



**Modelo de direccionamiento estratégico para la Corporación Casa de la Mujer  
Trabajadora**

Patricia Isabel Paredes Martínez

Universidad Ean  
Facultad Ingeniería

Maestría Proyectos de Desarrollo Sostenible  
Bogotá, Colombia  
08 de julio de 2025

**Modelo de direccionamiento estratégico para la Corporación Casa de la Mujer  
Trabajadora**

Patricia Isabel Paredes Martínez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Proyectos de Desarrollos Sostenibles**

Directora:

Luz Marina Sánchez Ayala

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad Ingeniería

Maestría Proyectos de Desarrollos Sostenibles

Bogotá, Colombia

08 de julio de 2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 01/05/2025

## **Resumen**

El trabajo de grado propuesto, tiene como objetivo promover un modelo de direccionamiento estratégico, para la Corporación Casa de La Mujer Trabajadora, contemplando alternativas para impulsar el desarrollo sostenible , la economía circular y la identificación de las experiencias de la Corporación, así como la generación de proyectos internos, donde la reinversión de sus excedentes impacten positivamente los contextos en los que se desenvuelve la Corporación a partir de estrategias que fortalezcan el tejido social y generen valor público a las comunidades atendidas.

*Palabras clave:* desarrollo sostenible, tejido social, valor público, direccionamiento estratégico

## **Abstract**

The proposed degree work aims to promote a model of strategic direction, for the Corporation Casa de la Mujer Trabajadora, contemplating alternatives to promote sustainable development , the circular economy and the identification of the Corporation's experiences, as well as the generation of internal projects, Where the reinvestment of its surplus will have a positive impact on the contexts in which the Corporation operates, based on strategies that strengthen the social fabric and generate public value for the communities served.

*Keywords:* sustainable development, social fabric, public value, strategic direction

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>15</b>
<b>Marco de Referencia .....</b>	<b>18</b>
<b>Conceptualización del Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>18</b>
<b>Ventajas del Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>22</b>
<b>Importancia del Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>23</b>
<b>Pilares del Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>24</b>
<b>Desarrollo Sostenible en el Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>26</b>
<b>La Economía Circular en un Modelo de Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>28</b>
<b>La Gerencia Generativa Articulada al Modelo de Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>30</b>
<b>Marco Institucional.....</b>	<b>32</b>
<b>Naturaleza Jurídica .....</b>	<b>32</b>
<b>Fecha de Constitución .....</b>	<b>33</b>
<b>Misión .....</b>	<b>33</b>
<b>Visión .....</b>	<b>33</b>
<b>Organigrama y Estructura Institucional.....</b>	<b>33</b>
<b>Equipo de Trabajo.....</b>	<b>34</b>
<b>Junta Directiva.....</b>	<b>34</b>
<b>Objeto Social .....</b>	<b>35</b>
<b>Fines .....</b>	<b>35</b>

Áreas de Trabajo .....	37
Líneas de Trabajo de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora .....	39
Productos o Servicios Ofertados por la CMT .....	42
Sector al que pertenece la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (CMT)	42
Diseño Metodológico .....	46
Tipo de Investigación .....	46
Herramientas Utilizadas .....	47
<i>Matriz PESTEL</i> .....	48
<i>Matriz Porter y las 5 Fuerzas de Poder</i> .....	49
<i>Balance Scorecard (BSCS)</i> .....	50
<i>Matriz DOFA</i> .....	52
<i>Matriz Interna y Externa (IE)</i> .....	53
<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	54
<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	56
<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	57
<i>Matriz de Planeación Estratégica Mixta (MPEC)</i> .....	58
Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora.....	59
Diagnóstico Organizacional.....	59
Instrumentos Aplicados, Resultados, Análisis y Conclusiones.....	60
<i>Análisis PESTEL</i> .....	60
<i>Las Cinco Fuerzas de Poder de Porter</i> .....	64
<i>BSC Sostenible</i> .....	65
Desarrollar programas digitales y plataformas virtuales de formación a dinamizadoras para ampliar el alcance e impacto de las actividades sin incrementar costos, especialmente con mujeres rurales.....	68
Realizar seguimiento permanente al impacto de los programas y proyectos desarrollados por la corporación para mejorar su efectividad. ....	68

<b>Posición Estratégica Actual de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora Identificada a Partir de los Instrumentos Aplicados .....</b>	<b>81</b>
<i>Matriz Interna y Externa (IE) .....</i>	<i>81</i>
<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....</i>	<i>82</i>
<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....</i>	<i>82</i>
<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....</i>	<i>84</i>
<i>Etapa de Decisiones: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .</i>	<i>86</i>
<i>Estrategias de Crecimiento para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora .....</i>	<i>89</i>
<b>Propuesta de Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora .....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>102</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 1. Experiencia Corporación Casa de la Mujer Trabajadora.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 2. Cuestionario aplicado a miembros de la CMT para recolectar información de apoyo para aplicar las herramientas en la construcción del modelo .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 3. Acompañamiento realizado a proyectos desarrollados por la CMT durante el 2025 .....</b>	<b>125</b>

## Lista de Figuras

<b>FIGURA 1</b> .....	17
<b>FIGURA 2</b> .....	34
<b>FIGURA 3.</b> .....	49
<b>FIGURA 4</b> .....	51
<b>FIGURA 5</b> .....	51
<b>FIGURA 6</b> .....	54
<b>FIGURA 7</b> .....	54
<b>FIGURA 8</b> .....	66
<b>FIGURA 9.</b> .....	79
<b>FIGURA 10.</b> .....	81
<b>FIGURA 11.</b> .....	81
<b>FIGURA 12.</b> .....	91
<b>FIGURA 13.</b> .....	96

## Lista de Tablas

<b>TABLA 1</b> .....	67
<b>TABLA 2.</b> .....	74
<b>TABLA 3.</b> .....	75
<b>TABLA 4.</b> .....	76
<b>TABLA 5.</b> .....	82
<b>TABLA 6.</b> .....	83
<b>TABLA 7</b> .....	84
<b>TABLA 8.</b> .....	86
<b>TABLA 9.</b> .....	87
<b>TABLA 10.</b> .....	92
<b>TABLA 11</b> .....	95
<b>TABLA 12.</b> .....	97

## Introducción

La Casa de la Mujer Trabajadora es una organización social que en la actualidad requiere de un modelo de direccionamiento estratégico que contribuya a su sostenibilidad y posicionamiento como referente social en temas de género, derechos de las mujeres, mujer trabajo y paz a nivel nacional e internacional. Las directivas de la organización esperan que con este trabajo de grado la Corporación cuente con una visión sistémica, así como con herramientas metodológicas y procesos definidos que orienten su misionalidad para planificar, hacer, verificar y actuar, desde una perspectiva estratégica, ambiental y sostenible.

La puesta en marcha de un Modelo de Direccionamiento Estratégico, definido en el marco del desarrollo sostenible y medio ambiente para la Casa de la Mujer Trabajadora busca:

- Proponer un modelo de direccionamiento estratégico promotor de una planeación para el desarrollo sostenible con prácticas innovadoras que permitan la creación de iniciativas sociales para el progreso de la corporación.
- Identificar las políticas y marco normativo relacionadas al desarrollo sostenible en las cuales la corporación se desenvuelve.
- Contar con herramientas e instrumentos para diseñar y formular proyectos internos de orden social que fortalezcan la misionalidad de la corporación.
- Promover una gerencia social de sostenibilidad para la Casa de la Mujer Trabajadora y analizar las mejores prácticas de gestión que le permita robustecerse y garantizar su continuidad en el tiempo.
- Identificar en el diseño de proyectos sociales que elabore la Corporación la afectación de un proyecto en el tejido social desde los beneficios que aporta con su desarrollo, hasta su impacto sobre el entorno y la garantía de la sustentabilidad ambiental.

Para la Casa de la Mujer Trabajadora es fundamental redefinir sus lineamientos estratégicos dado que por su organicidad constantemente se ha transformado y adaptado a los retos de su entorno y si bien es cierto, como contratista ofrece buenos servicios en el ámbito social, aun se identifican debilidades en su estructura administrativa y una tímida

participación en el mercado del sector social colombiano ya que la mayoría de las decisiones están centradas actualmente en las consideraciones de la presidenta de la junta directiva y el área de diseño de proyectos es débil, redundando en que la corporación se haya ido rezagando en comparación con otras organizaciones sociales. Por tal motivo es imperativo desarrollar nuevas estrategias de mercadeo social, así como modernizar la visión de los proyectos, e incrementar así los recursos económicos con los que cuenta la organización, tendientes en este momento a disminuir.

A la luz de lo anterior, se diseñó un plan de direccionamiento estratégico de la corporación partiendo de un *proceso de recolección de datos, diagnóstico, análisis de variables y sistematización de la información*, siendo la etapa fundamental el momento de aplicación de matriz DOFA cruzada, la cual permitió diseñar estrategias prospectivas para la corporación; esta herramienta se complementa con análisis de PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Se espera que la presente investigación como proyecto de grado, sirva de referencia para la Casa de la Mujer Trabajadora en su camino por lograr fortalecerse en el marco de un Modelo de Direccionamiento Estratégico con procesos y procedimientos alineados a un desarrollo sostenible y amable con el ambiente.

## **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Direccionamiento Estratégico en el marco del desarrollo sostenible para la Casa de la Mujer Trabajadora.

## **Objetivos Específicos**

1. Identificar modelos a partir de la revisión de la literatura para la propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico y de desarrollo sostenible, para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora.
2. Realizar un análisis situacional tanto interno como externo a la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, que permita conocer su estado actual y las opciones de aprovechamiento para posicionar a la organización.
3. Proponer un modelo de direccionamiento estratégico, que se adapte a las necesidades de la organización Casa de la Mujer Trabajadora en el marco del desarrollo sostenible.
4. Formular un plan de implementación para el Modelo de Direccionamiento estratégico propuesto a la Casa de la Mujer Trabajadora que permita la sostenibilidad de la corporación en el tiempo y el incremento de su cobertura en proyectos sociales con perspectiva de género.

## **Justificación**

La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora actualmente cuenta con la documentación legal para su operación a nivel distrital y nacional, sin embargo, requiere de herramientas y posibles soluciones para estructurar de manera más adecuada y completa su gestión administrativa. Con la definición de un modelo de direccionamiento estratégico para la Corporación, ésta se beneficiará al fortalecer su gestión con base en procesos claros y realistas desde una perspectiva de género y en clave de derechos humanos para las mujeres.

La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, actualmente necesita posicionarse como referente político en torno a temas sobre derechos de las mujeres, así como fortalecer su área de formulación de proyectos para la consecución de recursos y mejorar sus indicadores financieros; si bien es cierto que por su naturaleza incorpora el impacto social, en sus proyectos no ha tenido en cuenta el impacto ambiental y esto en oportunidades ha generado que sus propuestas no apliquen a subvenciones, perdiendo oportunidades de ejecución de proyectos.

Como acciones de mejora , La Casa de la Mujer Trabajadora, plantea la importancia de la participación de todos los actores involucrados de un modelo de direccionamiento estratégico sostenible con la promoción de procesos participativos y cambiantes fundamentales para incorporar la participación activa de la comunidad en corresponsabilidad con el cuidado del ambiente; de hecho se ha iniciado con la estrategia: Me Cuido, te Cuido, en algunos proyectos incluyendo acciones de reconocimiento del cuidado del ambiente; a la luz de lo planteado por Klein (2014) las soluciones manifestadas deben ser escalonadas y ofrecer respuestas al cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Por otra parte, una Empresa Sin Ánimo de Lucro (ESAL) como lo es la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora , debe ser gestionada como una empresa, en su estructura, sus procesos, su comunicación y su gestión de recursos; sin embargo, la gestión de este tipo de organizaciones se sigue entendiendo como algo humanitario, que no requiere de un proceso administrativo estructurado, estratégico ni estandarizado y se considera que el valor principal es la recompensa emocional de trabajar para un fin social desdibujándose la necesidad de contar con recursos que garanticen la sostenibilidad de la organización social.

Por otra parte, no considerar importante el posicionamiento de la organización e invertir en mercadeo social, hace que las ESALES, tengan un riesgo permanente de desaparecer o estancarse, perdiendo todo acervo de trabajo. En el caso de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, se cuenta con la disposición de mejora, pero es necesario rediseñar su plataforma estratégica y trabajar por consolidarse como referente, mejorando sus servicios y diseño de proyectos, así como fortalecer su talento humano contando con profesionales especializados y garantizando condiciones laborales acorde con el valor de mercado de ese profesional.

Un modelo de direccionamiento estratégico moderno, adaptado a la realidad de la Corporación y de su entorno de realización de proyectos sociales, fortalecerá su estructura administrativa y facilitará el desarrollo de procedimientos de planeación estratégica con el acompañamiento del talento humano para la evaluación y seguimiento interno que contribuya a la sostenibilidad de la corporación y cumplimiento de su misionalidad.

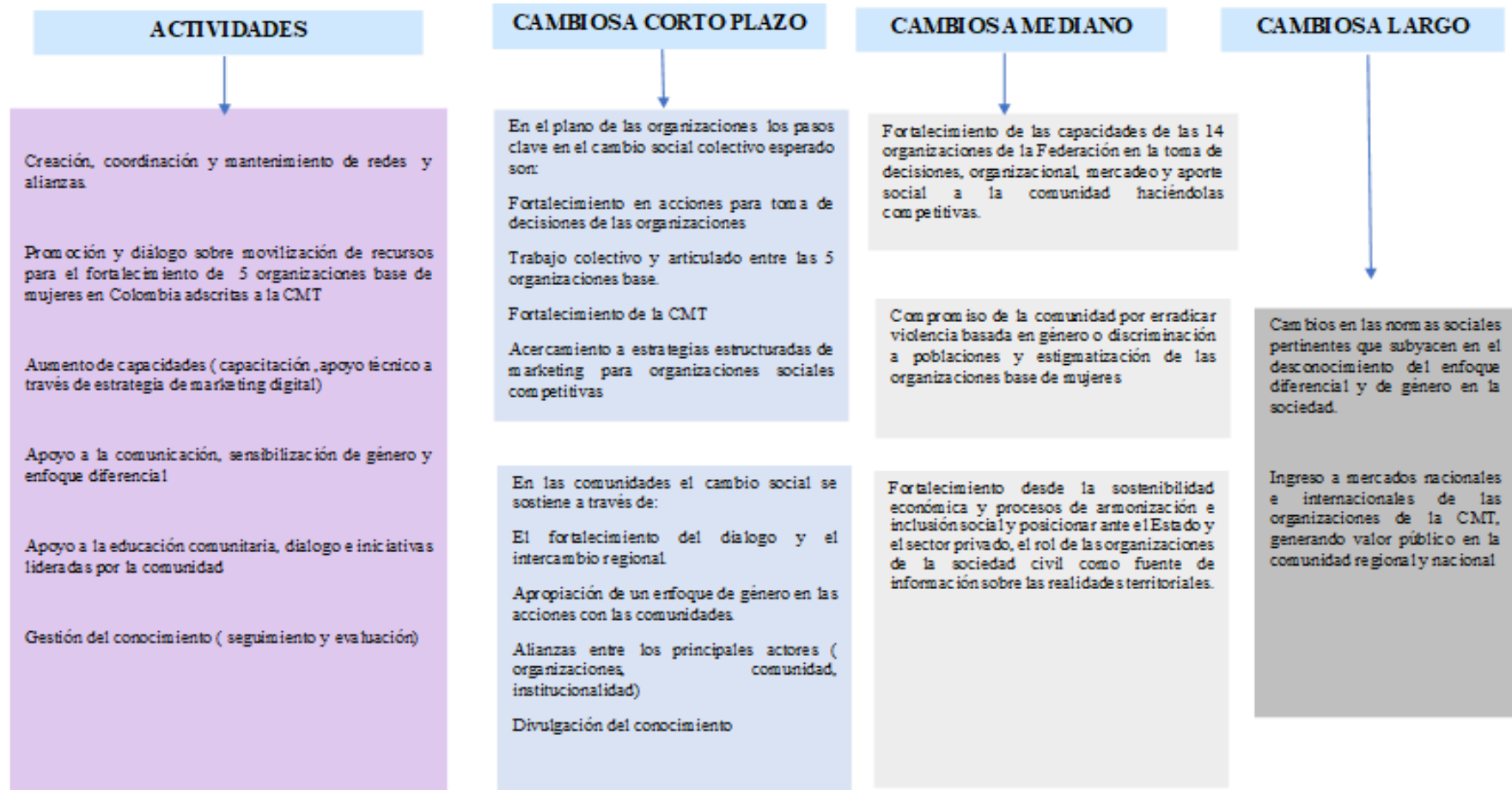
Dentro de las ventajas para la Corporación en la aplicación de un modelo de direccionamiento estratégico consolidado y un plan de mejora realista se pueden identificar las siguientes ventajas:

- Contar con elementos administrativos para mejorar el clima organizacional y cumplir así con las metas de la organización.
- Identificar opciones de financiación que le permita contar recursos económicos sostenibles.
- Ser un referente académico y social, prestadora de servicios en torno a derechos humanos, género y desarrollo social, siendo una organización de mujeres a nivel distrital y nacional.

Por otra parte, la Casa de la Mujer Trabajadora actualmente está en búsqueda de estrategias para garantizar la participación equitativa de poblaciones vulnerables en diferentes puntos geográficos donde la corporación desea actuar a través de la implementación de los enfoques diferenciales de las y los participantes; dentro de los cambios que la Corporación espera se surtan con la propuesta del modelo de direccionamiento estratégico de este trabajo de grado se detallan los siguientes:

**Figura 1**

*Cambios que espera la CMT con la implementación del trabajo*



*Nota: Información recogida en mesas de trabajo junto con el equipo de la CMT y de la revisión de documentos para obtener la propuesta.*

## **Marco de Referencia**

Las organizaciones en general para avanzar, ser competitivas y sostenibles en el mercado necesitan de unos referentes para clarificar su camino y garantizar su continuidad, es decir deben promover que su direccionamiento estratégico sea adaptado a un principio de realidad en otras palabras un “optimismo realista”. En ese orden de ideas el modelo de Direccionamiento Estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora debe considerar varias dimensiones y conceptos que se revisaron para la construcción de un marco de referencia orientado en el desarrollo del presente trabajo de grado. El marco teórico cuenta con cinco grandes temas, un *primer tema* recoge la conceptualización del direccionamiento estratégico, para establecer la línea por la cual se guiará a la Corporación para el establecimiento de su modelo de direccionamiento estratégico con perspectiva de género, luego se continúa con un *segundo* tema donde se visibilizan las ventajas de contar con un direccionamiento estratégico definido y contundente, un *tercer* tema que menciona la importancia de la planeación y su proceso, un *cuarto* tema que compila los pilares clave del direccionamiento estratégico y se finaliza con un *quinto tema* el cual hace referencia al desarrollo sostenible dentro del modelo de direccionamiento estratégico y la gerencia generativa como articuladora del modelo.

### **Conceptualización del Direccionamiento Estratégico**

Los conceptos que se presentan en este documento se concentran en la capacidad de las organizaciones para transformar y evolucionar a través de la implementación de procesos, procedimientos, y estructuras que promuevan la creatividad, y la reinención para ser competitivas y a la vez, satisfacer necesidades y expectativas de los grupos de valor que las conforman.

Ahora bien, puntualmente en torno al direccionamiento estratégico y a la luz de las necesidades y enfoque de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora determinado por la junta directiva de la organización, en este trabajo de grado, dicho modelo es tomado como un sistema dinámico y promotor de actividades adaptativas al entorno que facilitan a la dirección la toma de decisiones asertivas (Claver et al., 2007).

Según Drucker (2002) las empresas deben concentrarse en no desperdiciar las oportunidades y considerar la eficacia como una disciplina que se puede aprender y conseguir asignando adecuadamente los roles de los colaboradores de la empresa versus las

oportunidades existentes, lo que implica contar con una carta de navegación. Carecer de dicha herramienta, para la Casa de la Mujer Trabajadora hace que se afecte su sostenibilidad y proyección de crecimiento, propiciando que en ocasiones se tomen decisiones fundamentadas a partir de la intuición y no basadas en planes y metas debidamente establecidas, originándose así, en muchos casos, desaciertos en la planeación y reprocesos; la consecuencia de esta situación es la no obtención de resultados esperados y generar una sensación de falta de desarrollo organizacional y pérdida de oportunidades existentes en su entorno. (González, 2006)

Por otra parte, un aspecto fundamental frente a la orientación estratégica, dentro de las organizaciones, y en este caso dentro de una ESAL (Empresas Sociales sin Ánimo de Lucro), es alcanzar una adecuada estructuración y correlato entre el hoy y el mañana y fomentar la innovación y creatividad al promocionar un ambiente que permita a los colaboradores explorar nuevas ideas y soluciones, reconociendo que la creatividad y construcción colectiva es una fuente inagotable de oportunidades (Amabile & Kramer, 2019).

Ahora bien, frente a los procesos, si bien es cierto que los operativos son procesos importantes, como lo plantean Johnson et al. (2006), la puesta en marcha de un modelo de direccionamiento estratégico incluye la dirección operativa, convirtiéndose como una de las principales inquietudes de los directivos el contar con instrumentos que permitan facilitar su gestión, siendo fundamental incorporar no solo los elementos tradicionales (DOFA, indicadores de gestión, estadísticas) sino abrir la inclusión a los avances tecnológicos es decir Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como ecosistemas de información sinérgicos (Tuesta-Panduro, 2021).

Generar este modelo de direccionamiento estratégico, implica incorporar también el concepto de gestión, para evitar plantear modelos que puedan resultar ineficaces, en especial para la resolución de problemas que deba sobrellevar la organización o para aprovechar las oportunidades de su entorno, dentro de esto se encuentra la adaptabilidad al cambio donde como dice Heifetz (2018), este modelo facilita a las organizaciones responder rápidamente a cambios en el entorno, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y necesitándose el uso de herramientas que generen estrategias realmente eficaces y que se

puedan implementar para que en el transcurso del tiempo se puedan realizar ajustes correctivos tal como dicen Thompson et al. (2012)

Es interesante considerar el concepto de anticipación dentro de un modelo de dirección estratégica, el cual debe ser dinámico como sugiere García Garrido (2003), ya que esta anticipación es resultado de una permanente identificación tanto de las debilidades y fortalezas como de los cambios del entorno que afectan a la organización, siendo esta anticipación una herramienta útil para adelantarse a las nuevas tendencias facilitando a la organización reinventarse y sortear exitosamente los retos que surjan. El direccionamiento estratégico básicamente es un compendio de la formulación de los propósitos en este caso de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, a la luz de un documento guía donde se van a establecer sus estrategias, objetivos, procesos y acciones a mediano y largo plazo como fuente para garantizar su supervivencia, crecimiento y sostenibilidad. A la luz de lo que manifiesta Senge (1992) esta práctica fomenta el desarrollo de capacidades colectivas y permite a la mejora continua, es como un organismo vivo en permanente aprendizaje.

Igualmente, como refiere Laloux (2017) la autogestión y participación son claves en un modelo de direccionamiento estratégico porque promueve la repartición de decisión entre todos los niveles de la organización incrementando el grado de compromiso y calidad en el proceso de toma de decisiones. Este tipo de modelos de direccionamiento estratégico se fundamentan en sistemas complejos, transformación y liderazgo positivo, afrontando los paradigmas tradicionales de control y predicción, planteando en su lugar una ideología de gestión asentada en la confianza, la experiencia y el aprendizaje.

En la actualidad, esta orientación se ha aplicado con triunfo en diversas organizaciones, especialmente aquellas caracterizadas por un alto nivel de eficacia e innovación; por ejemplo, empresas como *Google*, *Spotify* y *Zappos* han adoptado principios de gerencia generativa, alcanzando logros importantes a nivel de compromiso, innovación y desarrollo sostenible (Hamel & Zanini, 2020).

Por otro lado, acogiendo lo que plantean Barney y Hesterly (2015) a la gerencia generativa se le complementa con un modelo de planeación estratégica basado en recursos, donde su pieza angular son los recursos propios de la organización que sostienen y definen las ventajas competitivas provenientes de las capacidades únicas de estos. Este modelo brinda una visión interna de la estrategia, en vez de enfoques centrados en el mercado de

una manera aislada. En este punto es fundamental el aporte de los colaboradores o colaboradoras de la organización siendo estratégico captar su compromiso para lograr desarrollar dicho modelo.

Teniendo en cuenta a Gomathy et al. (2022), es un error concentrarse en alcanzar metas formales sin involucrar al personal de la organización y garantizar su participación real; además se deben considerar estrategias tecnológicas que optimicen los recursos tecnológicos propios de la organización y los generados por la consecución externa que estén a su alcance. Ahora bien, como dicen Dess y Lumpkin (2003), las estrategias también contribuyen a la generación de herramientas promotoras de ventajas competitivas. Aquí es interesante resaltar la incorporación del elemento: ventaja competitiva, que según Porter (2015) procede de la capacidad de una organización para ofrecer un mayor valor al cliente, ya sea mediante precios más bajos o al proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio superior, y que en el caso de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora implica convertirse en un referente académico y político a nivel regional y nacional en torno a derechos humanos y de la mujer, pero a la vez contar con estrategias para ser una organización sostenible en el tiempo.

Por ejemplo, para Dess y Lumpkin (2003) son fundamentales tres momentos para alcanzar un modelo de dirección estratégica efectivo: análisis, decisión y acción, donde previamente se debe contar con un diagnóstico y plataforma estratégica definida: visión, misión y objetivos estratégicos, complementado con un análisis interno y externo (DOFA), lo que facilita la toma de decisiones principalmente en torno al posicionamiento de la organización y su competitividad en el mercado. Una vez tomadas las decisiones es posible poner en marcha las acciones necesarias y alcanzar las metas de la Corporación sin desviarse de ellas.

Una vez alcanzadas las metas, para garantizar el mejoramiento continuo, se requieren medios de verificación como los indicadores de gestión que midan el cumplimiento de dichas metas, siendo necesario identificar los procesos críticos dentro de la gestión misma. Como lo menciona Beltrán (2009) contar con este tipo de elementos conllevan a la construcción de un modelo de direccionamiento estratégico práctico, útil y medible.

Según Montoya y Montoya (2003) el direccionamiento estratégico, debe contener un enfoque sistémico que permita un matrimonio entre un enfoque de generación de

competencias ambientales, producto de la innovación traducidas en aprendizajes, a partir del campo del direccionamiento estratégico y la toma de decisiones cambiantes, donde la organización es considerada un corpus vivo interrelacionado entre sí con el empleo de unidades dialógicas, las unidades dialógicas son la manera para prevenir y abordar conflictos a través del diálogo igualitario, permitiendo sortear las diversas situaciones en las que se encuentre inmersa la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (Vega Almeida, 2006; Urribarrí & Romero, 2019).

### **Ventajas del Direccionamiento Estratégico**

Haciendo una lectura de Rojas y Medina (2012), se puede concluir que el direccionamiento estratégico cuenta con un abanico de ventajas para el fortalecimiento de una organización dentro de las cuales se identifican las siguientes:

- Garantizar que la toma de decisiones sea coherente y técnica, donde se reconocen los objetivos centrales, consignados en la plataforma estratégica para que las acciones a desarrollar den cuenta del cumplimiento de dichos objetivos y así minimizar el riesgo de abordar decisiones intuitivas y desorganizadas.
- Fortalecimiento de la plataforma estratégica de la organización.
- Definición de prioridades para la inversión de los recursos gestionados por la organización, promoviendo la eficiencia y sostenibilidad de la Corporación.
- Facilitar una carta de navegación a la organización que mejore su desempeño orientando de manera efectiva la dirección por parte de las líderes de la Corporación.
- Permitir afrontar los cambios en el ambiente y aprovechamiento real de las oportunidades que se presenten, así como sortear las posibles amenazas para evitar efectos negativos en la organización.

La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora no puede dar la espalda a la necesidad actual de incorporar dentro de sus estrategias, nuevas tecnologías, acogiendo lo propuesto por Montaner (2001) donde la dirección estratégica se constituye en un mecanismo fundamental para establecer una organización competitiva e innovadora siempre y cuando considere el fortalecimiento de la organización con equipamiento tecnológico como soporte de su táctica de posicionamiento en el mercado y a la vez, ofreciendo beneficios para todos los colaboradores y colaboradoras de la organización,

generando valor público y optimizando procesos de la organización.

### **Importancia del Direccionamiento Estratégico**

Planear es fundamental y debe realizarse a partir de las necesidades propias de las organizaciones, la planeación se ajusta a la organización, no viceversa y alcanzar así las metas deseadas, siendo fundamental realizar un análisis de la dirección estratégica como un activo de la gestión organizacional (Hernández, 2021)

En el caso de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, se ha identificado que se reducen las probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se está desviando su camino, al carecer de una planeación estratégica realista y aunque se haga un seguimiento, básicamente en juntas directivas, resulta ser un sin sentido, si desde un inicio se generaron planes erróneos, de allí la importancia en atender y priorizar a las estrategias organizativas (López-Torres et al., 2023).

La planeación es una comunión entre los colaboradores y colaboradoras de la organización, movilizándola a prepararse en tiempo, espacio, manera, recursos y equipamiento para alcanzar las metas deseadas. La planeación combinada con una estrategia realista y adaptada a las necesidades de la organización es futurista, y debe ser continua dentro de los procesos organizacionales cotidianos, hablándose de una *cotidianeidad estratégica* que minimice los riesgos a causa de la incertidumbre y generando elementos para una toma de decisiones menos albergada en el azar y más en la realidad e indicadores de gestión. (Perry et al., 2020).

Sobre el concepto de planeación, Steiner (1983) comparte una posición donde la toma de las decisiones es vital para las organizaciones ya que se deben analizar las consecuencias a largo plazo de las decisiones tomadas en el presente, estableciendo metas organizacionales reales y factibles para su implementación. Por supuesto se deben establecer unas metas organizacionales planeadas y detalladas a la luz de una actitud proactiva e integral frente a la planificación.

Para nutrir esa cotidianeidad estratégica, los autores Osterwalder y Pigneur (2010), integran la idea de plataforma estratégica como un mecanismo para crear, conceder y forjar valor. Por esto es fundamental que la organización tenga establecida su plataforma estratégica contando con: misión, visión, objetivos y valores organizacionales, de hecho actualmente la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora cuenta con una misión

establecida, así como una visión a mediano y largo plazo y está en proceso de reconstrucción de sus objetivos y estrategias como vasos comunicantes para el logro de sus metas e indicadores de gestión y su posicionamiento como organización social en Colombia.

Ahora bien, contar con un análisis del ambiente y el entorno, tal como se infiere de Montoya y Montoya (2003) contribuye a descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, sociocultural, sociopolítico de una organización son afectados colateralmente en los clientes externos como proveedores e incluso con la competencia. Este tipo de análisis ambiental facilita la identificación de oportunidades en el que se desenvuelve la organización, así como amenazas y sus posibles estrategias para enfrentarlas de una manera asertiva, minimizando riesgos y ampliando oportunidades. Teniendo en cuenta a Münch (s.f.), se deduce que la planeación estratégica sintetiza y recoge la importancia en reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, y a partir de ello elaborar una ruta de navegación propia y efectiva.

### **Pilares del Direccionamiento Estratégico**

Para la construcción de un modelo de direccionamiento estratégico eficiente se deben considerar una serie de opciones estratégicas a partir de una DOFA y adoptar la estructura organizacional correcta, básicamente poner en marcha el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para resolver dificultades y mejorar procesos administrativos, con el ciclo PHVA se garantiza la mejora continua de procesos interrelacionados entre sí (Wiles, 2023).

Ahora bien, el autor Carneiro Caneda (2010) recomienda para diseñar un modelo de direccionamiento estratégico de una organización, la mejor herramienta a utilizar, depende de la que mejor se ajuste a las características y necesidades de la organización, en este orden de ideas a la luz de las necesidades y nivel de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, que es una empresa social mediana y con la aprobación de su junta directiva se utilizarán las herramienta DOFA, PESTEL y Matriz Porter, toda vez que se ajustan a la capacidad organizativa de la corporación, porque permiten realizar un análisis integral del entorno interno y externo de la organización facilitando el tomar decisiones, definir objetivos claros y definir acciones sostenibles. En este contexto, las herramientas DOFA,

PESTEL y la Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter brindan marcos analíticos meritorios por varias razones:

*La herramienta DOFA* es esencial para identificar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan directamente el funcionamiento y el impacto de la Corporación, esta matriz permite: Visibilizar capacidades internas, detectar debilidades organizativas, identificar oportunidades externas y anticipar amenazas. El análisis DOFA promueve una reflexión estratégica facilitando armonizar los recursos internos con los que cuenta la Corporación, con su entorno, fortaleciendo así la eficacia de la organización (Ayala Navia, 2022).

*El Análisis PESTEL* (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) contribuye a revisar los factores macroambientales que pueden influir en el contexto en el que se encuentra la Corporación, esto permite analizar políticas de Estado y legislaciones relevantes en derechos humanos y equidad de género (dimensión política y legal), el acceso a financiamiento nacional e internacional de la Corporación (dimensión económica), interiorizar las transformaciones socioculturales en torno a los derechos de las mujeres y el rol de la mujer y la violencia de género (dimensión social), explorar el uso de tecnologías para la intervención social (dimensión tecnológica) y contemplar temáticas ambientales en los proyectos diseñados por la Corporación con poblaciones vulnerables (dimensión ecológica). El análisis PESTEL facilita una visión contextual profunda para anticipar escenarios y adaptar las estrategias de la Corporación de forma proactiva y no reactiva (Segura Villarreal, 2022)

*La Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter* puede adaptarse para analizar el entorno en el que actúan la Corporación ya que le permite:

- Evaluar las posibilidades de negociación de financiadores y cooperantes, los cuales son clave en la sostenibilidad financiera.
- Reconocer las otras organizaciones del tercer sector, que son competencia directa de la Corporación.
- Reflexionar sobre servicios o enfoques alternativos que pueden modernizar a la Corporación.
- Evaluar la influencia de los grupos de interés (*stakeholders*), como administración distrital, departamental y nacional, mujeres beneficiarias, medios de comunicación.

Este análisis con las cinco fuerzas de Porter permite diseñar estrategias diferenciadoras y colaborativas para incrementar el impacto social y consolidar el posicionamiento de la Corporación como referente, que es una de sus metas principales. (Orantes Kestler, 2018).

Por otra parte, según Montoya y Montoya (2003) dentro de los pilares claves del direccionamiento estratégico se identifica que es necesario:

- Una actitud estratégica y adaptativa entre lo interno/externo, en el caso de la Casa de la Mujer Trabajadora adicionalmente se debe tener en cuenta que los clientes externos son entidades de cooperación internacional, entidades de orden regional y nacional y la comunidad en sí, donde la búsqueda principal es la generación de valor público.
- Las estrategias que debe considerar el modelo de direccionamiento estratégico para la Casa de la Mujer Trabajadora incluyen la consideración de algunas particularidades básicas de la gerencia social como son la promoción de una comprensión integral de la realidad en la que interviene, las dimensiones social, económica, institucional, política y cultural; asumir un carácter adaptativo y garantizar la participación de la comunidad promoviendo procesos de consulta, debate y deliberación. INDES (2024).
- Adelantarse a los fenómenos con probabilidad de impactar a la organización.
- Flexibilidad, para introducir cambios que permitan fortalecer la implementación de estrategias y adaptar las mismas, según las necesidades de la organización.

### **Desarrollo Sostenible en el Direccionamiento Estratégico**

Un modelo de dirección estratégica brinda los elementos claves para dar un rumbo a la organización, con el fin de que se pueda integrar las áreas funcionales para afrontar los desafíos cotidianos tanto desde lo interno como desde lo externo, y es en ese entorno que no es ajeno a la organización donde se deben desplegar acciones que reconozcan el medio ambiente en el que se encuentra inmersa una organización. En este punto se reconoce el concepto de economía circular como un enfoque integral y comprometido con la sostenibilidad. En este documento se utilizará como herramienta el *Balanced Scorecard* Sostenible el cual es una evolución del modelo original desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990. Ahora bien, aunque estos dos autores no

introdujeron manifiestamente una quinta perspectiva dedicada a la sostenibilidad en su modelo original, su perspectiva se ha adaptado por otros académicos, integrando aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, escenarios muy alineados a las necesidades de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (Figge & Hahn, 2002)

El BSC Sostenible es una herramienta de gestión que facilita a una organización medir su ejercicio no solo en procesos financieros, sino además en aspectos sociales y ambientales. (Figge et al., 2002), Esta herramienta, propende por alinear la estrategia empresarial con la sostenibilidad. Frente a la herramienta del BSC sostenible Epstein y Wisner (2001), proponen los siguientes aspectos:

- *Perspectivas:* al igual que el BSC tradicional, el BSC Sostenible se fundamenta en ciertas perspectivas, que incluyen- Financiera: Cómo se ven los resultados financieros frente a la sostenibilidad.
- *Clientes:* en el caso de la Casa de la Mujer Trabajadora son entidades Nacionales o internacionales de cooperación o beneficiarios de la comunidad, en este punto se verifica cómo estos actores perciben la posición de la CMT con la sostenibilidad y cómo involucran el ambiente en los proyectos que propone.
- *Procesos Internos:* identificar los procesos internos que se deben mejorar para conseguir objetivos sostenibles.
- *Aprendizaje y Crecimiento:* la manera como se fomenta la cultura de sostenibilidad al interior de la Casa de la Mujer Trabajadora y en especial en el diseño de sus proyectos,
- *Indicadores de Sostenibilidad:* formas que evalúan el impacto ambiental y social de las actividades de la corporación en sus proyectos y el impacto en la comunidad, los indicadores de sostenibilidad son claves en cada proyecto diseñado e implementado por la corporación. Actualmente no se están incluyendo como parte de su estructura, sin embargo, en las últimas juntas directivas se ha reiterado la necesidad de construirlos en cada proyecto que se desarrolle.
- *Integración Estratégica:* el BSC Sostenible busca integrar la sostenibilidad en la estrategia general de la organización, articulando las decisiones administrativas con el rendimiento económico y el impacto social y ambiental.

## **La Economía Circular en un Modelo de Direccionamiento Estratégico**

Según plantea Walther (2019) el cambio climático, la contaminación atmosférica, y otros fenómenos adicionales fueron el factor motivante para que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) planteara, en el 2015, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales pretenden proteger al planeta y erradicar la pobreza, asegurando un buen vivir a todas las personas para el 2030 donde su principal foco es la sostenibilidad del medio ambiente. Los ODS planteados por la ONU (2015, p.1), son los siguientes:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos. (ONU, 2015)

La Casa de la Mujer Trabajadora en su misionalidad propende por contribuir a los objetivos de Igualdad de Género, trabajo decente y crecimiento económico y hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Las propuestas, proyectos y acciones que desarrolla la Corporación están alineados con estos objetivos.

La economía circular es un sistema económico basado en la reutilización, reparación, renovación y reciclaje de materiales y productos existentes. Este modelo como

su nombre lo dice, no es lineal ya que busca cerrar el ciclo de vida de los productos o procesos, garantizando el uso de los recursos el máximo tiempo viable (Murray et al., 2015).

Los principios Fundamentales de la economía circular, según Walther (2019) son:

- *Reducción de Residuos*: disminuir la generación de desechos con un diseño eficiente y con la optimización de procesos y procedimientos.
- *Reutilizar y Reparar*: fomentando la prolongación de la vida útil de los productos o insumos o elementos con los que se trabaje, mediante su reparación y reutilización. En el caso de la Casa de la Mujer Trabajadora, se busca inculcar estas prácticas con las organizaciones aliadas con las que trabaja o apoya.
- *Reciclaje*: transformar los materiales de productos desechados en nuevos productos, La Casa de la Mujer Trabajadora, intentó desarrollar estas actividades en uno de los proyectos en San Juan de Nepomuceno con mujeres de la organización Narrar para vivir, con los productos artesanales que ellas ofrecen, las mujeres que elaboran los productos, muchos con materiales reciclados son víctimas del conflicto armado en los Montes de María y han potenciado la idea de reparar, reutilizar y reciclar en sus prácticas.
- *Sistemas Regenerativos*: suscitar prácticas que restituyan y restablezcan los ecosistemas.

Incluir este modelo de economía en los proyectos sociales que diseña y opera la Corporación, garantiza que esté actualizada frente a los nuevos desafíos de la sociedad, de las políticas nacionales e internacionales, generando beneficios ambientales, económicos y sociales. Las integrantes de la Corporación Casa de la Mujer comprenden la necesidad de involucrar este modelo a todos los proyectos que desarrolle a corto, mediano y largo plazo. (Arnedo et al., 2020).

En Colombia, según refiere Salamanca (2018), se cuenta con avances ya que es el primero en Latinoamérica en presentar la Estrategia Nacional de Economía Circular, la cual busca elaborar un modelo de crecimiento de los ingresos, usando menos recursos y generando valor agregado. Dentro de este modelo se incluye una dimensión social y a escala humana desde un pensamiento sistémico diseñando y aplicando herramientas de planeación con un enfoque sostenible, de género y diferencial. En el caso de la Casa de la

Mujer Trabajadora la dimensión social, la cual es su misionalidad principal, también debe incorporar la dimensión ambiental, de ahí que sus proyectos, su sistema de seguimiento y monitoreo e indicadores debe priorizar estas dimensiones: social y sostenible.

### **La Gerencia Generativa Articulada al Modelo de Direccionamiento Estratégico**

La gerencia generativa articulada al modelo de direccionamiento estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora. Para garantizar el desarrollo de una organización es fundamental considerar una perspectiva holística, integral y ética con base en lo ambiental, humano, social, cultural y comunitario, por lo tanto, es importante contemplar el concepto de Gerencia generativa como un enfoque innovador en el ámbito de direccionamiento estratégico (Snowden & Boone 2007), especialmente en un contexto donde la adaptación al cambio y la promoción de nuevas dinámicas de valor sostenible representan una pieza prioritaria.

En ese orden de ideas, según Snowden y Boone (2007), la gerencia generativa puede definirse como una forma de gestión donde se promueve fortalecer nuevas soluciones, estructuras y paradigmas dentro de una organización. Este modelo se basa en el hecho que las organizaciones son sistemas complejos y adaptativos, que pueden evolucionar a partir su sinergia y entorno.

Este tipo de modelos se basan en la comunión entre direccionamiento estratégico y desarrollo sostenible al recoger conceptos de valores, ética, ecología, cultura, economía y desarrollo. La Gerencia generativa y la gerencia proactiva como recoge Prieto (2011) reconoce a las empresas como un organismo vivo, que se interrelaciona interna y externamente siendo cambiante, con la capacidad de adaptarse al medio, ser resiliente y proactivo ante la resolución de conflictos. Esta nueva forma de ver los problemas de la organización se encamina hacia un nuevo concepto de gerencia que según Botero-Gómez (2023), para enfrentar los retos y desafíos organizacionales, se debe considerar el rol de las habilidades gerenciales e innovación como herramientas disruptivas. Dentro de los pilares de la gerencia generativa se encuentran:

- Adaptar un pensamiento sistémico.
- Crear y desarrollar ecosistemas cognitivos donde se desenvuelven las organizaciones.
- Estimular un desarrollo articulado y autosostenible

- Lograr un sistema de información completo por parte de todos los colaboradores de la organización para la resolución de conflictos y toma de decisiones funcionando como un sistema funcional e integral.

Por su parte, según lo que expone Laloux (2017), la gerencia generativa involucra la transición de las organizaciones hacia un enfoque más orgánico, en el cual la toma de decisiones no es centralizada, fomentando así el empoderamiento y participación de los y las colaboradoras de la organización, siendo un modelo de direccionamiento que no solo busca lograr metas planeadas, sino también proveer un impacto positivo a nivel interno y externo de la organización.

### **Marco Institucional**

La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (CMT) realiza acciones por los derechos sociales, políticos y culturales de las mujeres con enfoque de género. La Corporación desde su creación ha buscado incidir como actora política y referente de opinión en temas relacionados con la paz, el trabajo, generación de ingresos y la participación con representación política; con el fin de lograr la redistribución (del poder político y económico) y el reconocimiento (individual y colectivo) en la satisfacción de las necesidades prácticas y estratégicas que permitan cambiar la condición y posición de las mujeres en la construcción de una democracia incluyente. La Corporación, es una organización con experiencia en atención integral a las mujeres y sus familias mediante la prestación de actividades educativas de tipo no formal, servicios de asesoría y acompañamiento, personal, laboral, social, ciudadano y cultural; y el estímulo a la creación de formas asociativas de economía solidaria, autogestionaria con el apoyo del gobierno nacional, de la empresa privada, personas naturales y organizaciones del orden nacional e internacional.

Mediante el desarrollo de los proyectos, la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora ha promovido el empoderamiento de las mujeres en los programas de desarrollo y paz que auspicia el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008), con la inclusión de algunos puntos de la Agenda de Mujeres por la Paz en estos escenarios. Igualmente ha logrado que las mujeres sean conscientes de la necesidad de transformar las políticas públicas existentes, a fin de incluir los intereses propios de las mujeres y demandar derechos de participación y representación en escenarios de toma de decisiones. (Corporación Casa de la Mujer Trabajadora [CMT], 2004)

### **Naturaleza Jurídica**

La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, es una organización de Derecho Privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio y número de socias, variable e ilimitado. La naturaleza política de esta organización es crear, desarrollar y promover la participación política y ciudadana de las mujeres trabajadoras y en consecuencia sus estatutos expresan esta naturaleza. La secretaria de Educación de Bogotá en ejercicio de sus facultades legales y mediante Resolución 4068 de septiembre de 2004, aprueba los estatutos de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, inscrita a Cámara de Comercio

de Bogotá el día 14 de abril de 2004 bajo el número: 00070510 del Libro I de las entidades sin ánimo de lucro (CMT, 2004).

### **Fecha de Constitución**

La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora fue constituida el 31 de marzo de 2004, en acta otorgada por la asamblea constitutiva e inscrita en Cámara de Comercio el 14 de abril de 2004, bajo el número 00070510 del Libro I de las Entidades sin Ánimo de Lucro. La entidad que ejerce la función de inspección, vigilancia y control es la Alcaldía Mayor de Bogotá. (CMT, 2004).

### **Misión**

La Casa de la Mujer Trabajadora es una Corporación que trabaja con las mujeres, con un enfoque de género, incidiendo como actor político y referente de opinión en temas relacionados con la paz, el trabajo, generación de ingresos y participación con representación política y violencias basadas en género. Desarrollando estrategias que permitan cambiar la condición y posición de las mujeres en la construcción de una democracia incluyente (Corporación Casa de la Mujer Trabajadora [CMT], 2004).

### **Visión**

Continuar consolidándose como una entidad reconocida Nacional e internacional en el tema de Mujer y Género, ya que cuenta con un acumulado a nivel político, organizativo y financiero. (Corporación Casa de la Mujer Trabajadora [CMT], 2004)

### **Organigrama y Estructura Institucional**

La CMT cuenta con una Junta Directiva que es la máxima instancia de definición de políticas y de intervención de la corporación, realiza acciones de seguimiento y control al desarrollo de los proyectos, aprueba presupuesto, define contratación de personal y espacios de representación. En segunda instancia se encuentra la directora quien realiza las acciones definidas por la Junta Directiva. En tercera instancia se encuentra el área administrativa y de finanzas, que hace control a la ejecución de los presupuestos de cada proyecto, coordina el manejo de personal y equipos de trabajo, hace evaluación, seguimiento y control a la ejecución de los proyectos. La última instancia corresponde a la ejecución de los proyectos, ubicados según las áreas priorizadas para el accionar político de la CMT, las cuales son: Mujer y Paz, Mujer y Trabajo, Mujer y Participación Política, y Violencias basadas en género (CMT, 2004).

## Equipo de Trabajo

Las personas que constituyen la organización tienen una larga trayectoria en el reconocimiento de los derechos de las mujeres a la luz de los objetivos del milenio y la política pública colombiana de mujeres y equidad de Género.

La Junta Directiva está conformada por cinco mujeres que han desarrollado una trayectoria personal y profesional muy activa en la defensa de los derechos de las mujeres y conecedoras del movimiento asociativo de mujeres y que en su desarrollo profesional han efectuado las reivindicaciones y las demandas necesarias para generar cambios en la sociedad colombiana para la equidad de género. (Corporación Casa de la Mujer Trabajadora [CMT], 2004)

## Junta Directiva

- Presidenta: Patricia Buriticá Céspedes
- Vicepresidenta: Rocío Pineda
- Secretaria General: Angélica Patricia López Blanco
- Vocales: Sonia Patricia Rodríguez y Ana Salamanca (CMT, 2004).

A continuación, se presenta el diagrama de la estructura organizacional de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, teniendo en cuenta la información otorgada por la Junta Directiva y los estatutos de la corporación

**Figura 2**

*Estructura CMT*



*Nota:* Se creó este organizador gráfico a partir de la información de los estatutos de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora

La estructura organizacional es básica y la comunicación entre áreas es directa, las decisiones son tomadas por toda la junta directiva y la representante legal se encarga principalmente de trámites administrativos como transferencias, revisión de documentación legal, pero no toma las decisiones unitariamente. La corporación cuenta con *staff* de apoyo, que son profesionales especializados en temas requeridos para la ejecución de proyectos en específico, es decir los profesionales son itinerantes y sujetos a los tiempos y recursos establecidos en cada proyecto (Bateman & Snell, 2005).

### **Objeto Social**

La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora busca contribuir al bienestar y desarrollo social de las mujeres, niños, niñas, la juventud, la familia, las formas organizativas y la comunidad en general a través de acciones con perspectiva de género, propendiendo por el aumento del ingreso personal y familiar con la formulación, administración y ejecución de proyectos, programas, planes e investigaciones tendientes al desarrollo humano, en todas sus dimensiones, así como la promoción, divulgación, implementación y defensa de la democracia, de los derechos fundamentales, los derechos humanos y el derecho internacional humanitario mediante consultorías, asesoría, capacitación, acompañamiento, investigación y asistencia profesional interdisciplinaria, buscando el equilibrio y el restablecimiento de los derechos de las mujeres, su incidencia política y grupos afectados por la violencia y/o en estado socio económico vulnerable. (CMT, 2004).

### **Fines**

Son fines específicos de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora los siguientes:

- Mejorar la calidad de vida de las mujeres y sus núcleos familiares, facilitando la integración social y laboral, favoreciendo las competencias para el mercado de trabajo, fomentando el espíritu empresarial aportando instrumentos que potencien la generación de unidades productivas.
- Realizar acciones que den prioridad a la promoción, protección y cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres, la juventud, las niñas y los niños, así como el fortalecimiento de las capacidades institucionales en las esferas local y nacional a fin de eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres.
- Contribuir a garantizar el acceso de las mujeres en situaciones de conflicto,

postconflicto y transición a servicios de protección y de justicia, fortaleciendo el cumplimiento de la legislación vigente y las políticas nacionales e internacionales por la equidad de géneros.

- Dotar a las mujeres de medios para reclamar sus derechos y propender por oportunidades socioeconómicas para el empoderamiento económico de las mujeres y las organizaciones de mujeres.
- Implementar, diseñar y establecer programas de capacitación en derechos humanos, derecho internacional humanitario, procesos de paz, solución de conflictos, teoría política y democracia participativa.
- Ofrecer asesoría, acompañamiento, asistencia legal, psicológica y judicial a las víctimas de violaciones a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario y procesos de justicia transicional y justicia restaurativa; además del acompañamiento integral a las víctimas de la violencia sociopolítica a fin de crear tejido social.
- Realizar investigaciones, estudios y consultorías relacionados a temas de género, desarrollo comunitario, derechos humanos y atención de conflictos que afecten de manera directa e indirecta tanto a las mujeres como a su entorno.
- Propiciar acciones de todo tipo para la defensa de los derechos humanos de los niños y niñas, los discapacitados y discapacitadas, las comunidades indígenas, afrodescendientes, rom y los sectores más vulnerables de la población nacional e internacional, desde una perspectiva de equidad de género.
- Mejorar los recursos humanos, que conlleven a la mujer a intervenir como sujeta de desarrollo social, económico, político y cultural.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar servicios de alimentos y nutrición a nivel de instituciones asistenciales, educativas e industriales.
- Organizar y coordinar actividades recreo-deportivas para las mujeres y sus familias como terapias de integración o resocialización.
- Crear bases de datos tendientes a generar nuevos perfiles de proyectos productivos, planes empresariales, investigaciones, estadísticas de los sectores productivos, capacitación y demás actividades académicas que conlleven al bienestar de los miembros de la comunidad y contratar estudios que conlleven a

este fin.

- Investigar, promover y publicar trabajos, artículos, revistas, obras y material pedagógico para ser utilizados y difundidos en las comunidades; para lo cual podrá adquirir o celebrar convenios con personas naturales o jurídicas para acceder a medios de comunicación.
- Generar procesos comunitarios autónomos de identificación, formulación, ejecución, administración y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo comunitario.
- Realizar acciones relacionadas a la coordinación, ejecución y logística de eventos, así como campañas y ejercicios de divulgación en distintos medios de comunicación.
- Celebrar contratos, acuerdos y convenios con personas naturales y jurídicas de naturaleza pública, privada y mixta, nacionales y extranjeras para el desarrollo de su objeto social.
- Mantener su liquidez y autonomía presupuestal para el desarrollo del objeto social, bien sea por donaciones o actividades logísticas como organización de eventos especiales, campañas, seminarios, etc.
- Tramitar, asesorar, obtener y/o administrar subsidios y en general recursos del Estado Colombiano u otros Estados del Mundo, gobierno o de cualquier otra entidad o persona, nacional o extranjera con destino al cumplimiento del objeto social.
- Las demás que según las normas legales vigentes puedan desarrollar esta clase de organizaciones (CMT, 2004).

### **Áreas de Trabajo**

Cada una de estas áreas tiene unas acciones que desarrolla la Corporación de acuerdo con el proyecto social que desarrolle, garantizando el enfoque de género y diferencial.

*Área Participación y representación política de mujeres. Generar escenarios de formación a mujeres:* las actividades van de la mano junto a todos esos procesos educativos y de formación para la participación ciudadana y del desarrollo integral de cada una de las mujeres asociadas y no asociadas impulsando espacios de discusión, debates, educación

popular e intercambios de saberes donde lo más importante es la escucha activa de las experiencias vividas por las mujeres que asisten a estos espacios.

Según ONU Mujeres (2017), en su módulo de herramientas para la formación política, organizaciones de la línea de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora , puede hacer un acompañamiento frente a la implementación de la perspectiva de género en la implementación de los acuerdos de paz firmados entre el Gobierno Colombiano y se impulsan espacios de discusión, debates, educación popular e intercambios de saberes donde lo más importante es la escucha activa de las experiencias vividas por las mujeres que asisten a estos espacios. Estos debates se dan con mujeres sindicales a través de las escuelas de formación de lideresas, en los espacios territoriales, en las tertulias, en los conversatorios con todas las mujeres de distintas organizaciones.

*Área prevención de violencias hacia las mujeres:*

- Fortalecer las capacidades individuales y comunitarias de la ciudadanía, a través de ejercicios de sensibilización y abordaje territorial de las distintas formas de violencias contra las mujeres en su diversidad.
- Generar procesos de transformación de los prejuicios culturales e institucionales sobre las violencias contra las mujeres mediante actividades pedagógicas y culturales.
- Implementar estrategia de espacios seguros en el ámbito local mediante ejercicios de sensibilización dirigidos a las y los tenderos, comerciantes y ciudadanía general, entre otros, para desnaturalizar las violencias ejercidas contra las mujeres, difundiendo la ruta única de atención a mujeres víctimas de violencias y en riesgo de feminicidio y actuar de manera corresponsable (López & Ruano, 2024)

*Área de Derechos Humanos de las Mujeres*, se refiere a la necesidad de reconocer que los derechos humanos no pueden ser vistos de forma neutral, pues para las mujeres existen brechas entre la igualdad formal y la real, así como obstáculos económicos, políticos, culturales y sociales que legitiman la desigualdad de género. (García et al., 2021).

*Área de Género*. Permite comprender las relaciones de poder y desigualdad que existen entre mujeres y hombres y que se reproducen a través de imaginarios, creencias, roles y estereotipos que afianzan las brechas de desigualdad e impiden el goce efectivo de

los derechos de las mujeres a lo largo del curso de su vida, en las diferentes dimensiones del desarrollo y de la vida social y comunitaria. Su fin es promover la igualdad de género y el goce efectivo de los derechos (DNP, 2022).

*Área Poblacional-Diferencial.* Se refiere al reconocimiento y transformación de las desigualdades que impidan el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres por razones de raza, etnia, ruralidad, cultura, situación socioeconómica, identidad de género y orientación sexual, ubicación geográfica, discapacidad, religión, ideología y edad. Se concreta en la incorporación de acciones afirmativas para transformar las condiciones de discriminación, desigualdad y subordinación.

*Área Territorial.* Permite observar las diferencias y diversidades que se presentan a partir de habitar un territorio y que construyen tanto la identidad de las mujeres que habitan el país, como las oportunidades para el ejercicio de sus derechos (DANE, 2020).

*Área Ambiental.* Se refiere a la importancia de reconocer y valorar el papel que históricamente han cumplido las mujeres en la protección y el cuidado ambiental. Además, implica resaltar los saberes, las sabidurías y las experiencias acumuladas a partir de sus diversidades sobre la conservación, recuperación y protección del medio ambiente y la naturaleza.

### **Líneas de Trabajo de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora**

*Generación de ingresos a mujeres, trabajo y productividad* Desarrollo Económico y Equidad en el marco de DANE et al. (2022):

- Impulsar el desarrollo económico inclusivo con equidad.
- Disminuir la brecha entre el bienestar rural y urbano.
- Promover la superación de la pobreza multidimensional.
- Construir entornos habilitantes para la generación de ingresos lícitos que mejoren la calidad de vida de la población.

*Género e Inclusión Social*, acogiendo conceptos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2016), como:

- Promover acceso a servicios esenciales de calidad, sin barreras, con enfoques diferenciales de género, étnico, territorial, poblacional y con ajustes, razonables.
- Promover educación para la prevención de violencias, y educación en derechos humanos y reproductivos.

*Derechos Humanos y Paz*, donde la Corporación Sisma Mujer (2010), refiere:

- Promover acciones para eliminar toda forma de discriminación.
- Promover un enfoque de derechos humanos en la agenda de la sociedad civil y del Estado.
- Hacer seguimiento a la implementación del Acuerdo de Paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)-EP, en especial de los capítulos de género y étnico.

*Acción Colectiva y Articulación para la Incidencia*, como refiere la Organización de los Estados Americanos - OEA (2014):

- Participar activa y colectivamente para formular, implementar y evaluar políticas públicas con enfoque sectorial y poblacional.
- Fortalecer el trabajo colaborativo entre diferentes actores, la confianza y construcción de valor compartido entre empresas, sociedad civil y estado.
- Construir una agenda común de prioridades y articulaciones necesarias para la incidencia.
- Construir una cultura de toma de decisiones basada en evidencia para fortalecer la incidencia y la mejora continua de las organizaciones de la sociedad civil.
- Incidir para contar con un ambiente habilitante para el desarrollo de la labor de las organizaciones de la sociedad civil.
- Incidir en la descentralización y regionalización del estado y sus políticas.
- Fortalecer la veeduría para evidenciar y combatir la incidencia de las economías ilegales en las instituciones y la sociedad colombiana.
- Fortalecer la cultura de la legalidad y actuar bajo principios de integridad, transparencia y cero corrupciones.
- Fomentar acciones que contribuyan a la implementación de gobierno abierto en el sector público en articulación con el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.
- Posicionar ante el estado y el sector privado, el rol de las organizaciones de la sociedad civil, como fuente de información sobre las realidades territoriales.

*Sostenibilidad Ambiental*, teniendo en cuenta a Ministerio de Cultura de Colombia (s.f.) en su guía para la transversalización del enfoque de género en DACMI, señala lo siguiente:

- Promover la reducción de las tasas de deforestación.
- Avanzar en desarrollo sostenible, triple impacto y regeneración.
- Promover movilidad limpia, ágil, bajo impacto ambiental.

*Sostenibilidad Financiera de las organizaciones de la sociedad civil:*

- Buscar que el ecosistema de las organizaciones de la sociedad civil cuente con suficientes recursos financieros, técnicos, de talento y conocimiento para construir y actuar libre e independientemente.

*Conectividad y tecnologías*, tomando como referencia a Oquendo (2024) Aportar a la transformación digital en las organizaciones de la sociedad civil y sus servicios para el impacto social.

- Aprovechar la tecnología para el servicio del ser humano en la mejora de su calidad de vida.
- Integrar la ciencia y la tecnología en los procesos de comunicación y educación, orientadas a la transformación individual y colectiva.
- Aumentar acceso a medios de desarrollo mejorando la conectividad física y digital en contextos rurales, urbanos y ambientales
- Implementar acciones para la mitigación y adaptación al cambio climático y otros asuntos medioambientales que competen.
- Promover la justicia ambiental incorporando prácticas regenerativas sostenibles.

*Trabajo con organizaciones de Mujeres, Paz y Convivencia*, realizar acciones afirmativas dirigidas a reincorporadas y mujeres no firmantes del acuerdo de paz en Colombia de la zona de Cundinamarca, y transformar las representaciones sociales patriarcales tradicionales, fomentando la equidad de género, la convivencia, nuevas masculinidades y prevención de las violencia basada en género y feminicidios, a través de capacitaciones incluyentes (en temas de género, rutas de atención y articulación interinstitucional) y a la vez fortalecer las capacidades de empoderamiento económico de una de las organizaciones beneficiarias (Colnodo, 2025).

### **Productos o Servicios Ofertados por la CMT**

Capacitaciones, consultorías e investigación en temas como:

- Desarrollo Humano con enfoque de género
- Políticas públicas con enfoque de género
- Atención psicosocial a mujeres víctimas de violencia
- Proyectos productivos dirigidos a mujeres
- Fortalecimiento a organizaciones de mujeres de base.
- Derechos de las trabajadoras del servicio doméstico
- Diseño y ejecución de proyectos sociales con enfoque de género a nivel local, distrital, regional y nacional.
- Ley de Víctimas 1448 de 2011 y Ley 1257/08
- Estudios sobre feminicidios a nivel local y nacional.
- Mujer, Trabajo y Sector Informal.

Apoyo logístico:

- Realización de eventos, seminarios, conferencias, congresos y talleres a nivel nacional.

Comunicación:

- Diseño y ejecución de propuestas y estrategias comunicativas con enfoque de género.

### **Sector al que pertenece la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (CMT)**

La Corporación se encuentra ubicada en el tercer sector de la economía que no es ni el sector privado de las empresas cuyo objeto es la consecución de utilidad ni tampoco organizaciones del sector público. El sector de las ESAL o de organizaciones no gubernamentales al que pertenece la CMT requiere articularse a modelos de direccionamiento estratégico integrados a los componentes de misionalidad de las organizaciones sociales; en el caso de la CMT a estos componentes:

*Componente 1. Fortalecimiento organizacional para incidencia política efectiva y visibilizarían de derechos de organizaciones de víctimas y otras organizaciones que trabajan por el bienestar y la garantía de sus derechos con enfoque de género: este componente busca brindar herramientas de autocuidado y cuidado colectivo y*

comunicación de las organizaciones participantes en cada municipio a intervenir, así como el fortalecimiento de sus capacidades técnicas para crear nodos sostenibles y fortalecer la dinámica de dichas organizaciones para la incidencia política en la formulación, aprobación e implementación de la política pública local, departamental y nacional en procesos de atención y reparación a las víctimas del conflicto y la implementación del acuerdo de paz; así como la generación de alianzas, redes y espacios de trabajo colectivo con la institucionalidad y el sector privado. Se generará un plan temático acorde con los resultados de la línea de base de entrada aplicada en cada municipio.

*Componente 2. Promover iniciativas artísticas y culturales, espacios de conversación resaltando iniciativas de memoria histórica, reconciliación y construcción de la agenda de paz:* con este componente se fomentará un ambiente habilitante para la actuación de la sociedad civil a través del trabajo colaborativo y en red, consolidar espacios de encuentro, diálogo, reconocimiento y construcción conjunta entre actores del sector social y con otros actores, que permitan la generación de confianza e incidencia en las causas colectivas a través del arte, la memoria histórica y la reconciliación. También se busca fomentar nuevos liderazgos basados en el potencial ilimitado de ser humano, robustecer una educación humanística que promueva una ética del cuidado de sí, del otro y de la naturaleza para la transformación de actitudes y comportamientos de las personas, así como movilizar a la sociedad alrededor de la construcción de la memoria histórica y contribuir a la verdad, reconciliación y no repetición.

*Componente 3. Acompañar a las organizaciones en la creación de contenidos multimedia que resalten los procesos de reconciliación, teniendo como base las experiencias e historias de las víctimas con una mirada de construcción de paz:* con este componente se espera aportar al fortalecimiento de las organizaciones y de las personas participantes en el uso de medios digitales que faciliten la sistematización de su trabajo, la difusión de sus logros y la articulación y conexión con organizaciones y entidades afines, así como reconocer y fortalecer los medios de difusión comunitarios, especialmente la radio, con el propósito de llegar a las zonas rurales de cada región.

*Componente 4. Género e inclusión social:* este, además de ser un enfoque transversal busca, de manera especial, promover acceso a servicios esenciales de calidad, sin barreras, con enfoques, intersectoriales, diferenciales de género, étnico, territorial, poblacional y con

ajustes razonables, que faciliten la prevención de violencias, promuevan la formación en derechos humanos y reproductivos, y fomenten nuevos relacionamientos más asertivos que contrarrestan toda forma de discriminación. El proceso de formación propuesto contempla espacios de reflexión profunda sobre la condición, situación, posición e historia de las mujeres haciendo énfasis en quiénes han contribuido a la construcción de la identidad de cada municipio (GPE, s.f.).

En su mayoría los ámbitos de intervención en los que se desenvuelve la CMT son los sociales, educativos, de género, humanitarios, culturales y artísticos, y como organización de este sector a pesar de estar organizada y constituida legalmente no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico definido que permita el alcance de los objetivos propuestos, limitándose en oportunidades a desarrollar sus actividades sin tener unas metas definidas.

La Casa de la Mujer Trabajadora, como organización del tercer sector, permite a los participantes de sus proyectos narrar sus historias de vida, durante la cual han acumulado conocimientos, saberes y una vasta experiencia desde sus prácticas relacionadas con satisfacer sus necesidades básicas, para mantener y cuidar la vida. De allí que, el trabajo con los diferentes grupos poblacionales parte de entablar un diálogo constructivo y horizontal, sobre problemáticas propias, generadas por las condiciones del contexto sociopolítico, cultural, económico y ambiental, que imprimen características y comportamientos específicos en las maneras de ser, hacer, tener y estar de cada individuo que convergen a cada grupo o colectivo y que al ponerse en común, les fortalece y enriquece el sentido de la organización e inciden en la búsqueda de intereses comunes y por ende, en el fortalecimiento de redes sociales cercanas y lejanas, en la participación política y en el avance hacia el logro de la paz y el bienestar de una comunidad para el afianzamiento de sentidos de vida y de la expresión de éstos en la cotidianidad.

La necesidad de ganar conocimiento y conciencia sobre la existencia de derechos específicos de las personas en su diversidad; su valor como generadores de seguridad y apoyo para el afianzamiento de identidades como género y, la necesidad de conocer las rutas de acceso y las instituciones que tienen la responsabilidad estatal de velar porque accedan y disfruten del ejercicio de sus derechos, es una tarea de primer orden en cualesquiera de las acciones que pretendan avanzar en el desarrollo integral de personas y

comunidades tanto rurales como urbanas. En este propósito, es necesario generar espacios y ambientes que “enamoren” a las y los participantes, de tal manera que faciliten y hagan digerible, agradable, divertido, creativo y pedagógico, su proceso de acercamiento y empoderamiento de los temas que conectan con sus realidades específicas, en términos de derechos.

La Casa de la Mujer Trabajadora realiza jornadas de capacitación, formación, reflexión e intercambio de saberes y experiencias técnico- sociales, que se desarrollan con los grupos en los cuales se deja capacidad instalada. También ayudan en la complementación de saberes, conocimientos y capacidades que existan en los grupos y para lograrlo, se realiza, de manera conjunta y participativa, en espacios creativos y recreativos, ejercicios pedagógicos con las y los participantes, para lograr autorreconocimiento, autovaloración, interiorización y conciencia sobre roles, potenciación de capacidades para generar procesos de cambio que posibiliten escenarios familiares, vecinales y locales para el diálogo, la concertación de acuerdos, la propuesta de políticas públicas de incidencia en la vida local y departamental y la práctica cotidiana de valores, pautas, derechos y deberes que protejan y cuiden la vida. Ver anexo 3. Acompañamiento realizado a proyectos desarrollados por la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

El documento se elaboró a través de una investigación mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, con el fin de permitir comprender el entorno de la Corporación, así como de sus procesos internos para recoger las percepciones, conocimientos, expectativas y experiencias de las integrantes de la junta directiva y de las colaboradoras de la organización e incluso de sus organizaciones base aliadas. Claramente con una investigación mixta tanto cualitativa, como cuantitativa se obtuvo una información nutrida y contextualizada a las necesidades de la Corporación (Creswell & Poth, 2018). Ahora bien, para la aplicación de las herramientas que se utilizaron para la construcción del Modelo de direccionamiento estratégico como matriz PESTEL, matriz Porter, Balance Scorecard, matriz DOFA, matriz interna y externa ( IE), matriz de evaluación de factores internos ( EFI), matriz de perfil competitivo ( MPC), matriz de planeación estratégica cuantitativa ( MPEC), se utilizó una metodología cuantitativa, sin embargo , el modelo estratégico propuesto, no solo se completa con datos meramente numéricos, sino que requirió de una interpretación cualitativa, recogiendo oportunidades, desafíos, proyecciones y expectativas de las personas que conforman la organización (Merriam & Tisdell, 2016). En el caso de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, las integrantes de la junta directiva son reservadas y se requirió que para cada acción se contara con su aprobación, por esto se priorizó utilizar métodos como entrevistas, grupos focales, participar en algunas juntas directivas, sesiones de trabajo e incluso participar de seguimientos a proyectos que tenían en ejecución durante el 2024 y 2025. Esta forma de investigación fue bien recibida por la Junta directiva y las colaboradoras de la Corporación ya que permitió al modelo ajustarse a las dinámicas cambiantes de la organización, facilitando la inclusión de enfoques innovadores o la cultura organizacional. De hecho, con este tipo de investigación se logró que las integrantes de la junta narraran sus expectativas, experiencias y se debatiera el tema de la toma de decisiones centralizada en la presidenta.

En una sesión de junta directiva de la CMT, se concluyó que utilizar un enfoque cualitativo para desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico, contribuye a acceder a una comprensión holística, contextualizada y adaptativa de la corporación.

Ahora bien, como herramienta inicial se determinó la elaboración de un primer diagnóstico que consideró el contexto interno y externo de la Corporación, construyéndose una matriz DOFA a partir de la realidad y necesidades de la organización., así como el modelo PESTEL, la Matriz de Porter y el BSCS (El *Balanced Scorecard* Sostenible) como una adaptación del Cuadro de Mando Integral incorporando, se eligieron estas herramientas por consenso en junta directiva, las herramientas no podían ser impuestas y como se mencionó en el marco teórico, son las más adaptativas según las características de la organización. Estas herramientas permiten a las organizaciones, incluidas las ESAL, organizar sus estrategias y procedimientos con objetivos de desarrollo sostenible, proporcionando una gestión más equitativa y eficaz. Por solicitud de las integrantes de la junta de la CMT, se construyó y aplicó un cuestionario, que recolectó información contundente por parte de estas y de las y los colaboradores de la organización. Posteriormente se hizo el análisis de la información recolectada y de las variables definidas para que, con la consolidación de la información, se generara el diseño del modelo de direccionamiento estratégico de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora con énfasis en desarrollo sostenible y con la aprobación y participación de las integrantes de la junta y sus colaboradoras.

A través de una investigación cualitativa, se buscó propender por ofrecer una solución al problema planteado por la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, tomando planteamientos teóricos existentes y adaptándolos a la realidad de la organización. (Chiavenato, 2009).

### **Herramientas Utilizadas**

Dentro de las herramientas utilizadas para consolidar un modelo de formulación estratégica (Stake, 2010), se incluyeron:

- Matriz PESTEL,
- Matriz Porter y las 5 fuerzas de poder,
- BSCS (El *Balanced Scorecard* Sostenible)
- Matriz DOFA
- Matriz Interna y Externa (IE),
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

Las cuales se explican a continuación.

### ***Matriz PESTEL***

El análisis PESTEL es una herramienta que sirve para identificar las fuerzas externas de la organización a nivel macro, estas fuerzas influyen y establecen su avance, en procesos financieros como de posicionamiento en el mercado. Los factores que se analizan son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Gómez, 2015).

Para realizar el análisis PESTEL se consideraron los siguientes factores de la Corporación:

- *Factores políticos:* se analizaron las políticas del país donde se encuentra la organización, la estabilidad gubernamental y las modificaciones en los pactos internacionales. En este caso las relaciones internacionales entre Colombia y países que ofrecen cooperación internacional a proyectos sociales, afectan visiblemente a la Corporación ya que una de sus fuentes de ingresos actualmente son los apoyos de subvenciones internacionales,
- *Factores económicos:* las crisis económicas, la inflación, el precio del dólar, la tasa de empleo, las modificaciones en normatividad fiscal del país y su afectación a la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora.
- *Factores sociales:* comportamientos culturales de los clientes externos, necesidades de los servicios, representaciones sociales. En este caso la CMT, en especial con sus proyectos en zonas rurales, revisó factores de orden público, posibilidad de desarrollo de acciones con presencia de actores armados y las representaciones sociales en estas zonas frente a temas de mujer y género.
- *Factores tecnológicos:* acceso a la tecnología, actualizaciones tecnológicas, TICS, inteligencia artificial, el entorno restringido de nuevas tecnologías y cómo la CMT está dispuesta a acercarse a estas nuevas tecnologías e incorporarlas en sus proyectos.

- *Factores ecológicos:* aspectos relacionados con la conservación del medioambiente, uso de los recursos naturales, gestión de residuos y posición de la organización frente a esto y cómo la CMT ha iniciado algunas acciones dentro de sus proyectos para abordar el desarrollo sostenible.
- *Factores legales:* se identificaron las leyes que afectan a la organización y restringen su desarrollo, para el caso de la CMT, las normativas que regulan seguridad laboral, en este caso actuaciones de ESALES, propiedad intelectual e impuestos, por ejemplo, el área contable aclaró las exigencias actuales frente a uso de facturas electrónicas en los procesos contables obligatorias.

### ***Matriz Porter y las 5 Fuerzas de Poder***

Las 5 fuerzas de Porter ayudan a comprender la posición en el mercado de la organización, así como divisar y tomar la delantera frente a tendencias relacionadas a la organización (Hill & Jones, 2011). En sesión de trabajo con las integrantes de la junta directiva y sus colaboradoras se abordó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, para apoyar a la CMT a comprender el tejido competitivo en el que se encuentra, donde se analiza: el poder de trato de los clientes, el poder de pactos de los proveedores, la amenaza originaria de los productos sustitutos, la amenaza de los servicios entrantes y la competencia existente. Al examinar estas cinco fuerzas, la corporación vislumbró su posición en su mercado para acoger decisiones estratégicas que garanticen su desarrollo y posicionamiento. En la siguiente figura se pueden observar las cinco fuerzas e poder de Porter.

### **Figura 3.**

#### *Las cinco fuerzas de poder de Porter*



Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores)

*Nota:* Fuente: Porter citado por Hill y Jones, 2011.

Las cinco fuerzas de Porter que se incluyen en la figura son:

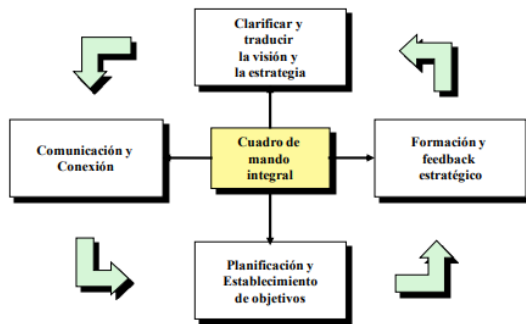
1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de servicios sustitutos
4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores
5. Competencia

Los aportes para la CMT para su análisis de Porter:

- Identificar el mapa actual de la competencia y rentabilidad del sector de las ESALES
- Construcción de una mejor estrategia competitiva para la organización.
- Previsión de tendencias e identificar nuevos nichos de mercado.
- Diseñar un plan de mercadeo social competitivo, realista y eficaz.
- Generar un servicio que no sea fácilmente sustituible

### ***Balance Scorecard (BSCS)***

Un modelo de *Balance Scorecard* sostenible, busca incorporar en este caso los servicios nuevas cualidades y atributos conformes con el concepto de ecoeficiencia, promoviendo una transformación en la práctica de “usar y desechar”, por “guardar y reutilizar”. Al revisar a (Figge & Hahn, 2002) se infiere que las organizaciones que actúen positivamente y sepan adaptarse a esta realidad, tendrán mayores oportunidades de garantizar su sostenibilidad El ‘*Balanced Scorecard*’ clásico es una herramienta reconocida en el ámbito de la gestión, creado por Kaplan y Norton, donde este sistema, o Cuadro de Mando Integral, tiene como finalidad reconocer y articular varias perspectivas de gestión, facilitando un adecuado direccionamiento a la estrategia requerida y evaluar la funcionalidad de cada actividad realizada a través de indicadores de gestión, en este caso se incluirá la perspectiva de eco-eficiencia. En la figura 4, se puede visibilizar el proceso de cuadro integral de mando.

**Figura 4***Proceso cíclico de gestión Cuadro Integral de Mando*

*Nota:* Fuente: Kaplan y Norton, 2004

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto una herramienta que completa el vacío existente en los sistemas de gestión al ser un instrumento que de forma sencilla y a través de indicadores, con un enfoque sistémico, logra considerar relaciones de causa-efecto que permiten poner en práctica las estrategias concebidas por la organización, así se logra un *feedback* permanente y efectivo. El modelo brinda la capacidad de aprendizaje estratégico y contribuye a transformar las estrategias en tiempo real, además facilita la inclusión de la sustentabilidad, reconocida como un valor de la visión y de la estrategia para evitar la pérdida de la capacidad de prestación de servicios de la organización, la disminución en resultados económicos y las amenazas de no lograr conservar la identidad y la cultura social a largo plazo de la CMT (Kaplan & Norton, 2004). En la figura 5, se observa el esquema de los componentes estratégicos del BSCS.

**Figura 5***Componentes estratégicos del BSCS*

*Nota:* Creación propia a partir de la información obtenida en la investigación

Los 5 componentes estratégicos del BSC son:

*Objetivos:* indican lo que la organización quiere alcanzar en cada una de sus perspectivas estratégicas.

*Indicadores:* instrumentos métricos que indicarán el logro en la realización de los objetivos definidos.

*Metas:* Muestran el nivel de alcance para cada uno de los indicadores

*Proyectos e iniciativas:* Intervenciones que se diseñan para garantizar la realización de las metas de desempeño.

*Ecoeficiencia:* Sinergia entre la prestación del servicio y la garantía del cuidado del ambiente.

### **Matriz DOFA**

Para la toma de decisiones, es fundamental considerar todos los factores que pueden impactar el resultado, la matriz DOFA, es una técnica de análisis usada en la identificación de aquellos factores o variables internos y externos que inciden en una situación o decisión, esta metodología fue la utilizada en este documento por las características de la Corporación y por la decisión de la junta directiva de la misma que consideró que sería la manera más participativa y comprensible por el equipo de trabajo de la organización; interpretando a (Kotler & Keller, 2012), en la matriz DOFA se tienen presente:

- *Debilidades:* estos aducen a los aspectos internos de una situación que pueden afectar negativamente el efecto.
- *Oportunidades:* son factores externos que pueden ser beneficiosos para la situación.
- *Fortalezas:* son factores internos que pueden afectar positivamente al resultado.
- *Amenazas:* son factores externos que pueden impactar negativamente el resultado.

**La Matriz DOFA para las Decisiones de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora.** Siendo una herramienta útil en la toma de decisiones en general, para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora se constituye en una herramienta fundamental donde identifica los factores que pueden afectar sus resultados. Revisar y trabajar en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de la Corporación contribuye a tomar decisiones más acertadas y menos improvisadas maximizando sus resultados de una manera positivo y minimizando los riesgos de fracaso. De la matriz DOFA, al cruzarse se

identifican estrategias. Para aplicar esta herramienta, el talento humano de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, principalmente su junta directiva, se reunió en un espacio para elaborar esta matriz de una manera realista, identificando también limitaciones de la herramienta, ya que en ocasiones no es tan prospectiva, porque se basa en el presente y con metas corto plazo, esto implica estar actualizando la DOFA permanentemente toda vez que la organización es cambiante y su entorno también.

**Metodología para Elaboración de la Matriz DOFA.** El 02 y 03 de octubre 2024 en sesión de Junta directiva en Santa Marta, se reunió la Junta directiva de la CMT, en compañía de algunas personas del talento humano: Profesional encargada de diseño de proyectos y profesional encargada del área administrativa, financiera y contable, así como la persona encargada de realizar el modelo de direccionamiento estratégico contenido en este documento. Se utilizó una metodología de acción -participativa, la cual, según Balcazar (2003), esta consiste en un enfoque metodológico que alinea la participación con la acción social, implicando activamente a los miembros de la corporación, algunas representantes de la comunidad que se beneficia con los programas de la Corporación y las directivas de la organización, donde se identificó el objetivo principal del ejercicio, es decir tener la disposición de análisis de la situación actual de la Corporación, enlistar después las debilidades y fortalezas internas de una forma realista, utilizándose el mecanismo de lluvia de ideas y se depuraron las más realistas, luego se enlistaron las oportunidades y amenazas externas y su impacto en la Corporación de manera tanto positiva como negativa.

Posterior a eso, se realizó el análisis de resultados con la información obtenida y se generaron estrategias a partir de cruzar las variables DOFA, la cual se presenta más adelante en el documento.

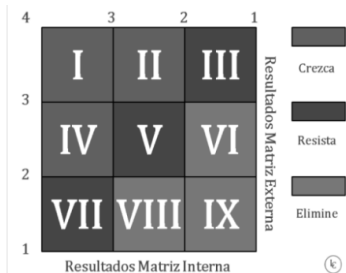
### ***Matriz Interna y Externa (IE)***

Es una matriz construida para la toma de decisiones y se basó en datos generados por otras matrices (de estudio interno y externo). Al consolidar la mayor información la matriz IE ofreció información crítica de la Corporación sirviendo de análisis diagnóstico y a la vez facilitó elementos para la toma de decisiones. La matriz IE se basó en dos componentes: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivaron de las divisiones permitieron construir

una matriz IE (Hitt et al., 2016). En las figuras 6 y 7 se puede detallar las estructuras que se elaboraron para la construcción de la matriz.

**Figura 6**

*Matriz Interna y Externa*

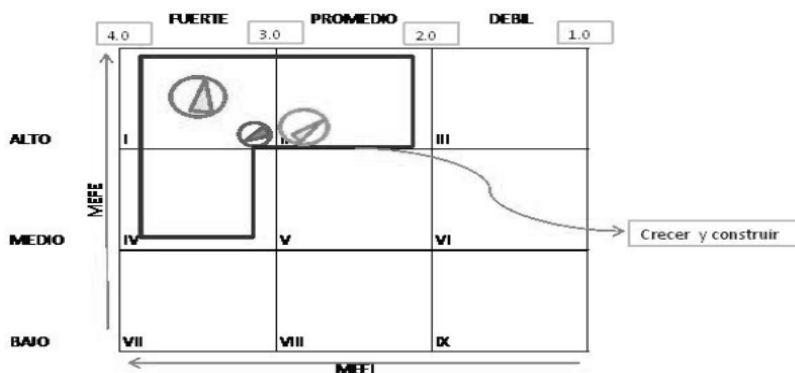


*Nota:* Creación propia utilizada en la elaboración de la matriz DOFA de la CMT

Puntuaciones: a 4.0 fuerte 2.0 a 2.99 promedio 1.0 a 1.99 débil

**Figura 7**

*Puntuaciones*



*Nota:* Creación propia utilizada en la elaboración de la matriz DOFA de la CMT

***Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)***

La matriz EFE se constituye como un instrumento de evaluación que considera factores externos para consolidar información que de cierta manera afecta externamente a la organización, en este caso la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, en esta matriz se contemplaron variables socioculturales, políticas, ambientales, tecnológicas involucradas en los procesos de la Corporación (David, 2003).

La matriz es útil ya que permite a la Corporación identificar y visibilizar oportunidades y amenazas cercanas a ella. En el caso de las oportunidades permite la

medición de la Corporación del provecho que ha tenido de las oportunidades con las que ha contado , evaluando si en ocasiones a las ha desaprovechado y permitiendo generar acciones para no seguir haciéndolo y frente a las amenazas, pone de manifiesto la necesidad de generar acciones puntuales para evitar impactos negativos o en caso tal mitigarlos en caso de ser amenazada la corporación con variables externas, es básicamente contar con un carta de navegación; reconociendo esta información la Corporación puede crear estrategias prospectivas, tener tiempo de reacción y gestión.

Procedimiento utilizado para la elaboración de la matriz EFE de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora:

- *Acción 1:* se elaboró una tabla para organizar la matriz EFE.
- *Acción 2:* se identifican las oportunidades y amenazas
- *Acción 3:* en una sesión de trabajo con las integrantes de junta directiva y colaboradoras de la CMT, se le asignó un valor frente a la importancia de las oportunidades y amenazas identificadas (0 nada importante y 1 muy importante). La sumatoria de los valores debe dar un total de 1.0, por lo que fue necesario jerarquizar.
- *Acción 4:* en una sesión de trabajo con las integrantes de junta directiva y colaboradoras de la CMT, Se le asignó un valor frente a la respuesta que actualmente está dando la Corporación frente a las oportunidades y amenazas identificadas. Los valores asignados estuvieron en el rango de 1 al 4; donde 1 fue una mala respuesta y 4 es el valor máximo positivo de una respuesta. Se tuvo en cuenta que la columna de la importancia mide el peso de las oportunidades y las amenazas, la calificación califica finalmente la eficacia y reacción de la Corporación frente a las oportunidades y amenazas.
- *Acción 5:* se diligenció la celda de valor. Allí se multiplicó la celda de importancia con la de calificación.
- *Acción 6:* se obtuvo el resultado de la matriz EFE. Se realiza la sumatoria de los totales de la columna valor, donde el resultado fue el promedio ponderado, en el cual 4.0 indicó que la Corporación responde actualmente de manera eficaz a las amenazas y oportunidades, pero si el resultado es 1.0, claramente se están desaprovechando oportunidades y no se tiene reacción ante las amenazas.

Se finaliza la matriz haciendo un análisis de los resultados obtenidos para nutrir el modelo de direccionamiento estratégico de la CMT.

### ***Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)***

La matriz EFI, es una herramienta que busca visibilizar las fortalezas y debilidades, en este caso de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, para realizar mejoras. La matriz sirve como instrumento para medir las áreas o procesos donde se usan eficientemente los recursos y donde no. Además, la matriz EFI se utilizó para comparar diferentes procesos e identificar los más eficientes y acoger las mejores prácticas, también ofrece insumos para determinar metas y medir la implementación de acciones de mejora (Pearce & Robinson, 2013).

La metodología para construir una matriz EFI es:

- *Acción 1:* se elaboró una tabla con cuatro columnas incluyendo las fortalezas y debilidades de la corporación.
- *Acción 2:* se determinó a cada factor un valor entre 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). El peso que se le dio a cada ítem fue elaborado con las participantes de la Junta directiva de la CMT y las profesionales de diseño de proyectos y área administrativa, toda vez que tienen el conocimiento de la organización. La metodología utilizada, fue una sesión de unos dos días con las participantes de la Junta directiva y las encargadas de las áreas de diseño de proyectos y área administrativa y financiera. En dicha sesión se explicaron las diferentes herramientas a utilizar y se elaboraron las matrices con el acompañamiento de la persona encargada de presentar el trabajo de grado, es importante manifestar que una de las profesionales de diseño de proyectos tiene experiencia en elaboración de este tipo de herramientas. Al sumar cada uno de los valores el total debe ser 1,00, en ese orden de ideas se pondera cada calificación para que la lista no supere esta cifra.
- *Acción 3:* categorizar los factores. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada variable o factor clave, así: 1 – Debilidad mayor, 2 – Debilidad menor, 3 – Fortaleza menor, 4 – Fortaleza mayor. La fuente de información para determinar el peso y la calificación fue las mismas integrantes de la Junta Directiva de la Corporación y el

talento humano especializado que conforma la organización, a través de dos sesiones de trabajo, por tanto, la información es de primera fuente y participativa.

- *Acción 4:* se multiplicó el peso con la calificación, así se obtiene el valor ponderado. Y se finalizó con la suma de los resultados para obtener un total.
- *Acción 5:* se interpretaron los resultados obtenidos que debe estar entre 1 a 4 y el promedio es 2.5, los puntajes debajo de este promedio significan que la organización enfrenta muchas debilidades internas, si es superior al promedio la Corporación cuenta con una posición estable. La interpretación de los resultados se presenta más adelante en el documento.

### ***Matriz de Perfil Competitivo (MPC)***

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que identifica a los competidores prioritarios, en este caso de la Corporación basándose en los factores críticos de éxito (FCE) (Aguilera, 2010).

Se aclara que las fuentes de información para la construcción de esta matriz alinean, la ofrecida por las integrantes de la Junta Directiva y el talento humano experto con que cuenta la organización en este momento, así como datos del entorno referentes a ESALES. Los datos obtenidos y referenciados en este documento cuentan con el soporte participativo de las personas que colaboraron a construirlo, información sobre ESALES y la orientación de la persona que está elaborando el modelo de direccionamiento estratégico, reconociendo el conocimiento que las directivas y colaboradoras tienen de su organización, el enfoque de género y objetivos que desean alcanzar,

La metodología para construir la matriz es la siguiente:

- *Acción 1:* se realizó una matriz DOFA donde se identificaron las variables usadas en la MPC.
- *Acción 2:* se identificaron los factores críticos de éxito (FCE), estos factores críticos de éxito (FCE) van en la primera columna del cuadro.
- *Acción 3:* se asignó un peso a cada factor, y se le otorgó un valor numérico que refleja la importancia de esa variable en la Corporación. Los valores van desde 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), todos los factores no pueden superar la sumatoria de 1.0.

- *Acción 4:* se estableció una categoría al MPC, al ranking de la matriz MPC facilita la calificación del desempeño de la Corporación. Los rangos fueron entre 4 al 1, en donde cada valor significa: 4 una gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor, 1 gran debilidad
- *Acción 5:* se calculó el puntaje de cada organización social de la competencia de la CMT, al multiplicar el peso con el ranking.

### ***Matriz de Planeación Estratégica Mixta (MPEC)***

Esta matriz es un instrumento que contribuye a evaluar distintas estrategias, en este caso para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, facilita la elección objetiva y realista, permitiendo:

- Categorizar las estrategias para generar una lista de prioridades
- Exteriorizar las estrategias efectivas para la Corporación
- Minimizar el nivel subjetivo que actualmente tiene la Corporación en la toma de decisiones, donde la mayoría de las ocasiones son tomadas por la presidenta de la junta directiva, mientras que, con esta herramienta, técnicamente se puede establecer la estrategia más llamativa y con opción de éxito.
- Determinar el grado de atracción de estrategias alternativas para aprovechar o mejorar los factores de éxito críticos internos y externos, a través de un cálculo del establecimiento de su impacto.

La matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, como componente de la etapa de decisión, es vital ya que facilita comparar las estrategias identificadas en la matriz DOFA, para establecer la situación de la Corporación y tomar decisiones de mejora, complementando el modelo de direccionamiento estratégico.

## **Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora**

### **Diagnóstico Organizacional**

Para la realización del diagnóstico organizacional de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora se trabajó a través de fases y con la participación activa de las personas que conforman la junta directiva y de los colaboradores y colaboradoras de la organización, además se tuvo en cuenta el entorno en el que se circunscribe la CMT, haciendo un análisis realista y generando estrategias a partir de la historia misma de la organización y de sus vivencias. Este diagnóstico es muy importante para la Corporación porque ayudará a definir el plan de acción 2026, necesario para la próxima junta directiva que se celebrará en junio 2025, en esta junta se definirán las acciones a seguir para la CMT durante los próximos cuatro años.

Dentro del abanico de herramientas que se utilizaron se priorizó la investigación cualitativa realizada, la cual facilitó la acción y participación de las integrantes y colaboradoras de la Corporación, para la construcción de un modelo de direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta la dimensión de desarrollo sostenible.

*Fase de recolección de información con aval de la Junta Directiva:* Como se mencionó anteriormente los días 02 y 03 de octubre 2024, la Junta directiva sesionó en Santa Marta y el 24 de febrero 2025 en Bogotá, con el fin de facilitar información y acompañar la construcción de instrumentos para el modelo de direccionamiento estratégico para la CMT y fortalecer la fase de recolección de datos, utilizando la metodología IAP (Investigación, Acción y Participación), dicha metodología se implementó con las directivas y el talento humano de la CMT y previamente se realizaron reuniones y encuentros con las colaboradoras de la CMT y aplicar cada una de las herramientas y matrices expuestas anteriormente.

Con esta construcción colectiva se logró desarrollar el modelo de direccionamiento estratégico requerido por la CMT. También se aplicaron encuestas aleatorias a las direcciones de la estructura de la Corporación. Toda la información recogida y las matrices presentadas cuentan con la autorización de la Junta Directiva toda vez que la construcción fue realizada a partir de los aportes de las integrantes de la misma, por supuesto con el

acompañamiento y orientación del ejercicio de la persona encargada de elaborar el documento que se está presentando.

*Fase de análisis.* Una vez aplicadas las diferentes herramientas, encuestas y entrevistas y en general recolección de información y datos, se hizo el análisis de los resultados, a la luz del procesamiento estadístico de datos.

*Fase de presentación de conclusiones.* Se presentan los resultados del proceso llevado a cabo con la Corporación para la construcción de su modelo de direccionamiento estratégico.

### **Instrumentos Aplicados, Resultados, Análisis y Conclusiones**

Es importante aclarar que la determinación de factores externos e internos, oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas, fue una construcción colectiva con las integrantes de la junta directiva y las colaboradoras de la Corporación, siendo estas las fuentes de información. A continuación, se presentan los instrumentos aplicados en la Corporación.

#### ***Análisis PESTEL***

El análisis PESTEL, como ya se mencionó es una herramienta estratégica que facilita evaluar los factores externos que influyen en el funcionamiento de la Corporación.

***Factor Político.*** El gobierno colombiano en la última década ha promovido políticas de equidad de género y en especial acciones afirmativas frente a los derechos de las mujeres, lo cual afecta directamente el quehacer de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, ya que involucra directamente su misionalidad, algunas de estas políticas son:

- Creación del Ministerio de Igualdad y Equidad (2022)
- Política Nacional de Cuidado (2025)
- Despenalización del aborto hasta la semana 24 (2022)
- Política Pública de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá (2020-2030)
- Programa Integral de Garantías para Mujeres Líderesas y Defensoras de DD.HH. (2018)
- Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres (2012)
- Sistema Distrital de Cuidado (Bogotá, 2020)

Estas políticas van aunadas a recursos y territorializar y operar dichas políticas a través de proyectos y programas donde puede aportar la experiencia de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, facilitando el acceso a fondos y apoyo institucional

- Inestabilidad política, relaciones entre gobiernos internacionales y tendencias mundiales de cooperación que pueden afectar la continuidad de políticas públicas favorables a la equidad de género, limitando el acceso a financiamiento a la corporación, por ejemplo en el 2025, la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora tenía posibilidades de una subvención con USAID, sin embargo el recorte por parte de Estados Unidos de aportes a dicha entidad, viéndose afectada negativamente en el proyecto a desarrollar por la CMT y generándose la necesidad de presentar la propuesta a otras entidades de cooperación internacional.
- Conflictos internos y violencia de género en zonas rurales donde tiene trabajo la Corporación que actualmente es Bolívar, Atlántico, Caquetá y Antioquia pueden representar un desafío para la implementación de proyectos, en el caso puntual para la Corporación en Belén de los Andaquíes Caquetá.

***Factor Económico:***

- La CMT en gran medida depende de recursos externos, como subvenciones, cooperación internacional, operar proyectos sociales a nivel regional, distrital y nacional.
- Existe una creciente tendencia en el sector privado hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ofreciendo oportunidades de financiamiento a través de alianzas con empresas, sin embargo, las empresas privadas están creando sus propias fundaciones para abordar el tema de impuestos. La CMT, se encuentra en un entorno de retos financieros, especialmente en el último contexto económico volátil, con la fluctuación del dólar, cuando hay convenios de cooperación internacional, se inició el 1 de enero 2024 con \$ 3.822 y finalizó el 31 de diciembre con \$ 4.478, sin embargo en este periodo no se desarrollaron proyectos con cooperantes internacionales, pero los cambios bruscos en la tasa de cambio si pueden afectar directamente la capacidad operativa de la Corporación, su planificación a largo plazo, la continuidad del talento humano y por ende es necesaria la diversificación de nuevas fuentes de ingreso.

- Las diferencias salariales de género y el desempleo de las mujeres colombianas, la mayoría cuidadoras, se ven avocadas a desempeñarse en el sector informal, esto hace que muchas mujeres en situación socioeconómico vulnerables busquen apoyo en la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora a través de sus proyectos, los cuales se están realizando, pero con recursos propios de la organización, generando el agotamiento progresivo de éstos

***Factor Sociocultural:***

- Sin desconocer los avances frente a los derechos de las mujeres en Colombia se siguen desconociendo estos y los niveles de violencia contra la mujer en diferentes ámbitos hacen necesarios proyectos constantes que empoderen a las mujeres en diferentes zonas del país.
- La cultura patriarcal puede generar resistencia a los programas de empoderamiento de mujeres especialmente en zonas rurales.
- Los movimientos de mujeres, políticas públicas promotoras por la equidad de género, han generado conciencia social sobre los derechos de la mujer, lo que favorece el quehacer de la Corporación.

***Factor Tecnológico:***

- El acceso a internet y plataformas digitales pueden ser una alternativa para realizar capacitaciones a más mujeres en diferentes zonas del país, de hecho, actualmente muchos de los seguimientos a las regiones donde se desarrollaron los proyectos se realizaron de manera virtual disminuyendo costos para la corporación. Sin embargo, la brecha digital para las mujeres sigue siendo un reto, uno de los proyectos desarrollados en Antioquia fue justamente es, acercar a mujeres rurales a las nuevas tecnologías y a dispositivos electrónicos.
- Las redes sociales favorecen oportunidades para visibilizar las acciones de la corporación, pero es necesario hacer un uso activo de estas y compartir material frecuentemente.

***Factor Ambiental:***

- El cambio climático, derrumbes, inundaciones afectan a comunidades socioeconómicas vulnerables, mayoritariamente en zonas rurales, dificultando en ocasiones el desarrollo de los proyectos y acceso a ellos.

- La crisis ambiental requiere de proyectos con un enfoque sostenible ambiental y de género, que abre la posibilidad de diseñar proyectos que aborden esta problemática.

***Factor Legal:***

- Existen regulaciones para las ESALES en Colombia, lo que implica cumplir con normativas fiscales y de transparencia, como el Régimen Tributario Especial, donde las ESAL acceden a un régimen tributario especial, con beneficios fiscales, como la exención del impuesto sobre la renta sobre los ingresos destinados al cumplimiento de su objeto social, la Declaración de Renta y Complementarios, que aunque tienen un régimen especial, igualmente deben presentar la declaración de renta y complementarios, cumpliendo con los plazos y requisitos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Impuestos Territoriales, *Facturación Electrónica, Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública)*, Ley 2195 de 2022, donde las ESAL con activos iguales o superiores a 1.000 SMLMV y que tengan un sistema de administración de riesgos, deben implementar un PTEE (programa de transparencia y ética empresarial), *Inspección, Vigilancia y Control, ya que todas las ESAL* están sujetas a inspección, vigilancia y control por parte de las autoridades competentes, como las gobernaciones y la Alcaldía Mayor de Bogotá, para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones. Estas normas implican que la CMT cuente con una revisora fiscal y un área contable que esté atenta a cumplir con todos los requerimientos estipulados.
- La legislación internacional, política exterior, convenciones y acuerdos entre países afectan la cooperación y financiamiento para derechos de la mujer.
- Ley 1257 de 2008 y sus reformas (2015 - 2021), donde al abordar los proyectos referentes a violencia contra la mujer, la CMT se rija por lo establecido en esta ley tanto para la formulación de proyectos como para su ejecución.

En conclusión, se puede decir que el análisis PESTEL muestra que la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora está inmersa en un ambiente desafiante, pero con oportunidades representativas, de tal manera que la conjunción de un contexto político favorable, la incorporación del enfoque de género en las agendas nacionales e

internacionales, el auge de acceso a las nuevas tecnologías ofrece un panorama optimista realista para el fortalecimiento de la corporación. Se espera que, con este trabajo de grado, la Corporación tenga elementos claros para contar con alternativas que le permitan financiarse, adaptarse a la nueva tecnología, ser reconocida y visible y decidir su continuidad o retiro del sector mujer.

### ***Las Cinco Fuerzas de Poder de Porter***

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es un instrumento que facilita analizar la competitividad y sostenibilidad de la Corporación dentro de su entorno, aunque se usa más en organizaciones de orden empresarial, en este documento se utiliza porque contribuye a analizar la viabilidad y el posicionamiento estratégico de la CMT.

**Fuerza de Poder de Negociación de los Proveedores.** La CMT en gran medida depende de recursos externos, como subvenciones, cooperación internacional, operar proyectos sociales a nivel regional, distrital y nacional. Al desarrollar proyectos en diferentes zonas del país, los proveedores para desarrollarlos influyen en costos, por ejemplo, si son proyectos de realización de eventos para mujeres o ferias de emprendedoras, los costos de alquiler de sonido, tarima, kits a entregar, refrigerios, varías en regiones, así como la disponibilidad de estos, dependen según la característica del proyecto. Frente al equipo de trabajo para desarrollar los proyectos, la corporación requiere de profesionales especializados, y en ocasiones la consecución de estos perfiles es compleja y costosa.

**Fuerza de Poder de Negociación de los Beneficiarios/as.** La CMT no tiene "clientes" en el concepto comercial, un tipo de "clientes" son las agencias de cooperación, o las entidades del gobierno que la contrata como operador de proyectos sociales, pero también están sus beneficiarias/os de la comunidad como mujeres en todos sus ciclos vitales, cuidadoras, víctimas de violencias, sobrevivientes de feminicidio, trabajadoras informales, sindicalistas, lideresas que directamente participan de los proyectos y servicios que ofrece la CMT.

**Fuerza de Poder Amenaza de Nuevos Competidores.** El sector de las ESAL en Colombia es dinámico, surgen nuevas organizaciones sociales en el 2024, según el RUES – Registro Único Empresarial y Social (<https://ruesfront.rues.org.co/>), surgieron 2744 ESALES y cada vez son más innovadoras, calificadas que compiten por fuentes de

financiación. Esto sucede porque crear una ESAL en Colombia no requiere de una inversión inicial representativa, pero la consecución de recursos es compleja y los fondos del gobierno escasos, por lo tanto, la competencia es fuerte y se requiere de un valor agregado representativo para ser visible.

**Fuerza de Amenaza de Sustitutos.** En el caso de la CMT, los sustitutos no son productos o insumos sino otras ESALES o programas mismos del gobierno a nivel nacional y regional. que ofrecen apoyo similar. Por ejemplo, el Estado ofrece servicios de apoyo a mujeres a través de instituciones como el ICBF, SENA, Consejería para la Equidad de la Mujer, en los departamentos ya se están funcionando oficinas de mujer y género y desarrollan proyectos propios dirigidos a las mujeres. Finalmente, otras ESALES que trabajan en el mismo campo que la CMT, son más visibles y tienen mayores posibilidades de acceso a recursos.

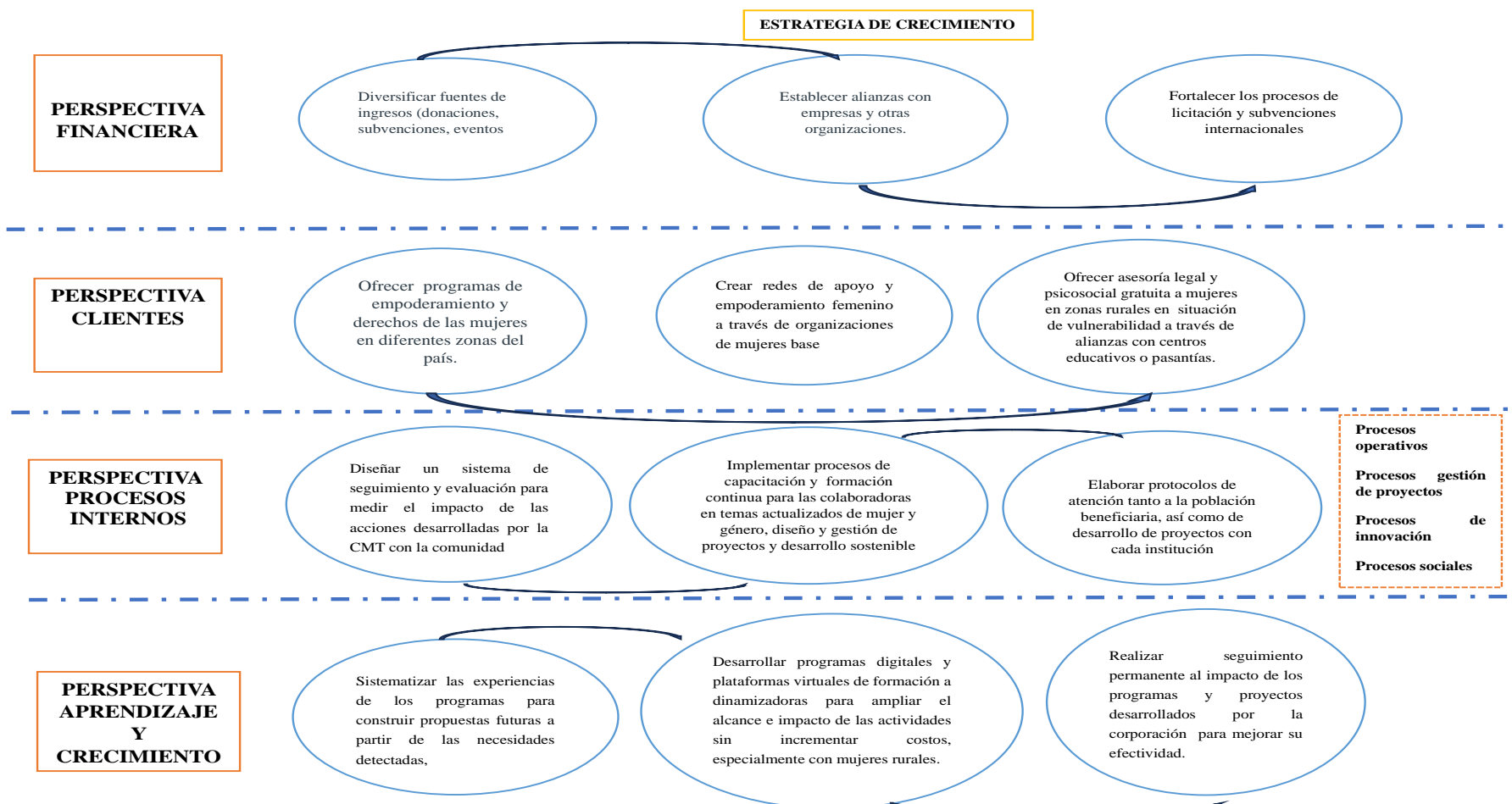
**Fuerza Rivalidad entre ESALES que Trabajan por la Equidad de Género.** Como ya se mencionó existen muchas ESALES que abordan el tema de mujer y género en el país, sin embargo, la CMT se ha especializado en el nicho de mujer y trabajo, y en los últimos años al derecho a una vida libre de violencias y mujer política y paz, lo que ha hecho referente en esos aspectos, sin embargo, con los años ha ido perdiendo fuerza y ya no es tan reconocida, requiriendo urgentemente un nuevo impulso para sostenerse.

### ***BSC Sostenible***

El *Balanced Scorecard* (BSC) Sostenible es una herramienta estratégica que permite a la Corporación alinear sus objetivos con su misión, visión, e integrando indicadores de desempeños incorporando criterios de sostenibilidad social y ambiental con impacto a largo plazo (Mujica, 2000). A continuación, se presenta un mapa estratégico de la CMT que recoge las cuatro perspectivas del BSC. Y se complementa con un cuadro que recoge indicadores de cada perspectiva con sus estrategias y objetivos.

Figura 8

Diagrama del mapa estratégico de la Corporación Casa de la mujer trabajadora (Kaplan & Norton, 2004)



Nota: Creación propia a partir de información recogida durante la investigación.

Tabla 1

**INDICADORES DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA CMT**

<b>Estrategia</b>	<b>Perspectiva financiera sostenibilidad y diversificación de recursos. Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>
<p>Diversificar fuentes de ingresos (donaciones, subvenciones, eventos).</p> <p>Establecer alianzas con empresas y otras organizaciones.</p> <p>Fortalecer los procesos de licitación y subvenciones internacionales</p>	<p>Contribuir a la sostenibilidad financiera de la CMT a través de la diversificación de fuentes de financiamiento y el uso eficiente de sus recursos económicos físicos y humanos.</p>	<p><i>Indicador 1. Nombre del Indicador:</i> porcentaje de ingresos provenientes de diferentes entidades nacionales e internacionales.</p> <p><i>Indicador 2. Nombre del Indicador:</i> Total de proyectos autosostenibles implementados</p>	<p>Lograr un 60% de ingresos de la CMT proveniente de instituciones nacionales y 40% de organizaciones de cooperación internacional.</p> <p>De los proyectos implementados el 70% es autosostenible.</p>	<p>Área de diseño de proyectos de la CMT.</p> <p>Directora ejecutiva de la CMT</p> <p>Coordinadora de los proyectos Área de diseño de proyectos CMT.</p>	<p>Talento Humano para la gestión de los proyectos y cooperaciones.</p>
<b>Estrategias</b>	<b>Perspectiva de beneficiarias: empoderamiento y transformación social</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>
<p>Ofrecer programas de empoderamiento y derechos de las mujeres en diferentes zonas del país.</p> <p>Crear redes de apoyo y empoderamiento femenino a través de organizaciones de mujeres base.</p> <p>Ofrecer asesoría legal y psicosocial gratuita a mujeres en zonas rurales en situación de vulnerabilidad a través de alianzas con centros educativos o pasantías.</p>	<p>Contribuir a la calidad de vida de las mujeres beneficiarias y sus familias a través del fortalecimiento de sus capacidades e incidencia</p>	<p><i>Indicador 1. Nombre del indicador:</i> porcentaje de beneficiarias que mejoran su situación económica después del proyecto</p> <p><i>Indicador 2: Nombre del indicador:</i> porcentaje de mujeres que pertenecen a una asociación.</p> <p><i>Indicador 3: Nombre del indicador:</i> porcentaje de mujeres que conocen sobre sus derechos</p>	<p>Desarrollar proyectos que contribuyan a que las beneficiarias mejoren sus condiciones socioeconómicas.</p>	<p>Coordinadoras de proyectos</p>	<p>Talento Humano para el desarrollo de los proyectos.</p>

Estrategias	Perspectiva de procesos internos: innovación y eficiencia operativa	Indicador	Meta	Responsable	Recurso
<p>Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones desarrolladas por la CMT con la comunidad</p> <p>Implementar procesos de capacitación y formación continua para las colaboradoras en temas actualizados de mujer y género, diseño y gestión de proyectos y desarrollo sostenible</p>	<p>Mejorar los procesos y procedimientos internos para garantizar la eficiencia de la corporación y maximizar el impacto social de sus proyectos</p>	<p><i>Indicador 1. Nombre del indicador:</i> nivel de satisfacción de las beneficiarias con los proyectos desarrollados.</p> <p><i>Indicador 2. Nombre del indicador:</i> porcentaje de resultados de proyectos evaluados con métricas e impacto social en cada zona.</p> <p><i>Indicador 3. Nombre del indicador:</i> porcentaje de resultados de proyectos desarrollados con enfoque de género y diferencial</p>	<p>El 100% de las beneficiarias están satisfechas con los proyectos desarrollados por la CMT.</p> <p>El 100% de los proyectos desarrollados por la CMT son evaluados cuantitativamente para medir el impacto social en las zonas de intervención.</p> <p>El 100% de los proyectos desarrollados por la CMT en su diseño tienen enfoque de género y diferencial.</p>	<p>Equipo de trabajo que opera cada proyecto</p>	<p>Talento Humano para el desarrollo de los proyectos.</p>
Estrategias	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: desarrollo organizacional y sostenibilidad ambiental	Indicador	Meta	Responsable	Recurso
<p>Elaborar protocolos de atención tanto a la población beneficiaria, así como de desarrollo de proyectos con cada institución</p> <p>Sistematizar las experiencias de los programas para construir propuestas futuras a partir de las necesidades detectadas</p>	<p>Fortalecer la capacidad de gestión del conocimiento de la corporación y sus colaboradoras para garantizar un crecimiento sostenible incluyendo la dimensión ambiental.</p> <p>Desarrollar programas digitales y plataformas virtuales de formación a dinamizadoras para ampliar el alcance e impacto de las actividades sin incrementar costos, especialmente con mujeres rurales.</p> <p>Realizar seguimiento permanente al impacto de los programas y proyectos desarrollados por la corporación para mejorar su efectividad.</p>	<p><i>Indicador 1. Nombre del indicador:</i> total de capacitaciones anuales dirigidas a colaboradoras de la Corporación</p> <p><i>Indicador 2. Nombre del indicador:</i> porcentaje de proyectos que incluyan temas ambientales</p> <p><i>Indicador 3. Nombre del indicador:</i> total de alianzas estratégicas efectivas de orden académico.</p>	<p>Realizar mínimo 3 capacitaciones al equipo de trabajo de la CMT, para actualizar sus conocimientos en torno a género, desarrollo sostenible y ambiental.</p> <p>El 100% de los proyectos desarrollados por la CMT incluye temáticas ambientales</p> <p>Logar concretar 3 alianzas estratégicas con entidades de orden académico para desarrollar proyectos en diferentes zonas del país.</p>	<p>Área de proyectos de la CMT y profesionales encargadas de planeación y diseño de proyectos.</p>	<p>Talento humano de la Corporación.</p>

Nota: fuente creación propia

## **Perspectiva Financiera: Sostenibilidad y Diversificación de Recursos.**

El objetivo de la CMT es contribuir a la sostenibilidad financiera de la CMT a través de la diversificación de fuentes de financiamiento y el uso eficiente de sus recursos económicos físicos y humanos.

### *Indicador 1*

- *Nombre del Indicador:* porcentaje de ingresos provenientes de diferentes entidades.
- *Definición:* mide la proporción del total de ingresos de la organización que provienen de diversas fuentes (entidades públicas, privadas, cooperación internacional, subvenciones), con el fin de evaluar el nivel de diversificación financiera y disminuir la dependencia de una única fuente de financiación. }
- *Fórmula:* porcentaje de ingresos diversos de la CMT= (ingresos provenientes de diferentes entidades/ ingresos totales) x 100
- *Unidad de medida:* porcentaje (%)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:*  $\geq 50\%$  provenientes de al menos tres fuentes distintas.

### *Indicador 2.*

- *Nombre del Indicador:* cantidad de proyectos autosostenibles implementados
- *Definición:* número total de proyectos ejecutados por la CMT que logran mecanismos propios de sostenibilidad financiera, operativa y social, permitiendo su continuidad sin depender exclusivamente de recursos externos una vez finalizado el apoyo inicial.
- *Fórmula:* cantidad de proyectos autosostenibles implementados= (Número de proyectos con autosostenibilidad activa / Cantidad de proyectos autosostenibles implementados)
- *Unidad de medida:* número entero (cantidad de proyectos)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* variable según la capacidad organizacional, al menos 3 proyectos sostenibles por año.

**Perspectiva de Beneficiarias: Empoderamiento y Transformación Social.** El objetivo de la CMT es contribuir a la calidad de vida de las mujeres beneficiarias y sus familias a través del fortalecimiento de sus capacidades e incidencia

*Indicador 1*

- *Nombre del indicador:* porcentaje de beneficiarias que mejoran su situación económica después del proyecto
- *Definición:* mide la cantidad de mujeres beneficiarias que reportan mejoras en sus ingresos tras su participación en el proyecto.
- *Fórmula:* (Número de beneficiarias con mejora económica / Total de beneficiarias entrevistadas)  $\times 100$
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* variable según la capacidad organizacional, al menos 50 mujeres beneficiarias
- *Unidad:* porcentaje (%)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* variable según la capacidad organizacional, al menos 30 mujeres fortalecidas

*Indicador 2*

- *Nombre del indicador:* porcentaje de mujeres que pertenecen a una asociación
- *Definición:* mide el nivel de participación organizativa de las mujeres beneficiarias a través de su vinculación a asociaciones, redes u organizaciones sociales en cada uno de sus territorios.
- *Fórmula:* (Número de mujeres asociadas / Total de mujeres entrevistadas)  $\times 100$
- *Unidad:* porcentaje (%)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* variable según la capacidad organizacional, al menos 5 asociaciones fortalecidas

### *Indicador 3*

- *Nombre del indicador:* porcentaje de mujeres que conocen sobre sus derechos
- *Definición:* evalúa el grado de conocimiento que tienen las mujeres beneficiarias sobre sus derechos sociales, políticos, económicos y culturales.
- *Fórmula:* (Número de mujeres que demuestran conocimiento adecuado/  
Total de mujeres entrevistadas)  $\times 100$
- *Unidad:* porcentaje (%)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* variable según la capacidad organizacional, al menos 50 mujeres conocedoras de sus derechos.

**Perspectiva de Procesos Internos: Innovación y Eficiencia Operativa.** El objetivo de la CMT es mejorar los procesos y procedimientos internos para garantizar la eficiencia de la corporación y maximizar el impacto social de sus proyectos

### *Indicador 1*

- *Nombre del indicador:* nivel de satisfacción de las beneficiarias con los proyectos desarrollados.
- *Definición:* mide el grado de satisfacción de las beneficiarias respecto a la pertinencia, calidad y resultados de los proyectos en los que participaron.
- *Fórmula (promedio):* Nivel de satisfacción =  $\frac{\sum \text{Puntajes de satisfacción}}{\text{Número total de respuestas}}$
- *Unidad:* escala (1 a 5 o 1 a 10)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* un 100% de satisfacción.

### *Indicador 2*

- *Nombre del indicador:* porcentaje de resultados de proyectos evaluados con métricas e impacto social en cada zona.

- *Definición:* mide la proporción de proyectos ejecutados en zonas específicas que han sido evaluados con indicadores cuantitativos y cualitativos de impacto social.
- *Fórmula:*  $(\text{Proyectos evaluados por zona} / \text{Total de proyectos ejecutados en esa zona}) \times 100$
- *Unidad:* porcentaje (%)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* 100% de proyectos evaluados.

### *Indicador 3*

- *Nombre del indicador:* porcentaje de resultados de proyectos desarrollados con enfoque de género y diferencial
- *Definición:* mide cuántos proyectos incluyen análisis y desarrollos con enfoque de género y diversidad
- *Fórmula:*  $(\text{Proyectos con enfoque de género} / \text{Total de proyectos desarrollados}) \times 100$
- *Unidad:* porcentaje (%)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* 100% de proyectos con enfoque de género

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Ambiental.** El objetivo de la CMT es fortalecer la capacidad de gestión del conocimiento de la corporación y sus colaboradoras para garantizar un crecimiento sostenible incluyendo la dimensión ambiental

### *Indicador 1*

- *Nombre del indicador:* total de capacitaciones anuales dirigidas a colaboradoras de la Corporación
- *Definición:* mide las sesiones de formación organizadas anualmente para las colaboradoras sobre género, derechos de las mujeres, incidencia política y desarrollo sostenible.
- *Fórmula:*  $\text{total de capacitaciones realizadas en el año} / \text{Total de capacitaciones planeadas en el año}$

- *Unidad:* número entero (cantidad)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* 80% de capacitaciones realizadas

#### *Indicador 2*

- *Nombre del indicador:* porcentaje de proyectos que incluyan temas ambientales
- *Definición:* mide el número de proyectos que incorporan temas del cuidado ambiental.
- *Fórmula:*  $(\text{Proyectos con temas ambientales} / \text{Total de proyectos ejecutados}) \times 100$
- *Unidad:* porcentaje (%)
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* 100% de proyectos ejecutados incluyen temáticas de cuidado del ambiente

#### *Indicador 3*

- *Nombre del indicador:* total de alianzas estratégicas efectivas de orden académico, de investigación y de redes
- *Definición:* mide el número de convenios participación con universidades, ONGS, redes de mujeres, consejos consultivos sobre política de mujer y género.
- *Fórmula:*  $\text{total de alianzas efectivas en el año} / \text{Total de alianzas planeadas}$ .
- *Unidad:* número entero
- *Frecuencia de medición:* anual
- *Meta sugerida:* 10 alianzas generadas en el año

En el siguiente cuadro, se recoge el análisis descriptivo de la matriz DOFA construida durante la investigación y la importancia de cada factor para la corporación.

Tabla 2.

## Matriz DOFA

		D	Debilidades	F	Fortalezas
Internas	1		<b>Área organizacional.</b> Inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para el área financiera, y de proyectos.	1	<b>Área mercadeo social.</b> Posicionamiento y reconocimiento de proyectos sociales a nivel distrital, regional en el sector de ejecución de proyectos locales y nacionales dirigidos especialmente a mujeres.
	2		<b>Área organizacional.</b> La presidenta de la junta directiva es quien finalmente toma todas las decisiones de la CMT, aunque se hacen ejercicios democráticos en la realidad la que tiene la última palabra, es la presidenta.	2	<b>Área talento humano.</b> Cultura de calidad en los servicios prestados con la generación de valor público en las actividades desarrolladas ya que las integrantes de la junta cuentan con reconocimiento en el sector de mujer y género, así como sus colaboradoras.
	3		<b>Área financiera.</b> Los recursos financieros actuales se están agotando ya que no hay ingresos de nuevos proyectos.	3	<b>Área organizacional.</b> Cumplimiento de los cronogramas establecidos en cada uno de los proyectos desarrollados.
	4		<b>Área talento humano.</b> Actividades esporádicas en torno al bienestar del talento humano, no permitiendo que se generen ejercicios de fidelización de los colaboradores.	4	<b>Área mercadeo social.</b> Portafolio de servicios integral con perspectiva de género, inclusión y desarrollo sostenible.
	5		<b>Área talento humano.</b> Inexistencia de espacios de formación y actualización para al talento humano.	5	<b>Área financiera.</b> Recursos para realizar cofinanciaciones y cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales con un área contable organizada.
	6		<b>Área organizacional.</b> Inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para el área financiera, y de proyectos.	6	<b>Área mercadeo social.</b> Posicionamiento y reconocimiento de proyectos sociales a nivel distrital, regional en el sector de ejecución de proyectos locales y nacionales dirigidos especialmente a mujeres.
		O	Oportunidades	A	Amenazas
Externas	1		Participación de la CMT, como integrante de Red de Mujeres por la Paz y Departamento de Mujer CUT	1	Entrada de competidores con mayor influencia política, es decir organizaciones sociales con mayor posicionamiento político y recursos económicos
	2		Oferta de Convocatorias y subvenciones abiertas para la financiación de proyectos de desarrollo social por parte de organismos de cooperación internacional	2	Inestabilidad en las políticas, debido a la falta de continuidad de las mismas, de un gobierno a otro
	3		Políticas estatales frente a la visibilizarían de los derechos de las mujeres donde la CMT puede ser un referente político., como el CONPES 4080, política Nacional del cuidado, Política Pública de Equidad y Género de 2020-20230 en Bogotá, Ministerio de Igualdad y Equidad.	3	Políticas estatales frente a la visibilizarían de los derechos de las mujeres donde la CMT puede ser un referente político.
	4		Lideresas sociales a nivel nacional reconocen el trabajo de la Corporación	4	Competencia con infraestructura innovadora, como mayores herramientas en tecnología, equipos tecnológicos
	5		Organizaciones de base del sector mujer interesadas en aliarse con la Corporación	5	Recesión en las partidas presupuestales para proyectos sociales y apertura de procesos licitatorios.

**Tabla 3.***Análisis descriptivo del DOFA*

<b>Debilidades</b>		<b>Importancia</b>	<b>Amenazas</b>		<b>Importancia</b>
1	<b>Área organizacional:</b> Inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para el área financiera, y de proyectos	Media	1	Entrada de competidores con mayor influencia política, es decir organizaciones sociales con mayor posicionamiento político y recursos económicos	Muy Fuerte
2	<b>Área organizacional:</b> La presidenta de la junta directiva es quien finalmente toma todas las decisiones de la CMT, aunque se hacen ejercicios democráticos en la realidad la que tiene la última palabra, es la presidenta	Fuerte	2	Inestabilidad en las políticas, debido a la falta de continuidad de las mismas, de un gobierno a otro	Fuerte
3	<b>Área financiera:</b> Los recursos financieros actuales se están agotando ya que no hay ingresos de nuevos proyectos	Media	3	Cambios en el marco normativo y regulatorio para las ESALES especialmente en el tema tributario	Media
4	<b>Área talento humano:</b> Actividades esporádicas en torno al bienestar del talento humano, no permitiendo que se generen ejercicios de fidelización de los colaboradores	Media	4	Competencia con infraestructura innovadora, como mayores herramientas en tecnología, equipos tecnológicos	Media
5	<b>Área talento humano:</b> Inexistencia de espacios de formación y actualización para al talento humano.	Media	5	Recesión en las partidas presupuestales para proyectos sociales y apertura de procesos licitatorios.	Fuerte
6	<b>Área organizacional:</b> Inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para el área financiera, y de proyectos	Fuerte			
<b>Fortalezas</b>		<b>Importancia</b>	<b>Oportunidades</b>		<b>Importancia</b>
1	<b>Área mercadeo social:</b> Posicionamiento y reconocimiento de proyectos sociales a nivel distrital, regional en el sector de ejecución de proyectos locales y nacionales dirigidos especialmente a mujeres.	Muy Fuerte	1	Participación de la CMT, como integrante de Red de Mujeres por la Paz y Departamento de Mujer CUT	Fuerte
2	<b>Área talento humano:</b> Cultura de calidad en los servicios prestados con la generación de valor público en las actividades desarrolladas ya que las integrantes de la junta cuentan con reconocimiento en el sector de mujer y género, así como sus colaboradoras.	Fuerte	2	Oferta de Convocatorias y subvenciones abiertas para la financiación de proyectos de desarrollo social por parte de organismos de cooperación internacional	Muy Fuerte
3	<b>Área organizacional:</b> Cumplimiento de los cronogramas establecidos en cada uno de los proyectos desarrollados.	Fuerte	3	Políticas estatales frente a la visibilizarían de los derechos de las mujeres donde la CMT puede ser un referente político., como el CONPES 4080, política Nacional del cuidado, Política Pública de Equidad y Género de 2020-20230 en Bogotá, Ministerio de Igualdad y Equidad.	Fuerte
4	<b>Área mercadeo social:</b> Portafolio de servicios integral con perspectiva de género, inclusión y desarrollo sostenible	Fuerte	4	Lideresas sociales a nivel nacional reconocen el trabajo de la Corporación	Muy Fuerte
5	<b>Área financiera:</b> Recursos para realizar cofinanciaciones y cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales con un área contable organizada.	Fuerte	5	Organizaciones de base del sector mujer interesadas en aliarse con la Corporación	Muy Fuerte
6	<b>Área mercadeo social:</b> Posicionamiento y reconocimiento de proyectos sociales a nivel distrital, regional en el sector de ejecución de proyectos locales y Nacionales dirigidos especialmente a mujeres.	Fuerte			

**Líneas Estratégicas Matriz DOFA.** Se aclara que por la naturaleza de la Corporación las estrategias construidas colectivamente se basan en su realidad y posibilidades de ejecución a corto y mediano plazo

**Tabla 4.**

Líneas estratégicas de la Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
<b>DOFA</b> Cuatro líneas estratégicas: 1- Fortalezas + oportunidades: Estrategias ofensivas. 2- Fortalezas + Amenazas: Estrategias defensivas. 3- Debilidades + Oportunidades: Reorientación. 4- Debilidades + Amenazas: Estrategias para sobrevivir.	<b>1</b> Participación de la CMT, como integrante de Red de Mujeres por la Paz y Departamento de Mujer CUT	<b>1</b> Entrada de competidores con mayor influencia política, es decir organizaciones sociales con mayor posicionamiento político y recursos económicos
	<b>2</b> Oferta de Convocatorias y subvenciones abiertas para la financiación de proyectos de desarrollo social por parte de organismos de cooperación internacional	<b>2</b> Inestabilidad en las políticas, debido a la falta de continuidad de las mismas, de un gobierno a otro
	<b>3</b> Políticas estatales frente a la visibilizarían de los derechos de las mujeres donde la CMT puede ser un referente político., como el CONPES 4080, política Nacional del cuidado, Política Pública de Equidad y Género de 2020-20230 en Bogotá, Ministerio de Igualdad y Equidad.	<b>3</b> Cambios en el marco normativo y regulatorio para las ESALES especialmente en el tema tributario
	<b>4</b> Lideresas sociales a nivel nacional reconocen el trabajo de la Corporación	<b>4</b> Competencia con infraestructura innovadora, como mayores herramientas en tecnología, equipos tecnológicos
	<b>5</b> Organizaciones de base del sector mujer interesadas en aliarse con la Corporación	<b>5</b> Recesión en las partidas presupuestales para proyectos sociales y apertura de procesos licitatorios.

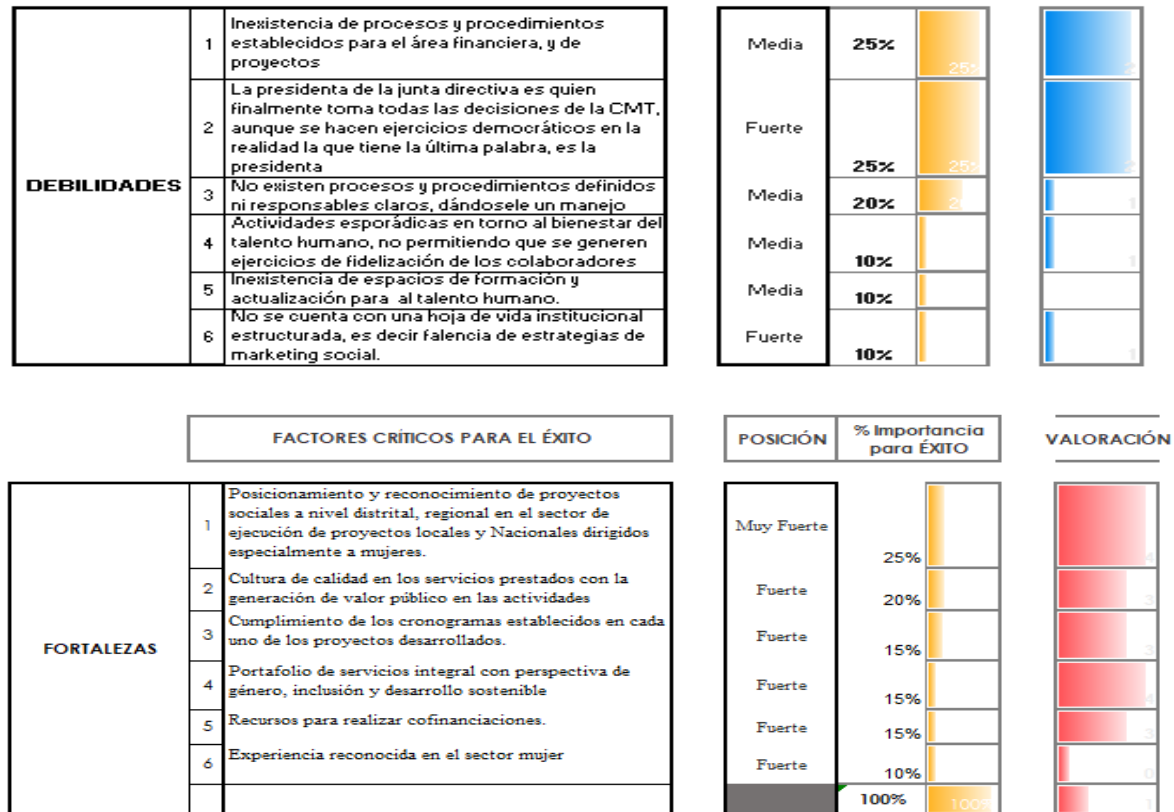
Fortalezas	Estrategias ofensivas (usar fortalezas para aprovechar oportunidades)	Estrategias defensivas (usar fortalezas para evitar o reducir impacto de amenazas)
<p>1 Posicionamiento y reconocimiento de proyectos sociales a nivel distrital, regional en el sector de ejecución de proyectos locales y Nacionales dirigidos especialmente a mujeres.</p> <p>2 Cultura de calidad en los servicios prestados con la generación de valor público en las actividades desarrolladas.</p> <p>3 Cumplimiento de los cronogramas establecidos en cada uno de los proyectos desarrollados.</p> <p>4 Portafolio de servicios integral con perspectiva de género, inclusión y desarrollo sostenible</p> <p>5 Recursos para realizar cofinanciaciones.</p> <p>6 Experiencia reconocida en el sector mujer</p> <p>7 Portafolio de servicios integral con perspectiva de género, inclusión y desarrollo sostenible.</p>	<p>1. Apalancar proyectos sociales con perspectiva de género en zonas rurales y de Municipios PDET.</p> <p>2. Elaborar publicaciones en torno sistematización de la experiencia de los proyectos realizados por la CMT y compartirlas en la página web de la organización como mercadeo social.</p> <p>3. Potenciar la publicación de documentos construidos a partir de la sistematización de las experiencias de la CMT y posicionarlo como referente político en tema de mujer, trabajo y género.</p> <p>4. Fortalecer el área de diseño de proyectos que incluya la dimensión de desarrollo sostenible y ampliar el espectro de participación en convocatorias internacionales y alianzas con la OIT y OIM</p>	<p>1. Liderar procesos para identificar las potencialidades de organizaciones base que apoya la CMT: Corpomanigua, ASONAM-C, Narrar para Vivir y SINTRAHIN para el apoyo y/o respuesta conjunta ante variantes de políticas adversas.</p> <p>2. Continuar la aplicación de las buenas prácticas de desarrollo sostenible en la CMT</p> <p>3. Orientar la adopción de políticas de Mujer y Género que minimicen la inestabilidad propia de los cambios de gobierno nacional o local</p>

Debilidades	Estrategias de reorientación (minimizar debilidades para aprovechar oportunidades)	Estrategias de supervivencia (minimizar debilidades y evitar las amenazas)
<p>1 Inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para el área financiera, y de proyectos</p> <p>La presidenta de la junta directiva es quien finalmente toma todas las</p> <p>2 decisiones de la CMT, aunque se hacen ejercicios democráticos en la realidad la que tiene la última palabra, es la presidenta</p> <p>No existen procesos y procedimientos</p> <p>3 definidos ni responsables claros, dándosele un manejo informal</p> <p>Actividades esporádicas en torno al</p> <p>4 bienestar del talento humano, no permitiendo que se generen ejercicios de fidelización de los colaboradores</p> <p>Inexistencia de espacios de formación</p> <p>5 y actualización para el talento humano.</p> <p>No se cuenta con una hoja de vida</p> <p>6 institucional estructurada, es decir falencia de estrategias de marketing social.</p>	<p>1. Promover el desarrollo humano a través de espacios formativos y de participación al talento humano para minimizar malas prácticas y errores en ejecución de procesos y procedimientos, así como actualización en temas de desarrollo sostenible, políticas públicas relacionadas al sector mujer y diseño de proyectos sociales.</p> <p>2. Ampliar el mercado social de la corporación, promoviendo actualización de su <i>brochure</i> y alimentación permanente de su página web con información de la corporación, participación en espacios representativos del sector mujer para la consecución de nuevos aliados y ofertar los servicios de la corporación.</p>	<p>1. Posicionarse como actor protagónico en Consejos consultivos para las mujeres, comités operativos de mujer y género y espacios de incidencia política para las organizaciones de mujeres que promuevan la continuidad de políticas públicas de mujeres y del cuidado.</p> <p>2. Generar espacios en las zonas donde tenga trabajo la Corporación de encuentros de mujeres para fomentar su participación política.</p>

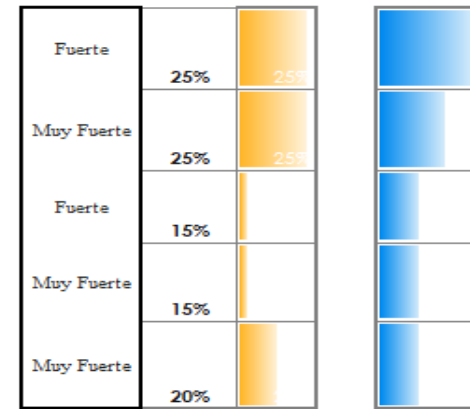
En las figuras 9, 10 y 11 se diagrama la manera como se construyeron las estrategias para el modelo de direccionamiento de la CMT, Factores de éxito y posición estratégica de la CMT.

**Figura 9.**

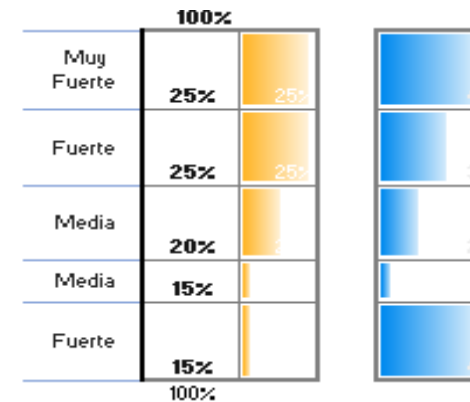
*Resumen de factores críticos de éxito y su valoración*



<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Participación de la CMT , como integrante de Red de Mujeres por la Paz y Departamento de Mujer CUT
	2	Aplicar a Convocatorias abiertas para la financiación de proyectos de desarrollo social por parte de organismos de cooperación internacional
	3	Políticas estatales frente a la visibilización de los derechos de las mujeres donde la CMT puede ser un referente político.
	4	Algunos de las integrantes de la junta directiva son lideresas reconocidas en el sector mujer.
	5	Trabajo desarrollado con organizaciones de base en diferentes zonas del país permiten una sistematización de experiencias publicables y que resultan interesantes para las PPMYG a nivel nacional.



<b>AMENAZAS</b>	1	Entrada de competidores con mayor influencia política
	2	Inestabilidad en las políticas, debido a la falta de continuidad de las mismas, de un gobierno a otro
	3	Cambios en el marco normativo y regulatorio para las ESALES
	4	Competencia con infraestructura innovadora
	5	Recesión en las partidas presupuestales para proyectos sociales y apertura de procesos licitatorios.



## Posición Estratégica Actual de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora Identificada a Partir de los Instrumentos Aplicados

**Figura 10.**

*Posición estratégica actual de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora Identificada a partir de los instrumentos aplicados*



### *Matriz Interna y Externa (IE)*

**Figura 11.**

*Matriz interna y externa (IE)*

TOTALES MATRIZ EFI				
		SOLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1 A 1.99
TOTALES DE MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX
		CRECER Y CONSTRUIR		
		CONSERVAR Y MANTENER		
		PARA COSECHAR O RETIRAR		

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

**Tabla 5.**

#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora*

	<b>Factores externos clave</b>	<b>Importancia Ponderación</b>	<b>Clasificación Evaluación</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades (entre 5 y 10 factores)</b>				
1.	Participación de la CMT, como integrante de Red de Mujeres por la Paz y Departamento de Mujer CUT	10%	4	0,4
2.	Oferta de Convocatorias y subvenciones abiertas para la financiación de proyectos de desarrollo social por parte de organismos de cooperación internacional	10%	3	0,3
3.	Políticas estatales frente a la visibilizarían de los derechos de las mujeres donde la CMT puede ser un referente político., como el CONPES 4080, política Nacional del cuidado, Política Pública de Equidad y Género de 2020-20230 en Bogotá, Ministerio de Igualdad y Equidad.	10%	2	0,2
4.	Lideresas sociales a nivel nacional reconocen el trabajo de la Corporación, es decir mujeres reconocidas en trabajos sobre derechos con las mujeres de consejos consultivos, comités departamentales que aborden política pública de mujer y género.	5%	3	0,15
5.	Organizaciones de base del sector mujer interesadas en aliarse con la Corporación.	15%	2	0,3
<b>Amenazas (entre 5 y 10 factores)</b>				
1.	Entrada de competidores con mayor influencia política, es decir organizaciones sociales con mayor posicionamiento político y recursos económicos, por ejemplo, Asociación de Hogares si a la Vida, Limpal, Sisma Mujer, Fundec, Cenasel	20%	2	0,4
2.	Inestabilidad en las políticas, debido a la falta de continuidad de las mismas, de un gobierno a otro. A nivel Distrital el cambio de administración generó que el nuevo plan de gobierno disminuyera los proyectos enfocados hacia las mujeres, así como en algunos departamentos donde tiene trabajo la CMT	10%	4	0,4
3.	Cambios en el marco normativo y regulatorio para las ESALES especialmente en el tema tributario. Ley 454 de 1998, Ley 79 de 1988, Decreto 427 de 1996, Decreto 1481 de 1989, Decreto 1480 de 1989, Decreto 019 de 2012.	5%	1	0,05
4.	Competencia con infraestructura innovadora, como mayores herramientas en tecnología, equipos tecnológicos	5%	3	0,15
5.	Recesión en las partidas presupuestales para proyectos sociales y apertura de procesos licitatorios.	10%	4	0,4
Total		<b>100%</b>		<b>2,75</b>

*Nota. Creación propia como resultado de reuniones con Junta Directiva de la CMT.*

El Balance es positivo, está por encima del promedio 2.5. lo que implica que la CMT puede sortear las diferentes amenazas que ha identificado en su entorno y aprovechar las oportunidades del mismo, con el fin de generar estrategias efectivas para su fortalecimiento como organización social a nivel local y nacional.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Es importante aclarar que, dada la naturaleza de la Corporación, se identificaron factores internos mezclados en cada área: organizacional, talento humano, financiero y mercadeo social. En la tabla 5, se expone la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

de la CMT, donde se comparte la ponderación, la clasificación y evaluación y su valoración.

**Tabla 6.**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Corporación Casa de la Mujer Trabajadora*

	<b>Fortalezas (entre 5 y 10 factores)</b>	<b>Importancia Ponderación</b>	<b>Clasificación Evaluación</b>	<b>Valor</b>
1.	<i>Área mercadeo social:</i> Posicionamiento y reconocimiento de proyectos sociales a nivel distrital, regional en el sector de ejecución de proyectos locales y Nacionales dirigidos especialmente a mujeres.	10%	3	0,3
2.	<i>Área talento humano:</i> Cultura de calidad en los servicios prestados con la generación de valor público en las actividades desarrolladas ya que las integrantes de la junta cuentan con reconocimiento en el sector de mujer y género, así como sus colaboradoras.	20%	4	0,8
3.	<i>Área organizacional:</i> Cumplimiento de los cronogramas establecidos en cada uno de los proyectos desarrollados.	10%	3	0,3
4.	<i>Área mercadeo social:</i> Portafolio de servicios integral con perspectiva de género, inclusión y desarrollo sostenible	5%	3	0,15
5.	<i>Área financiera:</i> Recursos para realizar cofinanciaciones y cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales con un área contable organizada.	5%	4	0,2
<b>Debilidades (entre 5 y 10 factores)</b>				
1.	<i>Área organizacional:</i> Inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para el área financiera, y de proyectos	5%	2	0,1
2.	<i>Área organizacional:</i> La presidenta de la junta directiva es quien finalmente toma todas las decisiones de la CMT, aunque se hacen ejercicios democráticos en la realidad la que tiene la última palabra, es la presidenta	5%	2	0,1
3.	<i>Área financiera:</i> Los recursos financieros actuales se están agotando ya que no hay ingresos de nuevos proyectos	10%	1	0,1
4.	<i>Área talento humano:</i> Actividades esporádicas en torno al bienestar del talento humano, no permitiendo que se generen ejercicios de fidelización de los colaboradores	10%	1	0,1
5.	<i>Área talento humano:</i> Inexistencia de espacios de formación y actualización para al talento humano.	20%	2	0,4
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,55</b>

*Nota:* Fuente: Limpal, Corporación Casa de la Mujer Trabajadora-Sisma mujer, Hogares sí a la Vida. 2025

El Balance es positivo ya que está en el rango del promedio, lo que significa que es fundamental promover acciones para continuar con las fortalezas identificadas y diseñar un plan de mejoramiento para mitigar las debilidades establecidas, en especial la constante formación del talento humano y hacerlo participe activo en los procesos y toma de decisiones a la luz de lo expuesto frente a la gerencia generativa. Si una de las fortalezas primordiales de la Corporación es la calidad de sus servicios, es prioritario promover una

cultura de formación, actualización e integración permanente del talento humano para la sostenibilidad y crecimiento de la Corporación.

### **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Es importante aclarar que durante el 2024 y 2025, la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora realizó un ejercicio de identificar las organizaciones sociales que son su competencia más cercana ya que coinciden en misionalidad, en procesos licitatorios y en zonas de atención. La información que se consolida es tomada a partir del trabajo previo que realizó la Corporación. Por otra parte, los factores críticos de éxito son identificados colectivamente con las integrantes de la junta directiva en sesión de trabajo, como se observa en la tabla 6. Con el perfil competitivo de la CMT.

**Tabla 7**

Matriz Perfil Competitivo MPC de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (CMT)

Factores determinantes del éxito	Valor	CMT		Competidor 1 Limpal Colombia		Competidor 2 Sisma Mujer		Competidor 3 Hogares Si A La Vida	
		Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante
Calidad de servicio	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Experiencia en contratos sociales	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Liderazgo de la dirección ejecutiva	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Posición y músculo financiero	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Reconocimiento nacional e internacional	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2,8</b>	<b>16</b>	<b>3,2</b>	<b>14</b>	<b>2,8</b>	<b>13</b>	<b>2,6</b>

*Nota:* Fuente: Limpal, Corporación Casa de la Mujer Trabajadora-Sisma mujer, Hogares sí a la Vida. 2025

Se identifica que La Corporación Casa de la Mujer Trabajadora frente a su competencia más cercana, se encuentra en una posición media, pero debe fortalecerse en torno al liderazgo de las directivas, ya que como se ha mencionado las decisiones son tomadas por la presidenta de la junta, que si bien es cierto es una lideresa social reconocida no siempre son acertadas sus posiciones las cuales buscan fortalecer propuestas de orden

sindical que desarrollo social o sostenible; por otra parte cualquier acción en la Corporación , incluso las operativas deben ser aprobadas por la presidenta , estando sujetas a sus tiempos y favoritismos. Por otra parte, se evidencia que el músculo financiero con que cuenta actualmente la Corporación está disminuyendo y no se están recibiendo ingresos significativos que permitan robustecer a la CMT y hacerla más competitiva, de seguir así la Corporación tenderá a ir perdiendo representatividad en el mercado de las organizaciones sociales del sector mujer y a desaparecer.

***Etapa de Decisiones: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)***

A la luz de la experiencia, el posicionamiento, las prácticas internas y expectativas de las integrantes de la Corporación se construyeron estrategias que permiten a la Corporación consolidarse y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Las estrategias propuestas, debido a la situación financiera de la Corporación no asumen riesgos financieros o estructurales excesivos, pero sí un mercadeo social mucho más agresivo. Con estas estrategias se busca fortalecer la eficiencia operativa y administrativa de la Corporación, así como diversificar fuentes de ingreso que, en este momento, requiere con urgencia la Corporación, a la vez de continuar fortaleciendo alianzas sin afectar la estabilidad de la organización. En la table 7 y 8, se presenta la matriz de planeación estratégica cuantitativa de la CMT, extraída del análisis DOFA y su ponderación de factores de éxito.

**Tabla 8.**

*Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora*

		Estrategias a Comparar, se extraen del análisis DOFA	
Factores clave de éxito en la industria	Importancia Ponderación	Fortalezas y oportunidades	Fortalezas y amenazas
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apalancar proyectos sociales con perspectiva de género en zonas rurales y de Municipios PDET.</li> <li>2. Fomentar mentorías a lideresas base a partir de las experiencias de las fundadoras de la CMT.</li> <li>3. Potenciar la publicación de documentos contruidos a partir de la sistematización de las experiencias de la CMT y posicionarlo como referente político en tema de mujer, trabajo y género.</li> <li>4. participar en convocatorias internacionales y alianzas con la OIT y OIM.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar procesos para identificar las potencialidades de organizaciones base que apoya la CMT: Corpomanigua, ASONAM-C, Narrar para Vivir y SINTRAHIN para el apoyo y/o respuesta conjunta ante variantes de políticas adversas.</li> <li>2. Continuar la aplicación de las buenas prácticas de desarrollo sostenible en la CMT</li> <li>3. Orientar la adopción de políticas de Mujer y  Género que minimicen la inestabilidad propia de los cambios de gobierno nacional o local.</li> </ol>
		Debilidades y amenazas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar de Consejos, comités y espacios de incidencia política paralas organizaciones de mujeres que promuevan la continuidad de políticas públicas de mujeres y del cuidado.</li> <li>2. Generar espacios en las zonas donde tenga trabajo la Corporación de encuentros de mujeres para fomentar su participación política.</li> </ol>

**Tabla 9.**

Factores DOFA

Factores clave de éxito en la CMT		Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA							
		Importancia Ponderación	O1,O2,O3, O4,O5, A1,A2,A3 <i>Estrategia de diversificación de Financiamiento y Sostenibilidad de la Corporación. Estrategia de expansión Geográfica y de Proyectos</i>		F1, F2,F3,F4,F5, D1,D2,D3 <i>Estrategia de fortalecimiento Institucional y Organizacional, Estrategia de innovación y mejora en el impacto de los proyectos que diseñe la corporación</i>		D4,D5,A4,A5 <i>Estrategia de posicionamiento y estrategia de comunicación y estrategia de acciones de bienestar y formación para el talento humano de la CMT</i>		
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores externos	1.	Participación de la CMT, como integrante de Red de Mujeres por la Paz y Departamento de Mujer CUT	10%	4	0,4	4	0,4	1	0,1
	2.	Aplicar a Convocatorias abiertas para la financiación de proyectos de desarrollo social por parte de organismos de cooperación internacional	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
	3.	Políticas estatales frente a la visibilización de los derechos de las mujeres donde la CMT puede ser un referente político.	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	4.	Algunos de las integrantes de la junta directiva son lideresas reconocidas en el sector mujer.	5%	0	0	0	0	0	0
	5.	Trabajo desarrollado con organizaciones de base en diferentes zonas del país permiten una sistematización de experiencias publicables y que resultan interesantes para las PPMYG a nivel nacional.	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	Amenazas (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Entrada de competidores con mayor influencia política	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4
	2.	Inestabilidad en las políticas, debido a la falta de continuidad de las mismas, de un gobierno a otro	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	3.	Cambios en el marco normativo y regulatorio para las ESALES	5%	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	4.	Competencia con infraestructura innovadora	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
5.	Recesión en las partidas presupuestales para proyectos sociales y apertura de procesos licitatorios.	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	
<b>Total</b>		<b>100%</b>							
Factores	Fortalezas (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Posicionamiento y reconocimiento de proyectos sociales a nivel distrital, regional en el sector de ejecución de proyectos locales y Nacionales dirigidos	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3

	especialmente a mujeres.							
2.	Cultura de calidad en los servicios prestados con la generación de valor público en las actividades desarrolladas.	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
3.	Cumplimiento de los cronogramas establecidos en cada uno de los proyectos desarrollados.	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4.	Portafolio de servicios integral con perspectiva de género, inclusión y desarrollo sostenible	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5.	Recursos para realizar cofinanciaciones.	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<b>Debilidades (entre 5 y 10 factores)</b>				<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>
1.	Inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para el área financiera, y de proyectos	5%	1	0,05	4	0,2	1	0,05
2.	La presidenta de la junta directiva es quien finalmente toma todas las decisiones de la CMT, aunque se hacen ejercicios democráticos en la realidad la que tiene la última palabra, es la presidenta	5%	1	0,05	4	0,2	1	0,05
3.	No existen procesos y procedimientos definidos ni responsables claros, dándosele un manejo informal	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4.	Actividades esporádicas en torno al bienestar del talento humano, no permitiendo que se generen ejercicios de fidelización de los colaboradores	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2
5.	Inexistencia de espacios de formación y actualización para el talento humano.	20%	1	0,2	1	0,2	1	0,2
<b>Total</b>		<b>100%</b>						
Suma del puntaje total del grado de atracción:				<b>4,9</b>		<b>5,2</b>		<b>4,4</b>

Los valores obtenidos en las estrategias a comparar, se extraen del análisis FODA elaborado en sesiones de trabajo con las integrantes de junta directiva y colaboradoras de la CMT, se le asignó un valor frente a la respuesta que actualmente está dando la Corporación frente a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas identificadas; los valores asignados estuvieron en el rango de 1 al 4; donde 1 fue una mala respuesta y 4 es el valor máximo positivo de una respuesta, luego se cruzaron los factores de éxito de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y se establecieron estrategias donde:

**PA** (puntaje de grado de atracción) ¿afecta este factor la selección de la estrategia? Si la respuesta es positiva se asigna un valor:

1. Sin atractivo.
2. Algo atractivo.
3. Más o menos atractivo.
4. Muy atractivo.

Si la respuesta es negativa se asigna 0

**PTA:** Se multiplica la importancia del factor por el puntaje del grado de atractivo

Las estrategias más atractivas y con mayor probabilidad de éxito son las que puntúan en 5,2 y 4,9 es decir: la estrategia a seguir es propender por el posicionamiento y crecimiento de la Corporación a la luz de áreas de acción como: Empoderamiento económico de la mujer, Prevención de la violencia de género y del feminicidio, Acceso a formación en derechos de las mujeres, Derechos sexuales y reproductivos, Sistema del Cuidado, Participación política y liderazgo de la mujer en espacios representativos a través de acciones como:

- Apalancar proyectos sociales con perspectiva de género en zonas rurales y de Municipios PDET.
- Fomentar mentorías a lideresas base a partir de las experiencias de las fundadoras de la CMT.
- Potenciar la publicación de documentos contruidos a partir de la sistematización de las experiencias de la CMT y posicionarlo como referente político en tema de mujer, trabajo y género.
- Participar en convocatorias internacionales y alianzas con la OIT y OIM.
- Liderar procesos para identificar las potencialidades de organizaciones base que apoya la CMT: Corpomanigua, ASONAM-C, Narrar para Vivir y SINTRAHIN para el apoyo y/o respuesta conjunta ante variantes de políticas adversas.
- Continuar la aplicación de las buenas prácticas de desarrollo sostenible en la CMT.
- Orientar la adopción de políticas de Mujer y Género que minimicen la inestabilidad propia de los cambios de gobierno nacional o local.

### ***Estrategias de Crecimiento para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora***

*Estrategia de expansión Geográfica y de Proyectos*, la CMT en la junta de junio 2025, decidirá si continúa apoyando a organizaciones base en las zonas de Bolívar, Atlántico y Caquetá o finaliza sus aportes ya que no ha identificado resultados de alianza que la fortalezcan.

*Estrategia de diversificación de Financiamiento y Sostenibilidad de la Corporación*, a través de la postulación permanente a fondos de cooperación internacional y programas a nivel nacional y distrital, para esto se debe modernizar el área de diseño de proyectos capacitando a las colaboradoras en temas de sostenibilidad, actualizaciones frente

a políticas y tendencias en torno a derechos de las mujeres. Por otra parte, es necesario implementar un modelo de autosostenibilidad a través de oferta de servicios de la mano con su misionalidad. Una opción que nunca ha explorado la Corporación es la creación de un programa de donaciones, ya que en la actualidad no hay una persona encargada de asumir dicha responsabilidad.

*Estrategia de fortalecimiento Institucional y Organizacional*, donde principalmente se constituya un equipo de gestión de crecimiento que coordine las acciones de alianzas con otras instituciones, así como invertir en tecnología para mejorar la eficiencia en gestión del conocimiento, gestión de proyectos e indicadores de impacto.

*Estrategia de innovación y mejora en el impacto de los proyectos que diseñe la corporación*, con la implementación de indicadores de gestión y seguimiento que permita medir el impacto de las intervenciones en cada uno de los proyectos ejecutados para diseñar proyectos a partir de las necesidades detectadas en la comunidad

*Estrategia de posicionamiento y estrategia de comunicación*, fortaleciendo las redes sociales y medios de comunicación de la Corporación, publicar las historias de éxito de los proyectos, subir a la página web de la CMT constantemente información para aumentar la visibilidad de la organización, así como publicar los informes de las acciones realizadas para fortalecer la imagen de la organización.

## Propuesta de Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora

El direccionamiento estratégico que se propone corresponde a un modelo sistémico que busca guiar el crecimiento, sostenibilidad e impacto de la Corporación en la sociedad, siendo prioritario integrar un enfoque de desarrollo sostenible que garantice su viabilidad a largo plazo, así como una gerencia generativa promotora de innovación, participación, transformación e impacto social constante en la Corporación. El modelo busca alinear la misión, visión y objetivos de la Corporación, con estrategias claras, realistas y medibles que incorporen dimensiones de sostenibilidad social y ambiental a la luz de los objetivos de desarrollo sostenible mencionados por las Naciones Unidas (2015).

Como resultado de las sesiones, acompañamientos en juntas directivas, realización de entrevistas y mesas de trabajo con las integrantes de la junta directiva y las colaboradoras de la Corporación, se revisó la plataforma estratégica para definir si se modificaba la misión, visión, principios y objetivos de la Corporación, y el plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico, siendo este el resultado plasmado en la figura 12 y en la tabla 9.

**Figura 12.**

*Plataforma estratégica de la CMT*



Tabla 10

## Plan de implementación para la Casa de la Mujer Trabajadora.

Dimensión estratégica	Objetivo	Acciones prioritizadas	Responsable	Tiempo	Costo
Dimensión de Impacto Social y Género	Fortalecer el empoderamiento y potenciar las capacidades y oportunidades de las mujeres de todos los ciclos vitales, promoviendo su inclusión económica, social y política	<p><u>Metas a corto plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar programas de formación en derechos de las mujeres, liderazgo e incidencia política en diferentes zonas del país, priorizando: Bolívar, Atlántico, Antioquia y Caquetá.</li> <li>● Crear redes de apoyo y empoderamiento femenino a través de organizaciones de mujeres base.</li> <li>● Proporcionar rutas de acceso a oportunidades económicas, educativas y de derechos a mujeres, mediante alianzas con empresas y entidades de formación.</li> <li>● Fomentar espacios de diálogo y participación con mujeres beneficiarias de los proyectos desarrollados por la corporación.</li> </ul> <p><u>Metas a mediano plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la formación de liderazgos comunitarios para la autogestión de proyectos.</li> <li>● Involucrar a la comunidad en el diseño de proyectos y aplicar test pre y post actividades</li> <li>● Ofrecer asesoría legal y psicosocial gratuita a mujeres en zonas rurales en situación de vulnerabilidad a través de alianzas con centros educativos o pasantías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Junta Directiva</li> <li>● Área de proyectos de la CMT</li> </ul>	Julio 2025- Julio 2027	\$ 50.000.000
		<p><u>Metas a corto plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar modelos de financiamiento mixto (donaciones, aplicar a fondos internacionales, subvenciones de cooperación).</li> </ul> <p><u>Metas a mediano plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar a proyectos de orden regional y nacional con instituciones gubernamentales como operador de proyectos sociales</li> <li>● Implementar proyectos autosostenibles, como consultorías, propuestas pedagógicas y acompañamiento a organizaciones base lideradas por mujeres.</li> </ul> <p><u>Metas a largo plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer la captación de recursos promoviendo alianzas con el sector privado a través de la responsabilidad social.</li> <li>● Ofertar capacitaciones con cursos pagos para mujeres que puedan costearlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Junta Directiva</li> <li>● Representante Legal</li> <li>● Área financiera de la CMT</li> <li>● Área de proyectos de la CMT</li> </ul>	Julio 2025- Julio 2026	\$ 15.000.000
Dimensión de Innovación y Gerencia Generativa	Generar una cultura organizacional reflexiva participativa, innovadora, dialógica y sistémica que potencie la capacidad de adaptación y liderazgo colectivo en la Corporación.	<p><u>Metas a mediano plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar metodologías participativas para motivar el liderazgo entre las colaboradoras de la corporación.</li> <li>● Incorporar nuevas tecnologías en la ejecución y gestión de proyectos que desarrolle la CMT.</li> </ul> <p><u>Metas a corto plazo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representante Legal de la CMT</li> </ul>	Julio 2025- diciembre 2026	\$ 4.200.000

Dimensión estratégica	Objetivo	Acciones prioritizadas	Responsable	Tiempo	Costo
Dimensión de Sostenibilidad Ambiental	Incluir principios de sostenibilidad ecológica en la operación y proyectos de la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar trimestralmente el impacto organizacional de la CMT.</li> <li>● Metas a largo plazo</li> <li>● Implementar procesos de capacitación y formación continua para las colaboradoras en temas actualizados de mujer y género, diseño y gestión de proyectos y desarrollo sostenible.</li> <li>● Desarrollar liderazgo interno y manejar el concepto de mentorías con mujeres jóvenes líderes sociales.</li> </ul> <p><u>Metas a corto plazo</u> Realizar acciones de bienestar con el equipo, promoviendo escenarios participativos y de escucha</p> <p><u>Metas a mediano plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover prácticas responsables frente al medio ambiente para contribuir a la reducción de la huella ecológica.</li> <li>● Diseñar y desarrollar campañas de sensibilización ambiental con enfoque de género.</li> </ul> <p><u>Metas a largo plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilizar tecnología limpia en actividades operativas de la corporación.</li> <li>● Desarrollar proyectos de emprendimiento ecológico liderados por mujeres.</li> </ul> <p><u>Metas a mediano plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Construir relaciones con organizaciones pares, de base y gobiernos locales y nacionales para incidir en políticas públicas de género.</li> <li>● Establecer colaboraciones con el departamento de la mujer de la CUT, para desarrollar investigaciones y formación especializada.</li> <li>● Ampliar la red de cooperación internacional y elaborar un banco de proyectos para acceder a fondos y subvenciones nacionales e internacionales incluyendo en los proyectos la dimensión de desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Junta Directiva</li> <li>● Representante Legal</li> <li>● Área de proyectos</li> </ul>	Julio 2025-Julio 2030	\$ 25.000.000
		<p>Fortalecer el impacto de la Corporación a través de alianzas estratégicas con organizaciones sociales, entidades públicas, privadas y cooperantes internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participar en redes nacionales e internacionales de derechos de la mujer.</li> </ul> <p><u>Metas a largo plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear una red de organizaciones y lideresas sociales que trabajen en conjunto por la equidad de género, en Bogotá, Bolívar, Atlántico, Antioquia y Caquetá.</li> <li>● Promover acuerdos con empresas privadas para financiar iniciativas sociales de la corporación a cambio de impacto positivo en responsabilidad social empresarial (RSE).</li> <li>● Consolidar una red de “multiplicadoras” que promuevan la misionalidad de la Corporación (influencers, líderes sociales en los diferentes territorios donde tenga acción la CMT).</li> </ul> <p><u>Metas a mediano plazo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Junta Directiva</li> <li>● Representante Legal</li> </ul>	Julio 2025-Julio 2026	\$ 15.000.000
Dimensión Estrategias de Comunicación y	Posicionar la Corporación como referente social, político y	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar una identidad de la corporación sólida alineada con su misionalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representante Legal</li> <li>● Área de proyectos</li> </ul>	Julio 2025-Julio 2027	\$ 5.000.000

Dimensión estratégica	Objetivo	Acciones prioritizadas	Responsable	Tiempo	Costo
Posicionamiento	académico en tema de derechos de las mujeres a nivel nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer presencia activa en redes sociales con contenidos actualizados sobre derechos de la mujer, informes y documentos de los proyectos realizados por la corporación,</li> <li>Diseñar boletines informativos para difundir historias de impacto y logros de la Corporación.</li> <li>Generar acciones de diferenciación frente a otras ESALES, a través de servicios innovadores y de alto impacto, integrando formación en habilidades digitales, económicas y liderazgo</li> </ul> <p><u>Metas a mediano plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la cobertura de acción de los proyectos de la Corporación, priorizando las zonas donde existan organizaciones de mujeres base.</li> <li>Realizar un análisis de factibilidad para identificar zonas con mayor necesidad de intervención.</li> </ul>			
Dimensión de Expansión Geográfica de Programas y Proyectos	Implementar proyectos en zonas nuevas y rurales adaptados a los contextos regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en mesas de trabajo y foros regionales de políticas públicas para incidir en la agenda gubernamental en las zonas identificadas de expansión.</li> </ul> <p><u>Metas a largo plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear alianzas con gobiernos regionales, y otras organizaciones de nivel medio que contribuya a la expansión</li> <li>Diseñar una metodología de formación para líderes comunitarias que sean multiplicadoras en las distintas regiones.</li> </ul> <p><u>Metas a mediano y largo plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones desarrolladas por la CMT con la comunidad</li> <li>Sistematizar las experiencias de los programas para construir propuestas futuras a partir de las necesidades detectadas,</li> <li>Desarrollar programas digitales y plataformas virtuales de formación a dinamizadoras para ampliar el alcance e impacto de las actividades sin incrementar costos, especialmente con mujeres rurales.</li> <li>Realizar seguimiento permanente al impacto de los programas y proyectos desarrollados por la corporación para mejorar su efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta Directiva</li> <li>Representante Legal</li> </ul>	Julio 2025-Julio 2026	\$ 5.000.000
Dimensión Seguimiento y Mejora del Impacto de los Programas desarrollados por la CMT	Implementar herramientas para realizar un monitoreo y seguimiento de los resultados de los proyectos desarrollados por la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones desarrolladas por la CMT con la comunidad</li> <li>Sistematizar las experiencias de los programas para construir propuestas futuras a partir de las necesidades detectadas,</li> <li>Desarrollar programas digitales y plataformas virtuales de formación a dinamizadoras para ampliar el alcance e impacto de las actividades sin incrementar costos, especialmente con mujeres rurales.</li> <li>Realizar seguimiento permanente al impacto de los programas y proyectos desarrollados por la corporación para mejorar su efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representante Legal</li> <li>Área de proyectos</li> </ul>	Julio 2025-julio 2030	\$ 1.000.000
<b>TOTAL: \$ 120.200.000</b>					

Con el fin de evaluar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos y estrategias implementados en la CMT, se elaboró un cuadro resumen y en la figura 13, un esquema que recoge una propuesta de indicadores de gestión para el talento humano de la corporación, se finaliza con la tabla 10 que recoge indicadores por dimensiones del modelo de direccionamiento estratégico.

Tabla 11

## Indicadores financieros para evaluar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos y estrategias

Nombre del indicador	Definición	Fórmula	Objetivo	Tipo Indicador
<b>Costo por Beneficiaria Atendida (CBA)</b>	Mide el costo promedio invertido por cada mujer beneficiaria directa del proyecto.	CBAD= Costo total del proyecto de la CMT/ Total de personas beneficiarias directas  CBAI= Costo total del proyecto de la CMT/ Total de personas beneficiarias indirectas	Evaluar la efectividad de los recursos invertidos contra la cantidad de población atendida.	Cuantitativo
<b>Índice de Retorno Social de la Inversión</b>	Establece el valor social generado por el recurso financiero invertido, reflejando el impacto cualitativo y cuantitativo en clave de en valor financiero.	Ind de Retorno de la inversión= Valor social generado/ inversión total realizada	Cuantificar los beneficios sociales, ejemplo reducción de violencia contra las mujeres, empoderamiento económico alcanzado, acceso a derechos de las mujeres) en términos económicos. Un indicador > 1 indica impacto positivo.	Cuantitativo
<b>Margen de Sostenibilidad</b>	Mide la capacidad de un proyecto para cubrir sus costos operativos; aquí se identificará cuanto aporta la CMT de sus propios recursos para apalancar el proyecto.	MSF: Recursos propios para el proyecto/ costos totales de proyecto*100  Recursos propios: autogestión, reservas de la CMT, alianzas.	Definir si un proyecto es autosostenible financieramente o requiere de mayor o menor apalancamiento.	Cuantitativo
<b>Tasa de Ejecución Presupuestal</b>	Cuantifica si el porcentaje del presupuesto asignado se ejecutó de una manera efectiva.	TEP: Gastos ejecutados en el proyecto/ presupuesto asignado al proyecto*100 Es importante tener en cuenta el tiempo asignado de ejecución del proyecto y si es necesario hacer prórrogas, estas no generen gastos adicionales.	Evaluar la capacidad de gestión financiera y cumplimiento de metas económicas del proyecto.	
<b>Índice de Rentabilidad Social Ajustado al Riesgo (RSAR)</b>	Mide el retorno social ponderado por los riesgos operacionales, financieros y políticos que afectan al proyecto	RSAR: Retorno social esperado/ índice de riesgo total  *El índice de riesgo total se saca al multiplicar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo por el impacto que tendría si ocurriera	Tomar decisiones más informadas sobre proyectos sociales con alta incertidumbre, priorizando intervenciones de mayor impacto con menor vulnerabilidad financiera.	Cuantitativo

**Figura 13.**

*Modelo de indicadores de gestión del área de talento humano de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora*

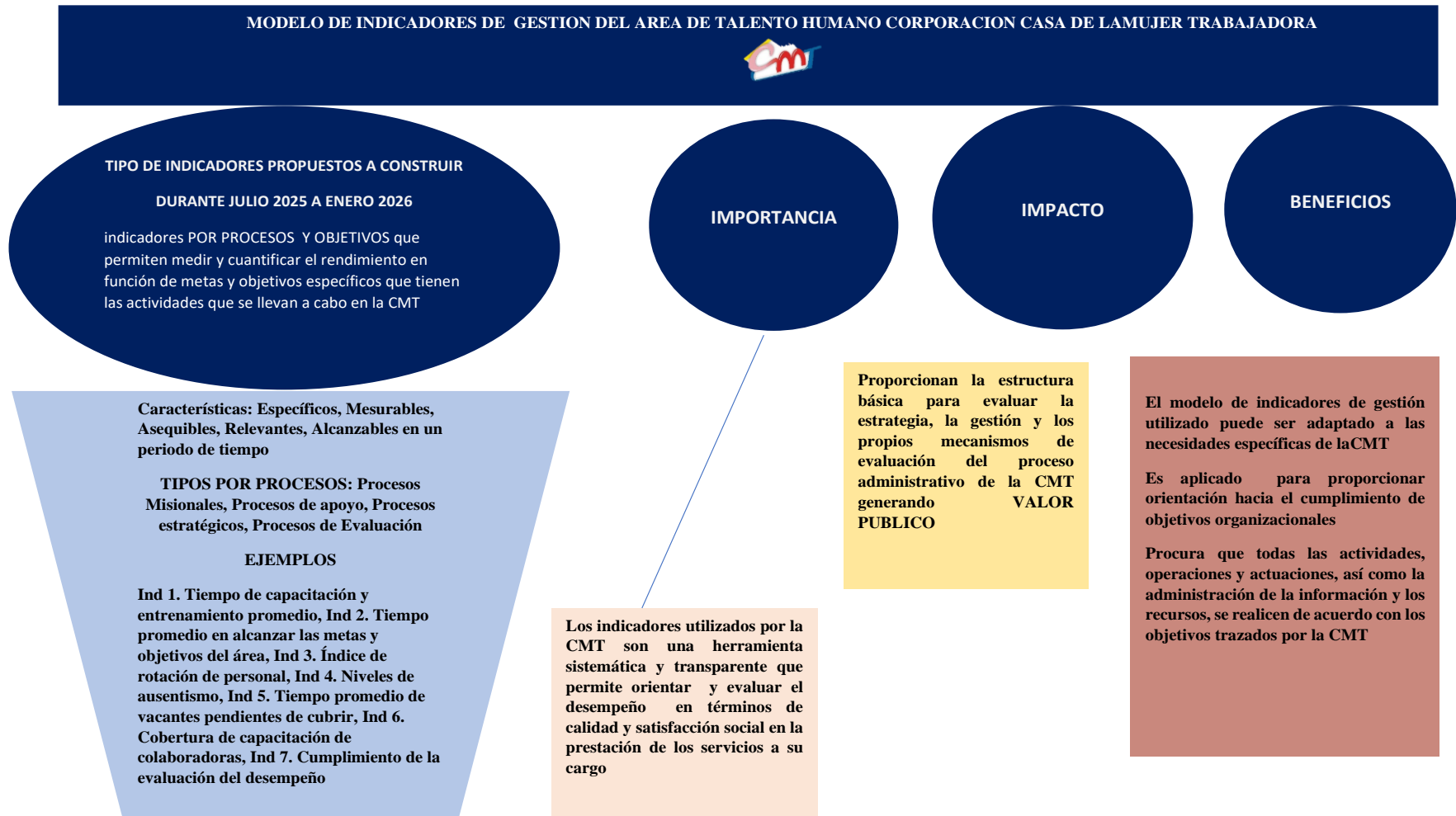


Tabla 12.

*Dimensiones*

Dimensión estratégica	Denominación	Atributo
	<p>Nombre del indicador: Total de capacitaciones a beneficiarias de proyectos  Definición: Medir la cantidad de mujeres participantes de los proyectos que recibieron capacitación  Formulas: Total de mujeres capacitadas según las características del proyecto/ Total de mujeres meta</p>	Cobertura Impacto Equidad
Dimensión de Impacto Social y Género	<p>Nombre del indicador: Porcentaje de beneficiarias que generan ingresos sostenibles  Definición: Determina el porcentaje de impacto en torno a los ingresos sostenibles generados en beneficiarias de los proyectos desarrollados por la CMT.  Fórmula: Total de beneficiarias con ingresos sostenibles/ total de beneficiarias meta x 100</p>	
	<p>Nombre del indicador: Total de organizaciones base apoyadas por la CMT  Definición: Medir la cantidad de organizaciones base en diferentes zonas del país apoyadas por a CMT anualmente.  Fórmula: Número de organizaciones de mujeres apoyadas por la CMT/ Número de organizaciones de mujeres meta anual.</p>	
	<p>Nombre del indicador: Proyectos de incidencia política en zonas de trabajo de la CMT  Definición: Identificar la cantidad de proyectos con incidencia política en zonas de acción de la CMT  Fórmula: Total de proyectos de formación en incidencia política a mujeres de Bolívar, Atlántico, Antioquia y Caquetá/ Total de proyectos meta de incidencia política.</p>	
	<p>Nombre del indicador: Participación en redes de mujeres  Definición: Cuantificar la cantidad de redes en las que la CMT participa o promueve  Fórmula: Total de redes de mujeres y empoderamiento femenino en funcionamiento/ Total de redes meta</p>	
	<p>Nombre del indicador: Cantidad de reuniones con beneficiarias para diseño e proyectos  Definición: Establecer la cantidad de reuniones anuales realizadas con beneficiarias para identificar las variables que a partir de la práctica se deben tener en cuenta para el diseño de proyectos de la CMT y garantizar la participación activa de la comunidad  Fórmula: Total de reuniones con beneficiarias para establecer variables a tener en cuenta en el diseño de proyectos/ Total de reuniones meta</p>	
Dimensión de Sostenibilidad Financiera Optimización de recursos	<p>Nombre del indicador: Total de asesorías legales y psicosociales a mujeres rurales.  Definición: Cuantificar as asesorías legales y psicosociales que ofrece la CMT a mujeres de zonas rurales en diferentes territorios el país.  Fórmula: Número de asesoría legal y psicosocial a mujeres en zonas rurales en situación de vulnerabilidad / Número de asesoría meta.  Nombre del indicador: Porcentaje de ingresos provenientes de donaciones a la CMT  Definición: Definir la cantidad de donaciones recibidas para la CMT en una anualidad  Fórmula: Total de donaciones recibidas / Total de donaciones planeadas x 100Porcentaje de ingresos provenientes de donaciones</p>	Eficiencia Calidad
	<p>Nombre del indicador: Porcentaje de ingresos por subvenciones internacionales  Definición: Definir la cantidad de subvenciones recibidas para la CMT en una anualidad  Fórmula: Total de subvenciones recibidas / Total de subvenciones planeadas x 100</p>	
	<p>Nombre del indicador: Cantidad de contratos firmados con entidades gubernamentales  Definición: Cuantificar el total de contratos celebrados con entidades gubernamentales que contribuyan a fortalecimiento financiero de la CMT.</p>	

Dimensión estratégica	Denominación	Atributo
Dimensión de Innovación y Gerencia Generativa	<p>Fórmula: Total de contratos o convenios firmados con entidades gubernamentales/ Total de</p> <p>Nombre del indicador: Cantidad de convenios firmados con empresas privadas Definición: Identificar la cantidad de convenios firmados con empresas privadas a la luz de la responsabilidad social. Fórmula: Total de convenios con empresas privadas por responsabilidad social/ Total de convenios meta anual</p> <p>Nombre del indicador: Porcentaje de estructura organizativa optimizada con colaboradoras o aliadas en gestión de crecimiento y liderazgo Definición: Establecer el porcentaje cómo la estructura organizativa de la CMT se ha optimizado con apoyo de los clientes internos. Fórmula: Total de acciones de mejora para optimizar procesos internos/ Total de procesos internos identificados x 100</p> <p>Nombre del indicador: Mujeres rurales capacitadas a través de plataforma digital Definición: Identificar la cantidad de mujeres beneficiarias de zonas rurales que se capacitan con uso de TICS Fórmula: Total de mujeres rurales capacitadas con plataforma digital/ Total de mujeres rurales meta</p> <p>Nombre del indicador: Porcentaje de uso de nuevas tecnologías en la gestión de proyectos Definición: Verificar el uso de nuevas tecnologías en el diseño y ejecución de proyectos de la CMT Fórmula: Total de TICS utilizadas en proyectos desarrollados por la CMT/ Total de proyectos desarrollados por la CMT x 100</p> <p>Nombre del indicador: Número de acciones de bienestar para las integrantes de la CMT. Definición: Establecer la cantidad de acciones enfocadas a promover el bienestar del equipo de trabajo de la CMT. Fórmula: Total de acciones de bienestar / Total de acciones planeadas</p>	Calidad Eficiencia Cobertura
Dimensión de Sostenibilidad Ambiental	<p>Nombre del indicador: Total de acciones desarrolladas por la CMT para el cuidado del ambiente. Definición: Visibilizar la contribución de la CMT al cuidado del medio ambiente a través de sus proyectos Fórmula: Total de acciones para el cuidado del ambiente/ Total de proyectos ambientalistas liderados por la CMT</p> <p>Nombre del indicador: Total de campañas de sensibilización ambiental con enfoque de género. Definición: Identificar las campañas ambientalistas con enfoque de género propuestas por la CMT Fórmula: Total de campañas ambientalistas con enfoque de género/ Total de campañas meta</p>	Calidad Pertinencia Impacto
Dimensión de Alianzas y Redes de Colaboración	<p>Nombre del indicador: Porcentaje de avance en el banco de proyectos para acceder a fondos y subvenciones nacionales e internacionales incluyendo en los proyectos la dimensión de desarrollo sostenible Definición: Establecer el avance del banco de proyectos internos de la CMT Fórmula: Total de proyectos diseñados por la CMT/ Total de proyectos convocados x 100</p> <p>Nombre del indicador: Número de redes nacionales e internacionales de derechos de la mujer en los que participa activamente la CMT. Definición: Establecer las redes nacionales e internacionales en las que está involucrada la CMT Fórmula: Total de redes nacionales o internacionales de mujeres a las que pertenece la CMT/ Total de redes meta</p> <p>Nombre del indicador: Porcentaje de avance en la creación de una red de organizaciones y lideresas sociales de la CMT Definición: Medir el avance de la red de organizaciones de mujeres creada por la CMT Fórmula: Total de organizaciones adscritas a la red de organizaciones de mujeres de la CMT/ Total de organizaciones invitadas</p> <p>Nombre del del indicador: Total de alianzas estratégicas efectivas de orden académico, de investigación y de redes</p>	Impacto Equidad Pertinencia

Dimensión estratégica	Denominación	Atributo
	<p>Definición: Mide el número de convenios participación activa con universidades, ONGS, redes de mujeres, consejos consultivos sobre política de mujer y género.</p> <p>Fórmula: Total, de alianzas efectivas en el año/ Total de alianzas planeadas.</p>	
Dimensión Estrategias de Comunicación y Posicionamiento	<p>Nombre del indicador: Número de boletines informativos difundidos en la página web de la CMT.</p> <p>Definición: Medir el impacto de la página web de la CMT como estrategia de posicionamiento</p> <p>Fórmula: Tota de actualizaciones realizadas en la página web de la CMT/ Total de boletines difundidos</p>	Eficiencia Calidad Pertinencia
Dimensión de Expansión Geográfica de Programas y Proyectos	<p>Nombre del indicador: Porcentaje de expansión de acciones de la CMT en nuevas zonas del país.</p> <p>Definición: Medir el nivel de expansión de acciones de la CMT en nuevas zonas del país</p> <p>Fórmula: Total de acciones de la CMT en diferentes zonas del país/ Total de zonas meta x 100</p>	Equidad Impacto
Dimensión Seguimiento y Mejora del Impacto de los Programas desarrollados por la CMT	<p>Nombre del indicador: Total de mesas de trabajo y foros regionales de políticas públicas en las que ha participado la CMT.</p> <p>Definición: Medir el impacto de incidencia de la CMT en foros y mesas de políticas públicas</p> <p>Fórmula: Total de mesas de trabajo de incidencia en las que participó la CMT/ Total de invitaciones</p> <p>.</p> <p>Nombre del indicador: Porcentaje de avance en el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación a través de indicadores para medir el impacto de las acciones desarrolladas por la CMT con la comunidad.</p> <p>Definición: Identificar el avance de un sistema de seguimiento a través de indicadores de cada proyecto desarrollado</p> <p>Fórmula: Total de indicadores creados / Total de proyectos ejecutados x 100</p>	Calidad Pertinencia Eficiencia

Papel de la gerencia generativa en la propuesta de implementación del modelo de direccionamiento estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora:

- La gerencia generativa dentro del modelo propuesto busca generar valor e innovación en la Corporación con el aporte y participación proactiva de las y los colaboradores de la organización, tomándola como un ser vivo en adaptación permanente, frente a los desafíos del entorno, aprovechando oportunidades y minimizando amenazas. Ahora bien, de cara al contexto en el que se desenvuelve la Corporación, la aplicación de esta gerencia generativa promueve un pensamiento prospectivo y de armonía. Una manera de inclusión de este concepto de gerencia en la práctica de la Corporación, tomando como referencia a Camejo (2008) son los siguientes puntos:
- Concretar la visión y misión de la organización tomando como eje rector, una colaboración inclusiva que abarque los actores que hacen parte directa e indirecta de la Corporación y garantizar que el modelo de direccionamiento recoja las necesidades reales de la comunidad a la que atiende la organización.
- Analizar el entorno de la Corporación, recogiendo el sentir de las mujeres beneficiarias de los proyectos sistematizando la información, para que a partir de estos datos se diseñen estrategias y proyectos desde una óptica más nutrida y diversa.
- Construir objetivos estratégicos, involucrando al equipo de la Corporación puedan crear colectivamente estos objetivos estratégicos fomentando el compromiso de todo el equipo de trabajo.
- Promover un ambiente corporativo, donde se pueda intercambiar ideas innovadoras para tratar temáticas frente a derechos de las mujeres, prevención de violencias e incidencia política de estas en diferentes zonas del país abordar los problemas de derechos de las mujeres.
- Organizar equipos de trabajo autogestionados y proactivos.
- Construir mecanismos para realizar una retroalimentación continua, evaluando la efectividad de las estrategias propuestas.
- Fomentar la construcción o participación de redes entre distintas ESALES, organizaciones base de mujeres que trabajan temas similares, para compartir conocimientos y fortalecer movimientos sociales de mujeres.

- Incluir la gerencia generativa en el modelo de direccionamiento estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora involucra un enfoque colaborativo, participativo y sostenible, donde todos los actores, clientes internos y externos participan activamente en la construcción de las estrategias de la organización.

Además, la Corporación es considerada como un ser vivo que está en constante cambio, adaptación y sinergia y se promueve una comunicación asertiva y un aprendizaje continuo y retroalimentador.

## Conclusiones

La implementación de un modelo de direccionamiento estratégico en la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora es fundamental para el logro de su misionalidad y fortalecimiento organizacional, en ese orden de ideas se comparten las conclusiones logradas durante el desarrollo de la investigación a la luz de sus objetivos específicos propuestos:

### **Objetivo 1. Identificar modelos a partir de la revisión de la literatura para la propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico y de desarrollo sostenible, para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (CMT).**

- Se identificaron y abordaron distintos conceptos desde la literatura para la construcción de un modelo de direccionamiento estratégico para la CMT, donde la gerencia generativa ocupó un papel fundamental permitiendo gestionar una cultura organizacional donde el talento humano se sienta incluido, escuchado, generando su compromiso y una sinergia de trabajo.
- La propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico para la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, se enmarcó en un escenario el que se debe considerar, el trabajo social con comunidad y generador de valor público, el diseño, ejecución, seguimiento de proyectos sociales, el desarrollo sostenible y el uso de herramientas TIC; esta conclusión se derivó de reuniones con las integrantes de la junta directiva que consideraron que la Corporación requería de la construcción de un modelo adaptativo y articulador, básicamente sistémico con operaciones de fortalecimiento de la gestión y del desarrollo sustentable de la corporación.

**Objetivo 2. Realizar un análisis situacional tanto interno como externo a la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora, que permita conocer su estado actual y las opciones de aprovechamiento para posicionar a la organización.**

- Claridad en la Misión y Visión, después de diez años, fue un proceso interesante revisarla y actualizar su plataforma estratégica, esto con el fin de alinear todas las acciones de la corporación con sus objetivos fundamentales, garantizando que los proyectos que se diseñen cumplan con la misionalidad y expectativas de la Corporación.
- Diseñar un sistema de indicadores permite la medición y evaluación del impacto de los proyectos desarrollados por la CMT, el seguimiento garantizando la recolección de información de calidad constante, frente al impacto y mejora continua de las intervenciones de la corporación en la comunidad.

**Objetivo 3. Proponer un modelo de direccionamiento estratégico, que se adapte a las necesidades de la organización Casa de la Mujer Trabajadora en el marco del desarrollo sostenible.**

- Promover la adaptabilidad organizacional con un modelo estratégico flexible, generativo, participativo, que permita a la organización ser proactiva y anticiparse a los cambios del entorno, para ser resiliente, estratégica y responder más eficazmente a los retos sociales, políticos y económicos que en los que se encuentra el trabajo de la CMT.
- La aplicación del modelo estratégico facilitó la asignación óptima de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, con los que cuenta la CMT, maximizando el impacto de cada proyecto social o iniciativa sin castigar la sostenibilidad de la organización.

**Objetivo 4. Formular un plan de implementación para el Modelo de Direccionamiento estratégico propuesto a la Casa de la Mujer Trabajadora que permita la sostenibilidad de la corporación en el tiempo y el incremento de su cobertura en proyectos sociales con perspectiva de género.**

- El fortalecimiento de la Gobernanza en un marco estratégico contribuye a la toma de decisiones basadas en indicadores, estrategias medibles y análisis de impacto, dejando la práctica de toma de decisiones de manera intuitiva como se ha venido realizando.
- Fortalecer la articulación con organizaciones aliadas y comunidades fomenta la creación de alianzas estratégicas en el sector privado, entidades gubernamentales, organizaciones de mujeres, posicionando la incidencia de la CMT y ampliando su capacidad de trabajo e impacto social y fortalecimiento financiero.

## Referencias

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, núm. 28, pp. 85-106. Universidad del Norte. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Alianza Global para la Educación (GPE) (s.f.). *Igualdad de género e inclusión social: Documento de trabajo de estudio exploratorio*. Alianza Global para la Educación (GPE) – KIX. <https://www.gpekix.org/sites/default/files/Media%20Document/Igualdad%20de%20g%C3%A9nero%20e%20Inclusi%C3%B3n%20social%20Documento%20de%20trabajo%20de%20estudio%20exploratorio.pdf>
- Amabile, T., Pratt, M. & Krammer (2019). *El modelo componencial dinámico de la creatividad y la innovación en las organizaciones: lograr avances, crear significado*. Research in Organizational Behavior. Management The New Competitive Landscape: McGraw-Hill/Irwin.
- Arnedo, R., Jaca, C., León, C. & Ormazábal, M. (2020). *Guía práctica para implementar la economía circular en las pymes*. AENOR Internacional, S.A.U. [https://media.timtul.com/media/web\\_aespackaging/guia%20practica%20Ec.Circular%20Pymes.%20AENOR\\_20201105140953\\_20201209085515.pdf](https://media.timtul.com/media/web_aespackaging/guia%20practica%20Ec.Circular%20Pymes.%20AENOR_20201105140953_20201209085515.pdf)
- Ayala Navia, P. (2022). *Formato de aplicación de herramientas análisis del entorno y competitividad*. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca. <https://hdl.handle.net/20.500.14203/616>
- Balcazar, F. (2003) Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, vol. IV, núm. 7-8, 2003, pp. 59-77. Universidad Nacional de San Luis. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18400804.pdf>

- Barney, J. & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*. Ed Pearson Education.  
[https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/P7p5f5\\_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/P7p5f5_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage.pdf)
- Barzelay, M. & Cortázar, J. (2004) *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.studocu.com/co/document/universidad-central-colombia/economia-politica/guia-practica-para-estudios-de-caso-en-gerencia-social-indes-2004/127871453>
- Bateman, T. & Snell, S. (2005). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed) McGRAW-HILL/Interamericana editores, S.A.  
<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion.pdf>
- Beltrán, L. (2009). *Manuales de Control Interno para los organismos del Estado y su evaluación*. Ediciones Una.
- Botero-Gómez, J. (2023) El Rol de las Habilidades Gerenciales e Innovación como herramientas Disruptivas para enfrentar los Retos y Desafíos organizacionales. *Revista Científica Anfibios*, Vol. 6 Núm. 2.  
<https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/134>
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Revista Interdisciplinar*, n. 8.
- Carneiro Caneda, M. (2010) *Dirección Estratégica Innovadora*. Netbiblo, S.L.  
<https://books.google.co.cr/books?id=RrA8D9gvaXoC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 201 – 226. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Claver, E., Rienda, L., y Quer, D. (2007). ¿Incide el carácter familiar en el compromiso internacional de las empresas españolas?. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 13, Nº 3, pp. 13-32, ISSN: 1135-2523. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120871001.pdf>

Colnodo (2025). Historia y proyectos de inclusión digital para mujeres. *Boletín No. 031*. <https://colnodo.apc.org/esb/boletines/boletin?boid=031>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). *Territorio e igualdad: Planificación del desarrollo con perspectiva de género*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/67d2eca3-8625-474a-a9c4-1a272a191529/content>

Corporación Casa de la Mujer Trabajadora (2004) Estatutos elaborados en el 2004 cuando fue creada.

Corporación SISMA MUJER-Colombia y MZC-España (2010). Mujeres en zona de conflicto. Diagnóstico: “Mujer, Paz y seguridad.” “Los movimientos de mujeres y paz en Colombia. Desde los años noventa hasta hoy.”. [https://mesadeapoyo.com/wp-content/uploads/2018/12/Mujer-paz-y-seguridad\\_Colombia.pdf](https://mesadeapoyo.com/wp-content/uploads/2018/12/Mujer-paz-y-seguridad_Colombia.pdf)

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

David, F. (2013) *Administración Estratégica* (14 ed.). Pearson Educación. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de->

[administracion-estrategica-14edi-david.pdf](#)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2020). Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional en la producción estadística del sistema estadístico nacional.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/guia-inclusion-enfoque-difencias-intersecciones-produccion-estadistica-SEN.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer - CPEM & Organización de Naciones Unidas - ONU Mujeres (2022). Mujeres y hombres: Brechas de género en Colombia (2 ed.).

[https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/2022-11/Resumen%20Ejecutivo-RE\\_MyHBrechas-FINAL-17Nov%20%282%29.pdf](https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/2022-11/Resumen%20Ejecutivo-RE_MyHBrechas-FINAL-17Nov%20%282%29.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2022). Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el desarrollo sostenible del país (CONPES 4080).

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/Conpes/Econ%C3%B3micos/4080.pdf>

Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. McGrawHill.

Drucker, P. (2002). *Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Norma.

[https://books.google.com.co/books?id=xt6Ae6cIxcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=xt6Ae6cIxcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Epstein, M. & Wisner, P. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(3), 1-10.

<https://es.scribd.com/document/539264779/LO27-Epstein-Wisner-2011-Using-a-BSC-to-implement-Sustainability-1>

Figge, F. & Hahn, T. (2002). *Sustainable Value Added* (2 ed). University of Lüneburg: Center for Sustainability Management.

<http://fox.leuphana.de/portal/files/15757905/010078Figge.pdf>

Figge, F., Hanh, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002) The sustainability balanced scorecard. University of Lüneburg: Center for Sustainability Management.

<http://fox.leuphana.de/portal/files/13822814/010152Figge.pdf>

García Garrido, S. (2003). Organización y gestión integral de mantenimiento. Díaz de Santos S.A.

[https://www.academia.edu/36789040/Organizaci%C3%B3n\\_y\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_L\\_Mantto\\_Garrido](https://www.academia.edu/36789040/Organizaci%C3%B3n_y_Gesti%C3%B3n_de_L_Mantto_Garrido)

García Restrepo, E., Cardona, D., & Tirado Otálvaro, A. (2021). La violencia contra las mujeres en Colombia, un desafío para la salud pública en cuanto a su prevención, atención y eliminación. *CES Derecho*, 12(1), 167–175.

<https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/6356/3424>

Gomathy, C., Naveen, C., Kameshwari, M. & Abhilash, S. (2022). Employee engagement strategies in information technology companies. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, vol. 6 (3).

<https://es.scribd.com/document/730238303/EMPLOYEEENGAGEMENTSTRATEGIESININFORMATIONTECHNOLOGYCOMPANIES>

González, A. (2006). *Método de compensación basado en competencias*. Ediciones Uninorte.

[https://books.google.com.co/books?id=v3qclemGtvkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_vpt\\_read#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v3qclemGtvkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false)

- Hamel, G. & Zanini, M. (2020). *Humanocracia: crear organizaciones tan asombrosas como las personas que las habitan*. Reverté, S. A. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-18404924-bda4dbdda8.pdf>
- Heifetz, R. (2018). *Liderazgo sin Límites*. Reverte Management
- Hernández Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5 ed). McGRAW-HILL/Interamericana editores, S.A. [https://santic.cl/mt-content/uploads/2022/09/herandez\\_introduccion\\_a\\_la\\_admin.pdf](https://santic.cl/mt-content/uploads/2022/09/herandez_introduccion_a_la_admin.pdf)
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*. Cengage Learning Editores, S.A. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24528w/versionbi/Administracion-estrategica.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7 ed.). Pearson Educación, S.A. <https://es.scribd.com/document/728117123/Direccion-estrategica-Gerry-Johnson-Kevan-Scholes-Richard-Whittington-1-7-2006-Pearson>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Ediciones Gestión 2000. <https://calitassiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Klein, N. (2014). *Esto lo cambia todo. El capitalismo contra el clima*. Ed Flecos. [https://www.solidaridadobrera.org/ateneo\\_nacho/libros/Naomi%20Klein%20-%20Esto%20lo%20cambia%20todo.pdf](https://www.solidaridadobrera.org/ateneo_nacho/libros/Naomi%20Klein%20-%20Esto%20lo%20cambia%20todo.pdf)
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global*. Mc Graw Hill.

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14 ed.). Pearson Educación.  
<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Laloux, F. (2017). *Reinventar las Organizaciones*. Arpa.  
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/CRITICA%20DE%20LIBROS.pdf>

Ley 222 de 1995 (1995, 20 de diciembre). Congreso de la República.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

López-Torres, J. F., Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E. & López-Hernández, C. (2023). Prioritizing factors for effective strategy implementation in small and medium-size organizations. *European Business Review*, 35(5), 694–712

López Villota, A. & Ruano Ibarra, L. (2024). Prevención de las violencias basadas en género, un proceso desde la apropiación social del conocimiento. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 8(2):5734-5754  
[https://www.researchgate.net/publication/380551222\\_Prevencion\\_de\\_las\\_Violencias\\_Basadas\\_en\\_Genero\\_un\\_proceso\\_desde\\_la\\_Apropiacion\\_Social\\_del\\_Conocimiento](https://www.researchgate.net/publication/380551222_Prevencion_de_las_Violencias_Basadas_en_Genero_un_proceso_desde_la_Apropiacion_Social_del_Conocimiento)

Merriam, S. & Tisdell, E. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass. <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/7195/84/L-G-0003719584-0007575839.pdf>

- Ministerio de Cultura de Colombia (s.f). Guía para la transversalización del enfoque de género en DACMI. [https://www.mincultura.gov.co/direcciones/audiovisuales-cine-y-medios-interactivos/Documents/enfoques-transversales/DACMI\\_Guia\\_Transversalizacion\\_Genero\\_202312.pdf](https://www.mincultura.gov.co/direcciones/audiovisuales-cine-y-medios-interactivos/Documents/enfoques-transversales/DACMI_Guia_Transversalizacion_Genero_202312.pdf)
- Montaner, R. (2001). *Dirigir con las Nuevas Tecnologías*. Ediciones Gestión 2000, España.
- Montoya, L. & Montoya, I. (2003). Aplicación de la metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Vol.20 no.2.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052012000200003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052012000200003)
- Mujica, M. (2000). Nuevas Estrategias para Gerenciar. Una Visión Epistemológica. *Revista UNESR. Gerencia – Sociedad*. 1 (1): 61-76.
- Münch, L. (s.f.) *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. Trillas.  
[https://www.academia.edu/38421089/Planeaci%C3%83\\_n\\_Estrategica\\_Munch#los\\_wp-work-container](https://www.academia.edu/38421089/Planeaci%C3%83_n_Estrategica_Munch#los_wp-work-container)
- Murray, A., Skene, K. & Haynes, K. (2015) *The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context* [La economía circular: una exploración interdisciplinaria del concepto y su aplicación en un contexto global]. *Springer Nature Link*, 140 (3) pp. 369-380.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Naciones Unidas - NU (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)

- ONU Mujeres (2017) Plan estratégico de ONU Mujeres 2018–2021. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2017/8/un-women-strategic-plan-2018-2021>
- Oquendo, C. (2024). La cultura y la tecnología son claves para la equidad racial. El País. <https://elpais.com/america/2024-11-28/paula-moreno-la-cultura-y-la-tecnologia-son-claves-para-la-equidad-racial.html>
- Orantes Kestler, A. (2018). El análisis PESTEL y las Fuerzas de Porter en la era de la Información.
- Organización de las Naciones Unidas - ONU (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Organización de los Estados Americanos - OEA (2014). *Desigualdad e inclusión social en las Américas: 14 ensayos* (2 ed.). OAS Cataloging-in-Publication Data. <https://www.oas.org/docs/desigualdad/libro-desigualdad.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Ed John Wiley & Sons, Inc. [https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013). *Administración Estratégica: Formulación, Implementación y Control*". McGraw-Hill.
- Perry, D., Díaz, C. & Hack (2020). *Marcas cotidianas: La teoría de la cotidianización del valor marcario*. ANDA.

- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (2 ed). Grupo editorial Patria, S.A.  
<https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Prieto, E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional* (3 ed). Ecoe ediciones.  
<https://download.e-bookshelf.de/download/0003/8979/49/L-G-0003897949-0008024063.pdf>
- Resolución 4068 de 2004 (6 de octubre de 2004) Secretaría de Educación del Distrito – SED. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15030>
- Restrepo, M. (2010). La investigación acción participativa: Una estrategia de construcción de conocimientos y transformación de realidades sociales. *Revista Colombiana de Educación*
- Rojas, M. & Medina, L. (2012) Planeación Estratégica Casos de Estudio (1 ed). Ediciones de la U. <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/5918/84/L-G-0003591884-0006930639.pdf>
- Salamanca, G. (2018). Estrategia Nacional de economía Circular. Consejo Colombiano de Seguridad (CCS).
- Segura-Villarreal, C. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5 Fuerzas de Porter como herramienta estratégica. *LOGOS*, 3(1), 180–195.  
<https://dspace.ulead.ac.cr/server/api/core/bitstreams/8e117841-3d48-4d76-afd0-425fd314894e/content>
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A.  
<https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002739.pdf>

- Snowden, D. & Boone, M. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. <https://perspectivity.org/wp-content/uploads/2013/10/A-Leaders-Framework-for-Decision-Making-HBR.pdf>
- Stake, R. (2010). Qualitative Research: Studying How Things Work. New York: The Guilford Press. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 25 No. 2 pp. 88–91. <https://utppublishing.com/doi/pdf/10.3138/cjpe.026.007>
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Compañía Editorial Continental. <https://es.scribd.com/document/625403935/Steiner-Planeacion-Estrate-gica>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (18 ed). McGRAW-HILL/Interamericana editores, S.A [https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion\\_estrategica\\_18va\\_edicion.pdf](https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf)
- Tuesta Panduro, J. (2021) Las Tecnologías de la Información y Comunicación, competencias investigativas y docencia universitaria: revisión sistemática. *Maestro y Sociedad*, 18(2), 440–456. [https://www.researchgate.net/publication/350784248\\_Las\\_Tecnologias\\_de\\_la\\_Informacion\\_y\\_Comunicacion\\_competencias\\_investigativas\\_y\\_docencia\\_universitaria\\_revision\\_sistemica](https://www.researchgate.net/publication/350784248_Las_Tecnologias_de_la_Informacion_y_Comunicacion_competencias_investigativas_y_docencia_universitaria_revision_sistemica)
- Urribarrí, Ó., & Romero, D. (2019). Discurso estratégico y realidad contextual en organizaciones de Medellín. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 48–58. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678005/html/>
- Vega Almeida, R. (2006). STIMULATE 5: Un entrenamiento internacional para los profesionales de la información en el contexto de la nueva sociedad. *Acimed*, v.14

n.2 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000200012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200012)

Walther, R. & Sthael (2019). Economía circular para todos.

Wiles, J. (2023). *The 5 Pillars of Successful Strategy Execution* [Los 5 pilares del éxito en la ejecución estratégica]. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-five-pillars-of-strategy-execution>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Experiencia Corporación Casa de la Mujer Trabajadora**

#### Experiencia

**FORTALECIMIENTO A ORGANIZACIONES:** 2023- en desarrollo actualmente

**CORPOMANIGUA:** Fortalecer capacidades, habilidades y emprendimientos de lideresa y grupos de mujeres, de Belén de los Andaquíes mediante un proceso de formación, orientado hacia la incidencia social, económica, política, cultural y ambiental como contribución y apoyo a la paz.

**ASONAM-C:** Desarrollar la escuela de formación política y de emprendimiento económico de comités cívicos de mujeres en el departamento de Atlántico

**NARRAR PARA VIVIR:** Incrementar el potencial productivo de 840 mujeres víctimas que integran la Corporación Narrar para vivir, aprovechando sus capacidades y generar oportunidades para restablecer su proyecto de vida, media la estabilización social y económica de las mujeres víctimas de la violencia por conflicto armado.

**SINTRAHIN:** Formación sindical y laboral para trabajadoras del Hogar en el marco del Trabajo decente

**SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL. 2009:** Contrato 155 de 2012. Implementar un plan piloto del sistema distrital de protección integral a las mujeres víctimas de la violencia-SOFIA- en tres localidades de Bogotá, en cumplimiento del acuerdo 421 del 2009.

**FONDO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD. BOGOTA DISTRITO CAPITAL. 2011.** Contrato 575de 2011. Implementar la estrategia de atención integral en seguridad y convivencia con mujeres jóvenes cabeza de hogar con fundamento al plan integral de seguridad y convivencia de Ciudad Bolívar en armonía con el plan integral del distrito capital.

**SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL. 2012.** Contrato 308 de 2012. Documentar y analizar desde el enfoque de género la información cualitativa y cuantitativa de los feminicidios ocurridos en Bogotá y diseñar con base en dicha información la estrategia orientada a posicionar el feminicidio como un delito tipificado

SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL. 2009. Contrato 155 de 2012. Implementar un plan piloto del sistema distrital de protección integral a las mujeres víctimas de la violencia-SOFIA- en tres localidades de Bogotá, en cumplimiento del acuerdo 421 del 2009.

FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE TEUSAQUILLO-BOGOTA. 2012  
 Convenio de asociación #cas 002-2012. Aunar esfuerzos, técnicos, económicos administrativos y financieros para la ejecución del proyecto de local #338 "inversión social: apoyo a programas de la política de mujer y equidad de géneros componente: territorialización del plan de igualdad de oportunidades para la equidad de géneros, desarrollo de la escuela sobre los derechos de las mujeres"

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES-O.I.M. 2010.  
 Contrato # 987 de 2010. Capacitar a 24.500 mujeres en situación de desplazamiento y su grupo familiar a fin de informarlas y orientarlas en el conocimiento y rutas para el acceso a los servicios de salud que el Estado ha diseñado para atenderlas en 26 municipios ubicados en 7 departamentos.

BOGOTA DISTRITO CAPITAL-SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACION SOCIAL FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE RAFAEL URIBE URIBE. 2009.  
 Convenio 4521 de 2009.servicios integrales a la familia. "componente fortalecimiento del proyecto integral pedagógico, lúdico-formativo para personas mayores que propicien formas organizativas para la exigibilidad de sus derechos en la localidad Rafael Uribe Uribe.

BOGOTA DISTRITO CAPITAL-SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACION SOCIAL. 2008. Convenio 3326 del 2008. Aunar recursos técnicos, administrativos, y económicos para el desarrollo de procesos de formación para el trabajo, el emprendimiento y realizar acompañamiento integral a familias de las localidades de Usme y Rafael Uribe  
 AGENCIA SUECA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL 2007. Convenio de Cooperación internacional. Participación de las mujeres en procesos de paz. Fortalecimiento regional. De la iniciativa de mujeres por la paz -IMP.

AGENCIA SUECA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL 2006. Convenio de cooperación internacional. Apoyo a la labor de la sociedad civil en la Comisión Nacional de reparación y reconciliación

AGENCIA SUECA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL 2005. Apoyo a la sociedad civil en su representación en la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación-CNRR.

CENTRO INTERNACIONAL PARA LA JUSTICIA TRANSICIONAL. 2007

PROGRAMA DE DERECHOS HUMANOS DE USAID. MANAGEMENT SCIENCES FOR DEVELOPMENT COLOMBIA-LIMITADA. 2007. Contrato de donación # dh 5.6-102-007. Adelantar procesos de capacitación documentar casos, brindar asistencia social, psicosocial y representar judicialmente a las víctimas de violaciones de derechos humanos en Córdoba y Urabá

AGENCIA SUECA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL-ASDI 2006.

Convenio de cooperación internacional" apoyo la participación de las mujeres en las mesas por el derecho a la verdad, justicia y reparación

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES-O.I.M. 2007.

Convenio de Cooperación interinstitucional #ddr-068. Apoyo al proyecto denominado" cadena de resistencia a la revictimización de las mujeres marcha de mujeres hacia Barranquilla

ASAMBLEA DE COOPERACION POR LA PAZ – INSTITUTO DE LA MUJER DE ESPAÑA. 2007. Convenio de cooperación. “mujeres trabajadoras participan y deciden en política.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES-O.I.M. 2007.

Convenio de cooperación chs-289 mujeres en procesos de reincorporación y familiares de reincorporados habitando la ciudad y tejiendo lazos de solidaridad en las localidades de suba, ciudad Bolívar y Engativá

## **Anexo 2. Cuestionario aplicado a miembros de la CMT para recolectar información de apoyo para aplicar las herramientas en la construcción del modelo**

Preguntas para identificar procesos internos de la Corporación:

1. ¿Qué actividades se realizan en esta área?
2. ¿Qué procedimientos están previamente establecidos para realizar las actividades?
3. ¿Cuál es la frecuencia en que ocurren?
4. ¿Tiene algún tiempo estipulado para para requerimiento?
5. ¿Cuáles son los tiempos para cada proceso?
6. ¿Cómo se comunican con los otros departamentos?
7. ¿Cómo se comunican con los otros sistemas, servicios o clientes?
8. ¿Cómo comienza su procedimiento?
9. ¿Qué documentos solicita al participante?
10. ¿Recibe información de otros departamentos?
11. ¿Cómo termina el procedimiento?
12. ¿A quién le envía los resultados del proceso cuando termina su parte?
13. ¿Con que sistema trabajan hoy en día?
14. ¿Cuáles son las cosas que encuentran más difíciles en el proceso actual y que cosapiensan que puede ser cambiada para mejor?
15. ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?
16. ¿Cuál es el software que usan para realizar su trabajo?
17. ¿Existe otro software que usan durante el día?
18. ¿Reescriben información de un sistema a otro? ¿Cuál es esta información?
19. ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?

Población, muestra y ficha técnica

Identificación de las variables

Instrumento de medición

Validación del instrumento de medición

Preguntas para identificar el impacto de los proyectos diseñados por la CMT en la comunidad y si están alineados a su misionalidad, este se aplicó a las lideresas beneficiarias de los proyectos que actualmente desarrolla la Corporación:

1. ¿Considera que ha logrado cambios ha experimentado en su vida desde que comenzó su participación en el proyecto? ¿Cuáles?
2. ¿Considera que el proyecto ha fortalecido su empoderamiento dentro de su organización?
3. ¿Ha mejorado su situación socioeconómica con las acciones del proyecto?
4. ¿Ha adquirido habilidades o herramientas útiles para la sostenibilidad de su organización base?
5. ¿Conoce ahora más sobre temas en torno a política pública de mujer y género y derechos como mujer?
6. ¿Con el proyecto logró identificar las rutas de atención a las mujeres?
7. ¿Ha transformado la manera en que se relaciona con su familia o comunidad?
8. ¿Ha participado en promovidas por el proyecto y la CMT?
9. ¿Qué aspectos del proyecto considera más transformadores? ¿Y multiplicaría?
10. ¿Qué recomendaciones aportaría para próximos proyectos?
11. ¿Cree que los cambios logrados con el proyecto se sostendrán a largo plazo?
12. ¿Cree que puede ser dinamizadora de los saberes obtenidos?
13. ¿Le gustaría hacer parte de redes de mujeres que trabajen por sus derechos?

Preguntas frente a innovación:

1. ¿Ve oportunidades donde otros no?
2. ¿Sabe dónde buscar nuevas ideas?
3. ¿Es el mejor en algo?
4. ¿Por qué la Corporación con sus servicios son distintos a los demás?
5. ¿Usted como colaborador se siente perteneciente a la Corporación?
6. ¿Siente que en la Corporación se fomenta que usted tenga su propio criterio?
7. ¿Es consistente su compromiso con el cambio?
8. ¿La Corporación cambia tan rápido como el medio?

Preguntas frente a Calidad y misionalidad

1. ¿Cuál es la misión de su organización?
2. ¿Por qué deben confiar en su organización?
3. ¿Qué puede ofrecer su organización a las instituciones que lo contratan distinta a las otras ESALES?
4. ¿Qué ha logrado su organización hasta la fecha?
5. ¿Puede compartir una o dos historias de individuos cuyas vidas han cambiado gracias a su organización?
6. ¿Cuáles son los objetivos de su organización para este año?
7. ¿Por qué son importantes sus objetivos?
8. ¿Qué pasaría si su organización no fuera capaz de lograr sus objetivos?

#### Frente al liderazgo

1. ¿Cuáles son los valores más importantes que demuestras como líder?
2. ¿Cómo se ha ganado el compromiso de su equipo?
3. ¿Cómo puede fracasar un líder?
4. ¿Qué tipo de líder diría su equipo u es?
5. ¿Cómo motivas a su equipo?

#### Validación del instrumento de medición

El grado de validez pretende identificar si el instrumento está midiendo lo que realmente se pretende medir, es decir, que las preguntas diseñadas son claras para los entrevistados y tengan relación con la variable que se está midiendo. En este caso, se cuenta con la aprobación de la presidenta de la Junta directiva de la Corporación Casa de la Mujer Trabajadora

Contribuciones originales esperadas: aporte de la investigación aplicando el conocimiento adquirido en la maestría.

- A partir de la aplicación de la metodología de la investigación, se logró identificar los

componentes preliminares para soportar la propuesta, delimitarla correctamente, construir un marco teórico adecuado y sustentado y un diseño metodológico adecuado.

- Contribuir con herramientas actualizadas para el desarrollo de un modelo de direccionamiento estratégico para la CMT
- Contar con objetivos claros y medibles para la puesta en marcha de la propuesta.
- Permitir conocer mejor la realidad de la organización.
- Identificar los cambios y desarrollar procesos y procedimientos que contribuyan a la sostenibilidad de la CMT
- Acceder pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas para la CMT
- Permitir enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Facilitar la mejora de la coordinación de las actividades de la CMT
- Contribuir a la mejora del manejo de recursos de la CMT
- Permitir medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se tomen en el presente.
- Implementar una dirección estratégica propone una serie de oportunidades que la empresa no puede dejar de lado, lo que podría conllevar a disponer de mayor ventaja frente a las empresas competidoras. Cuando no se toman las riendas de la dirección dentro de la estructura empresarial, por ende, no tiende a planificarse.
- La ejecución del modelo propuesto, permitirá darle avance a las metas y objetivos que inicialmente se han planteado y contar con tales estrategias para lograr implementarlas y no permitir que la CMT se quede estancada.

#### Identificación de las variables

Las variables que se van a medir en esta investigación a la luz del marco teórico son:


VARIABLE	FORMA DE MEDICIÓN
Toma de decisiones	A través de la Matriz DOFA

Misión, visión, objetivos	Establecer la plataforma estratégica y su impacto
Productividad	Indicadores financieros de la CMT
Calidad del Servicio	Encuestas y entrevistas, autoevaluaciones
Innovación	Encuestas y entrevistas, autoevaluaciones
Comunicación	Encuestas y entrevistas, autoevaluaciones
Liderazgo	Entrevistas
Procesos	Definiendo la existencia de los manuales de procesos y analizar su pertinencia y aplicación

**Anexo 3. Acompañamiento realizado a proyectos desarrollados por la CMT durante el 2025**



ORGANIZACIÓN	ZONA DE TRABAJO	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO	AVANCE
CORPOMANIGUA	FLORENCIA CAQUETA BELEN DE LOS ANDAQUIES	Huellas juveniles Incidentes	\$ 60.000.000	<p>Se finalizaron todas las acciones propuestas:</p> <p>ACCIÓN 1: FORMACION</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Formación a 30 mujeres en temas de derechos e incidencia política de la región. Total 12 encuentros y 24 temáticas desarrolladas.</li> </ol> <p>ACCION 2: FORTALECIMIENTO MUJERES JOVENES EMPRENDEDORAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento a 7 emprendimientos de 20 mujeres jóvenes de Belén de los Andaquíes.</li> </ol> <p>Asociación Eva Madre Monte ( Tienda virtual esencias )</p> <p>Asociación Mujeres Aires del San Juan ( producción y comercialización de alimentos)</p> <p>Asociación Granja de Andaquí ( pescadería) durante el desarrollo del proyecto logró aplicar a un proceso de fortalecimiento como emprendedoras a nivel Departamental lo que garantiza su sostenibilidad.</p> <p>Mesa Municipal de Mujeres de Belén de los Andaquíes <u>Amazabor</u> ( productos de identidad cultural)</p> <p>Mujeres Empoderadas 'de Belén de los Andaquíes ( productos de belleza)</p> <p>Asociación Casa del Arte de Belén de los Andaquíes ( artesanías).</p> <p>Asociación Casa del Arte de Belén de los Andaquíes ( gastronomía)</p> <p>Beneficiadas: 30 familias</p> <p>Conformación de la mesa de mujeres emprendedoras de Belén de los Andaquíes.</p>





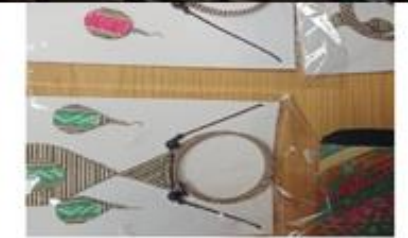




ORGANIZACIÓN	ZONA DE TRABAJO	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO	AVANCE
<p data-bbox="100 477 354 509"><b>CORPOMANIGUA</b></p> 	<p data-bbox="382 431 548 509">FLORENCIA CAQUETA</p> <p data-bbox="382 532 590 610">BELEN DE LOS ANDAQUIES</p>	<p data-bbox="667 418 919 496">Huellas juveniles Incidentes</p>	<p data-bbox="1001 402 1192 435">\$ 60.000.000</p>	<p data-bbox="1310 526 1948 581"><b>ACCION 3. FORMACION A DINAMIZADORAS LIDERESAS PARA INCIDENCIA POLITICA</b></p> <p data-bbox="1310 604 2011 724">10 dinamizadoras formadas y 4 lideresas posicionadas en espacios de incidencia de la zona: consejo consultivo de mujeres, mesa de emprendedoras de Belén de los Andaquíes y Creación del festival Mujer Incidente en Belén de los Andaquíes.</p> <p data-bbox="1310 792 1915 815"><b>ACCION 4. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS CON LA CMT.</b></p> <p data-bbox="1310 841 2011 1081">Se elaboró conjuntamente una propuesta que fue presentada a la OIM : Puntadas al Derecho, la cual no fue aprobada por la OIM, ya que se esperaba que la totalidad de las acciones se realizarán en Belén de los Andaquíes, sin embargo se desarrolló un trabajo tanto presencial como virtual con alrededor de 12 sesiones para la construcción de la propuesta conjunta. Se mantiene la motivación de continuar, presentando propuestas en alianza entre las dos organizaciones.</p>

ORGANIZACIÓN	ZONA DE TRABAJO	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO	AVANCE
ASONAM-C	ATLANTICO SABANALARGA	ESCUELA DE FORMACIÓN POLÍTICA Y DE EMPENDIMIENTO ECONÓMICO DE MUJERES EN EL DEPARTAMENTO DE	\$ 50.000.000	<p>Se finalizaron todas las acciones propuestas:</p> <p><b>ACCIÓN 1.</b> 12 SESIONES DE ESCUELAS DE INCIDENCIA Y DERECHOS DE LAS MUJERES, Participación de 60 mujeres entre todos los encuentros.</p> <p>Las mujeres participantes hacen parte de ASOAGRO: Asociación de campesinos del caribe, y con la formación recibida se comprometieron a ser dinamizadoras para multiplicar los saberes ya que son presidentas de los comités cívicos de Sabana Larga. Se desarrollaron talleres que articularon el componente de formación política y el componente económico ya que ambos son necesarios para garantizar la sostenibilidad de las escuelas.</p> <p><b>ACCION 2.</b> Generar una práctica cultural y política en las mujeres que facilite la construcción personal y colectiva de inventarios de necesidades y articulación de procesos para el liderazgo y el emprendimiento político económico, de tal forma que las participantes desarrollen capacidades para gestar sus propios proyectos y desarrollar iniciativas de incidencia política.</p> <p>Realización de la Feria ASONAM EMPRENDE en la plazoleta principal de Sabanalarga. El evento tuvo incidencia representativa en la zona con la participación de: 2 entidades gubernamentales comprometidas con el proceso: La SAE y la UNIDAD SOLIDARIA</p> <p>4 organizaciones sociales comprometidas con el proceso a través de integrantes que participaron en la feria: CMT, ASONAM-Colombia FENSUAGRO, ASOAGRO, Fundación Amilkar Guido "Vida Digna"</p> <p>13 entidades gubernamentales identificadas como posibles aportantes al proceso: Alcaldía de Sabanalarga, Inspección del Trabajo, Inspección de Policía, Gerencia regional SAE, Unidad Solidaria, SENA, Secretaria de Salud, Secretaría de Educación, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Igualdad, Unidad de Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas -UNDP-, Unidad de Víctimas, Justicia Especial para la Paz -JEP, Comisión de la Verdad</p>



ORGANIZACIÓN	ZONA DE TRABAJO	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO	AVANCE
ASONAM-C	ATLANTICO	ESCUELA DE FORMACIÓN POLÍTICA Y DE EMPRENDIMIENTO ECONÓMICO DE MUJERES EN EL DEPARTAMENTO DE ATLÁNTICO	\$ 50.000.000	Se finalizaron todas las acciones propuestas:
	SABANALARGA			<p><b>ACCIÓN 3.</b> Implementar actividades que fortalezcan o pongan en marcha procesos organizativos y de liderazgo en la gestión de proyectos personales y colectivos que contribuyan al desarrollo de las mujeres en sus comunidades reconociéndose como sujetas de derechos en la construcción de paz con justicia social.</p> <p>5 encuentros de saberes y 60 mujeres se fortalecen y 6 organizaciones de mujeres participantes en las escuelas de formación. Se cerró con un encuentro final en Barranquilla y entrega de certificados de asistencia a las formaciones.</p> <p><b>ACCION 4.</b> Fortalecer capacidades personales y organizativas en cada una de los momentos de los emprendimientos para proyectar su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Se puso en marcha un proyecto de emprendimiento económico que inicialmente se llamó “Fábrica de Cárnicos” y posteriormente mediante el trabajo en equipo las mujeres denominaron “Embutidos ASONAM- Mujeres al poder”.</p> <p>El municipio de Sabanalarga fue el lugar en el que se ubicó este emprendimiento.</p> <p>30Mujeres empoderadas y comprometidas con la puesta en marcha de la Fábrica de Cárnicos de Sabanalarga</p> <p>1 Marca publicitaria del producto: Embutidos ASONAM acompañada de un lema consecuente con el proceso emprendido: Mujeres al poder</p> <p>Se realizaron procesos de gestión de recursos y articulación con instituciones y organizaciones interesadas en apoyar el proceso.</p> <p>Se destaca la experiencia vivida con el Comité de la Asociación Agraria Campesina de Pescadores Artesanos y <u>Etnica</u> -ASOAGRO-Sabanalarga</p> <p>Se cuenta con 1 profesor del SENA que aporta su saber y su experiencia en producción de cárnicos</p> <p>Se realizaron 3 talleres de formación teórica y práctica para el emprendimiento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sabanalarga</li> <li>● Barranquilla</li> <li>● Baranoa</li> <li>● Malambo</li> <li>● Polonuevo</li> <li>● Santa Rita</li> <li>● Ponedera</li> <li>● Cascajal</li> <li>● Santa Cruz</li> <li>● Luruaco</li> <li>● <u>Repelon</u></li> <li>● Arroyo negro</li> <li>● Santa Lucía</li> </ul>	 		

ORGANIZACIÓN	ZONA DE TRABAJO	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO	AVANCE
	SAN JUAN NEPOMUCENO BOLIVAR	Tienda virtual de artesanías	\$ 10.000.000	<p>Se finalizó la compra de los insumos para fortalecer la tienda virtual y se cuenta en la actualidad con la página y promoción de los productos. Aunque esta fue una donación se continuó haciendo seguimiento y acompañamiento a la organización. El ejercicio ha sido exitosa toda vez que se incrementó notablemente el stock de productos para su comercialización, la tienda se organizó, se están manejando inventarios y la tienda virtual ha incrementado las ventas que dejó de ser netamente local.</p>
 <p>Tienda Virtual Narrar Para Vivir</p>				
				
<p>Caña Flecha</p> <p><b>Aretes Artesanales</b></p> <p>☆☆☆☆☆</p> <p>\$ 10.000</p> <p><a href="#">Añadir al carrito</a></p>	<p>Artesanias</p> <p><b>Arte en Totumo</b></p> <p>☆☆☆☆☆</p> <p>\$ 30.000</p> <p><a href="#">Añadir al carrito</a></p>	<p>Caña Flecha</p> <p><b>Bichas y accesorios</b></p> <p>☆☆☆☆☆</p> <p>\$ 15.000</p> <p><a href="#">Añadir al carrito</a></p>	<p>Caña Flecha</p> <p><b>Bolso canasto</b></p> <p>☆☆☆☆☆</p> <p>\$ 180.000</p> <p><a href="#">Añadir al carrito</a></p>	<p>Mochilas y Bolsa</p> <p><b>Bolso Playero</b></p> <p>☆☆☆☆☆</p> <p>\$ 80.000</p> <p><a href="#">Añadir al carrito</a></p>


## RANGO DE EDADES DE MUJERES PARTICIPANTES

- ▶ Corpomanigua: 20 a 30 años ( 60%) y mayores de 30 años (40%)
- ▶ ASONAM-C: 20 a 30 años ( 50%) y mayores de 30 años (50%)
- ▶ Narrar para vivir: 20 a 40 años ( 60%) y mayores de 40 años (40%)

## ORGANIZACIONES DE MUJERES IMPACTADAS EN CADA PROYECTO

- ▶ Huellas Juveniles a cargo de Corpomanigua: 7 organizaciones
- ▶ Escuela de Liderazgo a cargo de ASONAM-C: 6 organizaciones( comités cívicos)
- ▶ Narrar para Vivir: 1

## METODOLOGIA UTILIZADA



MOMENTO 1  
AGENDAMIENTO DE ENCUENTROS  
ENCUENTROS VIRTUALES Y  
PRESENCIALES

MOMENTO 2. ACOMPAÑAMIENTOS Y  
ORIENTACIONES PARA PRESENTACION  
DE EVIDENCIAS TECNICAS Y  
FINANCIERAS DE EJECUCION

## LO QUE SE HA IDENTIFICADO

1. El fortalecimiento que requieren las organizaciones además de apoyo económico, es frente a ejecución de proyectos, el proceso se complejizó en el momento de los seguimientos porque en zonas rurales no se acostumbra la rigurosidad de la presentación de evidencias y sistematización de las experiencias. Elaborar informes, actas, toma de listados, no es una práctica interiorizada en la ejecución y si bien es cierto se realizan actividades importantes, eventos y acciones con la comunidad, no se le da la importancia de sustentar las acciones realizadas con las evidencias respectivas, no como un control o desconocimiento de la importancia del trabajo de campo y priorizando el trabajo administrativo, sino como una herramienta de memoria histórica de los procesos.
2. El apoyo que ofreció la CMT a las tres organizaciones si tuvo impacto en la comunidad , desde al incidencia política en cada una de las regiones, ya que se hizo articulación con instituciones estatales y municipales, hasta la motivación de lideresas en continuar con los procesos , independientemente de una continuidad por parte de la CMT apoyándolas, ya que cuentan con herramientas para seguir gestionando.
3. Las organizaciones reconocen que este proceso, además del desarrollo de las metas de sus proyectos, fue un aprendizaje para fortalecer aspectos en la ejecución de sus proyectos, tanto técnicamente , como de planeación y la importancia de documentar los procesos.
4. La organizaciones empezaron a incorporar el aspecto ambiental en el desarrollo de sus proyectos y continuar con el eje de trabajo Derechos de Mujeres e incidencia política de mujeres en sus zonas, Escuelas: Escuela Popular para la Paz, Escuela Agroecológica y seguir con espacios de formación en Derechos para las mujeres, porque si bien se pensara que son temas ya superados, en zonas rurales, sigue un desconocimiento frente a estas temáticas.
5. Las propuestas estuvieron enfocadas en la búsqueda de recursos para escuelas de liderazgo desde los diferentes territorios y a la vez proyectos productivos de las mujeres que hacen parte de sus organizaciones, potenciando las escuelas o escenarios de participación que tienen ya sea a través de círculos de mujeres, comités de convivencia, encuentros de saberes o capacitaciones en torno a sus derechos.