

**INFORME DE SOCIALIZACIÓN DE LA OPCIÓN DE GRADO: AUXILIAR DE
INVESTIGACIÓN**

**Análisis del liderazgo inclusivo femenino en la educación superior en Colombia 2020-
2025**

Thalía Ilse Gómez Ovalle, Isabel Sofía Rojas Castañeda, David Steven Abril Gómez

Trabajo de grado para optar al título meritario de Administración de Empresas

Docente directora

Helga Ofelia Dworaczek Conde, Ph.D.

Universidad Santo Tomás, Bogotá D. C.

División Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Modalidad presencial

2026

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. Desarrollo del proceso investigativo	5
2.1. Periodo 2024-2	5
2.2. Periodo 2025-1	9
2.3. Periodo 2025-2	12
2.4. Periodo 2026-1	17
3. Conclusiones.....	24
Referencias bibliográficas.....	24

Lista de figuras

Figura 1. Certificación de participación en el semillero de investigación KCI2 de la Universidad Santo Tomás.	3
Figura 2. Infografía del análisis comparativo de modelos de negocio Job To Be Done en el cultivo de cáñamo en la región del Pacífico colombiano.	6
Figura 3. Certificado de participación como ponente en el Coloquio de Investigación de la Universidad Santo Tomás, 2024.	6
Figura 4. Poster académico SabiOnauta sobre la propuesta de liderazgo inclusivo en la Universidad Santo Tomás.	10
Figura 5. Representación digital del equipo como parte de la identidad del proyecto.	11
Figura 6. Cuadro comparativo de herramientas digitales para la medición de la equidad de género.....	13
Figura 7. Documento tipo working paper del análisis de herramientas digitales para la medición de la equidad de género.....	16
Figura 8. Página de la revista Control Visible para la postulación del artículo	21
Figura 9. Confirmación de envío del artículo a la revista Control Visible.	22
Figura 10. Detalle del proceso de envío del artículo en la plataforma de la revista Control Visible.	22
Figura 11. Registro del artículo en la plataforma de envíos de la revista Control Visible.....	23

1. Introducción

El presente informe expone la trayectoria académica e investigativa desarrollada en el marco de la opción de grado mediante la participación en el Semillero de Investigación KCI2 de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, iniciada en el periodo académico 2024-2.

Más allá de describir actividades, este proceso se estructuró como un espacio de formación aplicada orientado a la construcción de competencias investigativas y administrativas avanzadas, evidenciadas en la capacidad de formular problemas complejos, triangular información y estructurar propuestas con alto impacto organizacional.

Desde la Administración de Empresas, el proceso contribuyó de manera directa al fortalecimiento de habilidades de análisis estratégico, toma de decisiones bajo incertidumbre y gestión del conocimiento, promoviendo la evolución hacia un perfil profesional con capacidad para intervenir en contextos organizacionales complejos.

La trayectoria investigativa desarrollada entre los periodos 2024-2 y 2026-1 permitió evolucionar desde el análisis de modelos de negocio aplicados a contextos de transformación productiva hasta el estudio del liderazgo inclusivo femenino en la educación superior colombiana. Este recorrido posibilitó la consolidación de competencias investigativas avanzadas y la generación de hallazgos relacionados con liderazgo, equidad de género, cultura organizacional y gestión universitaria, aportando evidencia relevante para la Administración de Empresas.

Como evidencia del inicio del proceso formativo, se presenta la certificación de participación en el semillero.

Figura 1. *Certificación de participación en el semillero de investigación KCI2 de la Universidad Santo Tomás.*



Nota. Certificado emitido por la Dirección de Investigación e Innovación de la Universidad Santo Tomás (2024).

2. Desarrollo del proceso investigativo

2.1. Periodo 2024-2

Durante el periodo académico 2024-2 se dio inicio al proceso investigativo mediante el desarrollo del proyecto titulado *Análisis comparativo de los modelos de negocio Job To Be Done*

(Trabajo por Hacer) para la sustitución del cannabis por el cáñamo industrial en la región del Pacífico colombiano.

El estudio adoptó un diseño mixto (cualitativo y cuantitativo) de alcance descriptivo, fundamentado en una revisión exhaustiva de literatura técnica y el análisis comparativo de estudios de caso sectoriales. La aplicación técnica del enfoque metodológico *Job To Be Done* (JTBD) permitió operacionalizar las variables de decisión de los agricultores, estructurando el análisis a partir de los "trabajos", dolores y ganancias de los productores en contextos de sustitución de cultivos ilícitos.

Desde una perspectiva metodológica, la aplicación del enfoque *Job To Be Done* permitió estructurar el análisis a partir de las necesidades reales del entorno, particularmente en contextos donde la sustitución de cultivos representa una problemática social y económica compleja. En cuanto a los resultados, se identificó que este enfoque facilita la comprensión de los factores que influyen en la adopción de nuevas alternativas productivas, permitiendo diseñar propuestas de valor alineadas con las dinámicas territoriales.

Como resultado cuantitativo de proyección, se identificó un mercado potencial con una estimación de generación de hasta 44.000 empleos directos e indirectos para el año 2030 en Colombia, cifra proyectada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en articulación con MinTIC (2021) en el marco de la Estrategia Especializada para el Desarrollo Industrial del Cannabis y el Cáñamo, y que coincide con las estimaciones del sector presentadas por la Federación Colombiana de Cáñamo Industrial (Fedecáñamo, 2022).

La recolección de información se estructuró a partir de la revisión de doce (12) estudios de caso sectoriales vinculados a procesos de sustitución de cultivos en los departamentos de Cauca, Valle del Cauca y Nariño, seleccionados bajo criterios de representatividad territorial, diversidad productiva y disponibilidad de datos verificables. El análisis documental se complementó con la consulta de reportes técnicos del Ministerio de Justicia y del Derecho (2021) y del Observatorio de Drogas de Colombia (2022), así como con literatura académica especializada en modelos de negocio para economías rurales en transición. La triangulación de estas fuentes permitió contrastar los "trabajos", dolores y ganancias identificados en cada contexto territorial, fortaleciendo la validez interna del análisis comparativo.

En consecuencia, se concluye que la utilización de esta metodología fortalece el diseño y estructuración de modelos de negocio en contextos de alta incertidumbre, lo que constituye un aporte relevante para la Administración de Empresas, especialmente en escenarios de innovación y sostenibilidad organizacional.

Como se evidencia en la Figura 2, se sintetizan los principales elementos del análisis desarrollado.

Figura 2. Infografía del análisis comparativo de modelos de negocio Job To Be Done en el cultivo de cáñamo en la región del Pacífico colombiano.

Coloquio Internacional de Investigación 2024

AREANDINA
Revista Colombiana de Investigación Científica

Integrantes

Dana Sofía Añla Barajas
Sara Sofia Chuquen Delgado

Esterfania Hernández Monroy
Danna Sofia Aveandó Valderama

David Steven Abril Gómez
Thailia Ivis Gómez Ovalle

Ricard Alejandro Ferro Vargas
Cesar Vicente Peñarrete Laguna

Isabel Sofía Rojas Castañeda

Camilia Fernanda Rivas Poveda

INTRODUCCIÓN

PACÍFICO COLOMBIANO

- Valle del Cauca - Narino - Cauca -

Cñaamo

Cultivado por fibra, semillas y aceite. Para la industria textil, alimentaria, cosmética y de construcción

Análisis del potencial del cñaamo como sustituto del cannabis debido a los modelos de negocio de valor compartido, presupuesto de valor, triple cadena de resultados, job-to-be-done, modelo de flujo y lean canvas.

L E Y

1787 DE 2017

Gobierno COLOMBIANO con iniciativas de sustitución de cultivos ilícitos.
Regulación del cannabis y la distinción legal entre cannabis y el cannabis industrial

Oportunidad única para transformar el comercio y sociedad generando beneficios económicos, sociales y ambientales significativos para la comunidad, las ciudades y los estudiantes.

Patrones claves: modelos de negocio, cñaamo; sustitución criminal, industria, región pacífica colombiana.

FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

- Sustitución de cultivos ilícitos = Alternativas legales y sostenibles para el desarrollo de la región Cultivo de cñaamo
- Cambios en las prácticas agrícolas
- Cambios en los modelos de negocio y las cadenas de valor

En la región

Estrategias efectivas = AGRICULTORES Y EMPRENDEDORES

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo puede el cñaamo industrial sustituir al cannabis en las zonas del Pacífico colombiano, considerando las necesidades y expectativas de los agricultores y consumidores?

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un análisis comparativo de los modelos de negocio propuestos de valor, triple cadena de resultados, job-to-be done, modelo de flujo y lean canvas en la industria del cñaamo en Nariño, Cauca y Valle del Cauca, para evaluar su potencial en la sustitución del cannabis.

Objetivos Específicos

1. Evaluar cómo la sustitución de cultivos tradicionales por cñaamo en la región Pacífico colombiano mediante los modelos de negocio, puede impactar positivamente la economía local promoviendo el desarrollo sostenible y el crecimiento inclusivo.

2. Proponer recomendaciones basadas en un análisis estratégico para los emprendedores y empresarios de cada región, estos estarán enfocados en fortalecer la producción de cñaamo y su capacidad para sustituir el cannabis.

Análisis comparativo de los modelos de negocio: propuesta de valor en la industria del cñaamo en Cauca, Valle del Cauca y Nariño – región del pacífico colombiano

Docentes Asesores: Helga Ofelia Dworaczek Conde y Hernando Camacho Camacho

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Diseño metodológico mixto

CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Análisis Comparativo

Revisión exhaustiva de literatura académica y reportes de la industria centrada en casos de estudio específicos

Estudio de casos de empresas similares

Entrevistas con agricultores, empresarios o expertos en la industria del cñaamo

Evaluación de aplicabilidad / efectividad de cada modelo de negocio en el contexto local considerando factores como Viabilidad económica • Impacto social Sostenibilidad ambiental

RESULTADOS ALCANZADOS

Un análisis comparativo de los modelos de negocio en la región

Identificación de barreras y oportunidades para la implementación de modelos de negocio

Adopción del cultivo de cñaamo y productos derivados

44.000

EMPLEOS

Se estima que las actividades económicas relacionadas con el cñaamo podrían generar hasta 44 mil empleos en Colombia para exportar

CONCLUSIONES

Sustitución del cannabis por Cñaamo en Pacífico colombiano es OPORTUNIDAD PARA AGRICULTORES Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

Mediante la creación modelos de negocio

Satisfagon necesidad s Base sólida para FUTURAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LEY 1787 DE 2017 Ley sobre el uso de Cannabis Medicinal. Congreso de la República. [Ver artículo de ley](#).
Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). [Guía clínica para el uso terapéutico del cannabis medicinal](#).
Pacífico Colombia. (2023). [Informe de la industria del cñaamo en la región del Pacífico colombiano](#).
Pacífico Colombia. (2023). [Informe de la industria del cñaamo en la región del Pacífico colombiano](#).

Nota. Elaboración propia (2024)

Adicionalmente, la participación en eventos académicos permitió validar los resultados obtenidos, fortalecer la argumentación y contrastar el enfoque del proyecto con otras propuestas investigativas.

Figura 3. *Certificado de participación como ponente en el Coloquio de Investigación de la Universidad Santo Tomás, 2024.*



Nota. Certificado emitido por la Universidad Santo Tomás (2024).

En relación con la participación en la Hackathon 2024-2, el reto abordado se centró en la identificación de herramientas que promovieran la equidad de género y el acceso a oportunidades de liderazgo dentro de la universidad, lo cual orientó el diseño de la propuesta desarrollada.

Como resultado, se estructuró una plataforma digital orientada a facilitar el acceso a información, acompañamiento institucional y generación de redes de apoyo, integrando funcionalidades como atención automatizada, visibilización de referentes y espacios de formación.

Desde una perspectiva de gestión, esta experiencia permitió evidenciar la capacidad del equipo para desarrollar soluciones en contextos de alta exigencia y tiempo limitado, fortaleciendo competencias como la toma de decisiones bajo presión, la priorización estratégica y el trabajo colaborativo.

En términos de resultados, la propuesta alcanzó un alto nivel de estructuración en un periodo de tres días, lo que demuestra habilidades en gestión de proyectos ágiles y desarrollo de soluciones innovadoras. Asimismo, el reconocimiento obtenido (primer puesto en el reto de equidad de género y diversidad), representado en un incentivo económico de \$1.250.000 COP, valida la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta.

Desde una perspectiva organizacional, esta experiencia aporta a la comprensión de la innovación organizacional como un proceso que no solo depende de recursos, sino de la capacidad de los equipos para interpretar problemáticas, diseñar soluciones y ejecutarlas de manera eficiente. Esto evidencia la aplicación de competencias propias de la gestión administrativa, particularmente en la generación de soluciones orientadas a la creación de valor en contextos organizacionales.

En síntesis, este periodo no solo representó el inicio del proceso investigativo, sino que permitió la adquisición de competencias clave en análisis estratégico, formulación de proyectos y toma de decisiones, sentando las bases para el desarrollo de los siguientes periodos.

2.2.Periodo 2025-1

Durante el periodo 2025-1, el proceso investigativo evolucionó hacia un enfoque más estructurado mediante el desarrollo del proyecto *Diseño de un programa integral para el fortalecimiento del liderazgo inclusivo y la equidad de género en la Universidad Santo Tomás, Colombia*.

Desde una perspectiva metodológica, la adopción de un enfoque cualitativo y participativo permitió comprender las dinámicas organizacionales relacionadas con la equidad de

género, particularmente en términos de acceso a oportunidades de liderazgo, percepciones institucionales y barreras estructurales.

En términos instrumentales, el proceso de recolección de información incluyó la realización de seis (6) entrevistas semiestructuradas dirigidas a docentes, personal administrativo y estudiantes pertenecientes a distintas facultades de la sede Bogotá, seleccionados mediante un muestreo intencional orientado a garantizar diversidad de roles y trayectorias dentro de la institución. Adicionalmente, se llevaron a cabo dos (2) grupos focales con participación de integrantes del semillero KCI2 y de la Dirección de Bienestar Universitario, en los cuales se aplicó una guía de preguntas validada previamente por la docente directora del proyecto. La información recolectada fue analizada mediante codificación temática abierta, utilizando como categorías emergentes: barreras de acceso, percepciones institucionales y factores habilitadores del liderazgo femenino.

En términos de resultados, se identificó que las principales limitaciones no responden únicamente a factores individuales, sino a elementos culturales y organizacionales que condicionan estructuralmente la participación y el desarrollo del liderazgo femenino. Este hallazgo es consistente con lo señalado por Fuentes Vásquez (2022), quien sostiene que la equidad de género en la educación superior colombiana enfrenta retos asociados a patrones institucionales de exclusión que trascienden las capacidades individuales de las mujeres. De igual manera, Magdaniel Socarras, Sánchez-González y Suárez Barros (2022) evidencian que la cultura organizacional universitaria reproduce dinámicas jerárquicas que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones directivas, independientemente de su formación académica o experiencia profesional.

Como se observa en la Figura 4, el proyecto fue socializado mediante un poster

académico.

Figura 4. *Poster académico SabiOnauta sobre la propuesta de liderazgo inclusivo en la Universidad Santo Tomás.*



Nota. Elaboración propia (2025)

Desde una perspectiva estratégica, el desarrollo de productos comunicativos apoyados en herramientas digitales permitió ampliar el alcance del proyecto y facilitar su apropiación por parte de diferentes actores.

Figura 5. *Representación digital del equipo como parte de la identidad del proyecto.*



Nota. Imagen generada mediante herramientas de inteligencia artificial (ChatGPT, OpenAI, 2025) como apoyo al proceso de representación visual del proyecto.

A nivel disciplinar, este periodo aporta a la comprensión del liderazgo inclusivo como un componente clave en la gestión del talento humano, la cultura organizacional y la construcción

de entornos laborales equitativos. De igual manera, evidencia la importancia de diseñar estrategias organizacionales que promuevan la diversidad como un factor de valor.

2.3. Periodo 2025-2

Durante el periodo 2025-2, el proceso investigativo adquirió un carácter analítico mediante el desarrollo del proyecto *Análisis comparativo de herramientas digitales para medir y promover la equidad de género en organizaciones públicas y privadas*.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio adoptó un diseño cualitativo-descriptivo fundamentado en el análisis comparativo de cuatro herramientas internacionales de referencia: la Herramienta de Evaluación Organizativa sobre Equidad de Género (ONU Mujeres, 2023), la Guía de Referencia para el Seguimiento a Resultados de Género (PNUD, 2022), los Indicadores de Género para el Seguimiento de Políticas Públicas (CEPAL, 2021) y la Guía para Evaluar el Impacto de Programas con Enfoque de Género (Banco Mundial, 2020). El análisis se estructuró a partir de cinco dimensiones de comparación: contexto de aplicación, enfoque teórico, metodología de medición, indicadores clave y aplicabilidad en educación superior. Esta estructura permitió identificar convergencias y brechas entre los instrumentos, con énfasis en su pertinencia para entornos universitarios colombianos como la Universidad Santo Tomás.

En este contexto, se concluye que las herramientas orientadas a la evaluación de impacto presentan mayor robustez metodológica, en tanto permiten medir resultados verificables y no únicamente el cumplimiento de actividades. Esta afirmación es coherente con los planteamientos del Banco Mundial (2020), para quien la evaluación de impacto con enfoque de género debe incorporar indicadores de resultado que evidencien cambios reales en las condiciones de vida y

participación de las mujeres, y no solo el registro de acciones ejecutadas. En la misma línea, la CEPAL (2021) señala que los sistemas de seguimiento basados en indicadores desagregados por sexo permiten identificar brechas persistentes que los enfoques de cumplimiento normativo suelen invisibilizar, lo que las posiciona como instrumentos más pertinentes para la toma de decisiones estratégicas en instituciones de educación superior.

Tal como se evidencia en la Figura 6, las herramientas analizadas presentan diferencias significativas en su enfoque y aplicabilidad.



Figura 6. Cuadro comparativo de herramientas digitales para la medición de la equidad de género.

ANÁLISIS COMPARATIVO				
ASPECTO DE ANÁLISIS	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN ORGANIZATIVA SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO	GUÍA DE REFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO A RESULTADOS EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES	INDICADORES DE GÉNERO PARA EL SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANDATOS DE LA NOVENA CUMBRE DE LAS AMÉRICAS	GUIA PARA EVALUAR EL IMPACTO DE PROGRAMAS ESTATALES SOBRE LA IGUALDAD DE GÉNERO
1.CONTEXTO DE QUE TRATA EL DOCUMENTO	Es una herramienta de autodiagnóstico para Aduanas, le sirve a una entidad pública (como la Aduana) para medir qué tan bien está aplicando la igualdad de género en su propia organización y operaciones (ej. en sus contrataciones, ascensos, seguridad en fronteras). Busca hacer un plan de mejora interno.	Es una guía de transparencia para empresas, ayuda a las empresas privadas que se comprometen con la igualdad a reportar y mostrar al público (inversores, clientes) sus resultados, se enfoca en el empoderamiento de la mujer en el trabajo y en el mercado.	Es una lista de indicadores para vigilar a los Gobiernos, Es un documento de la OEA que le da a la Sociedad Civil y otros grupos una lista de medidas para revisar y exigir que los gobiernos cumplan los acuerdos que firmaron en la Cumbre de las Américas (compromisos de alto nivel).	Es una metodología para probar si los programas sociales funcionan, explica paso a paso cómo demostrar con números si el dinero que invierte el Estado en un programa social realmente logró el cambio que se esperaba en la vida de las mujeres y en la igualdad.
II. SIMILITUDES				
1.Base de Derechos y Desarrollo	Todos reconocen la igualdad de Género como un Derecho Humano esencial y un motor clave para el desarrollo sostenible y el crecimiento económico de los países.			
2. Enfoque de Resultados.		Todos buscan medir el cambio real (los resultados y el impacto) y no solo las actividades realizadas. Quieren ver si se está cerrando la brecha de desigualdad , no solo si se dieron cursos de capacitación.		
3. Necesidad de Liderazgo.			Todos requieren el compromiso de la alta dirección (líderes de la aduana, dueños de empresas, presidentes de países) para que el enfoque de género sea una política seria y duradera y no solo un proyecto temporal.	
4. Uso de Datos Desagregados.				La regla de oro en todos es que no se puede medir sin datos . Exigen que toda la información se separe por sexo (mujeres y hombres) para poder ver dónde están las desigualdades y quién se está quedando atrás.
5. Gestión Ordenada	Todos proponen un método sistemático que sigue un ciclo lógico (diagnóstico → plan de acción → ejecución → revisión) para asegurar que el enfoque de género se mantenga y mejore con el tiempo.			
III. DIFERENCIAS.				
A quién se dirigen	Instituciones Públicas Específicas: Solo es para las Aduanas y cómo gestionan sus fronteras, seguridad y personal.	Empresas Privadas: Solo es para las compañías que quieren demostrar su impacto social a sus inversores y clientes.	Estados/Gobiernos (seguimiento externo): Se dirige a la Sociedad Civil para que vigile el cumplimiento de las promesas políticas de los gobiernos.	Programas Estatales (evaluación interna): Se dirige a los funcionarios públicos para que evalúen sus programas sociales y el uso del dinero público.
Qué tipo de medición hacen	Mide el Nivel de Madurez (qué tan avanzado es el tema de género dentro de la organización) usando una escala del 0 al 4.	Mide la Transparencia en el Reporte (qué tanto y qué tan profunda informa la empresa sobre sus políticas).	Mide el Cumplimiento de las Promesas (si los gobiernos están haciendo lo que dijeron que harían en las Cumbres).	Mide la Relación Causa-Efecto (si el programa de ayuda o inversión provocó el cambio en las mujeres, o si el cambio se debió a otra cosa).
Tema único	Evalúa asuntos específicos de Aduanas, como el manejo de la seguridad, operaciones en frontera y cómo las políticas aduaneras afectan a diferentes grupos de personas.	Evalúa el rol de la mujer en la Cadena de Suministro (proveedores), el Marketing y la inversión financiera para el emprendimiento femenino.	Se enfoca en los temas de la Cumbre como la Salud , la Democracia (participación política), la Inclusión Digital y la Energía .	Es el único que se conecta directamente con el Presupuesto Público y el uso del dinero del Estado (Presupuesto con Perspectiva de Género).
IV. UTILIDAD CLAVE PARA HACER UNA MEDICIÓN DEL TEMA — SÚPER COMPLETO				
Para qué sirve en la Medición	Es la mejor para hacer una Auditoría Interna y Línea Base . Permite a la entidad medir su punto de partida y encontrar los riesgos o los sesgos internos (ej. por qué no hay mujeres en puestos de liderazgo o en seguridad) para corregirlos con metas claras.	Es vital para la Transparencia y las Inversiones Responsables . Permite a los inversores saber si una empresa es confiable en temas sociales (criterios ESG), ya la empresa le sirve para demostrar que es seria y evitar críticas de Gender-washing (aparentar que se ayuda sin hacerlo).	Es clave para el Control Ciudadano . Es la herramienta que transforma las promesas políticas vagas en números verificables . Su utilidad es permitir que la sociedad civil exija rendición de cuentas a los gobiernos de manera organizada y con datos concretos, más allá de las leyes.	Es esencial para la Justificación del Gasto Público (Accountability) . Es la única forma de probar que el dinero invertido sí fue la causa del impacto positivo. Sirve para optimizar los recursos , eliminar programas que no funcionan y justificar por qué se debe seguir invirtiendo en el Presupuesto con Perspectiva de Género.

Nota. Elaboración propia (2025)

Además, se identificó que una de las principales limitaciones radica en la disponibilidad de datos desagregados, lo cual dificulta la implementación efectiva de estos instrumentos en entornos universitarios. Esta limitación tiene implicaciones directas en la gestión organizacional, particularmente en la formulación de estrategias basadas en evidencia.

De manera complementaria, este análisis permite comprender la importancia de los sistemas de medición como herramientas fundamentales para la gestión del talento humano, la evaluación de políticas organizacionales y la toma de decisiones estratégicas.

Como resultado del proceso, se consolidó un documento tipo working paper que evidencia el nivel de estructuración alcanzado.

Figura 7. *Documento del análisis de herramientas digitales para la medición de la equidad de género.*

CONGRESO INTERNACIONAL FAE-2025:

Gestión Estratégica, **Megatendencias** y transformación de las organizaciones

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES PARA MEDIR Y
PROMOVER LA EQUITAD DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Abril Gómez, David Steven; Gómez Ovalle, Thalía Ilse; Rojas Castañeda, Isabel Sofía

¹ Universidad Santo Tomás: Facultad de Administración de Empresas; Bogotá, Colombia

² Universidad Santo Tomás: Facultad de Administración de Empresas; Bogotá, Colombia

³ Universidad Santo Tomás: Facultad de Administración de Empresas; Bogotá, Colombia
correo electrónico institucional: david.abril@usantotomas.edu.co

Resumen (máximo 10 renglones)

El presente artículo analiza comparativamente diversas herramientas digitales empleadas para medir y promover la equidad de género en organizaciones públicas y privadas, tomando como referencia casos institucionales del ámbito educativo, en particular la Universidad Santo Tomás, Colombia. Se adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo con apoyo de la Investigación-Acción Participativa (IAP), orientado a identificar los principales criterios, fortalezas y limitaciones de las metodologías internacionales en uso. El estudio consideró instrumentos de ONU Mujeres, PNUD, CEPAL y Banco Mundial, contrastando su aplicabilidad en contextos organizacionales diversos. Los resultados evidencian la convergencia de estas herramientas en el enfoque de derechos humanos, la transparencia y el liderazgo inclusivo, aunque se identifican brechas en la medición de indicadores relacionados con diversidad sexual, liderazgo femenino y transformación cultural. Se concluye que la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos favorece un modelo más integral de seguimiento institucional en equidad de género.

Palabras clave:

equidad de género; liderazgo inclusivo; universidad; OSIEGD; políticas institucionales.

Abstract (máximo 10 renglones)

This article presents a comparative analysis of various digital tools used to measure and promote gender equity in public and private organizations, taking as a reference institutional cases in the educational sector, particularly at Universidad Santo Tomás, Colombia. A qualitative and descriptive approach supported by Participatory Action Research (PAR) was adopted, aimed at identifying the main criteria, strengths, and limitations of the international methodologies currently in use. The study considered instruments developed by UN Women, UNDP, ECLAC, and the World Bank, contrasting their applicability across different organizational contexts. The results reveal a convergence among these tools in their focus on human rights, transparency, and inclusive leadership, while identifying gaps in the measurement of indicators related to sexual diversity, women's leadership, and cultural transformation. It is concluded that combining qualitative and quantitative approaches fosters a more comprehensive institutional monitoring model for gender equity.

Keywords:

gender equity; inclusive leadership; university; OSIEGD; institutional policies.

Nota. *Elaboración propia (2025)*

2.4.Periodo 2026-1

Durante el periodo 2026-1 se consolidó el proceso investigativo mediante la elaboración del artículo científico *Análisis del liderazgo inclusivo femenino en la educación superior en Colombia 2020-2025*.

El proceso de búsqueda y selección siguió las cuatro fases establecidas por el protocolo PRISMA (Page et al., 2021): identificación, tamizaje, elegibilidad e inclusión. En la fase de identificación se obtuvieron 208 registros distribuidos entre Scopus (16), Web of Science (55) y Google Académico (137), aplicando los términos de búsqueda "liderazgo femenino", "educación superior Colombia", "equidad de género universidades" y sus equivalentes en inglés, con un

rango temporal de 2020 a 2025. En la fase de tamizaje se eliminaron 47 duplicados y se excluyeron 89 registros por título y resumen al no corresponder al contexto colombiano o al nivel de educación superior. En la fase de elegibilidad se evaluaron 72 artículos en texto completo, de los cuales fueron excluidos 51 por no cumplir los criterios de inclusión definidos (estudios empíricos, publicados en revistas indexadas, con datos desagregados por género). Finalmente, 21 fuentes fueron incluidas en la síntesis cualitativa del estudio.

En términos analíticos, el estudio permitió identificar que la baja participación de las mujeres en cargos de liderazgo no responde a una falta de capacidades, sino a la interacción de factores estructurales, culturales e institucionales. Por ende, el liderazgo femenino debe ser comprendido como un fenómeno organizacional complejo.

Asimismo, los datos empíricos permitieron delimitar la persistencia de barreras invisibles: a pesar de que universidades como la Universidad Nacional, los Andes, EAFIT y la EAN han tenido rectoras destacadas (Dolly Montoya, Raquel Bernal, Claudia Restrepo, Brigitte Baptiste), la representatividad general a nivel nacional sigue estancada en solo 33 rectoras sobre un total de 320 Instituciones de Educación Superior (IES) registradas ante el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2024), lo que equivale a una participación femenina en rectorías del 10,3%, cifra que contrasta con la proporción de mujeres matriculadas en educación superior, que supera el 53% según el mismo sistema de información. Este desfase entre representación estudiantil y representación directiva constituye, en términos de Fuentes Vásquez (2022), una expresión concreta del "techo de cristal institucional" que opera en el sistema universitario colombiano.

Los datos demuestran la existencia de una brecha crítica entre la dimensión de *representación descriptiva* (parámetros numéricos de vinculación) y la *gobernanza sustantiva* (capacidad real de incidencia estratégica en presupuestos y políticas de gobierno universitario).

Estos resultados guardan relación con lo planteado por Fuentes Vásquez (2022), quien señala que la equidad de género en la educación superior colombiana continúa enfrentando retos asociados a la participación efectiva de las mujeres en espacios de decisión y liderazgo. De igual manera, coinciden con los planteamientos de Magdaniel Socarras, Sánchez-González y Suárez Barros (2022), quienes evidencian la necesidad de continuar fortaleciendo la presencia femenina en posiciones directivas dentro de las universidades públicas colombianas.

Asimismo, los hallazgos permiten analizar de manera crítica el alcance de instrumentos institucionales y normativos como la Resolución 014466 de 2022 del Ministerio de Educación Nacional y la Política Pública de Equidad de Género establecida en el CONPES 4080, evidenciando que la existencia de lineamientos y políticas constituye un avance significativo, pero no garantiza por sí misma una representación equilibrada de las mujeres en los espacios de gobierno universitario.

En este contexto, se evidenció una brecha entre la formulación de políticas de equidad de género y su implementación efectiva, lo que refleja limitaciones en la gestión organizacional y en los mecanismos de seguimiento institucional.

Otro hallazgo relevante corresponde a la identificación de vacíos en la producción académica en Colombia, lo que posiciona el estudio como un aporte dentro de un campo en desarrollo.

Desde la Administración de Empresas, estos resultados permiten comprender que el liderazgo inclusivo constituye una capacidad organizacional estratégica que impacta la innovación, la cultura organizacional y la sostenibilidad institucional.

Como evidencia del proceso editorial, se presentan las siguientes figuras:

Figura 8. *Página de la revista Control Visible para la postulación del artículo*



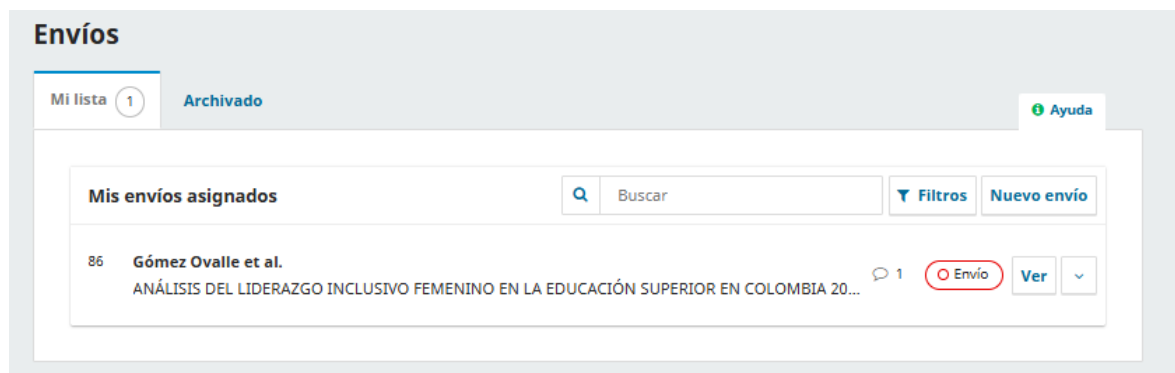
Nota. Captura de pantalla del sitio web oficial de la Revista *Control Visible*, Auditoría General de la República de Colombia (2026).

Figura 9. Confirmación de envío del artículo a la revista *Control Visible*.



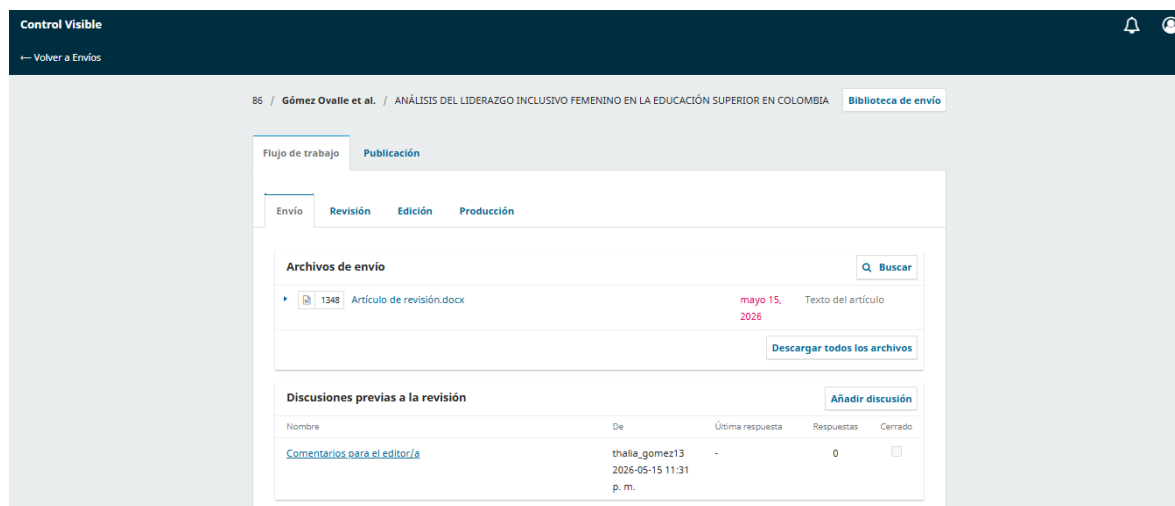
Nota. Captura de pantalla de la notificación del sistema de la revista *Control Visible*, gestionada por la Auditoría General de la República de Colombia (2026).

Figura 10. Detalle del proceso de envío del artículo en la plataforma de la revista *Control Visible*.



Nota. Captura de pantalla tomada del sitio web oficial de la Revista *Control Visible*, Auditoría General de la República de Colombia (2026).

Figura 11. Registro del artículo en la plataforma de envíos de la revista *Control Visible*.



Nota. Captura de pantalla tomada del sitio web oficial de la Revista *Control Visible*, Auditoría General de la República de Colombia (2026).

3. Conclusiones

La trayectoria investigativa desarrollada entre los periodos académicos 2024-2 y 2026-1 permitió abordar problemáticas organizacionales relacionadas con la innovación, la sostenibilidad, la equidad de género y el liderazgo inclusivo, consolidando un proceso progresivo de construcción de conocimiento desde la Administración de Empresas y evidenciando la importancia de la investigación como herramienta para comprender y transformar realidades organizacionales complejas.

Los diferentes proyectos desarrollados durante este periodo permitieron identificar que la formulación de soluciones organizacionales efectivas requiere una articulación entre rigurosidad metodológica, análisis contextual y comprensión de las dinámicas sociales que influyen en los procesos de gestión. En este sentido, la aplicación de la metodología Jobs To Be Done (Trabajo por Hacer) permitió comprender las necesidades y expectativas de los productores vinculados a procesos de transformación productiva en la región del Pacífico colombiano, evidenciando el potencial de los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad y al desarrollo territorial.

Del mismo modo, los resultados obtenidos durante la investigación sobre liderazgo inclusivo femenino en la educación superior colombiana permitieron identificar que la baja representación de mujeres en cargos de alta dirección universitaria constituye un fenómeno asociado a factores estructurales, culturales e institucionales, más allá de aspectos relacionados con capacidades o formación profesional. De igual manera, la revisión realizada evidenció una diferencia entre la existencia de políticas, lineamientos y estrategias orientadas a la equidad de género y su materialización efectiva en los espacios de liderazgo y gobernanza universitaria, aspecto que continúa representando un desafío para las instituciones de educación superior en Colombia.

Desde la perspectiva de la Administración de Empresas, los hallazgos obtenidos permiten comprender que el liderazgo inclusivo y la equidad de género, en concordancia con marcos de referencia como el CONPES 4080, constituyen capacidades organizacionales estratégicas con incidencia en la gestión del talento humano, la cultura organizacional, la innovación y la sostenibilidad institucional. En consecuencia, su fortalecimiento representa una

oportunidad para promover modelos de gestión más participativos, equitativos y orientados a la generación de valor social.

Finalmente, el proceso investigativo permitió aplicar metodologías de análisis documental, revisión sistemática de literatura y análisis comparativo, fortaleciendo la capacidad para desarrollar investigaciones con enfoque científico y orientadas a la generación de conocimiento pertinente para el contexto organizacional y académico. La consolidación de esta trayectoria investigativa se materializa en la elaboración y postulación de un artículo científico, resultado que evidencia la evolución del proceso formativo hacia la producción y divulgación de conocimiento especializado.

Referencias bibliográficas

Auditoría General de la República de Colombia. (2026). *Revista Control Visible*.

<https://controlvisible.auditoria.gov.co/index.php/rcf/index>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019, mayo 9). *Programas sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral: aprendizajes desde América Latina y el Caribe* <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44602-programas-sociales-superacion-la-pobreza-inclusion-laboral-aprendizajes-america>

Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Asamblea

Nacional

Constituyente. <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2025). *Seguimiento a los Objetivos de Desarrollo*

Sostenible - Sinergia. <https://sinergia.dnp.gov.co/ods/paginas/seguimiento.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2022). *CONPES 4080: Política pública de equidad de género para las mujeres: hacia el desarrollo sostenible del país*. Gobierno de

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

Fuentes Vásquez, L. Y. (2022). Feges: oportunidades y retos hacia la equidad de género en la educación superior en Colombia. *Nómadas*, 56(56), 111–

129. <https://doi.org/10.30578/nomadas.n56a6>

Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá. (2025, March 5). *Alejandra Borrero -*

Instituto Municipal de Cultura Y Turismo de Cajicá.

<https://www.culturacajica.gov.co/alejandra-borrero/>

Magdaniel Socarras, Y., Sánchez-González, J., & Suarez Barros, H. (2022). Liderazgo femenino en las universidades públicas en Colombia. Universidad de La

Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/1073>

Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Resolución 014466 del 25 de julio de 2022, por la cual se fijan lineamientos de prevención, detección, atención y protección de violencias y cualquier tipo de discriminación basada en género en instituciones de educación superior*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=126498>

Observatorio de la Universidad Colombiana. (2022, March 8). *Mujeres tienen gran incidencia en el sistema de educación superior colombiano*.

Universidad. <https://www.universidad.edu.co/mujeres-tienen-gran-incidencia-en-el-sistema-de-educacion-superior-colombiano/>

ONU Mujeres. (2025). *Asuntos pendientes: El sector privado y la igualdad de género*. Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/09/unfinished-business-private-sector-and-gender-equality>

Secretaría Distrital de la Mujer. (2024). *Balance positivo de la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género*. <https://www.sdmujer.gov.co/noticia/balance-positivo-de-politica-publica-de-mujeres-y-equidad-de-genero>

Zuleta, Lagos Mora y Gómez Melo (2025, Julio 25). *Gestión directiva de las mujeres. Caso de estudio: Una universidad del suroccidente colombiano - DITA*. <https://investigacion.teinco.edu.co/editorial/libros-de-investigacion-teinco-2023/lageografia-humana-ciencia-tecnologia-e-industria-en-el-siglo-xxi/gestion-directiva-de-las-mujeres-caso-de-estudio-una-universidad-del-suroccidente-colombiano/>