



**DCAF** Centro de Ginebra para  
la Gobernanza del  
Sector de Seguridad



Norwegian Ministry  
of Foreign Affairs

# AUTOEVALUACIÓN DE GÉNERO DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

**INFORME DE RECOMENDACIONES**  
**2020-2021**

“Contribuyendo a una Policía Nacional con  
perspectiva de género en Colombia”

# Presentación

El presente documento sintetiza los resultados, conclusiones y recomendaciones de la Autoevaluación de Género, proyecto que se llevó a cabo con el liderazgo de la Subdirección General de la Policía Nacional de Colombia a través de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz - UNIPEP, con el apoyo del Reino de Noruega y el Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad - DCAF, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los niveles de la Policía Nacional de Colombia, y de la capacidad institucional para prevenir y responder a las diferentes necesidades de seguridad y justicia para mujeres, hombres, niñas y niños desde el enfoque de género, adoptando con ello nuevas acciones que permitan contribuir efectivamente a la Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública. La Política Pública busca impulsar la inclusión y la transversalización del enfoque de género y diferencial al interior de la Fuerza Pública.

Así mismo, este documento es un punto de partida que permite conocer fortalezas, debilidades y desafíos que tiene la Institución, con el fin de adoptar nuevas acciones que permitan contribuir efectivamente a los objetivos de la Política Pública, los cuales son: la promoción de la equidad de género, la igualdad de oportunidades, la cero tolerancia frente a las violencias basadas en género, la eliminación de las brechas de desigualdad, el fortalecimiento de la estructura institucional, y reforzar la cualificación y competencia del personal.

Al nivel institucional policial, la Autoevaluación de Género responde a los objetivos institucionales del Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional 2018 - 2020 "Colombia Bicentenario: Seguridad con Legalidad". El Plan Estratégico Institucional (PEI) está alineado con las directrices que en materia de seguridad dictó el Gobierno Nacional y soportado sobre los 3 Sistemas y las 15 líneas estratégicas del proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI); hoja de ruta de la Policía Nacional con visión 2030 que busca poner en servicio del país a policías más humanos, íntegros, disciplinados, innovadores y efectivos. En cuanto a la temática de género propiamente, el PEI busca transformar el pensamiento de las mujeres y los hombres policías y combatir la violencia basada en género (VBG). Dentro de este marco nacional e institucional, el PEI y la Política Pública son instrumentos complementarios y sinérgicos.

Mediante estas acciones, la Institución contribuye con el cumplimiento de la normatividad internacional y nacional en especial la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) y la Política Pública Sectorial de Transversalización del enfoque de género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública.

## **POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA**

General Jorge Luis Vargas Valencia  
Director General de la Policía Nacional

Mayor General Hoover Alfredo Penilla Romero  
Subdirector General de la Policía Nacional

Mayor General Jorge Luis Ramírez Aragón  
Inspector General de la Policía Nacional

### **Coordinadores del Proyecto**

Teniente Coronel Lurangeli Franco Rodríguez  
Oficial Policía Nacional

Teniente Coronel Alejandro Castro Bermúdez  
Jefe Área Derechos Humanos - Inspección General

### **Equipo de Apoyo Temático**

Patrullero Jefer Sotelo Ávila  
Analista en Género de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz - UNIPEP

Patrullera Zoraida Correa González  
Analista en Género de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz - UNIPEP

## **DCAF**

Cristina Hoyos, PhD  
Jefa de la Unidad de América Latina y el Caribe de DCAF

Enric Gonyalons  
Coordinador de proyectos en la Unidad de América Latina y el Caribe de DCAF

Amrita Kapur, PhD  
Coordinadora de proyectos en la División de Género y Seguridad de DCAF

Ingrid Munch  
Oficial de proyectos de la División de Género y Seguridad de DCAF

Tobias Fontecilla  
Oficial de proyectos en la Unidad de América Latina y el Caribe de DCAF

Cédric Bolli  
Asistente de proyectos en la Unidad de América Latina y el Caribe de DCAF

Juan Ignacio Mena  
Asistente de proyectos en la Unidad de América Latina y el Caribe de DCAF

### **EQUIPO INVESTIGADOR**

#### **Equipo consultor DCAF - Oportunidad Estratégica**

Jorge Hernán Cárdenas Santamaría  
Director de Oportunidad Estratégica  
Responsable del manejo político del proyecto

Marcela Sánchez Lara  
Referente para los temas de género, derechos humanos, y de los aspectos metodológicos y técnicos de la investigación

María Camila Pacheco Blel  
Coordinadora del equipo consultor

Rocío Murad Rivera  
Asesora estadística

Lina María Caicedo Rodríguez  
Consultora

Dayan Burgos Melgarejo  
Consultora

---

Publicado en Suiza en 2021 por DCAF -  
Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad  
DCAF Ginebra  
P.O. Box 1360  
CH-1211 Ginebra 1  
Suiza

Diseño gráfico: Antonio Mena

Imagen de portada: Juramento a la bandera de la Primera Brigada de Mujeres Auxiliares de la Policía Nacional de Colombia © Policía Nacional de Colombia.

DCAF reconoce el apoyo del Reino de Noruega en la producción de esta publicación.

Citar como:  
Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de la Seguridad - DCAF, Autoevaluación de Género de la Policía Nacional de Colombia. Informe de Recomendaciones. (Ginebra: DCAF 2021).

ISBN 92-9222-551-0

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>1   ASPECTOS GENERALES</b> .....	7
1.1. La autoevaluación de género ¿para qué? .....	7
1.2. Marco para el análisis - Dimensiones de la autoevaluación.....	7
<b>2   ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	10
<b>3   CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN</b> .....	12
<b>4   BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	14
<b>5   RECOMENDACIONES</b> .....	17
5.1. Recomendaciones generales .....	17
5.2. Recomendaciones frente a cada tema y dimensión.....	19
<b>6   BIBLIOGRAFÍA</b> .....	28

# Introducción

El fin primordial de la Policía Nacional de Colombia (en adelante PNC) es el mantenimiento de la convivencia como condición necesaria para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en una paz fundamentada en el código de ética policial. De acuerdo con su Visión Institucional a 2030, la PNC será una organización preparada para responder ante el cambio social a nivel local y global, como resultado de transformaciones estructurales que generen cultura y conciencia de futuro responsable en la ciudadanía.

En el año 2018 el Ministerio de Defensa expidió la Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública (2018-2025)<sup>1</sup>, la cual estableció como objetivo general el “Impulsar la inclusión y transversalización del enfoque de género y diferencial al interior de la Fuerza Pública, a través de la promoción de la equidad de género, la igualdad de oportunidades y la cero tolerancia frente a violencias basadas en género, con el fin de eliminar las brechas de desigualdad, fortalecer la estructura institucional, la cualificación y competencia del personal, y cumplir con la misión de la Fuerza Pública en clave de género”. La Política define líneas de acción específicas y acciones estratégicas para la materialización de dicho objetivo.

Teniendo en cuenta los lineamientos del Gobierno Nacional y las construcciones propias de la PNC como el Modelo de Construcción de Paz, el cual agrupa acciones relativas a la transformación de prácticas de desigualdad y discriminación de género, tanto al interior de la Institución como en la pres-

tación del servicio (PNC, Interpeace, APAZ, 2017), la Institución ha logrado avances significativos en los últimos años en la incorporación del enfoque de género. Sin embargo, la PNC aún presenta múltiples oportunidades de mejora, por lo que el Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad (en adelante DCAF) y la Embajada de Noruega decidieron apoyar el desarrollo de una Autoevaluación de Género para la Policía Nacional de Colombia (en adelante AG).

El carácter de “autoevaluación” es un componente muy importante del proyecto, ya que busca la apropiación de la Institución del proceso y sus resultados, y el aprovechamiento del conocimiento de las estructuras, procedimientos y jerarquías del equipo de la Policía. Para acompañar a la Institución y complementar su conocimiento, se contó con el equipo consultor de la firma Oportunidad Estratégica, contratado por DCAF, el cual realizó aportes desde lo conceptual y metodológico, y brindó un punto de vista independiente y con experiencia en anteriores evaluaciones en género, desarrollo y gestión pública. Es así como la AG fue realizada en conjunto por el grupo de trabajo de la Unidad para la Edificación de la Paz (UNIPEP) de la PNC, y el equipo consultor de DCAF.

La AG buscó, por una parte, obtener información sobre un fenómeno poco estudiado al interior de la Institución, como es la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los niveles, y su capacidad para prevenir y responder a las diferentes necesidades de seguridad y justicia desde el enfoque de género y específicamente a los delitos de género. Por otra parte, buscó describir y mostrar con preci-

<sup>1</sup> La Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública fue proyectada hasta el año 2027. Una decisión adoptada por parte del alto mando de la PNC cambió el año de cierre al año 2025.

sión los diferentes ángulos y dimensiones con respecto al nivel actual de integración de cuestiones de género al interior de la Institución. Para tal fin, se revisaron documentos internos, se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales y a través del Portal de Servicios Internos de la Policía Nacional se envió una encuesta a 144.392 policías. La encuesta fue respondida en línea por 132.389 personas, con una tasa de respuesta del 92%. Las personas que contestaron la encuesta representan el 80% del total de integrantes de la Institución (165.628 personas).

El documento final de la AG, presenta los resultados y hallazgos a través de cada uno de los temas y dimensiones y entrega dos productos importantes a futuro para la Institución; el primero, una matriz que recoge la legislación nacional e internacional en materia de género, la jurisprudencia y las políticas públicas relacionadas, además de las responsabilidades de la Policía Nacional en este marco. El segundo, las tablas con cada una de las preguntas aplicadas en la encuesta cruzadas con las variables sociodemográficas clave, las cuales además de ser la base para los resultados presentados, permitirán realizar estudios a profundidad en el futuro.

El presente informe de resultados ofrece una síntesis de la metodología aplicada en el proceso, y presenta las buenas prácticas identificadas en materia de género e igualdad de oportunidades, las conclusiones y recomendaciones resultado de la autoevaluación, enmarcadas en desafíos y oportunidades actuales de la Institución. Las conclusiones dadas como producto de la autoevaluación fueron suministradas a la Policía Nacional conforme a las dimensiones establecidas y ajustadas dentro de la guía definida para tal fin, así como en la actualidad hacen parte de un insumo significativo que dio pie para que la Institución planteara una Política de Género para la Policía Nacional de Colombia desde el interior, junto a un plan de trabajo especial de género 2021-2027 con apoyo permanente de DCAF.

La AG se constituye entonces, en una línea de base que permite orientar las acciones y el desarrollo de metas y estrategias identificando las prioridades para un plan de acción a futuro en la Policía Nacional que fortalezca la equidad de género, la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los niveles, y la capacidad institucional para prevenir y responder a las diferentes necesidades de seguridad y justicia desde el enfoque de género.

# 1

## Aspectos generales

### 1.1. La autoevaluación de género ¿para qué?

La Autoevaluación de Género (AG) es una herramienta de valoración que aporta para la transversalización del enfoque de género de una institución, en este caso de la Policía Nacional; y ayuda a atender de manera efectiva y oportuna a las comunidades a las que sirve, mejora la eficacia operativa, permite que su personal brinde atención de la mejor calidad, y contribuye a que logre cumplir con los más altos estándares de rendición de cuentas. Realizar esta autoevaluación es un paso muy importante en el camino de transformación de una institución como la PNC (DCAF, 2011).

Adicionalmente, la AG permite identificar las brechas que hoy presenta la Institución para la incorporación efectiva del enfoque de género en todos sus ámbitos, así como también identificar las capacidades con las que cuenta para abordar los temas relacionados y contar con los cimientos para el desarrollo potencial de un plan de acción de género que fortalezca la Institución en su misión y lleve a la Policía Nacional a desarrollar acciones de transformación de las prácticas de desigualdad y discriminación de género que se presenten en la Institución.

En este sentido, la AG ayudará a la Policía Nacional a<sup>2</sup>: (i) Identificar los recursos institucionales para abordar cuestiones de género; (ii) identificar lo que está funcionando bien y lo que hay que mejorar frente a las necesidades de la ciudadanía; (iii) fortalecer las relaciones con esta; (iv) identificar necesidades de capacitación y equipamiento; (v) identificar buenas

prácticas; (vi) demostrar a la comunidad, gobierno y otras partes interesadas el compromiso frente a la igualdad de género; (vii) desarrollar metas y estrategias, y obtener datos para monitorear y evaluar la incorporación del enfoque de género en la Institución.

Con base en lo anterior, la AG de la PNC se ha propuesto los siguientes objetivos:

#### A. Objetivo General:

Contribuir al fortalecimiento de la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los niveles de la PNC y de la capacidad institucional para prevenir y responder a las diferentes necesidades de seguridad y justicia para mujeres, hombres, niñas y niños desde el enfoque de género.

#### B. Objetivos específicos:

- Recopilar datos de referencia de la PNC con respecto al nivel actual de integración de cuestiones de género y al cumplimiento de estándares internacionales en materia de género.
- Identificar y evaluar los desafíos y oportunidades actuales de la PNC para la Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública y contribuir al desarrollo de metas y estrategias desde este enfoque.

### 1.2. Marco para el análisis - Dimensiones de la autoevaluación

La transversalización de género es el proceso que permite evaluar las implicaciones para mujeres y

2 Puntos definidos por la Policía a partir del material de DCAF.

hombres de cualquier acción planificada, para hacer de las necesidades y experiencias de las personas, una dimensión integral en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas, en este caso de la Policía Nacional con el propósito de que la desigualdad entre hombres y mujeres no se perpetúe.

En este contexto, la transversalización de género para la Institución implica (i) forjar y fortalecer la voluntad política para alcanzar la igualdad y equidad en toda la Institución; (ii) incorporar una perspectiva de género en los procesos y ciclos de planificación, de desarrollo, políticas, gestión de personal y asuntos legales; (iii) utilizar datos desagregados por sexo en la recolección de información y en el análisis estadístico para revelar el impacto diferente en las mujeres y en los hombres; (iv) incrementar la

cantidad de mujeres que toman decisiones; (v) proporcionar herramientas y capacitación acerca de la concienciación de género, análisis de género y planificación de género para tomadores de decisiones, alta gerencia y otro personal clave.

La Guía de Autoevaluación de Género (DCAF, 2011) identificó 6 temas claves para orientar la mirada y 16 dimensiones relacionadas con la incorporación del enfoque de género e igualdad de oportunidades, las cuales abordan diferentes aspectos importantes de la Institución. Los temas y dimensiones fueron revisados, ajustados y reorganizados por el equipo consultor, a la luz de la información cuantitativa y cualitativa recabada, constituyéndose así el marco orientador del ejercicio de autoevaluación. A continuación, se presentan los temas y dimensiones con su respectiva descripción:

**TABLA 1 | Temas y dimensiones de la Guía de Autoevaluación de DCAF**

TEMAS	DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN <sup>3</sup>
<b>A. Eficacia del desempeño</b>	1. Capacidad y capacitación	Identifica la calidad de la prestación de servicios con equidad por parte de la PNC, desde la formación en cuestiones de género, y de la prevención y atención de las violencias de género.
	2. Acceso a servicios	Examina el acceso efectivo a los servicios de la Policía, para mujeres y niñas desde los canales de denuncia.
	3. Datos sobre delitos de género	Muestra el registro de datos sobre delitos de género, y su importancia para el diseño de políticas y el desempeño del personal de la Policía. Analiza la recolección y tratamiento de datos, las variables registradas y las estadísticas sobre delitos de violencias de género recolectadas por la PNC.
<b>B. Leyes, políticas y planificación</b>	4. Leyes y estándares nacionales, regionales e internacionales	Ilustra el marco jurídico nacional e internacional que orienta las actuaciones y las obligaciones que tiene la Policía con respecto a temas de género.
	5. Políticas institucionales, procedimientos y coordinación	Analiza si las políticas y su formulación tienen en cuenta las necesidades de mujeres, hombres, niños y niñas y cómo estas políticas abordan los temas de género.  Así mismo, identifica la eficacia de los procedimientos que se desarrollen dentro de la Institución, con respecto a estas políticas.
<b>C. Relaciones comunitarias</b>	6. Percepciones públicas	Identifica la percepción de las comunidades sobre la Policía Nacional y la atención recibida desde la mirada de las comunidades cuando se denuncian delitos de género.
	7. Cooperación y consulta con el público	Indaga sobre la cooperación de la Policía con otros actores y organizaciones para resolver delitos y lograr objetivos de seguridad, y la relación con la comunidad con este mismo fin.
<b>D. Rendición de cuentas y supervisión</b>	8. Supervisión externa e interna	Analiza los mecanismos y entes de supervisión externa e interna que tiene la Policía, su operación y funcionamiento.
	9. Quejas contra el personal de la Policía Nacional	Tiene en cuenta la presentación de quejas, su investigación, y las barreras a las que se enfrentan el personal de la Institución y las comunidades cuando interponen una queja contra el personal de la Policía.

TEMAS	DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN <sup>3</sup>
<b>E. Personal</b>	10. Incorporación y selección	Trata sobre la participación de mujeres y hombres dentro de la Institución, y los procesos de incorporación y selección de personal.
	11. Retención	Analiza el desarrollo de políticas e iniciativas para el equilibrio entre el servicio policial y el trabajo doméstico y de cuidado, y los niveles de retención y rotación del personal.
	12. Asignaciones, despliegue, ascenso y remuneración	Evalúa la equidad en los sistemas para asignaciones, despliegue, ascenso y remuneración del personal.
	13. Orientación y apoyo	Presenta la situación de traslados y qué mecanismos de apoyo brinda la Institución al personal al respecto.
	14. Infraestructura y equipo	Evalúa cómo es el acceso a infraestructura y equipo de las y los policiales y si se dan situaciones de discriminación por sexo en este aspecto.
<b>F. Cultura institucional</b>	15. Comprensión de las cuestiones de género y relaciones entre mujeres y hombres en la Institución	Analiza si la cultura institucional es una aliada de la igualdad de género para lo cual identifica los imaginarios, los sesgos de género y la discriminación por parte del personal, así como situaciones de violencia, acoso sexual y las manifestaciones de desigualdad de género. También analiza cómo son las relaciones entre mujeres y hombres dentro de la Institución.
	16. Liderazgo y presentación pública	Identifica las acciones que toman los líderes respecto a la igualdad y la equidad de género en el liderazgo. Así mismo muestra la forma en la que la Institución se presenta al público por medio de contenido escrito y audiovisual y si este refuerza la cultura institucional.  Por último, reconoce las fortalezas de la Institución en cuanto a la cultura organizacional e identifica los principales desafíos en la misma.

Fuente: Guía de Autoevaluación de Género para la Policía, las Fuerzas Armadas y el Sector de Justicia, (DCAF, 2011), ajustado por el equipo consultor.

3 Tomadas de la Guía de Autoevaluación de DCAF, ajustadas por el equipo consultor.

# 2

## Aspectos metodológicos

La AG en la Policía Nacional de Colombia es un estudio exploratorio y descriptivo con técnicas directas, cuya fuente principal fue el personal perteneciente a la PNC. Con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, se llevó a cabo una investigación mixta, en la cual, de manera simultánea, se hizo uso de métodos cuantitativos y cualitativos.

Adicionalmente, se realizó la triangulación de la información cualitativa y la cuantitativa con el fin de evaluar la correspondencia de los resultados de los diferentes métodos y la convergencia de los resultados a partir de los dos tipos de datos, dando como resultado una autoevaluación descriptiva y correlacional. El estudio tiene un alcance nacional a partir de la estructura regional que maneja la PNC.

Se realizó un esquema de interacción entre las técnicas y por ende entre los instrumentos. En este esquema, las técnicas cualitativas ofrecieron elementos claves para profundizar en el análisis y la información recolectada con las técnicas cuantitativas, fortaleciendo los instrumentos y alineados a las necesidades de la AG.

Se logró entonces, a través de los métodos cualitativos, obtener información clave para la autoevaluación. En primer lugar, desde la **revisión documental**, a la que 20 dependencias de la Policía aportaron documentos soporte que muestran los esfuerzos de las direcciones y oficinas asesoras frente a los temas de género en la Institución.

En segundo lugar, se logró ampliar la escucha sobre los temas de género a través de **entrevistas semiestructuradas** realizadas a 23 personas representantes de los altos mandos de la Institución, que incor-

poraron al personal directivo en el ámbito nacional y comandantes de las policías metropolitanas, departamentos y regiones de las unidades visitadas.

En tercer lugar, se realizaron **grupos focales** en los cuales participaron representantes de las diferentes regiones, áreas, grados y cargos pertenecientes al Personal Uniformado y no uniformado de la PNC. A estos espacios se logró incorporar diferentes voces de la Institución y se discutió sobre las estructuras de género al interior de esta. Estas jornadas contaron con la participación de 119 personas, representantes de cinco regiones de la Policía Nacional.

En cuarto lugar, se contó con las apreciaciones de organizaciones sociales y de mujeres que trabajan temas de género y DDHH con el propósito de tener un acercamiento a la percepción de la sociedad civil frente a la Policía. Se entrevistaron ocho organizaciones, tres del orden nacional y cinco en regiones visitadas.

Por otra parte, a través de los métodos cuantitativos, se buscó llegar al mayor número posible del personal policial en la Institución. La **encuesta de autoevaluación** se desarrolló entre el 5 y 16 de mayo de 2020 y fue aplicada en línea a través del Portal de Servicios Internos (PSI) de la Policía Nacional y enviada a 144.392 personas de la Institución. La encuesta fue respondida por 132.389 personas, es decir, tuvo una tasa de respuesta del 92%. Las personas que contestaron la encuesta representan el 80% del total de integrantes de la Institución (165.628 personas).

Las tablas siguientes resumen las técnicas, métodos, los participantes y la representación de la información recolectada:

**TABLA 2 | Población cubierta en el proceso de recolección de información cualitativa**

TÉCNICAS	NO. PARTICIPANTES	REPRESENTACIÓN
<b>Entrevistas internas regionales</b>	Total: 12 Mujeres 1 Hombres 11	- Comandantes y delegados de las Regiones 1, 2, 3, 6 y 7 - Representantes y delegados de la Policía Metropolitana de Pereira, Medellín, Bogotá y Villavicencio
<b>Entrevistas internas direcciones y oficinas asesoras</b>	Total: 11 Mujeres 2 Hombres 9	- Líderes de las direcciones y oficinas asesoras: - Dirección de Seguridad Ciudadana - Dirección de Talento Humano - Dirección de Investigación Criminal e INTERPOL - Dirección de Carabineros y Seguridad Rural - Oficina de Planeación - Dirección de Bienestar Social - Dirección Nacional de Escuelas - Secretaría General - Dirección de Incorporación - Oficina de Comunicaciones Estratégicas - Unidad Policial para la Edificación de la Paz
<b>Entrevistas externas</b>	Total: 8 Mujeres 7 Hombres 1	- Líder representante de DDHH - Representante de la Red Huilense para el acompañamiento y defensa de derechos sexuales y reproductivos - Representante del Consejo Comunitario de Mujeres - Representante Organización EnRedHadas - Representante Colectiva Justicia Mujer - Representante Fundación Sergio Urrego - Representante Fundación para el desarrollo integral en género y familia - GENFAMI - Representante Corporación de investigación y acción social y económica - CIASE
<b>Grupos focales</b>	Total: 119 Mujeres: 61 Hombres: 58	Representantes de las Regiones 1. Central, 2. Suroriental, 3. Eje Cafetero, 6. Occidental y 7. Llanos Orientales, integrantes de las diferentes áreas, con diversos cargos y niveles, pertenecientes tanto al Personal Uniformado como al No Uniformado de la Policía Nacional <sup>4</sup>

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**TABLA 3 | Población cubierta en el proceso de recolección de información cuantitativa (aplicación de la encuesta)**

TÉCNICAS	NO. PARTICIPANTES	REPRESENTACIÓN			
Encuestas	Total: 132.389 Mujeres: 16.611 Hombres: 115.778	<b>Región</b>	<b>Enviado</b>	<b>Efectivas</b>	<b>Cobertura</b>
		Región 1. Central	48.268	44.847	92,9
		Región 2. Suroriental	10.319	9.672	93,7
		Región 3. Eje Cafetero	8.179	7.338	89,7
		Región 4. Suroccidental	18.510	15.499	83,7
		Región 5. Oriental	13.245	11.877	89,7
		Región 6. Occidental	19.223	18.245	94,9
		Región 7. Llanos Orientales	7.162	6.719	93,8
		Región 8. Costa Norte	19.486	18.192	93,4
	Total	144.392	132.389	91,7	

<sup>4</sup> Si bien se planeó visitar las ocho regiones de la Policía, debido a la situación global desencadenada por el Covid-19, las jornadas de grupos focales en las regiones 4. Suroccidental, 6. Occidental y 8. Costa Norte tuvieron que ser canceladas. Así pues, la recolección de información cualitativa cubrió cinco de las ocho regiones de la Policía Nacional.

# 3

## Características generales de la población

A continuación, se presentan las características sociodemográficas generales de las personas que respondieron la encuesta con el fin de describir el contexto de la población participante en la Autoevaluación de Género.

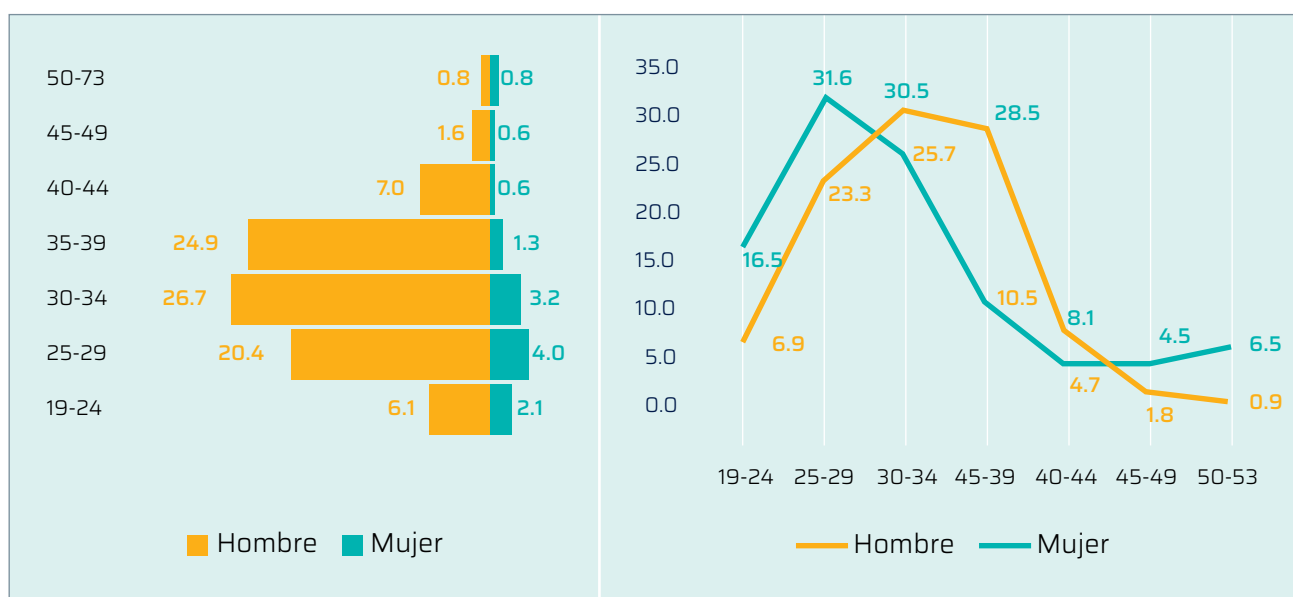
### a. Distribución por edad y sexo

Con relación a la distribución por edad y sexo de las personas que contestaron la encuesta el 87,5% son hombres y el 12,5% son mujeres. El 8,2% del total del personal tiene entre 19 y 24 años y el 11,4% son mayores de 39 años; el mayor porcentaje (29,9%) se concentra entre los 30 y 34 años (Gráfico 1).

### b. Identidad de género

La encuesta intentó generar un diagnóstico sobre las identidades de género<sup>5</sup> no normativas al interior de la Institución. En este sentido, el 85,7% de las personas encuestadas refirió que su identidad de género es masculina y el 12,9% que es femenina. De acuerdo con el reporte, el 0,1% se identificó como hombre transgénero, el 0,02% como mujer transgénero y el 0,6% dentro de otra categoría de identidad de género. En 927 casos, es decir, el 0,7%, la persona encuestada marcó la opción “no sabe/no responde” en la pregunta de identidad de género. Lo anterior puede deberse a tres razones, principalmente. Por un lado, es posible que la persona encuestada no

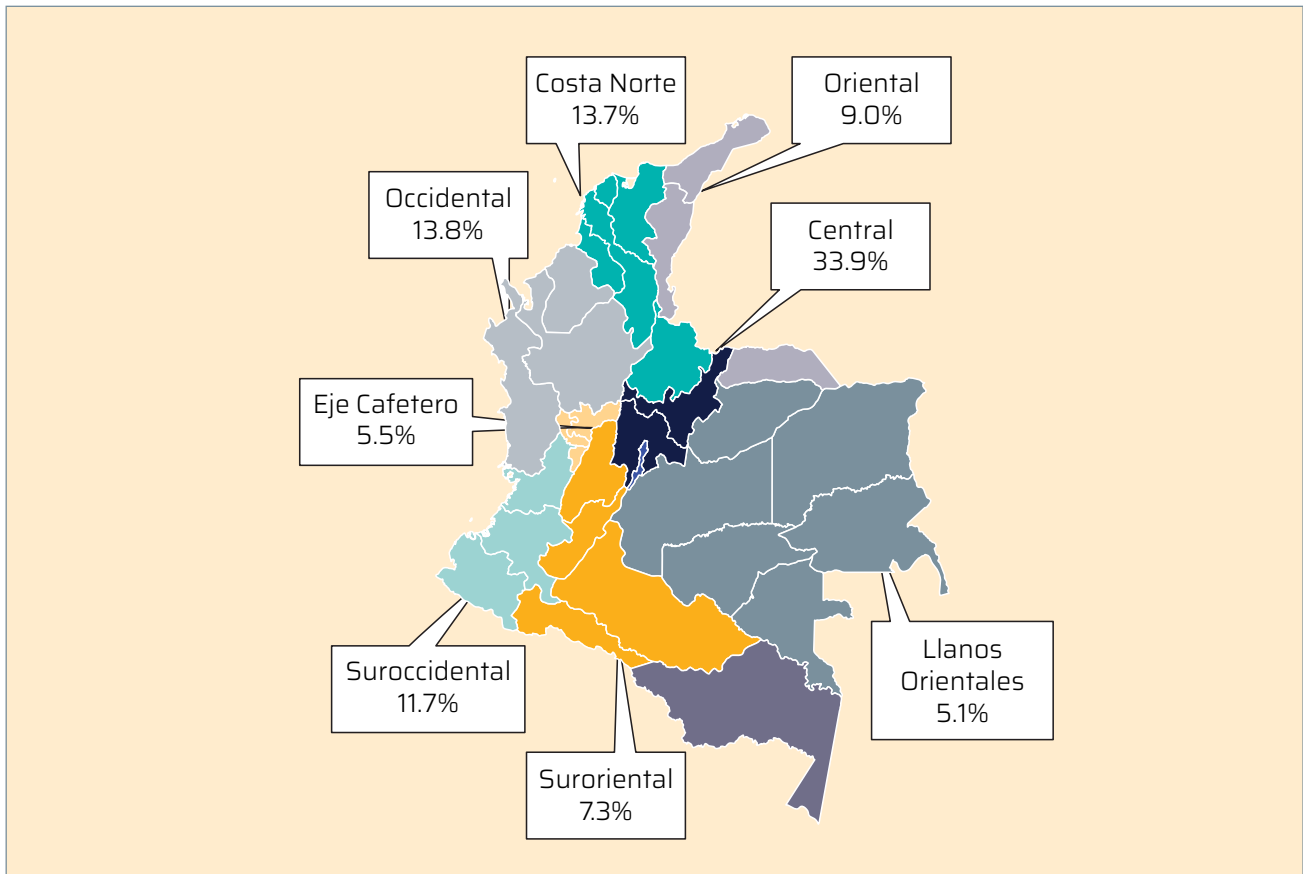
**GRÁFICO 1 | Distribución por grupos de edad y sexo y porcentaje de hombres y mujeres según grupos de edad**



Fuente: Resultados encuesta AG Policía 2020

5 La identidad de género hace referencia a la vivencia interna e individual, tal como cada persona la siente, la cual podría corresponder o no con el sexo de nacimiento. Es decir, cómo cada persona se considera a sí misma en relación con el género masculino o femenino.

## MAPA 1 | Porcentaje de personas encuestadas según región



Fuente: Resultados encuesta AG Policía 2020

haya sabido cómo responder a la pregunta, por otro, que no sabe a qué categoría de identidad de género corresponde su experiencia de vida o que no quiso responder la pregunta.

### c. Nivel educativo alcanzado en el sistema formal de educación

El nivel educativo alcanzado por el mayor porcentaje de personas que respondió la encuesta es técnico (62,6%); le siguen en menor orden secundaria (12,4%) y tecnológico (11,9%). El 9,2% ha cursado estudios universitarios y cerca al 4% estudios de posgrado.

### d. Nivel alcanzado en la Policía Nacional

En lo relacionado con el nivel alcanzado en la Policía, 7 de cada 10 personas encuestadas es Patrullero(a); 2 de cada 10 pertenecen al nivel Ejecutivo y 1 de cada 20 al nivel Oficial. Menos del 3% de las personas encuestadas es No Uniformado.

### e. Pertenencia a un grupo étnico

De acuerdo con su cultura, pueblo o rasgos físicos, el 19,5% se reconoce como perteneciente a un grupo étnico. El 13% se identifica como afrocolombianos, el 6% como indígenas y menos del 1% como gitanos o Rom. En la siguiente gráfica se pueden observar los datos específicos para cada región de la PNC.

### e. Distribución por regiones

La representación por región mostró que las personas encuestadas de la región 1 Central representan el 33,9% del total; en las regiones 6 Occidental y 8 Costa Norte representan cerca del 14% cada una; en la región 4 Suroccidental representan el 11,7%, en la 5 Oriental el 9% y en la 2 Suroriental el 7,3%. Las personas encuestadas en las regiones 3 Eje Cafetero y 7 Llanos Orientales representan alrededor del 5% cada una. El mapa anterior (Mapa 1) presenta las regiones de la Policía y la representación de quienes respondieron la encuesta.

# 4

## Buenas prácticas

El presente capítulo resume las buenas prácticas (BP) que ha venido desarrollando la Policía Nacional de Colombia, respecto a la equidad de género e igualdad de oportunidades, entendiendo una BP como una acción específica que busca promover un cambio institucional positivo que resulte en un mejor servicio de policía.

Cuando se habla de BP, se hace referencia a una experiencia o intervención orientada de forma sistematizada por principios y procedimientos de actuación ajustados a parámetros normativos, que han demostrado resultados positivos y eficaces en un contexto concreto (Eurosocial, 2018) y se caracterizan por tener un impacto tangible en la mejora de la calidad de la vida de las personas, por ser replicables y tener un componente de innovación en consonancia con criterios éticos y técnicos (Gradaille & Caballo, 2016). En el marco de la PNC, las BP deben tener un efecto multiplicador y adaptado a todas las unidades y regiones de la Institución.

Una buena práctica se presenta cuando una acción determinada recibe una valoración positiva, porque promueve el cambio de situaciones que resultaban inadecuadas y/o injustas. Aun así, la noción de buena práctica no supone que las que no lo son, sean “malas prácticas”, sino que algunas acciones pueden servir de referencia o modelos por su carácter novedoso, desde las cuales se ha contribuido para mejorar un proceso o una actuación determinada, de manera que estas son útiles para documentar los aprendizajes, en este caso en equidad de género e igualdad de oportunidades, y aportar a otras instituciones del sector de seguridad por medio de la difusión de experiencias exitosas de la Policía Nacional.

Para efectos de la autoevaluación de género<sup>6</sup>, se definieron cinco componentes clave, en los cuales se enmarcan las BP identificadas para contribuir al fortalecimiento de la participación equitativa de mu-

jes y hombres en todos los niveles de la PNC y de la capacidad institucional para prevenir y responder a las diferentes necesidades de seguridad y justicia desde el enfoque de género.

**i) Igualdad de oportunidades y selección:** Se incluyen las acciones identificadas para la incorporación de mujeres en la Institución.

**ii) Cultura organizacional:** Se identifican las BP que determinan el ambiente laboral y las decisiones de la Institución para hacer frente a eventos vinculados con hostigamiento y acoso sexual en la Institución.

**iii) Comunicación y sensibilización para el cambio:** Busca destacar las diferentes piezas de comunicación con las cuales la Policía ha buscado representar gráficamente las iniciativas respecto a la igualdad de género.

**iv) Gestión del conocimiento:** Identifica los procesos sistemáticos orientados a potenciar las competencias de la Institución y la generación de valor; e involucran las tareas de seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte del personal de la Institución, con el objeto de fortalecer el recurso de conocimiento propio. (ActKnowledge, 2012).

**v) Estructura organizacional:** En este componente se incluyen las acciones relacionadas con las dependencias, cargos y funciones que ha creado la Policía para liderar y responder por los temas de género en la Institución.

Finalmente, estas BP pretenden hacer notorios los esfuerzos de la PNC para la transversalización del enfoque de género en la Institución. A continuación, se presentan siete buenas prácticas agrupadas en los cinco componentes descritos. Cabe aclarar que estas prácticas no agotan la referencia de otras que pueden existir y que no fueron identificadas en el proceso, o que pueden ir sumando a futuro.

6 Las prácticas exitosas identificadas se basaron en el modelo de equidad de género (INMUJERES, 2005) y en la Guía de DCAF (2011).

**TABLA 4 | Buenas Prácticas de género Policía Nacional de Colombia**

BUENA PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN ¿EN QUÉ CONSISTE?	BENEFICIOS PARA LA PNC	IMPACTO
<b>IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y SELECCIÓN</b>			
<b>1. Aumento en la incorporación de mujeres</b>	<p>La PNC ha venido trabajando en el aumento de la incorporación de mujeres a la Institución. Se destacan las iniciativas en búsqueda de la incorporación de mujeres auxiliares de policía, que han dejado como resultado para el 2019, la incorporación de 243 mujeres auxiliares de Policía.</p> <p>También se resalta la presencia de mujeres en diferentes especialidades e incluso en áreas/grupos que históricamente han contado con participación exclusiva de hombres (Comandos Jungla y ESMAD).</p>	Esta acción promueve las condiciones y oportunidades para que las mujeres puedan participar en diferentes áreas de la PNC.	Impacta e involucra a las mujeres que quieren hacer parte de la PNC y muestra sus posibilidades de llegar a diferentes dependencias.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>2. Creación del Grupo especial "SALMA", de la Inspección General</b>	Este grupo atiende exclusivamente los casos de violencia sexual y física contra las mujeres pertenecientes a la Institución. Se brinda atención primaria en psicología y paralelamente se realizan las acciones disciplinarias correspondientes contra el agresor.	El establecimiento de iniciativas como grupos o puntos focales sobre género impulsan la visibilización de estos temas y muestran tolerancia cero a los comportamientos que alimenten las VBG dentro de la Institución.	Impacta a todas las mujeres que pertenecen a la Policía Nacional y que han sido víctimas de algún tipo de violencia de género en la Institución.
<b>COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN PARA EL CAMBIO</b>			
<b>3. Realización de piezas gráficas con enfoque de género.</b>	<p>La Policía Nacional ha distribuido piezas de imagen, video y texto que hacen referencia a las violencias de género con el fin de que las personas identifiquen acciones violentas contra las mujeres y personas LGBTI y estas sean denunciadas. Estas piezas fueron distribuidas en redes sociales como Whatsapp, Facebook, Twitter e Instagram.</p> <p>Así mismo, la Policía ha hecho un importante esfuerzo para que sus piezas gráficas incorporen tanto a mujeres como hombres realizando diferentes tipos de labores.</p>	<p>Los proyectos audiovisuales y la utilización de imágenes de la Policía Nacional dan cuenta de una motivación y un interés por difundir un contenido con enfoque de género ante la ciudadanía.</p> <p>También permite alimentar positivamente la presentación y la imagen de la Institución ante la ciudadanía.</p>	Impacta positivamente al personal policial y a la ciudadanía en general en la medida en que evidencia las violencias de género, dota a las mujeres de un papel protagónico e integra la igualdad en las piezas gráficas.
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			
<b>4. Procesos de formación y socialización con temáticas de género.</b>	<p>Desarrollo de un guía para la transversalización del enfoque de género en los currículos de formación, inclusión de asignaturas y capacitaciones sobre temáticas de género en el Plan Anual de Educación (PAE), actividad liderada por la Subdirección General, la Unidad Policial para la Edificación de la Paz - UNIPEP y la Dirección Nacional de Escuelas - DINA, aprobado por el Ministerio de Educación Nacional.</p> <p>En el programa académico Administrador Policial y Técnico Profesional en Servicio de Policía, como proceso de formación para los futuros.</p>	Le apuesta a la formación en derechos humanos y género para las nuevas generaciones que ingresan a la PNC.	<p>Impacta a todo el personal que inicia su proceso de formación en la PNC.</p> <p>Promueve una visión inclusiva sobre las necesidades y derechos de mujeres y hombres al interior de la Institución y con la población que atiende, evidenciando la necesidad de trabajar para eliminar las discriminaciones, así como la garantía y promoción de los derechos humanos de las mujeres.</p>

BUENA PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN ¿EN QUÉ CONSISTE?	BENEFICIOS PARA LA PNC	IMPACTO
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			
	<p>Oficiales y Patrulleros, cuenta con la asignatura Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Esta asignatura comprende el abordaje de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia Mujer, Familia y Género de la Policía Nacional - EMFAG.</li> <li>- 2AS-GU-0001 Guía de orientación frente a casos de violencia a mujer, familia y género, al interior de la Institución.</li> <li>- 1CS-GU-0001 Guía de atención de casos de Violencias Basadas en Géneros (VBG).</li> <li>- Ley 1257 del 2008.</li> </ul>		
<p><b>5. Diseño e implementación del Modelo de Construcción de Paz</b></p>	<p>Este modelo fue elaborado con una metodología participativa y consultiva liderada por la UNIPEP, en el cual el tema de género es uno de sus nueve componentes. Este modelo tiene por objetivo “identificar, desde la perspectiva del personal policial, las responsabilidades, fortalezas y recursos necesarios para articular en la Institución los diversos esfuerzos para hacer más eficiente el servicio de policía ante los retos del nuevo contexto” (PNC, Interpeace, APAZ, 2017).</p>	<p>Desde el Modelo de Construcción de Paz, se agrupan acciones de transformación de prácticas de desigualdad y discriminación de género, tanto al interior de la Institución como en la prestación del servicio.</p>	<p>Impacta al personal de la Policía ya que este fue consultado, en todos los niveles y especialidades, para elaborar el plan de implementación con proyectos, acciones y recomendaciones.</p>
<p><b>6. Implementación del Proyecto EMA</b></p>	<p>Los Equipos Móviles de Atención EMA, fueron diseñados dentro del proyecto Enfoque de Género en el Servicio de Policía “como una estrategia territorial en coherencia con los principios y enfoques definidos por el Modelo de Construcción de Paz de la PNC” (PNC, 2019).</p> <p>El proyecto EMA produjo información muy relevante para la Institución, diversos tomos con información conceptual sobre género y derechos, metodologías lúdicas y la documentación del proyecto desarrollado.</p>	<p>A través de EMA la PNC contribuye a prevenir y atender los casos de VBG en la población rural de Colombia (PNC, 2019). Esto evidencia el compromiso de la Institución por llegar a todo el territorio nacional y por establecer rutas y actividades lúdicas metodológicas para la atención y prevención de las VBG.</p>	<p>Permite que el personal de la PNC fortalezca sus competencias y conocimientos sobre VBG. Permite tener un contacto cercano con la comunidad motivando la denuncia y acciones de prevención que permiten cerrar brecha de acceso a la justicia.</p> <p>Construye confianza y legitimidad en la Institución.</p>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<p><b>7. Creación del Grupo especializado al interior de la PNC para la implementación de la Política Pública Sectorial de Transversalización de Género</b></p>	<p>La Dirección de la PNC delegó a la Inspección General, Oficina de Derechos Humanos, como encargada de la implementación interna de la Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública para los años 2018 a 2025. Para asumir esta responsabilidad, se crearon cargos de asesores y analistas de género en el mencionado grupo.</p>	<p>El tener un equipo especializado para desplegar la política pública sobre género al interior de la Institución, es una apuesta por sensibilizar en género a largo plazo, al personal de la PNC.</p>	<p>A nivel nacional es una de las primeras instituciones del sector seguridad en Colombia en implementar acciones relacionadas con género.</p> <p>A nivel latinoamericano es un referente en el sector seguridad que impulsa los temas de género.</p>

# 5 | Recomendaciones

## 5.1. Recomendaciones generales

1) Diseñar un plan de trabajo especial que implemente y amplíe la cobertura de lo establecido desde la política sectorial y, que tenga en cuenta las recomendaciones que se presentan a continuación. Se sugiere que incorpore los siguientes principios<sup>7</sup>:

- La responsabilidad de poner en marcha la Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública se extiende a todo el sistema, a todo el personal de todos los niveles y radica en los niveles más altos dentro de los organismos.
- No dar por supuesto que hay cuestiones o problemas indiferentes a la perspectiva de la igualdad entre los géneros.
- Para traducir la idea de la transversalización en realidades, son importantes una clara voluntad política y la asignación de los recursos adecuados, incluidos recursos adicionales financieros y humanos.
- Es preciso establecer mecanismos adecuados y fiables para controlar los progresos realizados.

El plan de Trabajo que se proponga deberá contener como mínimo los siguientes elementos<sup>8</sup>:

- Establecer un compromiso claro frente a la equidad de género.
- Definir políticas institucionales de género,

acompañadas del diseño de planes de acción con actividades, las cuales se sustenten en las recomendaciones para cada uno de los temas y dimensiones que guiaron la autoevaluación.

- Diseñar indicadores, que permitan evaluar los avances hacia la meta propuesta y el impacto esperado, que puedan demostrar el progreso de las actividades.
  - Establecer periodos, plazos y responsabilidades sujetas a un seguimiento para verificar el cumplimiento de las actividades previstas.
  - Establecer los recursos que servirán de apoyo para el cumplimiento de las actividades. Es importante incluir los recursos financieros, materiales y personal necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.
  - La formación y capacitación en la gestión del talento humano.
- 2) Definir un Área o Grupo de Género con dependencia de la Inspección General de la Policía que lleve a cabo la transversalización del enfoque de género y el cumplimiento a la política pública sectorial. Se requiere generar un cargo tanto en el nivel táctico como en las unidades del nivel operacional de “responsable de género”, que haga las veces de enlace con el nivel estratégico y área o grupo de género de la Subdirección General<sup>9</sup>.
- 3) Diseñar acciones afirmativas encaminadas a que las mujeres puedan avanzar en la carrera policial<sup>10</sup>; y hacia los más altos cargos, cerran-

7 Principios basados en el concepto de la Organización Internacional del Trabajo.

8 Elementos tomados del módulo de Transversalización del enfoque de género. Elaboración de un plan de acción Oxfam, 2014

9 Es fundamental plantear como primera iniciativa la creación de la dependencia, nueva estructura o Grupo que despliegue las acciones de la Política Pública Sectorial, que bajo un análisis riguroso por parte de la Policía Nacional quedó en cabeza de la Oficina de Derechos Humanos, de la Inspección General de la Policía Nacional.

10 Formación entendida como los conocimientos específicos obtenidos a largo plazo; es permanente, cíclica y continua.

do las brechas de participación en los grados de Brigadieres Generales, Mayores Generales y Generales.

4) Revisar desde un enfoque de género, las estrategias que se han construido en la Institución, que vinculan a las mujeres con roles de género tradicionales asociados a lo femenino, y a la concepción sobre el rol asignado por la sociedad a las mujeres.

5) Prevenir desde las más altas esferas de la Institución, el acoso sexual en la PNC y la tolerancia a estas conductas. Para tal fin se recomienda que:

- Se diseñen o ajusten y se difundan procedimientos claros para promover la denuncia, sancionar a los agresores y evitar la revictimización de quienes rompen el silencio.
- Se garantice la protección de las mujeres que denuncian, incluida la preservación de la identidad.
- Se introduzca una política que posicione el acoso sexual como intolerable, evitando así que se validen las prácticas de acoso, se desnaturalicen y se sancionen también socialmente estas conductas.
- Se promueva el conocimiento del marco legal nacional relacionado con el acoso sexual.
- Se adelanten acciones encaminadas a la garantía del ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, especialmente sus derechos sexuales y reproductivos.

6) Revisar y articular las estrategias EMFAG (Estrategia “Mujer, Familia y Género) y EMA (Equipos móviles de Atención). La estrategia EMFAG carece de una metodología y documentos que facili-

ten su despliegue y comprensión en el personal; por su parte, la estrategia EMA cuenta con una metodología, con un marco de actuación definido en evidencia y en las particularidades del servicio de policía en los territorios, por lo que la estrategia EMFAG podría articularse a la estrategia EMA; las dos tienen elementos comunes, la misma misión y le apuestan a la prevención y atención de víctimas de VBG dentro y fuera de la Institución. Estas estrategias se pueden potenciar recogiendo como insumos los avances desarrollados y generando un efecto sinérgico entre ambas.

7) Diseñar una Estrategia de Monitoreo y Evaluación (M&E) con especial atención en las conclusiones presentadas, de la mano con el plan de trabajo para la incorporación del enfoque de género en la Institución. La estrategia de M&E debe incluir la identificación de las lecciones aprendidas, los datos que posibiliten la medición de impacto a futuro, su grado de alcance y que determinen el cambio en el personal de la Institución lo que además permitirá la réplica del proceso en otros contextos. Se sugiere que la estrategia de M&E tenga en cuenta por lo menos:

- Establecer el alcance, para lo cual debe revisar los procesos para la formulación de metas, objetivos y resultados los cuales deben ser relevantes y limitados en el tiempo, específicos y medibles.
- Acotar las poblaciones a impactar y los territorios a trabajar.
- El diseño de indicadores de seguimiento de la estrategia de M&E.
- El diseño de los medios de verificación que faciliten el seguimiento y evaluación de los avances logrados y los efectos de los resultados.

## 5.2. Recomendaciones frente a cada tema y dimensión

A continuación, se presentan las recomendaciones por cada uno de los temas y dimensiones que guiaron la Autoevaluación de Género.

### A. EFICACIA DEL DESEMPEÑO

#### 1. Capacidad y capacitación

- Fortalecer los procesos de formación dirigidos a todo el personal de la Policía, los cuales deben ser permanentes, cíclicos y continuos, para lograr resultados de impacto respecto a la igualdad de género en la Institución. Para tal fin, estos procesos de formación deben incorporar ejercicios que desafíen puntos de vista, opiniones, sesgos patriarcales y transformen imaginarios discriminatorios que incluyan y permitan comprender los siguientes enfoques y contenidos:
  - Enfoques de derechos humanos, de género, diferencial e interseccionalidad.
  - Derechos Humanos.
  - Derechos Humanos de las mujeres.
  - Delitos de género (violencias física, psicológica, sexual, económica y patrimonial, acoso sexual, trata de personas, ataques con agentes químicos y feminicidio).
  - Diversidad sexual e identidad de género, encaminada a promover la no discriminación y a generar estrategias de acción propicias para la protección de los Derechos Humanos de las personas LGBTI.
- Diseñar recursos novedosos que incluyan, entre otros, talleres y dinámicas vivenciales con el propósito de brindar procesos que logren sensibilizar y concientizar al personal. Se busca que los contenidos lleguen de manera más acertada a las personas y generen impacto en sus formas de pensar y actuar diarias.
- Focalizar los procesos de formación de acuerdo con las necesidades específicas de cada región, enfatizando en aquellas que requieren mayor intervención de acuerdo con los resultados de la autoevaluación.
- Diseñar estrategias para la medición permanente del impacto de los procesos de formación, que incluyan indicadores que permitan evaluar el progreso y los efectos deseados en el personal, así como consecuencias en su actuación.

#### 2. Acceso a servicios

- Fortalecer la Investigación Criminal para la atención y judicialización de los casos por VBG, el fortalecimiento debe incluir la conformación o fortalecimiento de un grupo de investigaciones de casos de VBG en la Dirección de Investigación Criminal e Interpol (DIJIN) y a nivel operativo en las unidades desconcentradas (Regiones, Metropolitanas y Departamentos).
- Abordar en los procesos de formación, las competencias de otras instituciones que deben adelantar procesos de protección, atención y judicialización de las violencias de género, con el fin de poder garantizar una atención y orientación apropiadas a las víctimas denunciantes. Lo anterior, además, contribuye a fortalecer la articulación institucional y que no se revictimice a las víctimas.

- Capacitar y contar con personal que sirva de traductor en algunos territorios con presencia de comunidades indígenas, principalmente donde se ha podido registrar mayor cantidad de denuncias de VBG. Igualmente, contar con personal capacitado para recibir denuncias de personas con discapacidad auditiva.

### 3. Datos sobre delitos de género

- Aprovechar la fortaleza del sistema de información de la Policía e incorporar la perspectiva de género en los análisis de la información sobre delitos de género, mediante las variables diferenciadas, tanto las existentes, como las que es posible incorporar: sexo, edad, origen, pertenencia, etnia, discapacidad, ser víctima del conflicto armado, u otros componentes sobre los cuales la cultura genera discriminaciones.
- Diseñar indicadores de género para hacer visible al interior de la Policía la magnitud de las distintas formas de inequidad y como mecanismo eficiente para tomar decisiones institucionales que promuevan la equidad. Estos indicadores como mínimo deben:
  - Identificar situaciones específicas por sexo, con mirada de género (detectar inequidades).
  - Identificar brechas, es decir, deben permitir conocer –en forma relacional- los avances y rezagos en la situación de hombres y mujeres en diferentes ámbitos de la Institución.
  - Identificar relaciones de género, es decir, relaciones entre hombres y mujeres que resulten en situaciones de desigualdad, exclusión y discriminación al interior de la Institución.

## B. LEYES, POLÍTICAS Y PLANIFICACIÓN

### 1. Leyes y estándares nacionales, regionales e internacionales

- Realizar capacitaciones<sup>11</sup> que potencien el desarrollo de capacidades del personal especializado y que garanticen que la actuación institucional no contraponga la garantía, respeto y satisfacción de los derechos de las mujeres y de otras poblaciones minoritarias. Generar conocimiento y cultivar actitudes en funcionarios y funcionarias que integran la PNC asegura que se desarrolle un espacio de coordinación y aprendizaje colectivo con alta posibilidad de incidencia e influencia en otros integrantes de la Institución. Estas capacitaciones, como mínimo deben centrarse en:
  - Instrumentos internacionales que conforman el derecho internacional de los derechos humanos.
  - Instrumentos internacionales sobre los derechos humanos de las mujeres.
  - Normatividad nacional relacionada con género, que identifique los marcos internacionales que abarcan los derechos de las mujeres y los sectores LGBTI; y reconozcan la importancia de la protección de los derechos de las mujeres, especialmente de su derecho a una vida libre de violencia y sus derechos sexuales y reproductivos; al igual que la protección de los derechos de las personas LGBTI.
  - Bloque de constitucionalidad que incluye disposiciones derivadas de convenios internacionales de derechos humanos relacionados a la igualdad de género, ratificados por Colombia, que son de obligatorio cumplimiento para el Estado y sus funcionarios.
  - Leyes y políticas sobre VBG que establecen responsabilidades para la Institución.
- Establecer y desarrollar una estrategia de difusión para que todo el personal policial conozca la “Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública (2018-2025)”. Se sugiere difundir el objetivo general, los específicos y las líneas de acción de la Política Pública Sectorial.

Se propone que la estrategia de difusión contenga como mínimo una planificación con sus respectivos objetivos, las estrategias y los canales de difusión, la medición de los objetivos y la conclusión.

- Incorporar indicadores para la medición permanente del impacto de todos los procesos de capacitación que se adelanten, que permitan evaluar la transformación de los imaginarios del personal y que se vean reflejados en un servicio garantista de los derechos desde el enfoque de género.

### 2. Política institucional, procedimientos y coordinación

- Capacitar al personal policial sobre las guías y procedimientos internos para hacer efectivos los derechos de la comunidad, específicamente para atender a las personas víctimas de violencias de género, las personas de sectores LGBTI y a la población vulnerable. De igual manera, se recomiendan capacitaciones para aplicar protocolos para responder a delitos de género que se presenten tanto al interior como al exterior de la Institución.

Estas capacitaciones deben incorporar como mínimo las siguientes guías:

- Guía para la “Atención de casos de violencias basadas en género (VBG)” (Código 1CS-GU-0001).
- Acta de derechos de las mujeres víctimas de violencia (Código 1CS-FR-0008); Instructivo general 017/2012 violencia basada en género “Grave atentado a los derechos humanos”.

11 La capacitación, a diferencia de la formación, se enfoca en orientar e incrementar los conocimientos sobre un tema en específico, en un tiempo corto y determinado.

- Instructivo 096 del 21 de septiembre de 2006: Acceso y prevención de vulneración de derechos humanos a retenidos o detenidos.
  - Formato único reporte violencia intrafamiliar (Código 2AR-FR-0014).
  - Guía de orientación frente a casos de violencia a mujer, familia y género al interior de la Institución (Código 2AS-GU-0001).
  - Guía de atención para la familia policial (Código 2AS-GU-0002).
  - Parámetros de actuación policial para el despliegue de la estrategia protección a la infancia y adolescencia (Código 1001 DIPON-DIPRO 03/07/2013).
  - Guía de actuación policial para la atención de poblaciones vulnerables (18-09-2014) (Código 1IP-GU-004).
- Fortalecer los mecanismos de coordinación con todas las entidades competentes para abordar las violencias de género, a través de la capacitación del personal que debe atender a las víctimas, y así contribuir con adecuada concurrencia para el abordaje integral de las violencias de género.
  - Incorporar el enfoque de género en el presupuesto de la Institución y gestionar partidas presupuestales encaminadas al avance de la igualdad de género en la Institución. Para tal fin se debe tener en cuenta, como mínimo:
    - Definición de las acciones específicas necesarias a ser abordadas.
    - Definición de prioridades.
    - Asignación de recursos para corregir inequidades de género.
    - Diseño de indicadores.
  - La Policía Nacional cuenta con doctrina en temas de derecho humanos y derecho internacional humanitario, como lo es el Tomo 71. Se debe realizar una actualización donde se adhieran los temas de género de manera transversal, ajustándose a la nueva normatividad, nacional e internacional.

## C. RELACIONES COMUNITARIAS

### 1. Percepciones públicas

- Fortalecer la comunicación y articulación con las organizaciones de mujeres y de personas LGBTI, especialmente en las regiones. Lo anterior puede darse a través de la participación permanente de la Policía en instancias creadas para el abordaje y atención de las violencias de género, tanto de las organizaciones de la sociedad civil como de las instituciones.
- Fortalecer la respuesta efectiva a las víctimas que han denunciado delitos de género a la Policía, en principio a través de cuatro estrategias:
  - Establecer acciones, procesos y recursos encaminados a la garantía, restablecimiento y reparación de los derechos de las víctimas de delitos de género. Estas deben responder a las necesidades que tienen las víctimas de acuerdo con sus características particulares personales, familiares y sociales, para reducir el impacto negativo del hecho victimizante en su salud mental, física, emocional y en su bienestar social.
  - Promover el conocimiento por parte del personal de la Policía de las competencias institucionales, para un direccionamiento de las víctimas efectivo.
  - Promover el conocimiento por parte de la comunidad de las competencias de las distintas instituciones que deben brindar atención a las víctimas y de las rutas de atención a las violencias de género, teniendo en cuenta que, este proceso varía de acuerdo con los hechos de violencia, el tipo, la gravedad, y las medidas que se requiera tomar, entre otras.
  - Alimentar la confianza entre la Policía y la población con el fin de que se potencien las capacidades y responsabilidades del personal policial frente a la comunidad.

### 2. Cooperación y consulta con el público

- Establecer mecanismos para consultar a las comunidades sobre las necesidades de prevención de delitos relacionados con violencias de género. Lo anterior impone el diseño de estrategias concretas para:
  - Adelantar acciones de prevención.
  - Focalizar acciones de prevención y atención a las violencias de género en comunidades específicas (Mujeres, personas LGBTI, etc.).
  - Incorporar a grupos étnicos, comunidades indígenas y afrodescendientes en procesos de prevención y focalización de acciones.

## D. RENDICIÓN DE CUENTAS Y SUPERVISIÓN

### 1. Supervisión externa e interna

- Promover el conocimiento del personal sobre los mecanismos, protocolos o rutas para presentar quejas por abusos contra los derechos humanos, tanto para presentarlas al interior de la Institución como para presentarlas ante los organismos de control.
- Promover el conocimiento de la comunidad sobre los mecanismos, protocolos o rutas para presentar quejas por abusos contra los derechos humanos, por parte del personal de la Policía, ante los organismos de control.

### 2. Quejas contra el personal de la Policía Nacional

- Diseñar un sistema de protección y protocolos específicos para el trámite e investigación de quejas contra personal de la Institución por abusos contra los derechos humanos, que superen el temor a las represalias.

El sistema de protección y los protocolos deberían contener como mínimo:

- Derecho al debido proceso de ambas partes.
- Derecho a la denuncia de manera anónima.
- Confidencialidad absoluta.
- No confrontar al agresor y respeto al principio de presunción de inocencia.
- Medidas cautelares internas (derecho a pedir cambio de superior jerárquico, entre otras).
- Atención psicosocial a las víctimas.
- Veeduría por parte de los entes de control para garantizar la imparcialidad de las investigaciones.

## E. PERSONAL

### 1. Incorporación y selección

- Aumentar la participación de las mujeres en la Institución, a mayor velocidad de la que se ha dado en las últimas décadas definiendo metas de participación de mujeres, desagregadas por niveles y áreas de la Policía Nacional, con el objetivo de lograr que un número significativo de mujeres puedan llegar a los mayores grados de la Institución y que este porcentaje aumente progresivamente. Si bien las cuotas de género tienden a ser polémicas, son una estrategia muy útil para acelerar el proceso para que las mujeres lleguen a posiciones de liderazgo, principalmente en organizaciones mayoritariamente masculinas (Aequales y PwC 2019). Se busca que la Institución siga teniendo criterios meritocráticos, pero que concientice la necesidad de abrir espacios en todos los niveles para las mujeres<sup>12</sup>.
- En el mismo sentido, es importante que también se dé una revisión detallada de la participación de mujeres y hombres por áreas y especialidades, buscando superar los estereotipos de “labores femeninas” y “labores masculinas”. Así mismo, se deben cuestionar las visiones de que el trabajo en campo es más apropiado para los hombres.
  - Generar estrategias para que más mujeres se interesen en ingresar a la Policía Nacional, a través de las comunicaciones que se brindan a la ciudadanía sobre la Institución. De igual manera, desarrollar un entorno apropiado para la participación de mujeres, impulsando medidas como una infraestructura adecuada y políticas para el balance entre la vida laboral y personal/familiar.
  - Revisar si en el proceso de reclutamiento existen criterios no escritos o informales de selección que pueden perjudicar el ingreso o incorporación de algunas personas y que están relacionados con imaginarios que discriminan.
- Promover el uso de lenguaje incluyente en documentos formales de la Institución y en la comunicación cotidiana del personal. El lenguaje es una creación cultural y una forma de representar el mundo, y por ende refleja una serie de creencias y prácticas de la sociedad (Comisión Nacional de Género de la Rama Judicial). Es así como el lenguaje ha sido reflejo de una sociedad que ha tendido a dar un trato desigual a mujeres y hombres. En el contexto de la Policía Nacional, también se identifica que, en términos generales, el lenguaje usado en la entidad refleja lo predominantemente masculino que este ha sido históricamente, lo que evidencia la necesidad de ajustar su uso, primero desde la documentación formal, que posteriormente se traduzca en la comunicación informal<sup>13</sup>.

### 2. Retención

- Revisar las políticas y medidas que la Institución ha definido para la promoción del balance entre la vida laboral y la personal/familiar, ajustando lo necesario para que estas logren cumplir con su objetivo y se implementen en igualdad de condiciones para mujeres y hombres. En ese sentido, evaluar la posibilidad de proporcionar ayudas a todo el personal que excedan lo mencionado por la Ley, que estén relacionadas con el cuidado de hijos/as, otros familiares, licencias de maternidad y paternidad y, en general, para la vida familiar.

12 “No se trata de reemplazar a un hombre por una mujer por el simple hecho de ser una mujer. Se trata de poner en el mapa los mejores talentos femeninos de la organización, visibilizarlas y darles oportunidades tangibles en puestos que nunca habían sido ocupados por mujeres” (PwC y Aequales 2019).

13 “El lenguaje no solo refleja sino también forma parte de la realidad. Por consiguiente, aunque su transformación no es suficiente para generar cambios en las relaciones de poder, el no transformarlo puede interferir el proceso hacia la igualdad” (Ibid, p. 8).

- Analizar la equidad en los beneficios a hombres y mujeres, es decir, si se están implementando prácticas basadas en la visión de roles tradicionales de género en la que las mujeres se concentran en el trabajo doméstico y de cuidado. En este sentido, se deben definir estrategias concretas (desde el discurso y la práctica) para fomentar que los hombres sean igualmente corresponsables del trabajo doméstico y de cuidado en sus hogares, que se traduzca a su vez en el cambio imaginarios basados en estereotipos de “lo femenino” y “lo masculino” en el quehacer de la Institución.
- Examinar la normatividad institucional que regula las licencias de paternidad, con el fin de que la discrecionalidad en la toma de decisiones disminuya y las licencias se cumplan a cabalidad en todos los casos, como sucede con las licencias de maternidad.
- Fortalecer los programas e infraestructura que permiten el ejercicio de la maternidad y paternidad durante la prestación del servicio policial, como contar con salas de lactancia dentro de la Institución. Este trabajo se debe realizar buscando desarrollar las capacidades en todo el territorio nacional, tanto en el ámbito urbano como rural.

### 3. Asignaciones, despliegue, ascenso y remuneración

- Realizar procesos de sensibilización a las juntas que toman decisiones respecto a ascensos en la Junta Asesora del Ministerio de Defensa para la Policía Nacional, quien da un concepto sobre el ascenso de Oficiales, y la Junta de Evaluación y Clasificación, quien realiza la misma labor para el nivel Ejecutivo y de Suboficiales. Esto con el fin de garantizar que se neutralicen los sesgos inconscientes en las decisiones de ascenso<sup>14</sup>.
- Revisar la conformación de las juntas mencionadas, con el fin de que en estas haya paridad de participantes por sexo y una conformación diversa que represente al personal de la PNC.

### 4. Orientación y apoyo

- Implementar medidas que permitan el contacto cercano entre el personal que es trasladado y sus familias, en todos los niveles jerárquicos de la PNC. Así mismo, generar estrategias para dar a conocer las medidas existentes, principalmente de carácter económico y de acompañamiento psicológico.

### 5. Infraestructura y equipo

- Garantizar que se cuente con la infraestructura adecuada en las unidades de Policía, especialmente en cuanto a las salas transitorias de detenidos para mujeres y hombres, y áreas seguras para cambiarse y lavarse/bañarse para ambos sexos en las diferentes instalaciones de la PNC.
- Para el personal de la Institución: baños adecuados para hombres y mujeres, áreas seguras para cambiarse, salas de lactancia y alojamientos adecuados. A su vez se debe contar con chalecos antibalas que se adapten a la anatomía de las mujeres y les garantice su seguridad.
- Para la ciudadanía: salas de denuncia apropiadas donde se garantice la privacidad, acceso a las salas de denuncia para personas con movilidad reducida. Es relevante que en este ejercicio se asegure brindar las condiciones adecuadas en todas las regiones de la Policía, tanto en el ámbito urbano como rural.

<sup>14</sup> Entre los sesgos más comunes en el ámbito de una selección o ascenso en las organizaciones se encuentran los sesgos por género, a través de los que se puede asumir, por ejemplo, que una mujer puede estar menos comprometida con su trabajo.

## F. CULTURA INSTITUCIONAL

### 1. Comprensión de las cuestiones de género y relaciones entre mujeres y hombres dentro de la Institución

- Incorporar en todas las acciones que adelante la Institución, los enfoques de derechos humanos, género y diferencial, lo que contribuirá a visibilizar las estructuras que hacen posible las inequidades dentro de la Policía Nacional.
- Diseñar estrategias encaminadas a:
  - Abordar y modificar estereotipos de género que justifiquen, naturalicen o invisibilicen la violencia y minimicen los riesgos y consecuencias por razón de género.
  - Identificar las desigualdades, superar la naturalización de sus expresiones y realizar un abordaje crítico y transformador de las mismas.
  - Modificar los imaginarios sobre los roles de género que legitiman y reproducen la subvaloración de las mujeres y la exclusividad de su rol como cuidadoras.
  - Transformar las percepciones sobre los roles de género masculinos y su relación con la legitimación de posicionamientos desiguales entre hombres y mujeres en las relaciones.
  - Transformar los imaginarios frente a las personas de sectores LGBTI que justifican la discriminación por prejuicio hacia las personas con construcciones de género no normativas.

### 2. Liderazgo y presentación pública

- Desarrollar programas inclusivos que impulsen el liderazgo femenino, en el que se potencialicen las capacidades de las mujeres para llegar a los grados y cargos más altos de la Institución. Se sugiere que estos programas incluyan contenidos para el desarrollo de habilidades gerenciales, acompañado de módulos sobre equidad de género, que incentiven no solo el interés de las mujeres por tener posiciones de liderazgo en la organización, sino por ser embajadoras de equidad dentro de la misma.
- Conformar un comité de equidad de género, del que haga parte personal de diferentes niveles y áreas de la Institución, que defina estrategias para avanzar en equidad de género. Se sugiere que el comité trabaje a dos niveles: un nivel técnico que proponga las estrategias acorde con las necesidades de la Institución, y un nivel directivo, que evalúa dichas estrategias y tome decisiones al respecto<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Las labores que cumplen estos comités son de “coordinar, articular y garantizar la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucional de la organización, con el objetivo de promover el cierre paulatino de las brechas de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres” (PwC y Aequales 2019).

# 9

## Bibliografía

**ActKnowledge.** (2012). *Theory of Change Basis*. Obtenido de [https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/ToCBasics.pdf](https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf)

**Aequales y PricewaterhouseCoopers.** (2019). *Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado*.

**Astelarra, J.** (2003). *Buenas Prácticas y auditoría de Género. Instrumentos para políticas locales Proyecto Olympia de Gouges. Con el apoyo de la comunidad Europea/ Programa sobre la estrategia comunitaria en materia de igualdad entre mujeres y hombres*. Obtenido de [http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/judith\\_astelarra/documento1\\_judith.pdf](http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/judith_astelarra/documento1_judith.pdf)

**DCAF-Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad.** (2011). *Guía de autoevaluación de género para la policía, las fuerzas armadas y el sector de justicia*.

**EUROSOCIAL.** (2018). *Cuaderno de buenas prácticas para incorporar la Perspectiva de Género en las sentencias: Una contribución para la aplicación del derecho a la igualdad y la no discriminación*. Obtenido de [https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2019/05/003\\_a.-PJChile\\_Cuaderno-g%C3%A9nero-sentencias.pdf](https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2019/05/003_a.-PJChile_Cuaderno-g%C3%A9nero-sentencias.pdf)

**Gender Action.** (2009). *Doubling the damage: World Bank Climate Investment Funds undermine climate and gender justice*.

**Gradaille, R., & Caballo, M.** (2016). *Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: criterios de identificación y búsqueda*. Obtenido de <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/2773>

**Instituto Nacional de las Mujeres.** (2005). *Modelo de Equidad de Género*. Obtenido de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100875.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100875.pdf)

**Instituto Nacional de las Mujeres.** (2010). *Compartiendo las mejores prácticas del Modelo de Equidad de Género*. Obtenido de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101189.PDF](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101189.PDF)

**Ministerio de Defensa.** (2018). *Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública 2018-2020*. Obtenido de [https://www.justiciamilitar.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/politica\\_genero.pdf](https://www.justiciamilitar.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/politica_genero.pdf)

**Ministerio de Defensa Nacional.** (2016). *Resolución 01360. Por la cual se expide el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional*.

**Ministerio de Defensa Nacional.** (2019). *Resolución 01475. Por la cual se crea el Comité de Recepción, Atención, Evaluación y Trámite de Quejas e Informes en la Policía Nacional*.

**Policía Nacional de Colombia.** (2016). *Anexo Resolución 00937. Por el cual se establece el Manual de Funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, la metodología de evaluación para el perfil de los cargos y se derogan disposiciones*.

**Policía Nacional de Colombia.** (2017). *Plan Marco Decenal de Crecimiento para la Policía Nacional*.

**Policía Nacional de Colombia.** (06 de 09 de 2018). *Código 2ASGU-0001. Guía de orientación frente a casos de violencia a mujer, familia y género al interior de la Institución*.

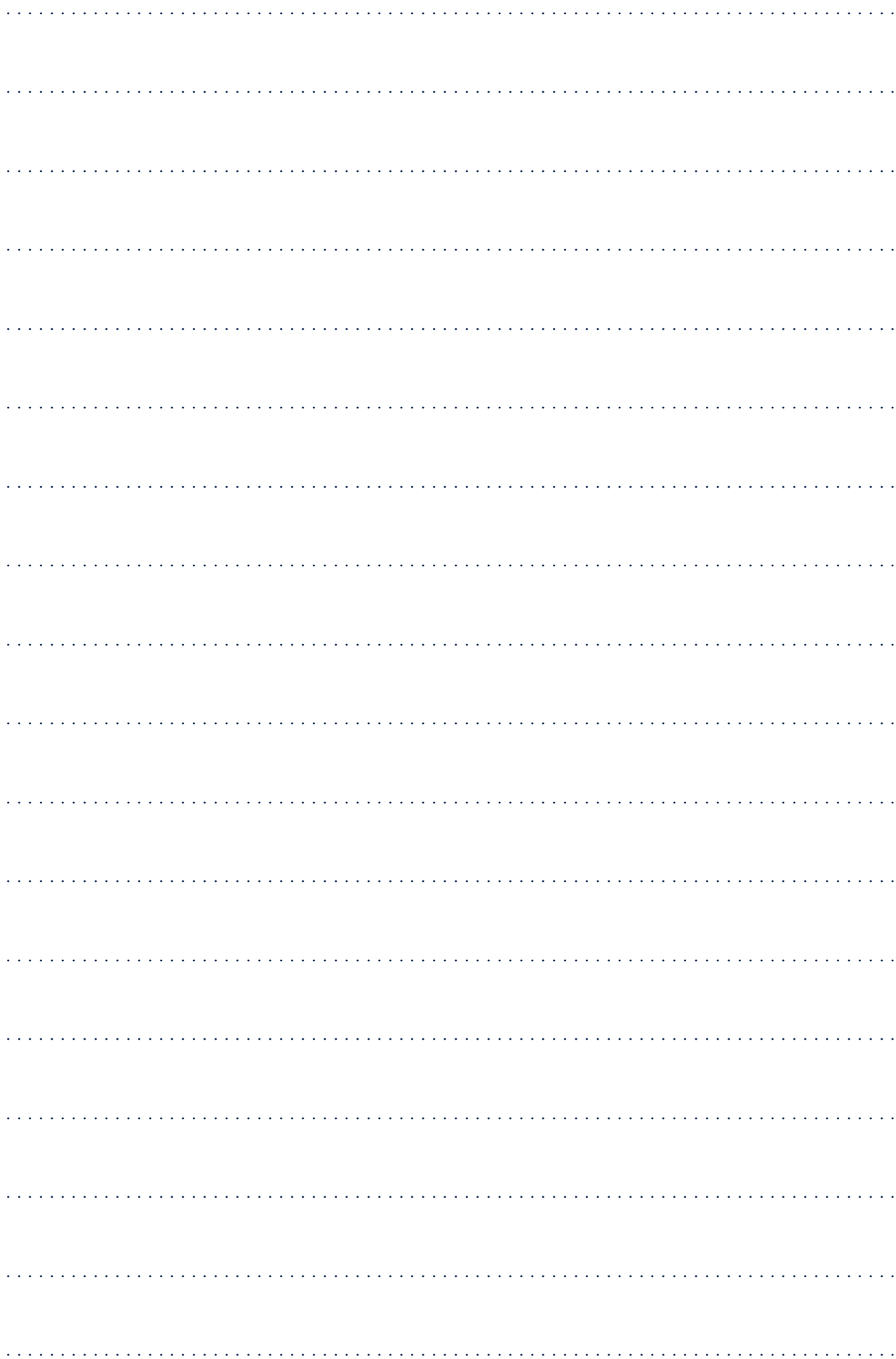
**Policía Nacional de Colombia.** (06 de 09 de 2018A). Código 2AS-GU-0002. Guía de atención para familia policial.

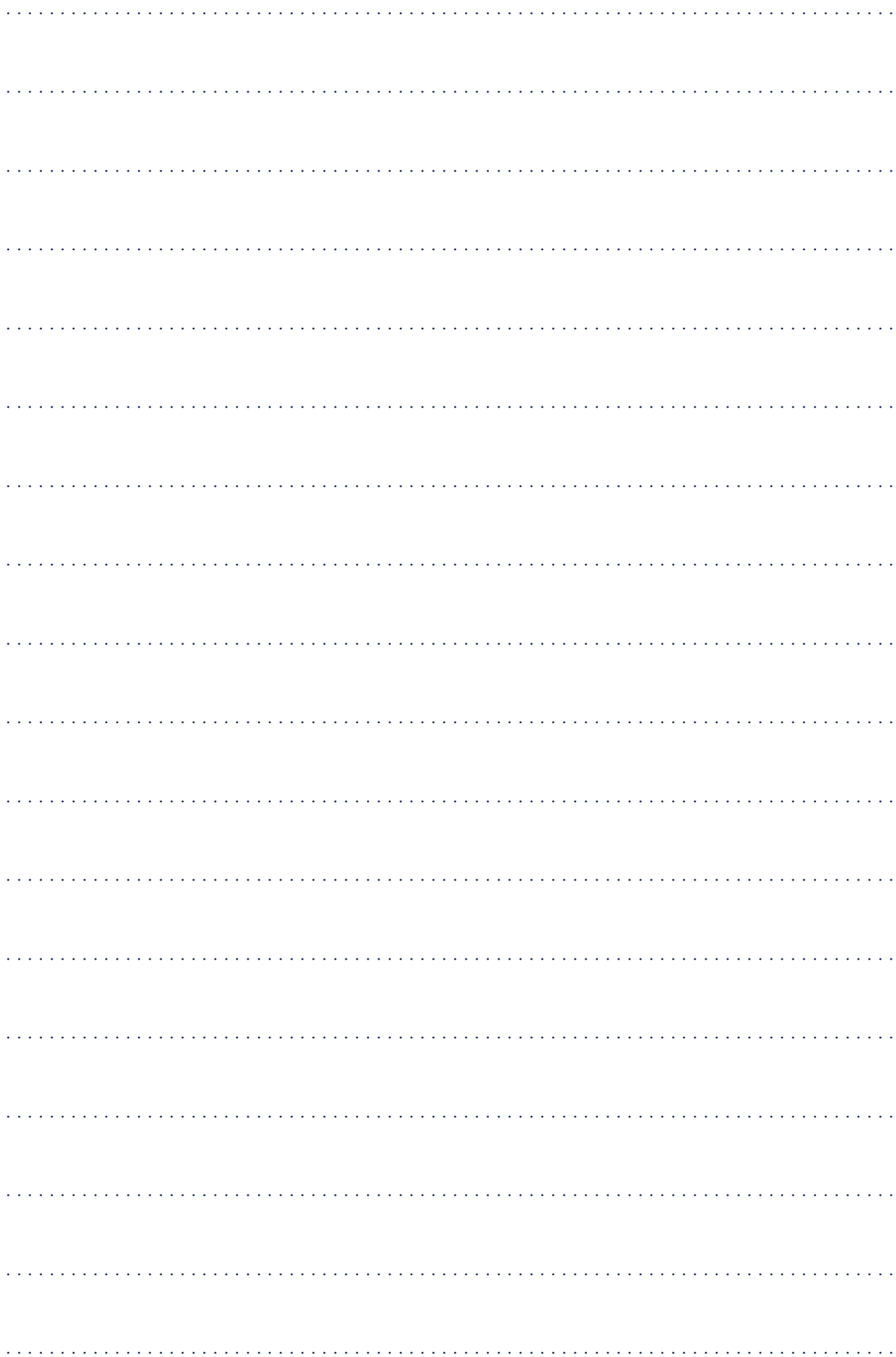
**Policía Nacional de Colombia.** (2019). *Servicio de Policía, interinstitucionalidad y construcción de redes de apoyo frente a la violencia basada en género.* Obtenido de <https://alianzaparalapaz.org/wp-content/uploads/2019/08/MODULO-3-GENERO.pdf>

**Policía Nacional de Colombia.** (21 del 04 de 2020). *FUNCIONES POLICÍA NACIONAL (Decreto No. 4222 del 23-11-2006).* Obtenido de <https://www.policia.gov.co/mision-vision-mega-principios-valores-funciones>

**Policía Nacional de Colombia.** (2020). *Misión, visión, mega, valores, principios y funciones.* Obtenido de Policía Nacional de Colombia: <https://www.policia.gov.co/mision-vision-mega-principios-valores-funciones>

**Policía Nacional de Colombia, Interpeace, Alianza para la Paz.** (2017). *Modelo de Construcción de Paz de la Policía Nacional.* Obtenido de <https://www.interpeace.org/latinoamerica/wp-content/uploads/sites/7/2017/05/Modelo-de-Construccion-de-Paz-Policia-Nacional-de-Colombia-compressed.pdf>





**DCAF** Centro de Ginebra para  
la Gobernanza del  
Sector de Seguridad

DCAF Geneva Headquarters

P.O.Box 1360  
CH-1211 Geneva 1  
Switzerland

✉ [info@dcaf.ch](mailto:info@dcaf.ch)

☎ +41 (0) 22 730 9400

---

**[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)**

---

🐦 [@DCAF\\_Geneva](https://twitter.com/DCAF_Geneva)