

Lecciones aprendidas armonización normativa

Consulte las lecciones aprendidas derivadas
del proceso de armonización normativa
interna y externa

Las lecciones aprendidas son el resultado del análisis de lo que encontramos al acompañar a más de veinte instituciones de educación superior en el proceso de revisar y fortalecer sus protocolos de discriminación y violencias basadas en género. Cada una de ellas condensa una situación concreta, una dificultad, una orientación práctica y acciones concretas que las instituciones han implementado, para que otras puedan aprender de ese recorrido.

Contiene 18 fichas estructuradas organizadas en cuatro bloques temáticos:

1. Armonización normativa (6 fichas: proceso sistémico, brechas, capacidades, riesgos jurídicos, orientaciones estratégicas, enfoque restaurativo).
2. Ley de Acoso Sexual Laboral (4 fichas: ASL en categorías genéricas, articulación ASL–DyVBG, obligaciones del empleador, régimen disciplinario).
3. Implementación de la Ley ASL en contextos de las IES (3 fichas: violencia y poder, debida diligencia, sanción).
4. Alerta Rosa (5 fichas: obligación jurídica, traducción operativa, prevención, articulación interinstitucional, Procesos formativos para la desnaturalización de las DyVBG y la Alerta Rosa en las IES).

Cada ficha incluye cuatro elementos: la situación identificada en las IES acompañadas, la lección que se deriva de ella, un texto redactado directamente para la web, y las acciones que las IES han realizado en el marco del acompañamiento. Este último elemento está escrito en segunda persona institucional interpellando a las instituciones y puede usarse tal cual o ajustarse al tono del sitio. Se sugiere presentar cada lección como una tarjeta expandible (acordeón) o en formato de grilla de fichas. A continuación se presentan las fichas:

1. La armonización normativa como proceso sistémico y progresivo	
Situación identificada	Lección aprendida
En muchas IES, los estatutos generales, reglamentos estudiantiles, estatutos docentes, manuales laborales y regímenes disciplinarios presentan niveles diferenciados de actualización frente a los estándares vigentes en materia de igualdad, prevención	La armonización normativa no puede entenderse como un ejercicio puntual de actualización documental, sino como un proceso sistémico, progresivo y de mediano plazo. Debe concebirse como alineación gradual entre normas de



y atención de discriminación y VBG. Los protocolos de DyVBG suelen concentrar los desarrollos más recientes, mientras que los instrumentos de mayor jerarquía mantienen formulaciones declarativas.

distinta jerarquía, en el que los estatutos y reglamentos generales respalden de manera explícita los instrumentos operativos, fortaleciendo su legitimidad y sostenibilidad institucional.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones deberán identificar los instrumentos normativos vigentes que requieren actualización e iniciar procesos de revisión gradual, priorizando la coherencia entre los protocolos de DyVBG y los estatutos y reglamentos de mayor jerarquía, estableciendo hojas de ruta normativas con enfoques graduales y realistas, articuladas con procesos de formación, seguimiento y evaluación interna.

2. Brechas identificadas entre el marco normativo externo y el desarrollo interno

Situación identificada

El análisis evidenció brechas recurrentes entre las obligaciones del marco normativo externo (Ley 2365/2024, Ley 2326/2023 y Decreto 1428/2024 sobre Alerta Rosa, Resolución 014466/2022 del MEN) y su incorporación operativa en la normativa interna de las IES. Las más frecuentes: ausencia de definiciones claras sobre ASL, falta de claridad en las sanciones que se podrían aplicar bajo los regímenes disciplinarios, falta de obligaciones explícitas de prevención y protección, e incorporación incipiente de enfoques interseccional y antirracista.

Lección aprendida

La armonización normativa requiere traducciones internas específicas del marco legal nacional, que permitan a las IES contar con reglas claras, comprensibles y aplicables en su contexto particular. Incorporar únicamente de manera declarativa el marco normativo diluye su potencial transformador.

Orientaciones estratégicas

A las instituciones les corresponde revisar sus regímenes disciplinarios para incorporar definiciones claras sobre acoso sexual laboral, diferenciándolo de otras formas de acoso



y VBG, identificando las brechas entre el marco externo y su normativa interna, y priorizando la actualización de los instrumentos con mayor déficit, integrando enfoques de género, interseccional y antirracista en los documentos de aplicación general.

3. Capacidades institucionales y brechas para el cumplimiento normativo

Situación identificada	Lección aprendida
Las IES presentan niveles diferenciados de capacidad técnica, jurídica y administrativa para adelantar procesos de revisión y actualización normativa. Se identificaron desafíos comunes: disponibilidad de equipos jurídicos especializados en género, discriminación y VBG; concentración de responsabilidades en el desarrollo de acciones de prevención y detección en una sola dependencia sin distribución equilibrada; ausencia de instancias permanentes de coordinación interdependencial; y necesidad de acompañamiento técnico para interpretar el marco normativo reciente.	El fortalecimiento de capacidades institucionales es una condición habilitante para la armonización normativa. Los procesos de acompañamiento técnico y orientación por parte del MEN y ASCUN resultan fundamentales para reducir estas brechas.
Orientaciones estratégicas	
Para la efectiva armonización normativa las instituciones fortalecerán sus capacidades jurídicas mediante la vinculación de profesionales con formación en género, ASL y DyVBG, y podrán establecer instancias permanentes de coordinación interdependencial en las IES. Así mismo, se evidencio que al participar activamente en los espacios de asistencia técnica ofrecidos por el MEN y ASCUN, trasladan los aprendizajes a procesos internos de revisión y actualización.	

4. Riesgos jurídicos y aprendizajes para la toma de decisiones institucionales

Situación identificada	Lección aprendida
------------------------	-------------------



La falta de armonización normativa genera riesgos jurídicos concretos: dificultades para garantizar el debido proceso ante la ausencia de reglas claras; riesgos de revictimización por procedimientos no especializados; inseguridad jurídica para las comunidades de las IES; y limitaciones para implementar efectivamente las obligaciones legales vigentes.

La armonización normativa contribuye a fortalecer la seguridad jurídica, la confianza institucional y la capacidad de respuesta. Debe ser considerada un componente central de la buena gobernanza de las IES, entendida no como escenario sancionatorio sino como gestión institucional preventiva.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones deben identificar los principales riesgos jurídicos derivados de sus brechas normativas e incorporarlos como insumos para sus planes de armonización, adoptando medidas de gestión preventiva, entre ellas la revisión de sus procedimientos disciplinarios y la actualización de las rutas de atención para garantizar el debido proceso y la protección efectiva de derechos.

5. Orientaciones estratégicas para la toma de decisiones institucionales

Situación identificada

El análisis evidencia que la armonización normativa en materia de ASL, DyVBG y Alerta Rosa debe ser asumida como una decisión estratégica de gobierno de las IES, pero en muchas IES aún no se ha integrado como eje de planeación institucional ni cuenta con liderazgo directivo que la respalde.

Lección aprendida

La armonización normativa interna y externa emerge como un eje estructural para avanzar en la implementación efectiva del marco legal vigente. Las lecciones aprendidas sugieren definir hojas de ruta normativas con enfoque gradual, priorizar la coherencia entre normas internas, integrar la armonización con procesos de formación y evaluación, y fortalecer el diálogo MEN y IES.

Orientaciones estratégicas

Para la armonización normativa las instituciones incorporan en sus planes de desarrollo y planes de acción institucionales, con metas verificables y responsables definidos, para

así fortalecer los espacios de diálogo con el MEN e integrar la armonización con sus procesos de autoevaluación y acreditación, reconociendo su relevancia para la buena gobernanza en las IES.

6. Enfoque restaurativo en VBG: posibilidades, límites y diferencia con el acoso sexual

Situación identificada	Lección aprendida
En el ámbito de las IES, caracterizado por su función formativa, se identifica el enfoque restaurativo como una herramienta complementaria para transformar climas organizacionales y relaciones institucionales. Sin embargo, en muchas IES no se han definido criterios claros para su aplicación, lo que genera riesgos de uso inadecuado que puede sustituir las obligaciones disciplinarias. Esto puede generar dos riesgos simultáneos: • Aplicar mecanismos restaurativos en casos de acoso sexual donde la ley exige investigación y sanción, debilitando la respuesta disciplinaria. • Excluir el enfoque restaurativo de casos de VBG donde podría ser una herramienta valiosa de reparación simbólica y transformación cultural. La ausencia de criterios institucionales claros sobre cuándo y cómo aplicar cada enfoque compromete la coherencia y la eficacia de la respuesta institucional.	El enfoque restaurativo puede operar como mecanismo complementario orientado a la reparación simbólica, puede ser una herramienta legítima de reparación, la transformación cultural y la prevención estructural pero no como sustituto automático de la investigación y la sanción cuando éstas resultan procedentes. Su aplicación debe sujetarse a criterios claros: voluntariedad, inexistencia de riesgo de revictimización, gravedad de las manifestaciones de VBG y compatibilidad con las obligaciones del empleado La armonización normativa debe traducir esta distinción en procedimientos internos diferenciados, con criterios explícitos de procedencia, distinguir con precisión el campo de aplicación de la justicia restaurativa según el tipo de situación, En casos de ASL, la Ley 2365 de 2024 establece obligaciones disciplinarias claras que no pueden ser reemplazadas por mecanismos restaurativos; estos solo

	pueden operar como complemento, nunca como sustituto.
Orientaciones estratégicas	
Las instituciones tienen la tarea de incorporar en sus protocolos de DyVBG criterios diferenciados para la aplicación del enfoque restaurativo, con criterios claros de procedencia, condiciones de aplicación, mecanismos de verificación de la voluntariedad, ausencia de riesgo de revictimización. A su vez, que en el marco de la armonización normativa, se revisen los reglamentos y protocolos para garantizar que los mecanismos restaurativos no desplacen las obligaciones disciplinarias Así pues, que en consecuencia se establezcan rutas complementarias que permitan activar conocer los casos en los que procede el enfoque restaurativo, sin comprometer la investigación ni la sanción cuando son exigibles, o derechos fundamentales de las partes.	

7. El acoso sexual laboral no puede subsumirse en categorías genéricas

Situación identificada	Lección aprendida
En la mayoría de las IES, el ASL ha sido abordado de manera indirecta o subsumida dentro de categorías generales como acoso laboral, conflictos de convivencia o faltas disciplinarias genéricas. No existen definiciones institucionales claras, las rutas laborales no diferencian el ASL de otras formas de acoso, los regímenes disciplinarios no lo tipifican como una VBG autónoma.	La Ley 2365 de 2024 exige el reconocimiento explícito del ASL como una forma específica de violencia, con características, impactos y obligaciones diferenciadas, que no puede diluirse en marcos generales de convivencia o bienestar.
Orientaciones estratégicas	
De acuerdo a los mandatos de la Ley de ASL, las IES deberán incorporar las definiciones institucionales claras sobre acoso sexual laboral en sus reglamentos y protocolos, diferenciándolo de otras formas de acoso y de las DyVBG en sentido amplio. También, tendrán política, protocolo y las respectivas rutas de atención para incluir procedimientos específicos para casos de ASL y han capacitado a los equipos jurídicos,	

de talento humano y comités de convivencia laboral en la conceptualización y alcance de la Ley 2365 de 2024.

8. Desafío recurrente: articular la Ley ASL con los sistemas institucionales de DyVBG

Situación identificada

Las IES cuentan en muchos casos con protocolos de DyVBG relativamente avanzados, pero estos no siempre se encuentran armonizados con los instrumentos laborales ni con las exigencias específicas de la Ley de ASL. Los protocolos de DyVBG priorizan la atención y protección pero no dialogan con el régimen disciplinario laboral; los comités de convivencia laboral carecen de lineamientos con enfoque de género, interseccional y antirracista; y no se han definido mecanismos de coordinación entre instancias.

Lección aprendida

La implementación efectiva de la Ley ASL requiere una articulación explícita con sistemas institucionales, protocolos y rutas de atención, acompañamiento y prevención de DyVBG, garantizando que sean coherentes, complementarias y no excluyentes.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones trabajaran para el cumplimiento de la LEY 2365 DEL 2024 establecido mecanismos formales de coordinación entre las instancias de atención, acompañamiento y prevención a DyVBG, el área de talento humano, los comités de convivencia laboral y oficinas de control disciplinario, garantizando rutas complementarias y no excluyentes para casos de ASL. Con esto, deberán tener responsabilidades claras en cada etapa del proceso y han desarrollado protocolos internos que articulan las obligaciones de la normativa de la ley mentada, on los sistemas existentes de DyVBG.

9. Las obligaciones del empleador de las IES son claras y exigibles

Situación identificada

Lección aprendida



Muchas de las dudas expresadas por las IES no derivan de vacíos normativos, sino de la dificultad para asumir el alcance de las obligaciones del empleador establecidas en la Ley 2365 de 2024 y reiteradas por la Procuraduría General de la Nación y el Ministerio del Trabajo.

El empleador de las IES tiene obligaciones claras en materia de ASL: prevenir mediante políticas y formación; contar con procedimientos confidenciales y accesibles para quejas; adoptar medidas de protección inmediata; investigar de manera diligente y sancionar cuando haya lugar; y garantizar la no retaliación y el respeto al debido proceso.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones han revisado y ajustado sus estructuras internas para asumir explícitamente el rol de empleadoras en materia de ASL, garantizando el derecho a la intimidad de la víctima, reserva y confidencialidad de la información, medidas de protección inmediata, mecanismos de investigación diligente y al debido proceso de las partes. Han adoptado políticas de no retaliación y han formado a los equipos responsables en el alcance de las obligaciones establecidas en la Ley 2365 de 2024.

10. Régimen disciplinario: el principal desafío estructural

Situación identificada

En la mayoría de las IES se aplican regímenes generales que no consideran la asimetría de poder ni el impacto diferencial del ASL; no existen criterios de graduación de sanciones ni agravantes específicos; y se generan riesgos de revictimización e impunidad.

Lección aprendida

Sin una reforma o ajuste del régimen disciplinario, la implementación de la Ley ASL queda incompleta. Las entidades empleadoras deben adoptar marcos disciplinarios coherentes con la gravedad de las manifestaciones de VBG, garantizando proporcionalidad, enfoque de género, interseccional, antirracista y debida diligencia reforzada.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones deben plantearse procesos de reforma de sus regímenes disciplinarios para incorporar tipificaciones específicas del ASL como manifestación de VBG, con



criterios de graduación de sanciones, agravantes por abuso de posición de poder y medidas que garanticen proporcionalidad y debida diligencia reforzada, de manera que articulen estos ajustes con formación dirigida a los órganos disciplinarios y de control.

11. El acoso sexual como forma de violencia y abuso de poder en las IES

Situación identificada

En el contexto de las IES existen relaciones de poder complejas y no siempre formalizadas, expresadas a través de la evaluación académica, la asignación de funciones, la renovación de contratos, la dirección de trabajos académicos y el acceso a oportunidades institucionales. Los diagnósticos evidenciaron que estas relaciones pueden facilitar prácticas de ASL incluso cuando no existe una jerarquía laboral estricta.

Lección aprendida

La correcta implementación de la Ley ASL exige partir de la conceptualización amplia del acoso sexual como manifestación de violencia, discriminación y abuso de poder que afecta la dignidad, la autonomía y las condiciones de trabajo. Reconocer las dinámicas de poder en las IES evita interpretaciones restrictivas que invisibilizan el ASL.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones podrán incorporar en sus programas de formación una conceptualización amplia del ASL como forma de violencia y abuso de poder, que reconozca las relaciones de poder específicas del entorno de las IES. También, adaptar sus rutas de atención para dar respuesta a situaciones que involucran relaciones de poder no formalizadas, como las que se dan entre docentes y estudiantes, contratistas o entre pares con roles diferenciados.

12. Debida diligencia reforzada en la gestión de casos de ASL en IES

Situación identificada

Cuando la conceptualización del ASL no es clara, se producen fallas recurrentes en la activación de rutas, demoras injustificadas, fragmentación de competencias y respuestas

Lección aprendida

La debida diligencia reforzada no se limita a la apertura de procedimientos, sino que exige una gestión institucional integral del riesgo, que incluya medidas



que incrementan el riesgo de revictimización. En contraste, cuando las IES adoptan una comprensión adecuada del ASL como violencia estructural, la debida diligencia se traduce en actuaciones más consistentes y centradas en la protección.

de protección temprana, acompañamiento adecuado y decisiones oportunas.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones implementarán protocolos de gestión integral del riesgo en casos de ASL, con medidas de protección temprana, rutas de acompañamiento diferenciado y criterios claros para la toma de decisiones oportunas. De esa manera, se formarán a los equipos responsables en el principio de debida diligencia reforzada y han establecido mecanismos de seguimiento para evitar demoras injustificadas en la gestión de los casos.

13. La sanción como componente esencial de la respuesta institucional

Situación identificada

La ausencia de tipificación clara o la aplicación de regímenes disciplinarios genéricos debilita la capacidad institucional para sancionar el ASL y transmite mensajes ambiguos a la comunidad de las IES.

Lección aprendida

La sanción cumple una función preventiva, pedagógica y restauradora, y constituye una señal institucional clara de rechazo frente a las manifestaciones de VBG que afectan la dignidad y la igualdad en el entorno de las IES.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones han fortalecido sus mecanismos sancionatorios mediante la incorporación de tipificaciones específicas del ASL en sus regímenes disciplinarios, criterios de graduación de sanciones y garantías de proporcionalidad con enfoque de género. Han asegurado que las sanciones se apliquen de manera oportuna y que los resultados de los procesos disciplinarios sean comunicados adecuadamente a las personas afectadas.



14. La Alerta Rosa como obligación jurídica y no solo como referencia normativa

Situación identificada	Lección aprendida
La Alerta Rosa aún es comprendida, en muchos casos, como una figura externa al quehacer de las IES, asociada exclusivamente a autoridades policiales o judiciales. Su incorporación en las IES se mantiene en un plano declarativo o de mera referencia normativa.	La Ley 2326 de 2023 establece obligaciones claras para las IES en cuanto a la activación temprana de mecanismos de búsqueda, difusión y articulación interinstitucional. La Alerta Rosa constituye una obligación jurídica de debida diligencia, que exige acciones concretas de prevención, coordinación y respuesta oportuna, y no únicamente una mención en documentos institucionales.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones revisarán las obligaciones frente a la Ley 2326 de 2023 e iniciarán procesos de incorporación operativa de la Alerta Rosa en sus estructuras internas, definiendo responsables institucionales, canales de comunicación y criterios de activación, e integrado la Alerta Rosa en sus protocolos de DyVBG y planes de seguridad de las IES.

15. Dificultades para la traducción operativa de la Alerta Rosa en el ámbito de las IES

Situación identificada	Lección aprendida
En la mayoría de los casos no existen protocolos internos específicos para la activación de la Alerta Rosa, no se han definido responsables institucionales ni canales de comunicación, no se ha articulado con los protocolos de DyVBG ni con seguridad de las IES, y no existen ejercicios de	Sin una traducción operativa, la Alerta Rosa corre el riesgo de convertirse en un instrumento simbólico, incapaz de cumplir su función preventiva y de protección inmediata.



formación o simulación que permitan su apropiación práctica.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones desarrollarán protocolos internos específicos para la activación de la Alerta Rosa, definiendo responsables institucionales, canales de comunicación y criterios de actuación, incorporando ejercicios de formación y simulación para la comunidad de las IES, articulando la Alerta Rosa con los protocolos de DyVBG y los sistemas de seguridad institucionales, con especial atención en territorios afectados por conflicto armado y zonas fronterizas.

16. La Alerta Rosa como herramienta de prevención y protección en entornos de las IES

Situación identificada

La vida de las IES implica dinámicas de movilidad, interacción social intensa y, en algunos casos, contextos territoriales de riesgo. La Alerta Rosa no es comprendida en las IES como una herramienta de prevención temprana, sino solo como mecanismo reactivo ante la desaparición consumada.

Lección aprendida

La apropiación institucional de la Alerta Rosa permite a las IES fortalecer su capacidad preventiva. Puede articularse con sistemas de alerta temprana, estrategias de identificación de factores de riesgo y acciones preventivas desarrolladas desde los enfoques de género y derechos humanos.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones integrarán la Alerta Rosa en sus estrategias de prevención de VBG, articulando con sistemas de alerta temprana, mapas de riesgo y acciones preventivas con enfoque de género y derechos humanos, desarrollado materiales de formación para la comunidad de las IES que visibilizan la Alerta Rosa como herramienta de protección y no solo como respuesta a hechos consumados.

17. Articulación interinstitucional como condición para la efectividad de la Alerta Rosa



Situación identificada	Lección aprendida
Los diagnósticos evidenciaron la ausencia de protocolos de coordinación con autoridades locales y nacionales, canales de comunicación definidos con la Fiscalía, la Policía y las comisarías, y criterios claros para la difusión de información.	La efectividad de la Alerta Rosa depende de la capacidad institucional de articular actores internos y externos de manera oportuna y coordinada, bajo principios de confidencialidad, protección de datos y enfoque de derechos.
Orientaciones estratégicas	
Las instituciones establecerán protocolos de coordinación interinstitucional para la Alerta Rosa, con canales de comunicación definidos con la Fiscalía, la Policía, las comisarías y las autoridades locales. Han incorporado criterios claros de confidencialidad y protección de datos en sus procedimientos, y han realizado ejercicios de articulación con actores externos para fortalecer la capacidad de respuesta oportuna y coordinada, especialmente en territorios afectados por conflicto armado y zonas fronterizas.	

18. Procesos formativos para la desnaturalización de las DyVBG y la Alerta Rosa en las IES

Situación identificada	Lección aprendida
------------------------	-------------------



El artículo 2.2.2.8.5.2 del Decreto 1428 de 2024 establece que se deben orientar esfuerzos pedagógicos en todos los niveles educativos —incluida la educación superior— para la desnaturalización de las VBG, la discriminación por prejuicio y la desaparición, con información específica sobre la Alerta Rosa, las rutas de atención y las medidas de autocuidado.

Los diagnósticos evidenciaron que la mayoría de las IES no han incorporado estos procesos formativos como obligación institucional derivada del marco normativo, y que la Alerta Rosa sigue siendo desconocida por amplios sectores de la comunidad universitaria —especialmente en territorios afectados por conflicto armado y zonas fronterizas.

Los procesos formativos para la desnaturalización de las VBG y la apropiación de la Alerta Rosa no son iniciativas voluntarias: son una obligación jurídica derivada del marco normativo vigente, que las IES deben integrar en sus planes de formación, bienestar universitario y extensión.

La formación efectiva debe articular los tres dimensiones:

- Desnaturalización de las VBG y la discriminación por prejuicio, con enfoque interseccional, de género y antirracial.
- Conocimiento práctico de la Alerta Rosa: activación, rutas de atención y factores de riesgo.
- Medidas de autocuidado y prevención, con énfasis en territorios de conflicto y zonas fronterizas.

Orientaciones estratégicas

Las instituciones deberán incorporar procesos formativos sobre desnaturalización de VBG y Alerta Rosa en sus currículos académicos y en sus programas de formación docente, articulando el mandato del artículo 2.2.2.8.5.2 con sus estrategias de prevención y sus protocolos de DyVBG, desarrollando materiales pedagógicos con enfoque interseccional, de género y antirracial, adaptados a los distintos públicos de la comunidad universitaria —estudiantes, docentes, personal administrativo— y a los contextos territoriales específicos de cada institución.

En articulación con las entidades territoriales y con las orientaciones del MEN y ASCUN, podrán implementar ejercicios de apropiación de la Alerta Rosa que incluyan información sobre su funcionamiento, las rutas de atención ante desapariciones y las



Educación

Con
Dignidad,
¡CUMPLIMOS! 

medidas de autocuidado y factores de riesgo. Las instituciones ubicadas en territorios afectados por el conflicto armado y zonas fronterizas priorizarán estos procesos formativos y establecerán alianzas con lideresas sociales y movimientos de mujeres del territorio para garantizar su pertinencia y efectividad.