegemónicas.

En este sentido, permite focalizar acciones dirigidas a personas que, en la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), ven vulnerados sus derechos debido a sus orientaciones sexuales o identidades de género, reconociendo que se requiere una transformación cultural e institucional que elimine los prejuicios e imaginarios sobre gays, lesbianas, bisexuales y personas transgénero o de otras diversidades sexuales y de género la vulneración histórica de sus derechos en razón de sus orientaciones sexuales e identidades (Adaptado de la Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito, Secretaría Distrital de Planeación, 2017).

6.4 Enfoque poblacional. Constituye una herramienta de análisis, así como de actuación social y política, que reconoce a las personas y colectivos como titulares de derechos con particularidades y necesidades específicas que requieren respuestas diferenciales por parte de las instituciones debido a la existencia de situaciones de vulnerabilidad, discriminación o exclusión.

A través de su implementación se propone generar acciones para la transformación o supresión de las inequidades y diferentes formas de subordinación, discriminación, exclusión social, política y económica (Comisión Intersectorial Poblacional, 2014. Citado en: CONPES 14, 2021, p 66).

6.5 ENFOQUE DIFERENCIAL. Perspectiva de análisis que permite obtener y difundir información sobre grupos poblacionales con características particulares debido a su edad o etapa del ciclo vital, género, pertenencia étnica, campesina y discapacidad, entre otras; para promover la visibilización de situaciones de vida particulares y brechas existentes, y guiar la toma de decisiones públicas y privadas (DANE. Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional, Bogotá 2020).

6.6 ENFOQUE DIFERENCIAL ÉTNICO. Este enfoque parte por reconocer las condiciones históricas de discriminación y opresión sufridas por los pueblos indígenas, comunidades negras, afrocolombianas, Raizales y Palenqueros, pueblo Rrom o gitano, en razón del colonialismo, la esclavitud, el racismo, entre otros.

Teniendo esto en cuenta, el enfoque remite a una perspectiva integrada de análisis, reconocimiento, respeto y garantía de los derechos individuales y colectivos de los



grupos étnicos del país, enfatizando la igualdad de oportunidades desde la diferencia, la diversidad y la no discriminación. Este se sustenta en la Constitución Política de 1991 que reconoce al país como pluriétnico y multicultural, y consagra derechos fundamentales relacionados con la diversidad cultural y lingüística, la identidad, la participación y la autonomía de los grupos étnicos.

El Estado consagra el derecho a ser reconocidos y protegidos en la diversidad étnica y cultural del país (Art. 7); reconocer la cultura en sus manifestaciones, en igualdad a las demás que conviven como fundamento de la nacionalidad (Art. 70), y oficializa las lenguas y dialectos de los grupos étnicos en sus territorios (Art. 10) Guía para incluir el enfoque diferencial e interseccional, Bogotá 2020). (Lineamientos para la implementación del enfoque de derechos y la atención diferencial a grupos étnicos en la gestión de las Entidades territoriales, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible, 2016).

6.7 ENFOQUE INTERSECCIONAL. Es una aproximación construida desde los feminismos críticos que intenta entender cómo operan simultáneamente distintos sistemas de opresión, dominación y discriminación (género, pertenencia étnica, clase social, discapacidad, etapa del ciclo vital, entre otras) que en un contexto histórico, social y cultural determinado incrementan la carga de desigualdad, produciendo experiencias sustantivamente diferentes entre los sujetos.

En este sentido, este enfoque permite contemplar los problemas desde una perspectiva integral, evitando simplificar las conclusiones y, por lo tanto, el abordaje de dicha realidad. (Adaptado de la Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional, Bogotá 2020).

La interseccionalidad es una herramienta analítica para estudiar, entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio. Esta metodología es indispensable para el trabajo en los campos del desarrollo y los derechos humanos, dado que su análisis tiene como objetivo revelar las diversas identidades y exponer los distintos tipos de discriminación y desventajas que surgen de su intersección. Así, busca abordar cómo el racismo, el patriarcado, la opresión de clase y otros sistemas de discriminación generan desigualdades que estructuran las posiciones relativas de las mujeres. (AWID, 2004, p.2).

6.8 ENFOQUE ANTIRRACISTA. El racismo es *“un sistema de dominación y de inferiorización de un grupo sobre otro basado en la racialización de las diferencias, en el que se articulan las dimensiones interpersonal, institucional y cultural. Se expresa a través de un conjunto de ideas, discursos y prácticas de invisibilización, estigmatización, discriminación, exclusión, explotación, agresión y despojo”* (Aguilar y Buraschi, 2016, p. 34).



Ante lo cual, Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, se rige desde un enfoque antirracista en cuanto proceso ético político continuo de cuestionamiento, identificación, diagnóstico y acción transformadora de las estructuras multidimensionales de discriminación, trato desigual, dominación y exclusión, adoptando acciones estructurales y sistemáticas para la prevención y respuesta a este tipo de discriminación.

6.9 ENFOQUE PARTICIPATIVO. Expresión dada a través de aquellas instancias, modalidades que permiten la intervención de la sociedad civil en la conformación, ejercicio y control de los asuntos públicos. Pueden tener su origen en la oferta institucional o en la iniciativa ciudadana. (Ley 1757 de 2015).

Este enfoque se basa en la premisa de que las personas directamente afectadas por una situación o problema tienen un conocimiento y experiencia valiosos que pueden contribuir a encontrar soluciones más eficaces y sostenibles.

Algunas características clave del enfoque participativo incluyen:

- **Inclusión y equidad:** Se esfuerza por incluir a todas las partes interesadas, especialmente a aquellos que suelen estar marginados o no tienen voz en los procesos tradicionales de toma de decisiones.
- **Empoderamiento:** Fomenta el empoderamiento de las comunidades y grupos involucrados, dándoles la oportunidad de expresar sus opiniones, compartir sus conocimientos y tomar decisiones sobre asuntos que les afectan.
- **Transparencia y diálogo:** Promueve la comunicación abierta y el intercambio de información entre todas las partes involucradas, lo que facilita una mayor comprensión mutua y la construcción de confianza.

6.10 ENFOQUE TERRITORIAL. Se entiende como la capacidad de lograr intervenciones coherentes con la realidad social, política y económica de los territorios, que sean flexibles e integrales y que incluyan activamente a sus pobladores, generando las capacidades necesarias para que los propios territorios puedan gestionar su desarrollo (UBPD, 2023, p 10).

El enfoque reconoce y valora las características únicas de cada territorio, lo que permite adaptar las estrategias a las necesidades y potencialidades locales en lugar de aplicar soluciones genéricas.

En este sentido, se consideran los aspectos específicos de la geografía, la economía, la cultura y el medio ambiente del área en cuestión, garantizando que las intervenciones sean relevantes, efectivas y sostenibles a largo plazo. Adicionalmente, el enfoque



promueve la participación activa de las comunidades locales en todas las etapas del proceso, desde el diagnóstico hasta la planificación y ejecución.

Esto fomenta la descentralización en la toma de decisiones, así como la autonomía y la capacidad de gestión de los actores locales, asegurando que las soluciones propuestas sean pertinentes para el contexto.

6.11 ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE: La igualdad de género está intrínsecamente vinculada al desarrollo sostenible y es vital para el cumplimiento de los derechos humanos de todas y todos (Agenda 2030 ALC, 2015).

Este enfoque de desarrollo, establecido en los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), integra la perspectiva de género en todos los aspectos del desarrollo económico, social y ambiental, para garantizar que las políticas no solo aborden las desigualdades actuales, sino que también promuevan un crecimiento inclusivo y equilibrado para todos los géneros.

De este modo, se establece que al facilitar las mujeres y niñas el acceso a la salud, a un trabajo decente y a la participación en los procesos de toma de decisiones políticas y económicas, se impulsan las economías sostenibles y se beneficia a las sociedades y a la humanidad en su conjunto.

6.12 ENFOQUE DE CAMBIO CULTURAL: Las normas culturales juegan un papel significativo en la perpetuación de desigualdades, por lo cual, abordar y transformar estas normas es fundamental para promover una cultura de respeto y equidad que garantice una verdadera igualdad de género a largo plazo.

En este sentido, se entiende por cambio cultural o por cambio social la transformación que afecta a la cultura y a las instituciones sociales con el paso del tiempo (Universidad de Cantabria, 2017).

6.13 ENFOQUE DE INNOVACIÓN: La innovación puede proporcionar nuevas soluciones y enfoques para enfrentar problemas complejos relacionados con el género, aumentando la efectividad y flexibilidad de las políticas.

Según los Principios de Innovación en Cuestiones de Género, la innovación es un elemento clave para que las instituciones crezcan y prosperen. Involucrar de manera activa a las mujeres en todo el proceso de innovación genera mejores resultados tanto para las organizaciones como para la sociedad en general (ONU Mujeres, 2018).

En este marco, esta política incorpora acciones diseñadas para abordar las desigualdades de género de forma creativa y efectiva.



7. OBJETIVOS

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) tiene como objetivo general y específico, los que se señalan a continuación:

7.1 OBJETIVO GENERAL

Fomentar la igualdad sustantiva y la equidad de género en la ARN, garantizando que todas las personas, incluidas las mujeres y aquellas con orientaciones sexuales, identidades y/o expresiones de género diversas (OSIEGD) tengan acceso equitativo a sus derechos y puedan ejercerlos de manera libre, justa e igualitaria, reduciendo y eliminando de manera progresiva y sostenible las desigualdades, discriminaciones, subordinaciones y violencias que afectan de manera desproporcionada a las mujeres y personas LGBTIQ+ en el entorno laboral, promoviendo un ambiente de trabajo digno, inclusivo y equitativo para todas y todos.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar el enfoque de género en la gestión institucional a partir de la implementación de medidas necesarias para su transversalización en todas las dependencias de la ARN, asegurando que la normatividad, actividades administrativas, decisiones y actuaciones institucionales integren sistemáticamente este enfoque. Esto incluirá la articulación central y territorial para atender las necesidades e intereses de mujeres y personas LGBTIQ+, reflejándose en el diseño, actualización e implementación de programas, estrategias, proyectos, procesos y procedimientos que promuevan la igualdad de trato y oportunidades entre todos los géneros.
2. Fortalecer la participación y autonomía de mujeres y personas LGBTIQ+, reconociéndoles como agentes activos en la ARN, promoviendo su participación plena en instancias, espacios y cargos de toma de decisiones. Esto incluye fortalecer su capacidad y autonomía para influir en la formulación de políticas y en la dirección estratégica de la Entidad.
3. Fomentar y crear condiciones para el desarrollo y fortalecimiento de los liderazgos femeninos y de personas LGBTIQ+ en el ámbito laboral y social. Esto incluye la promoción de oportunidades de liderazgo y la capacidad organizativa dentro de la ARN y en sus interacciones con la comunidad.
4. Promover la armonía entre la vida laboral, familiar y personal de las trabajadoras y los trabajadores de la ARN, a través de acciones afirmativas e iniciativas de cambio cultural que valoren y responsabilicen equitativamente los trabajos de cuidado, fortaleciendo



habilidades para el autocuidado y el reconocimiento de los derechos sexuales y reproductivos.

5. Promover y fortalecer un clima organizacional inclusivo y seguro donde se garantice el ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTIQ+, implementando acciones para prevenir, sancionar y eliminar la discriminación y segregación por razones de sexo, género, orientación sexual, etnia, capacidades diferentes, entre otras formas de exclusión. Asegurar que la ARN sea un entorno laboral seguro, libre de violencias y discriminación, contribuyendo a la transformación de conflictos y al impulso de una mayor equidad y justicia de género.

8.ALCANCE

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, aplica en todo el territorio nacional, en el ejercicio institucional de todas las sedes, dependencias, grupos y actuaciones para el funcionamiento de la Entidad. Es aplicable a trabajadoras y trabajadores de la Entidad, independientemente de su forma de vinculación y puede extenderse a proveedores y asociaciones externas, promoviendo los principios de equidad de género en todas las interacciones y procedimientos institucionales.

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género tiene un horizonte de implementación desde su adopción y hasta el año 2030, tiempo en el que la Entidad deberá revisar los avances y logros obtenidos, para definir su actualización, ajuste o nuevo plazo de implementación.

9.CONSIDERACIONES GENERALES

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la ARN será adoptada mediante resolución Interna y será impulsada y dirigida desde la Dirección General de la Agencia bajo la coordinación de la Asesora con funciones asociadas al enfoque de género, quien liderará el equipo de profesionales que se encargan de apoyar la implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Dirección General (que deberá institucionalizarse posteriormente a la adopción de esta Política) para su gestión, operativización e implementación.

El grupo de profesionales que se encargan de apoyar la implementación de la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Dirección General hará parte de la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG), acompañará técnica y metodológicamente las iniciativas que emprenda la Mesa para la transversalización explícita del Enfoque de Género, propondrá e implementará iniciativas para el cierre de brechas de género en el nivel institucional de la Agencia en coordinación

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

y articulación con las personas integrantes de la Mesa, y liderará el seguimiento de la Política Institucional.

Para lograr que esta política sea integral y se alcancen los objetivos propuestos se articulará su coordinación y seguimiento con la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG), al ser la instancia de participación que garantizará las herramientas técnicas, humanas y presupuestales necesarias para liderar la implementación de esta política. Por otra parte, se vincularán como responsables y corresponsables de la implementación a direcciones, subdirecciones, grupos y equipos que tengan la responsabilidad de implementación de acciones concretas bajo el plan de acción para alcanzar los resultados esperados por la política.

De igual forma debe señalarse que, el proceso de seguimiento de la Política será responsabilidad de la Oficina Asesora de Planeación, en coordinación con la asesora de Dirección General para el enfoque de género y su equipo; y los instrumentos de seguimiento se integrarán al Sistema de Planeación y Gestión de la Entidad.

Por último, la evaluación de la presente política institucional, en cuanto herramienta para retroalimentar el proceso y la toma de decisiones que permita analizar la pertinencia y efectividad de los procesos desde el enfoque de género se desarrollarán de manera articulada entre la coordinación de la política, y la Oficina Asesora de Planeación. Se espera hacer una evaluación intermedia cuando se haya cumplido una tercera parte de su horizonte de acción de 2024-2030, es decir, 2 años después de la adopción administrativa e institucional de esta política (2026).

10. CONTENIDO Y DESARROLLO

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género está constituida por ejes, que a su vez cuentan con líneas de acción, y acciones afirmativas.

La estructura por niveles facilita la comprensión de las iniciativas e intervenciones, así como la definición de esquemas de monitoreo.

10.1 EJE 1. TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

“Transversalizar es incluir en todos los procesos de la Entidad, de planeación, misionales y todo, el tema de mujeres y equidad de género. Nosotros estamos en un momento importante para la política, donde se pueden lograr muchas cosas [... debemos empezar por el tema estratégico, de planeación y por el ciclo de política desde el principio” Paola Gálvez Osorio. Fuente: Entrevistas de diagnóstico, 2024.

La transversalización del enfoque de género es una estrategia fundamental para promover la igualdad de género en todas las áreas y niveles de la ARN. Este enfoque implica integrar



la perspectiva de género en todas las políticas, programas y prácticas de la Entidad, asegurando que se consideren las necesidades y experiencias de todas las personas, independientemente de su género. Se entiende como la implementación de mecanismos de gestión interna que permiten ligar los medios y los recursos institucionales para el logro de los objetivos.

La transversalidad demuestra cómo las decisiones y acciones políticas institucionales impactan de manera diferente a mujeres y hombres. Estas decisiones influyen directamente en el sistema de género al resaltar o reforzar prácticas sociales y culturales que pueden ser discriminatorias hacia mujeres y personas de los sectores LGBTIQ+.

Como proceso es fundamental porque *“aumenta la capacidad de impulsar las políticas contra la discriminación, en la medida en que exige más compromiso político y aumenta los recursos y las instituciones que actúan. La transversalidad también se ha definido como la aplicación de la dimensión de género a la actuación pública.”* (Astelarra, 2004; 15).

Este enfoque no se limita a una dirección, área o grupo de trabajo específico, sino que se extiende a toda la entidad, influyendo en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias y acciones afirmativas específicas destinadas a mejorar y prevenir la repetición de situaciones discriminatorias.

10.1.1. COMPONENTES DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

- a) **Diagnóstico y análisis de género:** Evaluar cómo las políticas y prácticas actuales afectan de manera diferenciada a personas de diversos géneros.
- b) **Diseño e Implementación de políticas:** Desarrollar políticas y programas que promuevan la igualdad de género y aborden las desigualdades existentes.
- c) **Institucionalización.** Generar condiciones para que la ARN incorpore una cultura de gestión institucional con enfoque de género, asegurando la capacitación del talento humano y la existencia de una instancia y grupo de trabajo especializado
- d) **Capacitación y sensibilización:** Formar a todas las personas que integran la Agencia, en temas de género para aumentar la conciencia y la competencia en el enfoque de género, para lo cual deberá incorporarse el enfoque de género en los procesos de inducción y reinducción al personal de la Agencia, el Plan Institucional de Capacitación, en acciones de pedagogía y comunicación y otros temas de formación que realicen las diferentes dependencias y grupos de trabajo de la Agencia, asimismo deberán identificarse participativamente las temáticas o líneas de profundización que aporten al trabajo cotidiano de equipos multidisciplinarios.



Adicionalmente, en el marco de estos ejercicios se desarrollarán programas de educación que no sean eventos aislados, sino parte de un proceso continuo de aprendizaje. Introduciendo capacitaciones regulares y actualizaciones constantes en temas relevantes en materia de género para la Entidad. Asegurándonos que los contenidos sean prácticos y aplicables al contexto y realidad de la ARN.

- e) Monitoreo y evaluación:** Establecer mecanismos para monitorear y evaluar el impacto de las políticas y programas en la igualdad de género.

Al integrar la perspectiva de género en todas las áreas de la Entidad, se pueden identificar, visibilizar e intervenir las barreras estructurales que perpetúan la discriminación y la desigualdad.

Un enfoque de género inclusivo fomenta la diversidad en el lugar de trabajo, impulsa la innovación social y la gestión pública y la creatividad institucional. Las Entidades diversas y equitativas son más propensas a generar ideas y soluciones novedosas, beneficiándose de una amplia gama de perspectivas y experiencias.

La implementación de políticas de género alineadas con los estándares internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contribuye a las Entidades a cumplir con sus obligaciones legales y normativas, y a posicionarse como líderes en responsabilidad social y gestión del cambio.

10.1.1. LÍNEAS DE ACCIÓN

a) Línea de acción - Planeación con Enfoque de Género

Planificar con enfoque de género parte de reconocer la realidad de mujeres y hombres en sus diversidades, especialmente las derivadas de las desigualdades en el ejercicio del poder, el acceso a recursos económicos y sociales y las posiciones que ocupan en la sociedad.

La discriminación, la subordinación y la desigualdad tienen consecuencias negativas en las condiciones materiales de las mujeres y personas LGBTIQ+ y en el goce pleno de la autonomía de las mujeres.

La planificación con enfoque de género tiene como propósito transformar situaciones de desigualdad o aspectos concretos en un ámbito, derecho o territorio determinado, y pasa por plasmar qué se quiere hacer, reflexionar cómo se puede hacer, y poner en el centro la pregunta ¿cómo reducir brechas entre mujeres y hombres?



Integrar el enfoque de género en la planificación va más allá de incluir o contar a las mujeres y personas LGBTIQ+ que participan o se benefician de las iniciativas implementadas: implica considerar de manera diferencial sus necesidades, los roles que desempeñan, las condiciones en las que se encuentran y las oportunidades que tienen para acceder a programas, proyectos, bienes, servicios e iniciativas implementadas por la ARN.

La planificación con enfoque de género conlleva integrar la perspectiva de género en todas las etapas este proceso en la Entidad, desde el diagnóstico y el diseño hasta la implementación y la evaluación. Esto significa analizar cómo las políticas y prácticas actuales afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres en todas sus diversidades y desarrollar estrategias para abordar las desigualdades.

Hallazgos de la Encuesta Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género

En esta línea de acción se tuvieron en cuenta los Hallazgos de la Encuesta Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género implementada al interior de la ARN a inicios de 2024, en la que se identificó que las personas participantes, reconocen diferencias de género en el trabajo, por lo que, implementar el enfoque de género es fundamental para promover la igualdad, y reconocer y enfrentar las barreras específicas que viven las mujeres y personas con identidades diversas.

En este sentido, se hace clave mencionar que, una gran mayoría de las personas encuestadas, **97,01% de mujeres y 90,81% de hombres**, valoran positivamente que la entidad esté dirigida por una mujer, y muchos asocian el inicio de acciones para la transversalización del enfoque de género con esta Dirección. Cuando se preguntó, a las personas encuestadas sobre la importancia del enfoque de género, **las mujeres** destacaron la necesidad de visibilizar las barreras y estereotipos de género para fomentar relaciones más equitativas. Una encuestada mencionó que *"el enfoque de género es necesario para cerrar las brechas entre hombres, mujeres y personas LGBTIQ+, y reconocer las desigualdades y opresiones que persisten". Sin este enfoque, las políticas y prácticas administrativas pueden perpetuar discriminaciones y sesgos de género, configurando violencias estructurales"*.

De este modo, comentan que, mediante la implementación del enfoque se puede: *"incentivar el crecimiento personal y profesional con igualdad en la ARN", "identificar actitudes, prácticas y comportamientos que reproducen las desigualdades de género y tomar decisiones respecto a políticas y acciones afirmativas para corregir tales"*. Por otro lado, **los hombres** consideran que el enfoque de género es importante principalmente para lograr la igualdad y la equidad. Así, destacan que *"elimina o reduce la discriminación contra las mujeres y garantiza un acceso igualitario a los distintos niveles"*. Es relevante para *"garantizar los derechos de las mujeres, así como la igualdad de condiciones de mujeres y hombres, y resaltar el rol de la mujer en la familia, lo laboral y en la sociedad"*.



Igualmente consideran que el enfoque de género promueve *"una mirada integral y crítica del mundo y de sus relaciones de poder"* y subrayan la relevancia de promover el respeto y la justicia social mediante la deconstrucción de estereotipos y la comprensión de las realidades cotidianas de las mujeres. En este sentido, reconocen la *"necesidad de superar las condiciones de desigualdad históricas que han afectado a las mujeres en términos políticos, sociales y económicos"* Por ello, enfatizan que el enfoque de género debe aplicarse en todos los ámbitos para generar espacios de equidad y justicia, fomentar relaciones de respeto y asegurar que hombres y mujeres participen en diferentes escenarios.

Al comparar las respuestas de hombres y mujeres, se observa que ambos grupos valoran la igualdad y la equidad, pero desde perspectivas ligeramente diferentes. Los hombres tienden a enfocarse en la necesidad de eliminar discriminación y promover respeto y justicia social en un sentido amplio, haciendo hincapié en la necesidad de conciencia y deconstrucción de estereotipos. Las mujeres, por su parte, destacan la necesidad de visibilizar y superar las opresiones históricas y actuales que afectan específicamente a las mujeres y a las personas LGBTIQ+. Ellas también resaltan la importancia de evitar que las estructuras y prácticas administrativas reproduzcan discriminaciones y sesgos de género.

Reconociendo la importancia del enfoque de género, el 94,36% de la población encuestada considera que la ARN ha realizado acciones para incorporarlo, el 70,14% de mujeres y el 68,57% de hombres considera que se pueden realizar acciones para implementarlo en su área o grupo territorial. Desde el análisis geográfico, cabe señalar que en términos ponderados en Antioquia-Chocó, Nariño, Putumayo, Urabá, Atlántico - Magdalena y Tolima, el 100% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta. Mientras que, en algunos lugares se considera que realizar acciones para incorporar el enfoque de género puede requerir un mayor trabajo. Entre estos lugares se encuentran Sucre-Bolívar-Córdoba (22,22%), Cundinamarca- Boyacá- Casanare (12,90%), Sede Central (11,24%), Bogotá (10, 64%) y Norte de Santander (9,09%).

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i) **Incorporación del enfoque de género en el ciclo de proyectos.** El propósito es adaptar y adecuar los instrumentos de gestión y planeación a las disposiciones y lineamientos para la transversalización del enfoque de género, por esto de forma progresiva la ARN:
 - Incorporará de forma progresiva los enfoques de género e interseccional en la planeación estratégica, la formulación y seguimiento a proyectos de inversión,



planes de acción y de trabajo que formulan e implementan todas las áreas desde sus competencias, teniendo en cuenta los intereses, demandas y necesidades de las mujeres y personas LGBTQ+ que trabajan en la Agencia.

- Fortalecerá los sistemas de información incorporando variables por sexo, género, orientación sexual, identidad de género, etnia, discapacidad, roles de cuidado familiar no remunerado, así como análisis y líneas de investigación, como insumo para identificar las brechas de género.
- Definirá indicadores de género que permitan rastrear los cambios en las brechas de género desde la línea de base y hasta el final del proyecto o fin de la actividad, y se implementarán metodologías cualitativas y cuantitativas apropiadas para recopilar y analizar datos pertinentes sensibles al género.

- ii) **Presupuestación sensible al género.** La financiación de iniciativas mediante recursos de inversión o de funcionamiento muestran el compromiso efectivo del Estado en la superación de las desigualdades y por ende, en la transformación de las relaciones de género y la superación de las desigualdades entre hombres y mujeres.

La presupuestación sensible al género permite reconocer cuánto se invierte en el cierre de brechas y el logro de la equidad de género, haciendo más efectiva la distribución de los recursos y el impacto que tiene en la reducción de las desigualdades sociales, contribuyendo a la reducción de la pobreza y a lograr el desarrollo humano (UNIFEM, SF).

Por esto en la ARN se priorizarán las siguientes acciones afirmativas:

- Adoptará e implementará lineamientos para la presupuestación con enfoque de género;
- Fortalecerá las capacidades de las personas encargadas de formular proyectos e iniciativas de inversión, que lideran y hacen seguimiento al presupuesto de funcionamiento e inversión
- Identificará, priorizará, trazará y hará seguimiento al gasto público de la Agencia que se oriente a la garantía de los derechos de las mujeres y el cierre de brechas de género, identificando las intervenciones que tiene presupuesto de funcionamiento e inversión para ser marcadas en el trazador presupuestal para la equidad de las mujeres, y avanzar en la generación de reportes cualitativos y cuantitativos asociadas a metas y resultados con enfoque de género.

- iii) **Ajuste y adopción de normatividad, procesos y procedimientos para el logro de la equidad de género.** La ARN revisará, actualizará y adoptará la normatividad interna, los procesos, procedimientos y servicios de todas las áreas y grupos de trabajo, produciendo guías, protocolos o lineamientos para garantizar el análisis de



género y la incorporación integral de este enfoque en el Sistema Integral de Gestión de la Calidad y en el quehacer institucional.

iv) Contratación pública con enfoque de género. Promoverá y generará condiciones para contratar y realizar compras públicas con enfoque de género, a través de:

- Establecimiento de cuotas o metas de contratación de mujeres.
- Incluir en las políticas y documentos de adquisiciones (manual de contratación, procedimientos y formatos de estudios previos y anexos técnicos de licitaciones, concursos de méritos, consultorías, etc.) criterios para priorizar la contratación de empresas propiedad de mujeres; que cuenten con iniciativas para promover la igualdad de género, y con protocolos para la prevención y abordaje de las violencias basadas en género.
- Incluir cláusulas antidiscriminación de género en los contratos con proveedores y contratistas.
- Sensibilizar y capacitar en enfoque de género a personas involucradas en procesos de contratación; monitorear y evaluar periódicamente los indicadores de género en los procesos de contratación para garantizar la equidad.

v) Rendición de cuentas. La ARN deberá adoptar:

- Mecanismos democráticos para fomentar la participación y facilitar el acceso a la información de las personas que hacen parte de la Entidad, a través de consultas y diálogos inclusivos con mujeres, jóvenes, grupos étnicos, personas LGBTIQ+ y con discapacidad, organizaciones sindicales y grupos territoriales, para identificar necesidades, intereses y propuestas frente a la iniciativas lideradas por la Agencia, y recopilar propuestas, para la garantía de los derechos laborales desde el enfoque de género y diferencial.
- Garantizar que la información relacionada con la igualdad de género y de acciones políticas afirmativas y programas esté disponible de manera clara y accesible.
- Incorporar el enfoque de género en la estrategia de participación y de diálogo con la ciudadanía, de la Agencia, en todas las fases: consulta, reporte y acceso a la información, procesos participativos, entre otros que se definan.

b) Línea de Acción - Comunicación Inclusiva No Sexista



La comunicación es una herramienta fundamental en la interacción humana, permitiendo la transmisión de ideas, sentimientos y conocimientos. Sin embargo, el lenguaje y los medios de comunicación a menudo reflejan y perpetúan desigualdades de género y exclusiones.

Por ello, es esencial promover una comunicación no sexista e inclusiva, que erradique los sesgos de género y promueva la igualdad y el respeto hacia todas las personas, independientemente de su identidad de género, orientación sexual, raza, etnia u otras características.

La comunicación no sexista busca evitar el uso de expresiones, términos y formas que perpetúan estereotipos de género o que discriminan a personas por su género. Esto implica el uso de lenguaje inclusivo que visibilice a mujeres y personas de géneros no binarios, reemplazando el uso del masculino genérico como norma. Asimismo, es necesario transformar las representaciones discriminatorias o excluyentes, promoviendo una diversidad que refleje a la población en su totalidad. Esto incluye considerar cómo la ubicación, la iconografía y los colores influyen en los imaginarios y representaciones sociales sobre los cuerpos, identidades y contextos sociales, culturales y geográficos, y asegurar que estas representaciones sean inclusivas y no perpetúen la exclusión o la discriminación.

De otro lado, la comunicación inclusiva va más allá del género, abarcando la inclusión de todas las diversidades, ya sean de orientación sexual, racial, étnica, religiosa, entre otras. Este tipo de comunicación busca reconocer y valorar la diversidad humana, promoviendo un lenguaje y unas prácticas comunicativas que no excluyan ni marginen a ningún grupo. Implementar una comunicación no sexista e inclusiva no está exenta de desafíos como la resistencia al cambio, la falta de conocimiento o formación en el uso de lenguaje inclusivo, y la necesidad de adaptar materiales y prácticas comunicativas tradicionales. Sin embargo, estos desafíos también representan oportunidades para el aprendizaje y la transformación. La formación y sensibilización en comunicación inclusiva, el desarrollo de guías y recursos, y el compromiso institucional y social son pasos clave para avanzar en esta dirección.

Hallazgos de la Encuesta Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género

En esta línea de acción se tuvieron en cuenta los Hallazgos de la Encuesta Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género implementada al interior de la ARN, la cual reveló que una proporción significativa de las personas de la ARN, han presenciado comentarios ofensivos: **el 41,38% de las mujeres y el 52,43% de los hombres han escuchado chistes machistas, sexistas, racistas, clasistas u homofóbicos.**

Esto implica que aproximadamente la mitad de las personas encuestadas se han expuesto a un ambiente laboral con comportamientos que pueden llegar a considerarse inapropiados o incluso discriminatorios.



Adicionalmente, la mayoría de las personas encuestadas apoyan el uso del lenguaje inclusivo y no sexista en el entorno laboral, aunque existe una diferencia de 8,81 puntos porcentuales a favor de las mujeres, lo que podría reflejar una mayor concienciación y sensibilización entre ellas.

En Colombia, la Corte Constitucional, en la Sentencia C-804 de 2006, declaró que el lenguaje debe ser inclusivo, evidenciando lo femenino y haciendo visibles a las mujeres, en armonía con la dignidad humana y el principio de igualdad. Asimismo, el Acuerdo 381 de 2009 del Concejo de Bogotá D.C., en su artículo 3, establece que el lenguaje inclusivo implica el uso de expresiones lingüísticas que incluyan tanto al género femenino como al masculino, cuando se haga referencia a ambos, evitando el uso exclusivo del género masculino.

De esta forma, el lenguaje inclusivo reconoce a las mujeres en la sociedad, las visibiliza como sujetos de derecho, transforma los roles estereotipados y genera reconocimiento y empoderamiento para ellas. En términos de comunicación institucional, **el 90,57% de las mujeres y el 90,81% de los hombres consideran que la Entidad incluye a hombres, mujeres y otras identidades de género en sus mensajes**, aunque una pequeña fracción de las personas encuestadas (9,43% de las mujeres y 9,19% de los hombres) opina lo contrario. Esto sugiere que, aunque en general la comunicación de la Entidad es percibida como inclusiva, aunque hay áreas para mejorar.

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

i) Políticas y directrices para las comunicaciones inclusivas. La ARN establecerá:

- Directrices y políticas claras para promover el uso de lenguaje escrito, verbal y de imágenes inclusivo y no sexista, tanto en las comunicaciones internas como externas.
- Creará y adoptará una guía de estilo que incluya ejemplos y recomendaciones sobre el uso del lenguaje inclusivo.
- Revisará y actualizará documentos oficiales, comunicados internos y externos para asegurar el uso del lenguaje inclusivo.



ii) Capacitación y sensibilización: Fortalecer capacidades en los equipos de trabajo de la ARN, especialmente los de comunicaciones para el uso de una comunicación inclusiva que no solo prevenga estereotipos de género, sino que también fomente una comprensión más profunda de la violencia basada en género (VBG), el feminismo y los movimientos sociales de mujeres. Esto implica una formación integral que abarque conceptos básicos sobre igualdad de género, hitos históricos en la lucha por los derechos, y los principios del feminismo, así como la historia de los movimientos sociales de mujeres. Para lograr esto en la implementación de Policarpa: la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género se:

- Realizarán talleres y cursos de capacitación sobre la importancia del lenguaje inclusivo y cómo implementarlo, incluyendo también el análisis de conceptos clave sobre VBG, igualdad de género y feminismo.
- Implementarán campañas de sensibilización para concienciar a todo el personal sobre el impacto del lenguaje sexista y la importancia de reconocer y cuestionar prácticas discriminatorias.
- Elaborará una caja de herramientas que permita realizar transferencia metodológica, que ofrezcan recursos conceptuales, metodológicos y formativos sobre la historia de los movimientos sociales de mujeres y feministas, el marco legal y conceptual de los derechos de las mujeres y estrategias para identificar y enfrentar la VBG en el entorno laboral.

iii) Producción de herramientas y recursos. La ARN en la implementación de Policarpa: La política institucional de Mujeres y Equidad de Género:

- Revisará y adecuará la estrategia institucional de comunicaciones para incorporar los enfoques de género e interseccional tanto en la comunicación externa como interna.
- Se elaborará un plan de comunicaciones anual para informar, comunicar y sensibilizar entorno a los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTIQ+, con especial énfasis en derechos laborales.
- Se desarrollarán herramientas y recursos, como diccionarios y generadores de lenguaje inclusivo, con listas de palabras y frases alternativas que sean inclusivas y no sexistas.

iv) Monitoreo y evaluación de avances con comunicación inclusiva y no sexista.

Para hacer seguimiento a los avances en comunicación inclusiva y no sexista, en la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género por parte de la ARN se promoverán las siguientes medidas afirmativas:

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

- Establecimiento de mecanismos de monitoreo para evaluar el uso del lenguaje inclusivo en la Entidad.
- Realización de encuestas para recoger propuestas y evaluar el uso de lenguaje inclusivo, con el fin de implementar acciones de mejora.

c) Línea de acción - Institucionalización del enfoque para la Equidad de Género

La institucionalización del enfoque de género hace referencia a la implementación de cambios en las estructuras del Estado, orientados a consolidar mecanismos, instancias y redes de trabajo, que desde el enfoque de género lideren, acompañen y fortalezcan la implementación de procesos orientados al cierre de brechas de género, permitiendo que estos que se anclen a la estructura institucional, ojalá en los mayores niveles de decisión; acompañen las transformaciones legales de las instituciones públicas; transformen los procedimientos para el diseño, formulación y evaluación de las políticas, programas, proyectos e iniciativas, y extiendan prácticas institucionales de género en toda la Entidad. La institucionalización pone el énfasis en hacer posible la transversalización, es decir que las necesidades e intereses de mujeres, hombres y personas diversas se integren en el diseño y seguimiento de cualquier actuación institucional.

Lograr la institucionalización del enfoque de género implica consolidar un andamiaje institucional que oriente y haga seguimiento a las prácticas que buscan la equidad de género, llevando a volverlas habituales de forma que se integren a las normas, prácticas y cultura institucional. Este proceso no es un fin en sí mismo, es un medio o estrategia para lograr la transversalización del enfoque de género, y pone el énfasis tanto en las acciones para avanzar en la eliminación de las discriminaciones y desigualdades, como en los procesos institucionales y políticos necesarios para lograr implementar la política institucional de género y, además, constituye, un requisito para que el enfoque de género pueda apropiarse en la estructura interna y el accionar de la ARN.

Acciones y Medidas Afirmativas

Esta línea de acción se desarrolla a través de las siguientes acciones y medidas afirmativas que se implementarán en cumplimiento de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género:

:

- Creación de un Equipo para la coordinación e implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género.** La ARN conformará un equipo de trabajo bajo la orientación de la asesora de la Dirección General con funciones para la transversalización del enfoque de género, que tendrá como propósito brindar lineamientos, coordinar la integración del enfoque de género en el



actuar institucional de la Agencia; así como, coordinar y articular con los demás equipos que integran la Dirección General y la Oficina Asesora de Planeación, la implementación, seguimiento y evaluación de acciones realizadas en el marco de esta Política Institucional y para la transversalización del Enfoque de Género centradas principalmente en el desarrollo de programas e iniciativas que se dirijan a mejorar el bienestar y calidad de vida de las personas que trabajan en la ARN, y en acciones e iniciativas donde resulte estratégica la incorporación del enfoque de género.

El Equipo coordinador de esta Política articulará acciones de seguimiento a la implementación de la Política en conjunto con la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG) - Resolución 2647 del 10 de octubre de 2024, instancia encargada de asesorar, orientar, apoyar a la Entidad en el proceso de implementación del enfoque de género, mediante el diseño de estrategias e iniciativas que propendan por la equidad, el equilibrio de las condiciones laborales, la eliminación de las violencias basadas en género y la reducción de brechas entre hombres, mujeres y personas con orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género diversas.

A través de retroalimentaciones periódicas para ajustar la implementación y mejorar los procesos, documentará el ejercicio de recolección de lecciones aprendidas y buenas prácticas, liderando la gestión del conocimiento de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género. Adicionalmente, establecerá un proceso formal para revisar y actualizar la política según sea necesario, basado en el seguimiento y la retroalimentación. Este enfoque sistemático permitirá no solo hacer un seguimiento efectivo de la implementación la Política, sino también hacer los ajustes necesarios para garantizar su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

- ii) **Fortalecer la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG)** - Resolución 2647 del 10 de octubre de 2024. La ARN fortalecerá esta instancia asesora y de participación para constituir la en el escenario principal para la articulación, coordinación y seguimiento a Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, y garantizará que cuente con las herramientas técnicas, humanas y presupuestales necesarias para liderar la implementación de esta política.
- iii) **Consolidar los puntos focales de género.** La ARN fortalecerá y motivará al talento humano de la Entidad para profundizar su conocimiento y capacidad de actuación desde el enfoque de género, promoviendo la postulación para hacer parte de los Puntos Focales de Género, quienes actúan como corresponsables de apoyar la implementación y desarrollo de acciones y estrategias para la transversalización del enfoque de género en la Entidad



- iv) **Constituir alianzas públicas y privadas para la igualdad de género.** La ARN realizará alianzas con actores públicos, privados y la cooperación internacional para fortalecer y robustecer la implementación de acciones, programas, proyectos e iniciativas que contribuyan con la equidad de género; y para intercambiar aprendizajes, conocimiento buenas prácticas y lecciones y se fortalezca la gestión pública y territorial desde el enfoque de género.
- v) **Fechas conmemorativas.** Las acciones simbólicas y de conmemoración se entienden como iniciativas y actividades que a través de símbolos, metáforas o dispositivos artísticos o pedagógicos busca representar y generar recordación sobre diferentes representaciones o hechos sociales. La cultura institucional, es la dimensión en símbolos de la sociedad que se construye en el trabajo, y produce sentidos, significados, interpretaciones y formas de entender que pueden reproducir o no múltiples formas de discriminación. En este sentido, desde esta línea de acción se busca generar nuevas representaciones sociales sobre los géneros y las diversidades a través de procesos artísticos, culturales y conmemorativos que reconozcan los derechos de las mujeres y personas LGBTIQ+; valoren y difundan sus aportes en la construcción de ciudadanía y cultura; permitan consolidar una cultura de paz institucional e incluyente, que convive en armonía y aporta a la consolidación de la paz en Colombia, para esto en la ARN en la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género se promoverán las siguientes medidas afirmativa, se:
- Reconocerá, visibilizará y posicionará los aportes sociales, culturales, artísticos, deportivos y simbólicos de las mujeres y personas de los sectores LGBTIQ+ en la sociedad y en la agencia, a través de la conmemoración de fechas emblemáticas asociados a los derechos de las mujeres desde sus diversidades y de las personas LGBTIQ+.
 - Promoverá capacitación y sensibilización a través de cursos, talleres, campañas de comunicación y material pedagógico e informativos sobre enfoques de género, interseccional, diferencial, inclusión y diversidad orientados a generar precisiones y claridades conceptuales; reconocimiento de derechos; actualización normativa, datos sobre situación de derechos humanos con enfoque de género, servicios institucionales internos y externos para la garantía de los derechos humanos, rutas de orientación y atención en violencias basadas en género; masculinidades corresponsables y cuidadoras entre otros temas relevantes desde el enfoque de género.



10.2 EJE 2: EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES - Como menciona una de las personas encuestadas *“es necesario tener una mirada integral y crítica del mundo y de sus relaciones de poder” [...] reconociendo la necesidad de superar las condiciones de desigualdad históricas que han afectado a las mujeres de forma política, social y económica*”, a partir de los siguientes conceptos:

- **Empoderamiento.** Significa cuestionamiento de tales creencias [*referidas al carácter natural de la posición inferior de la mujer y la división genérica del trabajo*] y el reconocimiento de que la subordinación de las mujeres no es parte del orden natural de las cosas sino impuesto por un sistema de discriminación socialmente construido y que puede ser cambiado.

En este nivel, el desarrollo se concibe como la superación de las desigualdades estructurales y la igualdad entre mujeres y hombres se plantea como una meta del desarrollo. La conciencia de género es considerada el elemento central del proceso de empoderamiento y alimenta la movilización respecto a los asuntos de desigualdad. (Murguialday, 2006.15)

Igualmente, este término se ha venido desarrollando con más fuerza a lo largo de los años, autoras como Kabeer, N. (1990) define el término como el *“proceso por el cual aquellos a quienes se les ha negado la posibilidad de tomar decisiones de vida estratégicas adquieren tal capacidad”*, es decir, es un proceso de cambio y transformación, que, en este caso, resulta favorable para las mujeres y el fortalecimiento de su autonomía.

- **Autonomía.** *“La autonomía de las mujeres es resultado de contar con la capacidad para tomar libremente las decisiones que afectan sus vidas en condiciones de igualdad. Para el logro la autonomía se requiere, entre otras condiciones, una vida libre de violencia, el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, la participación plena en la toma de decisiones en los distintos ámbitos de la vida pública y política y el acceso a ingresos, propiedad y tiempo, sobre la base de una cultura libre de patrones patriarcales y de discriminación.”* (Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, s.f., párr. 1)

“Autoestima y asertividad completan un proceso personal que puede situar a las mujeres en contextos de nuevas relaciones sociales y personales. En él se adquiere independencia, libertad, autodeterminación, autogobierno y libertad personal” (Shinoda, J. (2014).

- **Sororidad.** Concepto que engloba el hermanamiento y empatía entre las mujeres, poniendo en el centro del relacionamiento las buenas prácticas relacionales basadas en la confianza y en la valoración mutua.



Al promover la sororidad, se fortalecen los procesos de reconocimiento, garantía y restablecimiento de los derechos de las mujeres, creando así un cimiento sólido para la equidad de género.

Es una herramienta para construir puentes y consolidar alianzas entre mujeres, para superar barreras, enfrentar obstáculos y consolidar formas de poder colectiva, a través de relaciones basadas en el respeto, la escucha activa, la colaboración y el trabajo colaborativo, donde hay cero tolerancias a las violencias y se promueve la denuncia de situaciones de injusticia, violencia, discriminación o exclusión.

En términos generales en el contexto internacional el empoderamiento de las mujeres está consagrado en el Objetivo de Desarrollo Sostenible – **ODS 5 “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”** - ONU. (2016). _Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 5, y es un componente fundamental de la Estrategia de Género 2024-2030 del Banco Mundial. Como metas específicas de este objetivo se resalta:

“5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública (...)

5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.”

Por ende, la ARN reconoce la necesidad de diseñar e implementar acciones para fortalecer el empoderamiento de las mujeres trabajadoras, desde un abordaje adecuado de las causas estructurales de la discriminación, la participación desigual de las mujeres en los escenarios de trabajo y la creación de mecanismos que garanticen la equidad y la igualdad de género.

10.2.1 LINEAS DE ACCIÓN

a) Línea acción - Liderazgo de las Mujeres

En los procesos de empoderamiento, el enfoque se centra en la autonomía y los liderazgos colectivos, reconociendo que las mujeres, en toda su diversidad, son agentes transformadores clave. Es fundamental reconocer los beneficios que la diversidad y la paridad de género aportan al liderazgo y la toma de decisiones, no solo para cambiar la narrativa sobre las mujeres en puestos de poder, sino también para confrontar las estructuras socioculturales que perpetúan la desigualdad de género.



El fortalecimiento de los liderazgos de las mujeres, desde una perspectiva interseccional, es esencial para construir una sociedad equitativa en la que todas las mujeres puedan acceder a las mismas oportunidades y ejercer plenamente su ciudadanía. Este fortalecimiento exige que las instituciones escuchen y valoren las voces, propuestas, demandas y expectativas de las mujeres, considerando su participación como un pilar central para el fortalecimiento institucional. Por esto, desde la ARN se propenderá por fortalecer, capacitar y cualificar los liderazgos femeninos diversos, impulsando su capacidad para incidir en la toma de decisiones y garantizar una participación efectiva y transformadora.

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **Escuchar la propia voz y reconocer la voz de las mujeres.** Facilitar que las mujeres trabajadoras reconozcan y valoren su propia voz y sean escuchadas y valoradas en cualquier espacio de relacionamiento o participación.

Se requiere fortalecer la confianza y las herramientas para posicionar y defender sus propias ideas, quehaceres o responsabilidades, en cualquiera de los roles que desempeñan, sin que otra persona se lleve el mérito. Por esto la ARN en la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género se promoverán las siguientes medidas afirmativas:

- Generará espacios de fortalecimiento de la autoestima, la autonomía y el liderazgo de las mujeres, desarrollando las habilidades blandas e inteligencia emocional, ampliando así las capacidades para el ejercicio de la ciudadanía de las mujeres y desde los enfoques interseccionales.
- Realizará mentorías para el desarrollo de técnicas de expresión oral, escrita y manejo del público.

- ii. **Fomentar alianzas entre mujeres.** Para que las trabajadoras identifiquen los intereses de la colectividad y se alienten mutuamente, debe existir el intercambio respetuoso en la diversidad, teniendo en cuenta los aspectos identitarios, personales y sociales de cada una. De esta forma, se pueden prevenir tratos injustos y crear relaciones solidarias, equitativas y sororas entre mujeres. Aportar al empoderamiento de las mujeres es más fácil cuando hay un entorno respetuoso, libre de violencias y que reconoce las voces de todas las personas. Por esto la ARN en la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género se promoverán las siguientes medidas afirmativas:



- Diseñará y dinamizará espacios de diálogo y colaboración entre mujeres, que les permitan compartir sus ideas, emociones y experiencias (sobre una vivencia en común) de forma libre y creativa, haciendo énfasis en que se requiere construir apuestas cotidianas de respaldo y acompañamiento entre las mujeres.

b) Línea de acción - Paridad de Género

“La paridad significa igualdad, no es ni debe considerarse una medida de acción afirmativa de carácter temporal o una medida compensatoria [...] La paridad es un principio constitucional que tiene como finalidad la igualdad sustantiva entre los sexos [...] es una medida permanente para lograr la inclusión de mujeres en los espacios de decisión pública” (Bonifaz, 2016, p. 52)

En ese sentido, la paridad de género se refiere a la contribución igualitaria de mujeres y hombres en todas las dimensiones de la vida, por ende, se enfoca en garantizar medidas diferenciales de participación para las mujeres, entendiendo que han sido históricamente excluidas de los espacios de toma de decisión y de poder. Es preciso indicar que la paridad, como las leyes de cuotas, deben entenderse como un piso y no como un techo, es decir es el porcentaje mínimo de cumplimiento, en este tipo de acciones afirmativas.

De acuerdo con la Encuesta de Diagnóstico de Brechas de Género, **el 92,41% de las mujeres y el 84,32% de los hombres valora positivamente que la Entidad cumpla con la Ley de cuotas**, establecida por el Gobierno Nacional que indica que, como mínimo, un 30% de los cargos directivos de las Entidades, es decir los cargos de máximo nivel decisorio y de otros niveles directivos en la rama ejecutiva del poder público deben ocuparse por mujeres. Se observa que los hombres son 6,32 puntos porcentuales más indiferentes que las mujeres frente a la implementación de esta norma.

De otro lado, y de acuerdo con la información reportada por Talento Humano de la Entidad, en 9 cargos de dirección, hay 6 mujeres, es decir, los mayores niveles de decisión en un 66,66% son mujeres, en cumplimiento de la Ley 581 de 2020 conocida como Ley de Cuotas. Si se analiza esta proporción incluyendo niveles de asesoría y coordinaciones regionales, que no son considerados de nivel directivo, pero tienen altos niveles de decisión, se identifica que la ARN cuenta con un **66,6 % de mujeres en cargos de decisión a nivel nacional y de 84% en el nivel territorial** (16 de las 19 coordinaciones territoriales están encabezadas por mujeres).

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:



i. Promover la igualdad de oportunidades para las mujeres en sus diversidades.

Se implementarán buenas prácticas laborales que garanticen un trato justo, independientemente del género, etnia - raza, edad, identidades de género u orientaciones sexuales.

Para propiciar que las mujeres trabajadoras de la ARN sean reconocidas de forma equitativa en cualquiera de los roles que desempeñan en la Entidad y garantizando sus derechos laborales, sociales, políticos y económicos, en la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género se promoverán las siguientes medidas afirmativas:

- Se diseñarán campañas de difusión y pedagogía de los derechos de las mujeres y sus mecanismos de participación y exigibilidad; la representación paritaria y la eliminación de estereotipos que limitan el acceso y ascenso en posiciones, espacios de poder y cargos de decisión.
- Se creará un banco de hojas de vida de mujeres para el fomento de su participación en los procesos en contratación, que además permita la vinculación formal cuando se den las posibilidades.
- Se impulsará que las mujeres empleadas públicas que cumplan con el perfil requerido participen en la planificación de sucesión, ascensos, convocatorias y oportunidades laborales dentro de la ARN.
- Se promoverán los liderazgos de las mujeres para la toma de decisiones, a través de acciones que promuevan la permanencia, y ascenso en cargos de decisión, así como la incidencia efectiva en la gestión pública y en las decisiones que les afecten como trabajadoras.

ii. Fomentar el desarrollo profesional de las mujeres. Aportar al empoderamiento de las mujeres también implica invertir en el desarrollo de sus habilidades, por esta razón, ofrecer acceso a oportunidades de formación y educación permite que las mujeres continúen cualificando sus conocimientos para seguir siendo relevantes en un mercado laboral en constante evolución. Los cursos, talleres y certificaciones en línea pueden contribuir a su crecimiento y confianza profesional. Para el logro de esta acción y desarrollo de la Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género desde la ARN:

- Se facilitará (en términos de tiempo, incentivos u otros aspectos) que las mujeres puedan acceder a procesos de formación técnica, profesional y complementaria, generando condiciones y criterios para que el tipo de vinculación no se constituya en un motivo de obstáculo o limitación.



- Se constituirán alianzas con instituciones educativas, con portafolios de servicios amplios, para ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo de competencias y habilidades, para las trabajadoras de la Entidad, promoviendo condiciones para que accedan sin obstáculos por el tipo de vinculación.

10.3 EJE 3. CUIDADO Y AUTOCUIDADO- *“Es necesario reconocer esa carga histórica de cuidado que ha recaído sobre nosotras y que todavía no se equilibra”* Edna Catalina Rodríguez. Fuente: Entrevistas de diagnóstico, 2024.

El cuidado, entendido como todas las actividades esenciales para garantizar la supervivencia y la reproducción diaria de la vida, es una pieza clave en el bienestar social y económico. Este incluye desde brindar atención básica como la alimentación, la higiene y la salud, hasta el apoyo emocional y social.

Teniendo en cuenta que el cuidado puede ser remunerado, cuando implica una compensación económica en ámbitos familiares, sociales o institucionales, o no remunerado, cuando no existe una retribución económica directa, esta política se basa en reconocer y valorar ambos tipos de cuidado como elementos esenciales para construir una sociedad más equitativa y justa. Integrar el cuidado en la agenda política no solo permite visibilizar el trabajo invisible que sostiene a las familias y a la sociedad, sino también promover medidas que reduzcan la carga desproporcionada que recae, principalmente, sobre las mujeres.

Reconocer y valorar tanto el cuidado remunerado como el no remunerado es crucial para comprender e interiorizar la importancia de estas tareas en el funcionamiento de la sociedad.

Para los equipos territoriales de la ARN el cuidado y autocuidado es sinónimo de proteger, de brindar bienestar en todos los ámbitos, salud, educación, emocional para el bienestar de una persona o de sí mismo. *“El autocuidado es trabajar en el propio bienestar desde una mirada integral: física y emocionalmente. Es cuidar mi bienestar de manera integral tanto física como mentalmente. Además, de aprender a reconocer cuáles son los factores que procuran bienestar personal y cuáles son las señales que muestran que tengo un malestar”*. (Taller Valle del Cauca, Eje Cafetero, 2024)

Desde los diferentes Grupos Territoriales y el nivel central, el concepto de cuidado y autocuidado se centra en la creación de un entorno más respetuoso, amoroso y compasivo tanto hacia uno mismo como hacia la comunidad y la familia. Se enfatiza en acciones realizadas desde la compasión y el respeto hacia los demás, buscando garantizar una mejor calidad de vida a través de estas prácticas. Por otro lado, el cuidado también se define como una construcción colectiva y social, contextualizada para mitigar los riesgos presentes en el entorno. Este enfoque implica el uso de herramientas por parte de instituciones, organizaciones, familias y diversas redes de apoyo, con el objetivo de proteger, prevenir,



dialogar, reparar, evitar y educar. Se destaca que el cuidado es una responsabilidad compartida entre diferentes actores sociales.

Hallazgos de la Encuesta Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género

Según la Encuesta interna de la ARN de Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género, en las prácticas de cuidado y conciliación de la vida laboral persisten roles de género tradicionales que asignan de manera desigual las responsabilidades domésticas y de cuidado entre hombres y mujeres, lo que impacta de manera diferenciada la relación armónica entre la vida laboral, familiar y personal.

El establecimiento de una división del trabajo basada en el género ha relegado a las mujeres al ámbito privado, principalmente al hogar, mientras que el espacio público queda destinado a los hombres.

Aunque se han logrado muchos avances, la dicotomía entre lo público y lo privado sigue presente en ciertos aspectos, como el cuidado. Cuando en una familia hay niñas, niños o personas dependientes, son generalmente las mujeres (madre, abuela, novia, esposa, tía, sobrina, o hija) quienes asumen la responsabilidad del cuidado, lo cual implica una carga profesional, social, económica y emocional significativa. Además, históricamente se ha asignado a las mujeres las tareas de cuidar, y realizar labores domésticas dentro de los hogares como si fuera una función natural por el sexo, evitando así reconocer económicamente su contribución a la economía global.

Por ejemplo, el hecho de que el 16,67% de los hombres encuestados y el 14,18% de las mujeres, consideren que *“el instinto maternal es algo natural y propio de las mujeres”* se fundamenta en características biológicas, e impone a las mujeres la responsabilidad total de la maternidad y las tareas de cuidado, sin reconocimiento económico y obligándolas a elegir en algunos escenarios entre su vida personal y profesional, incitándolas a aplazar sus propias expectativas profesionales y personales o limitando su capacidad para decidir sobre trabajos o aprendizajes con mayor compromiso y toma de decisiones.

Así mismo, las percepciones señaladas en la Encuesta mencionada frente a la frase “las mujeres son mejores administradoras” o que “las mujeres son mejores cuidadoras”, perpetúan la idea de que las mujeres cumplen estos roles por naturaleza y refuerza que este trabajo no sea remunerado en la sociedad. **Las labores de cuidado llevan a las mujeres de la ARN que respondieron la encuesta a dedicar 7.1 horas diarias a trabajos no remunerados, resultando en jornadas largas y agotadoras. Este patrón se evidencia en que, aunque el 74,94% de las mujeres y el 82,70% de los hombres encuestados consideran que no hay roles específicos de género en el ámbito personal, una proporción significativa de mujeres (25,06%) está de acuerdo en que existen roles específicos de género en el hogar.**



Estos roles se traducen en dinámicas concretas como la distribución del tiempo dedicado a las tareas domésticas y de cuidado. **La mayoría de los hombres (50,27%) dedican entre 2 a 3 horas diarias a las labores domésticas y de cuidado, en comparación con el 36.32% de las mujeres. Sin embargo, en el rango de 3 a 5 horas diarias, un mayor porcentaje de mujeres (39.08%) dedica este tiempo a labores domésticas, frente al 27.03% de los hombres. Este patrón sugiere que las mujeres tienden a asumir más responsabilidades domésticas cuando se consideran períodos de tiempo más largos.**

Las mujeres destacan que su principal actividad es el cuidado de hijas e hijos, que incluye atención diaria, apoyo en tareas escolares, transporte a la escuela y participación en eventos educativos. Además, dedican tiempo a la preparación de alimentos, limpieza del hogar, lavado de ropa y cuidado de personas adultas mayores, gestionando citas médicas y medicamentos. También se encargan del cuidado de mascotas y la administración de la economía del hogar, manejando el presupuesto, pagando facturas y haciendo compras. Por otro lado, los hombres se enfocan en reparaciones y mantenimiento del hogar, cuidado del jardín y áreas exteriores, y realizan tareas ocasionales de limpieza. También compran víveres y participan en el transporte de las hijas y los hijos a la escuela y actividades extracurriculares.

Esta distribución de tareas perpetúa estereotipos de género que asocian a las mujeres con el ámbito privado, limitando sus oportunidades laborales y de desarrollo personal. Por lo cual, **aunque la mayoría de las personas encuestadas consideran que la distribución laboral no debería basarse en el sexo (91,79%), aún persisten estereotipos y percepciones discriminatorias que limitan la igualdad de oportunidades. Como resultado, esta desigualdad contribuye a una persistente brecha de género en diversos ámbitos.**

Un gran número de personas encuestadas resalta la importancia de tener en cuenta las horas dedicadas al hogar durante la jornada laboral, especialmente en el contexto del trabajo virtual (16.60% mujeres, 13.65% hombres). Esta percepción resalta la necesidad percibida de equilibrar la carga laboral y doméstica.

En este sentido, la mayoría de las trabajadoras y trabajadores **afirma que la ARN tiene horarios de trabajo flexibles para conciliar el ámbito laboral con el personal, por el contrario, una proporción importante, el 23,24% de hombres y 17,70% de mujeres considera que no cumple este propósito.** Esto sugiere que, aunque la mayoría está satisfecha con la flexibilidad horaria, hay una proporción notable de personas trabajadoras que sienten que aún hay margen de mejora en este aspecto. Es importante tener en cuenta que las respuestas varían según el tipo de contrato de las personas encuestadas, el 100% de las personas tercerizadas y las voluntarias considera que la Entidad tiene horarios de trabajo flexibles, el 81,58% de las personas contratistas y el 75% de empleadas y empleados de planta están de acuerdo con esta afirmación.



En cuanto a la modalidad y beneficio de teletrabajo, cabe destacar que más de la mitad de las personas vinculadas laboralmente de ambos géneros consideran que esta modalidad de trabajo contribuye al ahorro de tiempo y desplazamiento y mejora la conciliación de la vida familiar y laboral. **Además, se menciona que, en términos ponderados, las personas que más utilizan el teletrabajo son quienes están en voluntariado (50%), seguidos de personas contratistas (48,18%), las personas de planta (44,85%) y, en menor medida, las personas tercerizadas (12,50%).** Esta distribución sugiere que el tipo de contrato o relación laboral influye en la posibilidad y frecuencia de uso del teletrabajo. Las personas voluntarias y contratistas, quizá por la naturaleza más flexible de sus roles, son quienes más se benefician del teletrabajo, mientras que las tercerizadas acceden menos a esta modalidad.

Es importante reconocer que, un número significativo de mujeres percibe una carga laboral adicional derivada del teletrabajo, al tener que realizar de forma simultánea las tareas domésticas y de cuidado en su rutina laboral. Algunas destacan que la falta de una distribución equitativa de las tareas en el hogar y la imposición de reuniones fuera del horario laboral contribuyen a esta carga extra. **En este sentido, la percepción de carga adicional también se manifiesta en tener que cumplir con múltiples roles a la vez, lo que puede llevar a la sobrecarga y al estrés.** Por otro lado, la mayoría de los hombres indican que el teletrabajo no les ha generado una carga laboral adicional. Muchos de ellos no ven una relación directa entre los roles sociales de género y su experiencia con el teletrabajo.

10.3.1 LINEAS DE ACCIÓN

a) Línea de acción - Relación vida laboral, personal y familiar

Encontrar el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares es un desafío común para muchas personas, especialmente para las mujeres, pues las jornadas simultáneas asociadas al cuidado y el empleo generan tensión y sobrecarga que puede llevar a malestares físicos, emocionales e incluso mentales, que se ven agudizadas por las presiones del entorno por cumplir con los roles tradicionales.

En este marco, para la ARN es fundamental aportar en el mejoramiento de la relación vida laboral, familiar y personal para prevenir el estrés, el cansancio, la baja productividad, el ausentismo, entre otros efectos negativos de la tensión trabajo-familia. Además, se reconoce que lo que ocurre en el trabajo puede afectar la vida personal y viceversa.

Acciones y Medidas Afirmativas

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **Promover un ambiente laboral empático, confiable y seguro.** Promover un ambiente laboral confiable y seguro implica la interacción y el reconocimiento mutuo como seres sintientes, lo cual sugiere un enfoque hacia el bienestar emocional y el apoyo entre colegas. Para esto desde la ARN se:
 - Promoverá la promoción de la escucha activa y la contención emocional, junto con un acompañamiento inmediato a través de estrategias de escucha (línea telefónica, conversación por Teams, atención presencial) para brindar asesoría y asistencia profesional para cuidar la salud biopsicosocial y mental e integral del personal.
 - Realizar seguimiento y acompañamiento psicosocial a personas con enfermedades crónicas, catastróficas o degenerativas, y a quienes son cuidadoras de personas dependientes por curso de vida, enfermedad o discapacidades.
 - Realizar cursos sobre la gestión positiva de las emociones y amor propio para fortalecer el bienestar de los equipos de trabajo.

- ii. **Seguridad y seguimiento en los desplazamientos para el cumplimiento de actividades institucionales.** En esta acción se propenderá por mejorar las condiciones en las que se realizan desplazamientos para atender labores institucionales, evitando enfrentar situaciones de riesgo que puedan verse exacerbadas por el género. Por esto, desde la ARN se promoverá:
 - El uso de herramientas de infraestructura, movilización y tecnológicas que permitan mantener la comunicación y conectividad en zonas remotas, (radios o teléfonos satelitales).
 - La implementación de protocolos de seguimiento a las salidas de campo, verificando condiciones previas, posibles situaciones de riesgo y recomendaciones para la prevención y afrontamiento de estos, desde enfoques de género e interseccional.
 - La actualización, incorporando el enfoque de género, de las rutas la atención en situaciones de riesgo, generando condiciones de respuesta rápida, acceso a recursos y apoyo en momentos críticos.
 - La organización de rutas de desplazamiento seguras desde los enfoques de género y territorial, con esquemas de acompañamiento colectivo y árbol de



llamadas de seguridad, con participación de las personas que conforman los grupos territoriales. Esto implica un ajuste institucional con los procedimientos y protocolos internos de la Entidad promovidos por los equipos de Seguridad y salud en el Trabajo de Talento Humano y del equipo de seguridad humana integral adscrito a los procesos misionales de la Entidad.

iii. Implementación de jornadas de cuidado grupal con participación de los equipos de trabajo y vinculando la familia o círculo de apoyo de las personas que trabajan en la ARN. Para esto de:

- Se implementarán jornadas de cuidado y autocuidado que se adaptan a las necesidades de los equipos, incluyendo a todas las personas que conforman los grupos independientemente del tipo de vinculación y equiparando los beneficios del bienestar laboral.
- Se promoverán jornadas recreativas, deportivas, culturales dirigidas a las y los trabajadores e incluyendo a su familia cercana, o redes de apoyo, en caso de familias unipersonales, para promover un entorno laboral más inclusivo y familiar.

b) Línea de acción - Derechos sexuales y derechos reproductivos

Los derechos sexuales y los derechos reproductivos son un componente fundamental de los derechos humanos que permiten a las personas tomar decisiones libres e informadas sobre su sexualidad y reproducción. Estos derechos son esenciales para el bienestar y la dignidad de los individuos, y su reconocimiento y protección son cruciales para la construcción de sociedades justas y equitativas.

- **Los derechos sexuales** se refieren a la capacidad de una persona para tomar decisiones sobre su vida sexual, incluyendo la elección de pareja, la libertad de expresión sexual, y el acceso a información y servicios de salud sexual, salud e higiene menstrual, así como información adecuada y diferenciada sobre los ciclos vividos por cada mujer de acuerdo con el curso de vida. Estos derechos incluyen, entre otros, el derecho a la privacidad, la integridad corporal y la protección contra las violencias y las discriminaciones.
- **Los derechos reproductivos** se centran en la capacidad de una persona para decidir si quiere tener hijas e hijos, cuántos y cuándo tenerles, así como el acceso a los medios necesarios para ejercer estas decisiones, tales como métodos anticonceptivos y servicios de salud materna, consentimiento informado respecto a procedimientos de esterilización, acceso y derecho al aborto libre, informado y seguro, según sentencia C-055 de 2022, entre otros. Estos derechos también



abarcen el derecho a recibir información y educación sobre reproducción y salud sexual.

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **Cuidado menstrual.** Para la ARN la dignidad menstrual es un asunto de derechos humanos que requiere ser abordado desde una perspectiva integral y respetuosa. Es fundamental considerar alternativas que vayan más allá de enfoques puramente higienistas, centrándose en la disponibilidad de elementos para la gestión menstrual, y el reconocimiento de los malestares físicos y emocionales que pueden derivar de la menstruación. También se requiere abordar aspectos culturales relacionados con la resignificación de los imaginarios contruidos socialmente en torno a este tema: romper con el tabú y la vergüenza social asociada a la menstruación es esencial para promover una mayor aceptación y comprensión en la sociedad.

De igual forma, las acciones buscan promover una menstruación consciente y respetuosa con el medio ambiente, incentivando el uso de productos sostenibles como la copa menstrual o las toallas higiénicas de tela, resaltando que la utilización de estos productos será opcional y estará a libre decisión de cada persona, respetando sus preferencias y necesidades individuales.

Para avanzar en esta transformación, la ARN:

- Difundirá el Día Morado para ser solicitado, disfrutado y reconocido a las trabajadoras de la Entidad;
- Velará porque todas las sedes cuenten con infraestructura y servicios adecuados para higienizar el cuerpo, contando de forma permanente con sanitarios limpios, en condiciones de privacidad, insumos higiénicos como papel sanitario y jabón, y gestionará la disponibilidad de dispensadores de toallas sanitarias;
- Desarrollará campañas de educación menstrual inclusiva y concientización que promuevan la igualdad de género y la dignidad de todas las mujeres y o personas transgénero durante su ciclo menstrual, fomentando un entorno en el que este proceso se viva de manera digna y libre de estigmas.



- ii. **Hombres comprometidos y corresponsables con la salud sexual y reproductiva.** *“El objetivo es promover la igualdad de género en todas las esferas de la vida, incluida la vida familiar y comunitaria, y alentar a los hombres a que se responsabilicen de su comportamiento sexual y reproductivo y a que asuman su función social y familiar”.* (Programa de acción del Cairo, Párrafo 4.25).

Adicionalmente, reconocer y asumir que las licencias parentales se constituyen en un compromiso por paternidades libres y corresponsables para el ejercicio de las labores del cuidado de hijas e hijos. La ARN adelantará:

- Iniciativas de información y educación para fomentar en los hombres el reconocimiento de: su responsabilidad en la sexualidad y la reproducción, en la identificación de sus propias necesidades y demandas, creando conciencia sobre cómo las relaciones desiguales de género afectan los derechos sexuales y los derechos reproductivos de mujeres y hombres.
 - Generará alianzas con Entidades públicas, privadas y de cooperación internacional para acceder a información y servicios para prevenir comportamientos sexuales riesgosos, prevención de ITS y VIH/ SIDA, así como la prevención de embarazos no deseados o planificados mediante el uso de métodos eficaces de planificación familiar.
- iii. **Realizar conmemoraciones asociadas a la promoción de la salud sexual y salud reproductiva.** Como una medida orientada a la transformación cultural y al reconocimiento sobre la importancia de proteger y garantizar los derechos humanos de las mujeres desde sus diversidades y de las personas LGBTQ+, durante fechas conmemorativas asociadas al reconocimiento de los derechos sexuales y los derechos reproductivos, se realizarán acciones pedagógicas y comunicativas orientadas a informar sobre normatividad, obstáculos, barreras y brechas para el goce efectivo de estos derechos; orientación de servicios, entre otras iniciativas que fortalezcan los conocimientos sobre esta temática.

c) Línea de acción - Apoyo y estímulo a la lactancia materna

La lactancia materna es un proceso natural que no solo proporciona los nutrientes necesarios para el crecimiento y desarrollo de un recién nacido, sino que también establece un vínculo emocional profundo entre la persona que materna y quien acaba de nacer. A pesar de la modernización y la disponibilidad de fórmulas artificiales, la lactancia materna sigue siendo la opción más recomendada por personas expertas en salud debido a sus numerosos beneficios tanto para el bebé como para la persona que materna, y para la sociedad en general. Este proceso puede comenzar inmediatamente después del nacimiento y continuar hasta que la persona lactante y el bebé decidan dejarlo, aunque la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda la lactancia exclusiva durante los



primeros seis meses de vida y continuarla junto con alimentos complementarios hasta los dos años o más.

De la población de mujeres encuestadas en la ARN, el 1,38% (6 mujeres) está en gestación al momento de realizarse la encuesta -abril de 2024- y el 3,45% (15 mujeres) se encuentra en proceso de lactancia. Esta información también sugiere la importancia de poder activar estrategias para el conocimiento o reconocimiento de la sala de lactancia que existe en la Entidad.

Asegurar que las personas lactantes tengan el apoyo necesario para amamantar exitosamente es una responsabilidad compartida entre las Entidades, las comunidades y los sistemas de salud. Promover y proteger la lactancia materna es crucial para mejorar la salud pública y fomentar un desarrollo sostenible. Es imperativo que todos los sectores trabajen juntos para derribar las barreras y crear un entorno favorable para que las personas, que así lo decidan, puedan ejercer su derecho de amamantar a sus hijas/ hijos.

En cuanto a la aceptación de las prerrogativas laborales en el embarazo, el parto y la lactancia, se observa que la gran mayoría de las personas encuestadas está de acuerdo con esta estrategia. Este respaldo mayoritario indica una aceptación generalizada de la necesidad de medidas que protejan y apoyen a las mujeres en el lugar de trabajo durante estas etapas cruciales de la maternidad, considerando que este tiempo permite que las mujeres estén más cerca de sus hijas e hijos debido a las necesidades biológicas y afectivas, también es un periodo crucial para su recuperación y sanación, donde el descanso y el cuidado son esenciales.

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **Infraestructura adecuada y ampliada para la lactancia.** Respecto a la infraestructura de la ARN la ley 1823 de 2017 y Ley 2306 de 2023 ordenan a las Entidades crear las “Salas Amigas de la Familia Lactante” obligando a las Entidades públicas del orden nacional y territorial, del sector central y descentralizado, y a las Entidades privadas a crear estos espacios. De acuerdo con la información que se ha recolectado, la ARN cuenta con esta Sala, en el nivel central, que está acondicionada para garantizar los medios adecuados para la extracción y conservación de la leche materna, bajo normas técnicas de seguridad, para luego transportarla al hogar y disponer de ella, y así alimentar al bebé en ausencia temporal de la persona lactante. Por ello desde la ARN se implementarán acciones para:



- Informar la ubicación, condiciones de uso y disponibilidad de la sala de la familia lactante para ser usada por quien la necesite;
- Concientizar sobre la importancia de la extracción y conservación de la leche; horarios flexibles para la alimentación de niñas y niños que lactan y brindará capacitación e información para incentivar y mantener la lactancia materna en las trabajadoras.
- Propender por la creación y dotación progresiva de las “Salas Amigas de la Familia de Lactante” en las sedes territoriales.

ii. Promover una cultura institucional de apoyo a la lactancia. Para esto desde la ARN:

- Difundirá información y realizará capacitación sobre lactancia materna a equipos de trabajo, jefaturas y supervisiones sobre apoyo a la lactancia en el lugar de trabajo.
- Adoptará lineamientos e incentivos que protejan el derecho de las personas lactantes a amamantar o extraer leche en el trabajo, garantizando que no sean objeto de discriminación por ejercer este derecho.
- Impulsará un rol activo de los hombres, que va más allá del acompañamiento, incluyendo el cuidado de la madre y la familia, explorando posibilidades para que quienes están en etapa de lactancia puedan tener mayores oportunidades de trabajo en casa, contribuyendo a construir relaciones de bienestar y felicidad, permitiendo que retornen a sus trabajos con mayor tranquilidad.

10.4 EJE 4. CULTURA INSTITUCIONAL LIBRE DE VIOLENCIAS CONTRA LAS MUJERES Y BASADAS EN GÉNERO - *“se busca que haya relaciones equitativas entre los géneros y eso demanda de los compañeros que se ejerza su masculinidad desde otra perspectiva, que ellos tengan un lugar de enunciación de pronto distinto al que tenemos las mujeres”.* Fuente: Entrevistas de diagnóstico, 2024.

En las últimas décadas, se ha reconocido la necesidad imperiosa de abordar las desigualdades y violencias basadas en género desde una perspectiva integral. Esta situación ha impulsado a la Entidad a desarrollar y a enfocar uno de los ejes de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, en torno a esta temática. Este eje no solo busca la equidad en la representación y el acceso a oportunidades, sino que también propone transformaciones culturales profundas. En este sentido, incorporar un eje de cultura institucional libre de violencias contra las mujeres y basadas en género se



convierte en una pieza clave para lograr construir espacios con justicia social para todas las personas.

Según la información recolectada y lo mencionado en los distintos escenarios de participación se señaló que, las violencias de género no son un fenómeno aislado, sino que están profundamente arraigadas en estructuras culturales y sociales que perpetúan la desigualdad y la discriminación. Estas prácticas no solo afectan a las víctimas de manera directa, sino que también erosionan la cohesión y la eficacia de la Entidad. Por lo tanto, un ambiente de trabajo que tolere o ignore las violencias basadas en género contribuye a una cultura de impunidad y miedo.

De esta manera, la cultura institucional se refiere a los valores, normas, creencias y comportamientos que caracterizan a la Entidad. Es el marco dentro del cual se desarrollan las interacciones cotidianas y se toman las decisiones. En este contexto, promover una cultura libre de violencias contra las mujeres y basadas en género implica un cambio paradigmático en la manera en que una Entidad opera y se relaciona internamente, convirtiéndose en un imperativo ético. El compromiso con una cultura inclusiva y libre de violencia es, en última instancia, un compromiso con el bienestar y el potencial pleno de todas las personas que forman parte de la ARN.

10.4.1 LINEAS DE ACCIÓN

a) Línea de acción - Prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y basadas en género.

Desde los distintos grupos territoriales se ofrece una definición amplia que se enfoca en omisiones, acciones y formas de relacionamiento de base cultural. Esta perspectiva subraya las raíces históricas y estructurales de las violencias, destacando las desigualdades de poder entre hombres y mujeres como el fundamento principal de esta forma de violencias.

Las violencias de género se manifiestan de múltiples formas, incluyendo afectaciones físicas, psicológicas, sexuales, económicas – patrimoniales y políticas. Además, se señala que las violencias buscan mantener o reforzar el control y la dominación sobre las mujeres, o personas con identidades de género y orientaciones sexuales no heterosexuales, resaltando así el objetivo de perpetuar estructuras de poder desequilibradas.

Por otro lado, también se presentó una definición que abarca actos de discriminación, agresión, hostigamiento y degradación basados en la identidad de género, expresión de género u orientación sexual.



Hallazgos de la Encuesta Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género

De acuerdo con la Encuesta de Diagnóstico de brechas de género que se realizó en la Entidad, **el 91,72% de las mujeres y el 85,95% de los hombres encuestados, no han sentido comentarios, órdenes jerárquicas, u otras situaciones, en donde su orientación sexual o identidad de género haya sido estigmatizada o discriminada.** Sin embargo, **hay que reconocer que el 8,28 % de mujeres y el 14,05 % de hombres han sentido esta estigmatización,** lo que sugiere que aún hay problemas significativos que deben abordarse en materia de acciones afirmativas.

En cuanto al acoso sexual laboral (propuestas con contenido sexual, manoseo, tocamientos indeseados, mensajes por correo o por WhatsApp, o chantaje), un 96,78% de mujeres y un 97,84% de hombres afirman no haber sido víctimas de este tipo de violencia. Sin embargo, **de las mujeres que reportaron haber sido víctimas, el 78,26% señaló a hombres como los perpetradores, mientras que el 21,74% señaló a mujeres.** Por otro lado, el 81,82% de los hombres víctimas de acoso sexual señalaron a mujeres como perpetradoras, y el 18,18% señalaron a hombres. Estos datos muestran que, aunque los casos son relativamente pocos, el acoso sexual laboral sigue siendo una realidad que afecta a ambos géneros y debe ser contemplado en el marco de esta política.

Respecto a las denuncias formales, se observó que los porcentajes son bastante bajos: solo un 2,76% (12 mujeres) y un 0,54% (1 hombre) han denunciado los hechos ante las instancias competentes. De estos, un 1,39% de mujeres y un 0,54% de hombres consideran que su caso no fue resuelto satisfactoriamente, lo que sugiere una falta de confianza en los procesos de resolución o en los resultados de las denuncias. Además, puede implicar también, el temor a la revictimización o las represalias que se pueden dar, cuando hay denuncias, situaciones que también deben acompañarse y resolverse.

Teniendo en cuenta lo anterior, aunque hay aspectos positivos en cuanto a la percepción de no discriminación y bajos niveles de acoso sexual, aún se identifican diversas barreras para la prevención y atención de violencias, entre las que destacan los patrones culturales que validan, normalizan y naturalizan tanto las violencias como las manifestaciones del machismo, y los estereotipos de género que perpetúan estas conductas que dificultan la implementación de políticas y prácticas más inclusivas y equitativas.

Además, existe una falta de reconocimiento del liderazgo y el rol político de las mujeres, lo cual subraya una desigualdad estructural que limita su participación efectiva en la toma de decisiones. Sumado a lo anterior, las dinámicas programáticas que imponen cargas excesivas y la carencia de redes de apoyo adecuadas añaden presión adicional sobre las mujeres, quienes suelen tener dificultades para equilibrar múltiples roles sociales, laborales y familiares, como el ser madre, trabajadora, hija, entre otros. Este desequilibrio se ve



agravado por la escasez de espacios seguros y adecuados de cuidado tanto para las y los profesionales como para las personas participantes.

En este sentido, los grupos coinciden en proponer que en Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género se implementen de una serie de acciones orientadas a:

- **Socialización, sensibilización y pedagogía del Protocolo Institucional:** La ARN implementará actividades orientadas a socializar pedagógicamente el protocolo institucional entre el equipo de trabajo como entre la población atendida por el grupo territorial. El objetivo es asegurar que todas las personas involucradas comprendan y apliquen correctamente el Protocolo Institucional para la respuesta a las violencias contra las mujeres y/o basadas en género.
- **Fomento del Pacto de Buenas Prácticas:** A través de acciones de socialización, sensibilización y pedagogía, se busca que el personal que trabaja en ARN comprenda y adopte el Pacto de Buenas Prácticas, garantizando una convivencia basada en el respeto y la equidad.
- **Talleres de comunicación no violenta y resolución pacífica de conflictos:** Con el objetivo de aprender habilidades de comunicación no violenta y técnicas efectivas para la resolución de conflictos, que implique la desestructuración de prácticas patriarcales, para mejorar las relaciones interpersonales y fomentar un entorno de respeto y comprensión mutua; además de difundir los derechos de las personas víctimas de violencias basadas en género, normatividad en la materia, derechos de las víctimas; rutas de atención y orientación, medidas de prevención y detección, entre otros temas relevantes.
- **Creación de un directorio y mapeo de instituciones aliadas para la orientación y activación de rutas de atención en casos de violencia basada en género (VBG), en los niveles nacionales y territoriales:** Este recurso facilitará el acceso a las rutas necesarias para quienes lo requieran, asegurando una respuesta rápida y adecuada ante situaciones de violencias.

Acciones y Medidas Afirmativas

La Entidad ha reconocido la importancia de generar espacios libres de todas las formas de violencias, pero de manera especial, de violencias contra las mujeres y basadas en género en el entorno laboral, para lo cual en la implementación de Policarpa: Política Institucional las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **La sensibilización y la pedagogía:** Mediante los distintos insumos recolectados, se evidenció la necesidad de seguir trabajando en procesos de formación y transformación. En el diagnóstico las personas encuestadas enfatizan en la



importancia de “estrategias pedagógicas efectivas y permanentes para ayudar a comprender el tema y romper estereotipos a través del ejemplo”, incentivar el conocimiento sobre el enfoque de género mediante capacitaciones y sensibilizaciones”.

Esto significa que todas las personas de la Entidad deben comprender qué constituyen las violencias contra las mujeres y basadas en género, sus manifestaciones, consecuencias y sanciones. Promoviendo programas de capacitación y talleres regulares que ayuden a dismantelar mitos y estereotipos, generando una comprensión más profunda de la igualdad de género y el respeto mutuo.

Así mismo, la ARN ha venido desarrollando una serie de mecanismos y procedimientos: la Entidad ha producido y difundido políticas claras para prevenir, atender, sancionar y erradicar todas las expresiones de violencias contra las mujeres y las violencias basadas en género, incluyendo procedimientos para reportar y abordar incidentes como lo es el Protocolo diseñado en 2023 y adoptado mediante la Resolución 2950 de 2023 (Ver protocolo: [https://karch.reincorporacion.gov.co/SIGER/modulodocumental/ModuloXML/formatoframes.asp?Vista=1&Nombre Formato=&verXml=1&intTipoDoc=86&modulo=DO&Id Doc=107772&\)](https://karch.reincorporacion.gov.co/SIGER/modulodocumental/ModuloXML/formatoframes.asp?Vista=1&Nombre Formato=&verXml=1&intTipoDoc=86&modulo=DO&Id Doc=107772&) creando un marco de responsabilidad y acción que es esencial para una respuesta efectiva.

- ii. **Apoyo y Recursos:** Proveer recursos de apoyo, como asesoría y asistencia psicológica, se ha vuelto una herramienta crucial para las mujeres y víctimas de violencias basadas en género. Además, se han establecido mecanismos confidenciales para la denuncia fomentado la confianza en el sistema y la disposición a reportar incidentes como lo es el canal de Escucha Segura creado en el marco del protocolo.
- iii. **Evaluación y Monitoreo:** Se ha manifestado la importancia de realizar evaluaciones regulares de la cultura institucional y del impacto de sus procedimientos. Esto no solo permite la identificación de áreas de mejora, sino que también asegura que los esfuerzos estén alineados con los objetivos de la Entidad y las necesidades de sus miembros.
- iv. **La promoción de masculinidades alternativas** que se viene trabajando al interior de la ARN, busca reconfigurar patrones tradicionales negativos sobre lo que significa ser hombres en nuestra sociedad y crear espacios seguros de trabajo que valoren la colaboración, el respeto y la equidad. Las masculinidades tradicionales han sido frecuentemente asociadas con características como la dominación, la competitividad extrema y la represión de emociones, lo que no solo perpetúa un sistema de desigualdades, sino que también puede resultar en dinámicas de trabajo perjudiciales. Estos modelos de masculinidad pueden fomentar un ambiente de



presión, estrés y falta de empatía, afectando tanto a hombres como a mujeres en el entorno laboral.

b) Línea de acción - Canal de Escucha segura

Es un canal institucional de orientación psicosocial y jurídica para las personas que vinculadas a la ARN desean ser escuchadas sobre situaciones asociadas a las violencias basadas en el género y contra las mujeres, que pueden estar afrontando en los ámbitos laborales o familiares, el cual se activa con el envío de un correo electrónico a escuchasegura@reincorporacion.gov.co, informando sobre la situación que amerita una orientación y/o acompañamiento.

Es una herramienta que aporta al cumplimiento del Protocolo para la Prevención, Atención y Medidas de Protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y basadas en género, por cuanto permite conocer la situación, contener las emociones y malestares que genera, brindar orientación frente a mecanismos de denuncia, acompañar en la activación de rutas internas o derivar a mecanismos territoriales de género e instancias judiciales y administrativas responsables y competentes frente a las violencias basadas en género.

La escucha segura implica prestar atención plena y sin prejuicios a quien habla, proporcionando un espacio confidencial en el que la persona se sienta cómoda para expresar sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones. No se trata solo de oír las palabras, sino de entender el contexto y el sentimiento detrás de ellas, así como promover capacidades individuales para el afrontamiento y gestión emocional

Se brinda en dos modalidades: individual y colectiva. La primera, tiene como propósito generar un espacio privado de reflexión sobre las violencias contra las mujeres y basadas en género, para identificar posibles impactos emocionales y relacionales, conocer rutas de atención, visibilizar recursos y redes de apoyo. Es un espacio de confianza, empatía, escucha activa y reconocimiento de la experiencia y las capacidades que permiten la toma de decisiones a favor del bienestar.

La escucha colectiva, busca reflexionar sobre una problemática de interés común, compartiendo experiencias y construir conjuntamente propuestas para afrontar diversas situaciones, es evocar memorias conjuntas desde la mediación pedagógica, así como crear un diálogo intersubjetivo que permita explorar redes de apoyo, dar a conocer rutas internas y externas de atención y denuncia de violencias contra las mujeres y basadas en género.

En ambas modalidades se puede realizar acompañamiento psicosocial y orientación jurídica para abordar y gestionar situaciones de vulneración de derechos; informar, orientar y acompañar las rutas de atención que derivan de la escucha individual y/o colectiva; en ese sentido, es un enfoque integral de apoyo que permite abordar las necesidades emocionales y legales de las personas que lo requieran.



El canal de escucha segura estará compuesto por un equipo interdisciplinario, que hará parte del Equipo encargado de la coordinación e implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Dirección General.

- Psicóloga
- Trabajadora social
- Abogada
- Asesora de género, designada por la Dirección General de la ARN

La escucha segura se realiza bajo los principios de:

- **La prevención de la revictimización.** El equipo de escucha se abstiene de emitir opiniones o juicios de valor sobre los hechos de violencia; culpabilizar a las personas afectadas; descalificar o justificar los hechos relatados; emitir juicios sobre la orientación sexual, identidad de género o los comportamientos de las personas escuchadas; desestimar los riesgos, encubrir los hechos; desmotivar las denuncias o confrontar a la persona afectada con el sujeto activo.
- **El carácter oficioso de la denuncia.** En casos de violencias contra las mujeres, entendido como la responsabilidad de servidoras y servidores públicos, así como de la ciudadanía de poner en conocimiento hechos de violencias que puedan poner en riesgo la integridad o vida de las mujeres. (Ley 906 de 2004, artículo 67)
- **La garantía de los derechos de las víctimas.** de violencias basadas en el género, especialmente de las mujeres; que incluye el consentimiento para recibir la orientación, la decisión libre y voluntaria de denunciar, así como confidencialidad y la salvaguarda de la información.
 - **La debida diligencia:** referida al deber de aplicar las medidas adoptadas en el protocolo, de manera coordinada, eficaz, oportuna, imparcial, exhaustiva garantizando la participación de las personas afectadas para evitar vulneraciones a sus derechos fundamentales.
 - **El respeto de los datos privados** o semiprivados de quien o quienes se presumen han perpetrado la agresión. (Corte Constitucional Sentencias T-275 de 2021 y T-061 de 2022).

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:



- i. **Orientación psicosocial y jurídica.** La orientación se brinda por situaciones de violencias basadas en género y contra las mujeres ocurridas en el ámbito laboral o familiar. Es una atención que se puede brindar por la abogada, la psicóloga o la trabajadora social, de nivel personalizado donde se escucha a la víctima y se orienta sobre las posibles actuaciones que puede adelantar de acuerdo con el caso; atendiendo a la voluntad se realiza acompañamiento, seguimiento y evaluación.
- ii. **Remisión de casos y activación de rutas.** De acuerdo con el ámbito donde haya ocurrido la violencia se podrá orientar a la víctima en el proceso de activación de ruta, indicándole a dónde dirigirse o como iniciar las actuaciones. Si es una violencia ocurrida al interior de la ARN se activará lo dispuesto en el “Protocolo para la prevención, atención y medidas de Protección de todas las formas de violencias contra las Mujeres y basadas en género” (adoptado mediante Resolución 2950 de 2023).

En el caso en el que las violencias ocurren fuera del ámbito laboral, se indicará la ruta, y, además, previo consentimiento de la víctima podrá apoyarse la activación de una ruta a través de comunicación escrita, privilegiando el correo electrónico, a Entidades territoriales competentes para el caso específico. Se podrá recomendar a las víctimas solicitar atención en salud o psicología, de acuerdo con los hechos narrados.

- iii. **Seguimiento a los casos.** Teniendo en cuenta que todos los casos quedan registrados, se hará seguimiento con las personas afectadas, dependiendo del caso y priorizando la confidencialidad y reserva de la información.

c) Línea de acción - Masculinidades cuidadoras, corresponsables y no violentas

Comparando las definiciones de masculinidades entre los diferentes grupos territoriales, se observan perspectivas diferentes pero complementarias sobre este concepto. Se define la masculinidad como un conjunto de características sociales, culturales y biológicas que ciertos grupos sociales atribuyen a los hombres, destacando que estas características son construcciones paradigmáticas.

Esta definición subraya cómo las normas y expectativas sociales modelan la identidad de los hombres, resaltando la necesidad de cuestionar y revisar estos paradigmas para promover una masculinidad más inclusiva y equitativa.

Por otro lado, también se presentó una visión dinámica y cambiante de la masculinidad, definiéndola como un conjunto de atributos, valores, comportamientos y conductas atribuidas tradicionalmente a los hombres en la sociedad. Sin embargo, reconocen que estas atribuciones están en constante evolución y diversificación, por lo que proponen la promoción de nuevos patrones de masculinidad que reflejen esta diversidad y cambio, sugiriendo así un enfoque adaptativo y progresista hacia la construcción de identidades masculinas más inclusivas y flexibles.



Respecto de lo cuál debería ser el rol de los hombres en la promoción y garantía de la equidad de género, las mujeres encuestadas consideran que los hombres deben conocer las luchas y resistencias en materia de reivindicaciones de género, cuestionando tanto las conductas propias como las de otros hombres que perpetúan violencias, de modo que, deben acompañar, sensibilizar y actuar en la promoción de la igualdad, rompiendo pactos de silencio y cuestionando los privilegios patriarcales. También, creen que los hombres deben apoyar activamente la labor de las mujeres y promover el enfoque de género en su vida laboral y cotidiana, por lo que consideran importante que asuman roles equitativos y corresponsables en las tareas domésticas y de cuidado, siendo ejemplos de otras formas de vivir sus masculinidades. De igual forma, señalan que esperan que los hombres participen en iniciativas y programas de igualdad, reflexionen sobre sus propios prejuicios y cambien comportamientos que perpetúan desigualdades, para generar relaciones más justas y equitativas.

De otra parte, los hombres comentan que su rol debe centrarse en reconocer y respetar los derechos de las mujeres y participar activamente en la promoción de la equidad de género. Subrayan la necesidad de sensibilizarse y adoptar comportamientos respetuosos y equitativos, cuestionando y transformando sus propios sesgos inconscientes. Los hombres también mencionan la importancia de realizar las tareas del hogar y asumir activamente el cuidado de las hijas y los hijos, educándose sobre la equidad de género y aplicándolo en su vida cotidiana. Destacan la necesidad de trabajar en la creación de entornos seguros y libres de violencias, así como acompañar y apoyar las iniciativas de igualdad en sus lugares de trabajo.

También, los grupos territoriales han enmarcado acciones de la línea de “Masculinidades” en el eje de política “Cultura organizacional no sexista”. Entre estas acciones destacan talleres dirigidos por hombres a hombres en proceso de reintegración especial de Justicia y Paz, enfocados en nuevas masculinidades. Capacitaciones sobre el enfoque de género que abordan conceptos generales como sexo, género, identidades y orientaciones sexuales. En el contexto de las atenciones familiares, se han detectado posibles casos de violencia, proporcionando información sobre las rutas de violencia familiar y de género, aunque se reconoce la necesidad de extender esta información a toda la población para impactar positivamente las rutas de reincorporación.

Según lo evidenciado en los distintos grupos territoriales y áreas de sede central, se observa una resistencia significativa al abordar las masculinidades no violentas, los hombres no están dispuestos a cuestionar o reflexionar sobre el ejercicio de sus propias masculinidades. En espacios mixtos, se percibe una dinámica de grupo que regula las discusiones, resultando en un silenciamiento de las opiniones de algunos hombres.

Acciones y Medidas Afirmativas



En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **Desarrollar estrategias pedagógicas y de sensibilización:** Dirigidas a funcionarios y servidores públicos de la ARN, enfocadas en masculinidades corresponsables y no violentas, desde una perspectiva de género y feminista con el propósito de fortalecer sus capacidades, promover su participación activa en las labores de cuidado y cuestionar los patrones de masculinidad hegemónica, así como las violencias contra las mujeres y las basadas en género.
- ii. **Implementar acciones simbólicas y campañas de comunicación:** Orientadas a impulsar una cultura institucional que rechace la violencia de género y promueva masculinidades basadas en el cuidado, la no violencia y la corresponsabilidad; que partan de una reflexión crítica sobre las masculinidades hegemónicas, los estereotipos de género, las violencias hacia las mujeres y personas con orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas y sus entrelazamientos con otros sistemas de poder.
- iii. **Incorporar de manera gradual en los procesos institucionales de la ARN herramientas metodológicas que fomenten masculinidades no violentas y corresponsables, capaces de guiar a los hombres hacia su rol como agentes de cambio con tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia, discriminación o abuso:** Estas metodologías deben incentivar la reflexión y el cuestionamiento de los patrones de masculinidad hegemónica.

d) Línea de acción - Construcción de paz con enfoque de género

Incorporar el enfoque de género en la construcción de paz implica reconocer y abordar las desigualdades estructurales que perpetúan las violencias y múltiples discriminaciones en las sociedades afectadas por conflictos armados como es el caso de Colombia. Esto incluye garantizar la igualdad de oportunidades y derechos para mujeres, hombres y demás identidades, y promover la participación equitativa de las mujeres en todos los niveles de la implementación del Acuerdo Final de Paz firmado entre las antiguas Farc-EP y el Gobierno de Colombia en 2016.

Las mujeres han demostrado ser agentes de cambio cruciales en la construcción de paz en diversos escenarios. Su participación puede conducir a procesos de paz más inclusivos y a la implementación de políticas que aborden las raíces estructurales de la desigualdad y las violencias. Diversos estudios han demostrado que la participación significativa de las mujeres en las negociaciones de paz aumenta la probabilidad de que los acuerdos alcanzados sean más duraderos y efectivos. La inclusión de mujeres no solo aporta



perspectivas diversas y necesarias, sino que también fortalece la legitimidad y la aceptación de lo pactado en el marco del Acuerdo Final de Paz.

Integrar el enfoque de género también implica la implementación de políticas y programas que aborden las necesidades específicas de las mujeres y las niñas, así como la lucha contra las diferentes violencias basadas en género. Algunos de los mecanismos que han venido desarrollando en la Entidad son: creación de Protocolos, rutas de denuncia, espacios de escucha segura, promoción de procesos de formación, y la integración de la perspectiva y transversalización del enfoque al interior de la Entidad.

De esta manera, la construcción de paz con perspectiva de género reconoce que los conflictos afectan de manera diferente a mujeres y hombres, y que las experiencias y necesidades de las mujeres deben ser consideradas para lograr una paz duradera. La inclusión de las mujeres en estos procesos no solo es una cuestión de justicia y derechos humanos, sino también una estrategia efectiva para la resolución de conflictos y la construcción de escenarios de trabajo digno.

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **Educación y capacitación.** (i) implementará programas de formación y capacitación en liderazgo, resolución de conflictos y mediación para personas que trabajan en la ARN; y (ii) promoverá acciones de información y educación sobre derechos humanos y equidad de género para empoderar a las mujeres y sensibilizar a la comunidad frente a la paz
- ii. **Intercambio de conocimientos y buenas prácticas.** Se promoverán espacios de diálogo e intercambios de conocimiento para el fortalecimiento de capacidades en la actualización técnica, metodológica y conceptual sobre la construcción de paz desde el enfoque de género, y la participación de las mujeres en escenarios de construcción de paz, entre los equipos de la ARN, otras Entidades del nivel nacional y territorial y la cooperación internacional.

e) Línea de acción - Equidad y trabajo digno

El trabajo digno, también conocido como trabajo decente, es un concepto promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se refiere a un empleo productivo y remunerado de manera justa, con condiciones laborales seguras y saludables. Los elementos clave del trabajo digno incluyen:



- **Remuneración justa:** Un salario que permita a las personas trabajadoras y sus familias vivir dignamente.
- **Condiciones de trabajo seguras:** Un entorno laboral que proteja la salud y seguridad de las personas que trabajan en la Entidad
- **Protección social:** Acceso a beneficios sociales como seguro de salud, seguro de desempleo y pensiones.
- **Derechos laborales:** Respeto por los derechos fundamentales en el trabajo, como la libertad de asociación y la negociación colectiva.
- **Igualdad de oportunidades:** Acceso igualitario a empleo y oportunidades de desarrollo, sin discriminación por género, raza, edad, religión, discapacidad u otra condición.

El trabajo digno y la equidad están intrínsecamente relacionados. Un entorno de trabajo digno debe ser equitativo, garantizando que todas las personas tengan acceso a las mismas oportunidades y condiciones justas. La promoción de la equidad en el lugar de trabajo es fundamental para asegurar que funcionarias/os, contratistas, y personal tercerizado, independientemente de su origen o características personales, puedan disfrutar de los beneficios de un empleo digno.

En los distintos grupos territoriales el trabajo digno se definió como aquel que se realiza respetando los principios y derechos laborales fundamentales, asegurando que las personas y sus familias puedan vivir en condiciones decentes, cubriendo sus necesidades básicas como alimentación y sanidad. Esta definición se enfocó en la dimensión económica y material del trabajo, subrayando la importancia de que las condiciones laborales sean justas y permitan la supervivencia y el bienestar básico de las personas trabajadoras y sus familias.

En otros grupos territoriales se amplió el concepto de trabajo digno más allá de la satisfacción de las necesidades básicas. Según esta definición, el trabajo digno no solo permite satisfacer las necesidades básicas y las de la familia, sino que también facilita el desarrollo y crecimiento en las aspiraciones personales, sociales, profesionales y culturales de las personas. Esta perspectiva resalta una dimensión integral del trabajo, que debe asegurar tanto la subsistencia como el desarrollo personal y profesional de la persona trabajadora.

Hallazgos de la Encuesta Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género

Con la Encuesta de Diagnóstico de Percepciones y Brechas de Género, se pudo identificar que, existe **un consenso notable en que las mujeres deben ser remuneradas según sus capacidades (12.62% mujeres, 12.63% hombres), lo cual refleja una preocupación por la justicia salarial y la meritocracia en el lugar de trabajo.**

Frente a la posibilidad de mejoras laborales, se observa que una amplia mayoría (93,56%) de la población encuestada no encuentra dificultades relacionadas con su sexo o identidad



de género en el entorno laboral de la ARN. De esta manera, la Entidad ha logrado crear un ambiente de trabajo inclusivo donde la mayoría de las personas no experimenta discriminación por género.

Por otra parte, un 6,89% de las mujeres y un 8,70% de los hombres comentan que “las relaciones jerárquicas incentivan las relaciones de género desiguales”. Este dato resalta la importancia de revisar las estructuras jerárquicas y de poder dentro de la Entidad para asegurar que no perpetúen ni refuercen las desigualdades de género. Adicionalmente, un **6,55% de mujeres y un 7,83% de hombres mencionan que “hay división de roles al interior de la ARN, de acuerdo con el género”**. Este hallazgo subraya la necesidad de eliminar la segregación de roles basada en el género para promover una verdadera igualdad de oportunidades y responsabilidades.

Como una medida que promueve la equidad, el beneficio del día morado reconoce y apoya las necesidades específicas de salud y bienestar de las mujeres, ofreciéndoles la oportunidad de gestionar mejor su tiempo, aliviar síntomas físicos y atender sus necesidades emocionales sin la presión de cumplir con sus responsabilidades laborales. Sin embargo, su impacto es limitado si no se extiende a todos los tipos de contratos. Este derecho ganado por las trabajadoras mediante el acuerdo sindical 2023, beneficia de manera directa a las mujeres vinculadas a la Entidad como funcionarias de planta, por lo que el 21,38% de las mujeres encuestadas están en la facultad de solicitarlo. Teniendo esto en cuenta, las mujeres contratistas, por ejemplo, encuentran dificultades para acceder a este beneficio, lo que sugiere que su implementación podría ser más inclusiva para avanzar hacia una mayor equidad.

Por parte de los grupos territoriales, se identificaron barreras centradas en las diferencias contractuales y la falta de apoyo institucional. Entre las principales dificultades se encuentran las diferencias contractuales y la nivelación de las cargas de trabajo, lo que genera disparidades e incluso puede ocasionar tensiones entre los funcionarios. Otro problema significativo es la ausencia de espacios de cuidado para las hijas/os de las personas funcionarias, lo que afecta particularmente a las mujeres y complica la conciliación entre la vida laboral y familiar. Finalmente, se destaca la falta de flexibilidad en la política de la sede en Bogotá, que obliga a las funcionarias a pedir permiso para llevar a sus hijas/os al trabajo por la normatividad laboral regulada por las ARL y las normas de cuidado a la primera infancia.

Por otro lado, también se señalaron las barreras que afectan directamente la operatividad y la seguridad de las personas contratadas. Entre estas barreras se incluye el pago tardío de las expensas, lo que genera dificultades financieras y desmotivación entre las personas. También se menciona la insuficiencia de recursos, dado que en ocasiones el operador no cubre ciertos gastos y es el equipo de profesionales quien los asume. Existe una necesidad de mayor claridad y facilidades administrativas para el desarrollo de actividades, pues los requisitos engorrosos a veces impiden la realización de actividades comunitarias. Además, se identifican problemas de infraestructura, como la falta de espacios adecuados para la



movilidad de personas con discapacidad. Otro punto mencionado es la obligación de utilizar el número de teléfono personal para el trabajo, lo cual invade la privacidad y afecta la conciliación entre la vida laboral y personal.

Acciones y Medidas Afirmativas

En la implementación de Policarpa: Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género esta línea de acción se desarrollará a través de la implementación de las siguientes acciones y medidas afirmativas:

- i. **Adaptación de infraestructuras para el cuidado.** La ARN (i) revisará la posibilidad de adaptar los espacios e infraestructuras para atender las necesidades de niñas y niños de las personas que laboran en la ARN, así como de quienes que acuden a recibir los servicios (ii) Ubicar en los baños de hombres y mujeres cambiadores de pañales, tanto en la sede central, como en las sedes territoriales cambiadores, con disponibilidad de toallas, protectores, pañitos húmedos.
- ii. **Prioridad a contratistas para acceso a vacancias en provisionalidad.** Teniendo en cuenta lo preceptuado en la Ley 909 de 2004 con sus modificaciones podrán acceder a cargos en provisionalidad mediante el derecho preferencial de encargo las personas servidoras públicas con el cumplimiento de requisitos, a saber: tiempo de desempeño, preparación académica, poseer las aptitudes y habilidades para su desempeño, no haber sido sancionados disciplinariamente en el último año y que su última evaluación del desempeño sea sobresaliente.

Al no ser posible con personal de planta, se procederá a priorizar a las personas contratistas para ser vinculadas a cargos en vacancia, siempre y cuando cumplan con el perfil. Para esto se definirán criterios diferenciales por género, orientación sexual, identidad de género, discapacidad o roles de cuidado.
- iii. **Incorporación del enfoque de género en la gestión del talento humano.** Integrar el enfoque de género en los Planes Institucionales de Capacitación, el Plan de Bienestar, el Plan de Salud y Seguridad en el trabajo, entre otros, sistema de puntos, permisos y vacaciones, entre otros para diseñar acciones que fortalezcan las capacidades de las personas trabajadoras de la Entidad en las labores administrativas y misionales que realizan; mejorar el bienestar físico y emocional de las personas que hacen parte de la Entidad desde este enfoque; proveer las vacancias, compensar y mitigar la pobreza de tiempo asociada a las múltiples jornadas de cuidado no remunerado que tienen las personas que trabajan en la Entidad, entre otros.
- iv. **Apoyar el fortalecimiento de las iniciativas productivas de las personas que trabajan en la ARN.** Para esto (i) se identificarán y difundirán emprendimientos de las



personas que hacen parte de la ARN y, (ii) se realizarán espacios de comercialización temporal con la participación de estos emprendimientos.

11. MECANISMOS DE COORDINACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

11.1 INSTANCIAS DE RECTORÍA, COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

a) Equipo asesor y de coordinación para la implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género.

Desde la Dirección General, bajo la orientación de la asesora de Dirección General con funciones para la transversalización del enfoque de género, se garantizará la contratación de un equipo profesional interdisciplinario con amplio conocimiento en enfoque de género para la coordinación, implementación, y seguimiento de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, propiciando las condiciones institucionales, administrativas, presupuestales, técnicas y operacionales necesarias para garantizar la puesta en marcha de esta Política.

Su función principal es realizar la articulación entre áreas, grupos y programas para el diseño y puesta en marcha de iniciativas institucionales para el logro de los objetivos y ejes de esta Política.

Este equipo articulará acciones con el grupo de trabajo de Mujer y Género de la Dirección Programática de la ARN.

De forma transitoria y hasta que se institucionalice y formalice este Equipo, la rectoría de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género que incluye la definición de acciones para su adopción mediante Resolución, el plan de trabajo, la gestión de recursos para la implementación y la puesta en marcha de la misma, y, en general, todos los asuntos técnicos y administrativos necesarios para el inicio de la implementación, estará a cargo de la Asesora de Dirección General con funciones para la transversalización del enfoque de género.

b) Mecanismo de articulación

La instancia de articulación efectiva para la implementación, seguimiento y evaluación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la ARN es la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG) creada por la Resolución 2647 de 2024.

En este marco, para realizar las actividades derivadas de la articulación, implementación, seguimiento y evaluación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

Género de la ARN, se integran las siguientes funciones a la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG).

- Realizar la revisión y aprobación del documento del plan de acción de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, en un plazo no mayor a 6 meses posteriores a la adopción de la Política.
- Revisar y realizar recomendaciones al Plan de Acción anual de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, y someterlo a la aprobación de las diferentes áreas y grupos de trabajo con competencias en la implementación de la Política.
- Fortalecer, actualizar, hacer seguimiento y plantear alertas frente al avance de cumplimiento de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género,
- Recibir y analizar trimestral un informe cualitativo en coordinación con la Oficina de Planeación, de las acciones realizadas, resultados obtenidos y recursos invertidos por la Agencia, tanto de inversión como de funcionamiento, para el cierre de brechas entre mujeres y hombres, en el marco de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género

c) Seguimiento y evaluación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género

La implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género en la ARN es un paso fundamental hacia la equidad, pero su éxito depende en gran medida del seguimiento y evaluación continua, para lo cual contará con:

i. Batería de indicadores:

Una batería de indicadores es una herramienta esencial para este propósito, debido a que permite medir el avance de la implementación y monitorear el progreso, informar decisiones, rendir cuentas, identificar desafíos y evaluar el impacto. Al adoptar y utilizar efectivamente una batería de indicadores, la ARN podrá asegurarse de que la Política no solo se implemente, sino que también generen resultados significativos y sostenibles.

La presente Política ofrecerá una batería de indicadores para que Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género, pueda ser evaluada con una periodicidad anual, con el objetivo de mantenerse vigente.

La implementación efectiva de esta Política requiere un monitoreo constante para asegurar que los objetivos planteados se estén cumpliendo. En este contexto, una batería de indicadores es fundamental para evaluar el progreso y el impacto de las acciones emprendidas



Para la definición de esta batería se deberá tener en cuenta que un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa que permite evaluar el progreso hacia un objetivo específico, la cual debe ser:

- **Relevante:** Debe estar directamente relacionada con los objetivos de la política de género.
- **Medible:** Debe poder ser cuantificada o evaluada de manera objetiva.
- **Alcanzable:** Los datos necesarios para medir el indicador deben estar disponibles o ser fácilmente obtenibles.
- **Temporal:** Debe poder ser medida en intervalos regulares para evaluar el progreso a lo largo del tiempo.
- **Comparativa:** Debe permitir comparaciones a lo largo del tiempo y, cuando sea posible, entre diferentes Entidades o contextos.

En el contexto de una política de género, los indicadores pueden abarcar diversas áreas, como la representación de mujeres en puestos de liderazgo, la brecha salarial entre hombres y mujeres, el acceso a programas de capacitación, entre otros.

Le corresponderá a la instancia rectora de la Política adoptar en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación la batería de indicadores, con un componente cualitativo y financiero, que permita monitorear el avance trimestral en clave de cumplimiento físico de las acciones programadas y diseñadas; responda a la pregunta ¿cómo las acciones realizadas aportan al cierre de brechas de género?, y cuántos recursos se comprometieron y ejecutaron.

Igualmente, deberá integrarse al Sistema de Seguimiento de la Entidad, con reportes trimestrales al Plan de Acción, y el respectivo consolidado anual de reporte a la batería de indicadores, para lo cual la Oficina Asesora de Planeación y la Dirección General definirán la herramienta para realizar el seguimiento, que debe realizarse en cuatro pasos:

- Registro de la información de la Política Institucional y su plan de acción, que estará a cargo de la Oficina Asesora de Planeación, con apoyo del Equipo asesor para la coordinación y la implementación **de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género**, cuando este se cree, y de forma posterior a la validación de este por parte de la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG).
- Cargue trimestral de avances, a cargo de las dependencias responsables de cada acción.
- Consolidación de informes de avances. Según la información cualitativa y cuantitativa registrada por las áreas responsables de cada acción, el Grupo de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Dirección

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

General consolidará el reporte de seguimiento que validará la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG).

- Uso de la información y toma de decisiones asociadas a generar alertas sobre retrasos, ajustes o modificaciones a las acciones o estrategias planteadas, por parte de **Equipo para la coordinación e implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Dirección General** (cuando se cree); las dependencias y grupos responsables de la implementación de acciones, a partir del análisis y conclusiones generadas por la Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género (MAITEG) de la ARN

La batería será elaborada a partir de los insumos entregados por las áreas responsables, con apoyo de los Puntos Focales de Género, y consolidado por la Oficina Asesora de Planeación y el **Equipo para la coordinación e implementación de Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género de la Dirección General**, en el momento que se cree.

Matriz de seguimiento y formulación de indicadores (En construcción)

Eje de acción	Objetivo del eje de acción	Líneas de acción	Acción	Actividades	Indicadores	Tiempo	Responsables

ii. Plan de acción:

Como parte de la planeación y monitoreo anual, se contará con plan de acción por cada vigencia, que incluya como mínimo actividades para dar cumplimiento a las acciones; líneas de acción y ejes; área o grupo responsable, recursos de funcionamiento e inversión asociados y meta programada.

iii. Presupuesto

Policarpa: La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género se financiará de acuerdo con la disponibilidad presupuestal a través de recursos anuales asignados, desde la Dirección General, al Equipo asesor y de coordinación destinados a apalancar acciones de implementación y seguimiento a la Política Institucional; así como de la cuantificación de recursos derivados de la programación y ejecución de acciones que incorporan el enfoque de género cuya responsabilidad es de las diferentes áreas o grupos de trabajo de la ARN,



para lo cual en el Plan de Trabajo Anual se asignarán y monitorearán los recursos definidos por cada área, y que se relacionen con acciones y resultados esperados de forma específica.

Se propone definir y cuantificar presupuestalmente las acciones que desarrollará cada dependencia o grupo de la ARN, según sus competencias en el marco del documento de formulación de la Política. Además, se propone crear el Grupo Institucional de Género, que deberá contar con recursos, en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación, para monitorear la implementación y seguimiento la Política Institucional

12. GLOSARIO

<<Son los términos poco comunes o que tengan una connotación específica al interior de la Entidad y que sean utilizados en el desarrollo del documento, organizados en orden alfabético. Se recomienda hacer uso de términos utilizados por el marco de referencia y las herramientas de planificación anteriormente mencionadas, así como también del banco de términos utilizados por la Entidad>>

ANDROCENTRISMO: La adopción de un punto de vista central desde el cual el sujeto contempla el mundo, que abarca la perspectiva privilegiada del varón. Corresponde a una perspectiva masculina del mundo centrada en la experiencia masculina que obvia e invisibiliza el punto de vista femenino.

DISCRIMINACIÓN SOCIAL: La discriminación social se da cuando una persona es tratada de forma inferior o desigual por sus distintas condiciones sociales, como por pertenecer a una clase social diferente o por discriminación religiosa, que es cuando una persona es marginada por tener una religión diferente.

DISCRIMINACIÓN LABORAL: Se entiende por discriminación laboral cuando es el sexo el elemento que motiva a un trato o a condiciones laborales menos favorables para una persona frente a otra.

DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO: Hace referencia al reparto social de tareas o actividades según el sexo-género. Este reparto varía según los contextos sociales y las épocas históricas.

ENFOQUE DE GÉNERO: Es una herramienta de análisis que estudia la forma en que las características socioculturales asignadas a las personas a partir del sexo convierten la diferencia sexual en desigualdad social. La perspectiva de género es sinónimo de enfoque de género, visión de género, mirada de género y contiene también el análisis de género.

EXPRESIÓN DE GÉNERO: Es la forma en que el sujeto se muestra ante el mundo mediante el nombre, modo de vestir, forma de hablar, gestos, comportamientos e interacciones sociales.



ESTEREOTIPO DE GÉNERO: A partir de las expectativas de comportamiento marcadas en los roles, las personas crean estereotipos de género, se refieren a las creencias y atribuciones sociales sobre cómo debe comportarse cada género. El estereotipo de género logra convertirse en un hecho social tan fuerte que llega a creerse que es algo natural.

FEMINISMOS: El feminismo es un conjunto de corrientes de pensamientos, ideologías, teorías sociales y prácticas políticas que analizan, cuestionan y critican las relaciones de poder construidas en el marco del sistema patriarcal. Adicionalmente, busca cambiar la situación de subordinación de las mujeres.

GÉNERO: El género hace referencia a una categoría relacional que evidencia la construcción social, cultural e histórica de lo denominado como femenino y masculino, y los roles que se le asignan, a hombres y mujeres, en la sociedad.

IGUALDAD DE GÉNERO: Se refiere a la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres, tanto en la esfera privada como pública, que les garantice la posibilidad de llevar la vida que deseen.

EQUIDAD DE GÉNERO: Se refiere a medidas de justicia social que los Estados pueden adoptar o no. Implica la imparcialidad y justicia en la distribución de beneficios y responsabilidades entre hombres y mujeres. La equidad de género interpreta la justicia social con base en tradiciones, costumbres, religión o cultura, generalmente en perjuicio de las mujeres.

MACHISMO: El machismo incluye una serie de comportamientos estereotipados que reflejan la supremacía masculina, el dominio y el control. Sus manifestaciones son diversas y tienen impactos diferenciados.

MANDATOS DE GÉNERO: Los mandatos de género son un sistema de creencias culturales socialmente aceptadas que se normalizan y asumen de manera universal, determinando cómo la sociedad representa y comprende lo femenino y lo masculino.

MISOGINIA: Se refiere al odio, rechazo, aversión y desprecio hacia las mujeres y todo lo relacionado con lo femenino. Se manifiesta en actos violentos y crueles contra ellas simplemente por ser mujeres.

ROLES DE GÉNERO: Son comportamientos, tareas y funciones que se espera que una persona desempeñe según su sexo. Estos roles, al estar contruidos social y culturalmente, pueden cambiar con el tiempo.

SEXO: criterio de categorización de la población humana basado en características físicas que se comienzan a identificar y desarrollar desde el nacimiento de la persona. El principal elemento que se tiene en cuenta para ello suelen ser los genitales, aunque también se clasifican otros elementos anatómicos, además de hormonas y cromosomas.

SEXISMO: Son actitudes que favorecen y perpetúan la desigualdad y la jerarquización en el trato hacia las personas, basándose en la diferenciación sexual.



13. BIBLIOGRAFIA

Astelarra, Judith 2003. *¿Libres e Iguales? Sociedad y política desde el feminismo*. Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile.

Astelarra Judith, 2004 "Políticas de género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina". Serie Mujer y desarrollo No. 57. CEPAL. Santiago de Chile.

Agencia para la Reincorporación y la Normalización, ARN. (2023). *Protocolo para la Prevención, Atención y Medidas de Protección de todas las formas de Violencias contra las Mujeres y Basadas en Género*. <https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20Siger/Documentos%20por%20Proceso/10.%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano/TH-G-03%20Protocolo%20para%20la%20prevenci%C3%B3n%20formas%20de%20VBG%20V1.pdf>

Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. (2015). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. <https://agenda2030lac.org/es/ods/5-igualdad-de-genero>

Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. Conpes D.C No. 01 de 2019. Política Pública Distrital de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Documento CONPES D.C. No. 14. de 2020. "Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2020-2030"

Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo, AWID (2004). Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. *Derechos de las mujeres y cambio económico*. No. 9. https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/interseccionalidad_-_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf

Bonifaz Alfonso, L. (2016). *Derechos humanos. El principio de la paridad en las elecciones: aplicación, resultados y retos*. México: Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Buraschi, D., Aguilar, M. (2017). *Herramientas conceptuales para un antirracismo crítico-transformador*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/396/39652540009/39652540009.pdf>

Comisión de la Verdad. (2022). *Mi cuerpo es la verdad: Experiencias de mujeres y personas LGBTQ+ en el conflicto armado*. <https://www.comisiondelaverdad.co/mi-cuerpo-es-la-verdad>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo*. Disponible en:



AGENCIA PARA LA
REINCORPORACIÓN
Y LA NORMALIZACIÓN

POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO

https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/brechas_ejes_y_desafios_en_el_vinculo_entre_lo_social_y_lo_productivo.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2020). Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional. Bogotá D.C. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/guia-inclusion-enfoque-difencias-intersecciones-produccion-estadistica-SEN.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Ley 1822 DE 2017. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1822_2017.html

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Ley 2114 DE 2021. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167967>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). LEY 2306 DE 2023. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=215030>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). Ley 909 de 2004. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. (2016). *Lineamientos para la implementación del enfoque de derechos y la atención diferencial a grupos étnicos en la gestión de las Entidades territoriales*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Lineamientos%20Enfoque%20Diferencial%20%C3%89TNICO%20VPublicable%20FINAL%20260216.pdf>

Garcés de los Fayos, M. (2024). *¿Qué es la violencia vicaria?* Amnistía Internacional. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/que-es-la-violencia-vicaria/>

Kabeer, N. (1990). Resources, agency, achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment [Recursos, agencia y logros: Reflexiones sobre la medición del empoderamiento de las mujeres]. *Development and Change*, (30), 435–464.

Murguialday Martínez, Clara. (2006) Empoderamiento de las mujeres: conceptualización y estrategias. Disponible en: <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/23/51623.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). Política Nacional de Sexualidad, Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos.



AGENCIA PARA LA
REINCORPORACIÓN
Y LA NORMALIZACIÓN

POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/LIBRO%20POLITICA%20SEXUAL%20SEPT%202010.pdf>

Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (s.f.). Autonomías.
<https://oiq.cepal.org/es/autonomias-0>

ONU Mujeres. (2014). *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*.
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2015/9853.pdf>

ONU Mujeres. (2018). 100 medidas que incorporan la perspectiva de género en el Acuerdo de Paz entre el gobierno de Colombia y las FARC-EP para terminar el conflicto y construir una paz estable y duradera. Acento Editorial.
<https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Colombia/Documentos/Publicaciones/2017/10/Internas%20Farc-EP.pdf>

Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2016). Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality>

PNUD. (2016). El Continuum de la violencia contra las mujeres en la región centroamericana. https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2019/12/Continuum_PartnersES4.pdf

Principios de Yogyakarta. (2006). Principios sobre la aplicación de legislación internacional de los derechos humanos en relación a la orientación sexual y la identidad de género. http://yogyakartaprinciples.org/wp-content/uploads/2016/08/principles_sp.pdf

Puleo, A. (2005). El patriarcado ¿una organización social superada?.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1369091>

Scott, Joan W. 1986. "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en James Amelang y Mary Nash, *Historia y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*, Ediciones Alfons el Magnanim, Valencia

Secretaría Distrital de la Mujer. (2020). *Política Pública de Mujeres y Equidad de género 2020-2030*. CONPES D.C. 14.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=105446>

 AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	POLICARPA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MUJERES Y EQUIDAD DE GÉNERO
---	--

Secretaría Distrital de Planeación. (2017). Guía para la formulación e implementación de Políticas de políticas públicas del Distrito. Disponible en https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/adminverblobawa?tabla=T_NORMA_ARCHIVO&p_NORMFIL_ID=10891&f_NORMFIL_FILE=X&inputfileext=NORMFIL_FILENAME

Shinoda, J. (2014). El nuevo movimiento global de las mujeres. Construir círculos para transformar el mundo. Editorial Kairós.

UNICEF. (2019). Lactancia materna en el Entorno Laboral Guía para empresas colombianas. <https://www.unicef.org/colombia/media/3851/file/Gu%C3%ADa%20para%20empresas%20-%20Lactancia%20Materna.pdf>

UNIFEM, Sin fecha (SF). Cartilla Programa de Presupuestos sensibles al género. Sistematización de Buenas prácticas. Fondo de Desarrollo para la Mujer de las Naciones Unidas –Región Andina. (UNIFEM - Región Andina). Quito Ecuador.

Elaboró: Maria Carolina Herrera Irurita. Contratista, Dirección General
Jefferson Gallego Figueredo. Contratista, Dirección General
Angélica Escobar Sánchez. Contratista, Dirección General
Jenny Torres Martínez. Contratista, Dirección General
Revisó: Salomé Gómez Corrales. Asesora Dirección General
Aprobó: Salomé Gómez Corrales. Asesora Dirección General
Fecha de aprobación: Octubre 15 de 2024
Versión: <<X>>