



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Modelo de empoderamiento y asociatividad para mujeres rurales en Cértegui, Chocó.

Modalidad de trabajo Profundización

Yiara Melissa López Mena

Director (a):

Diana Carolina Ríos Echeverri

Magíster en Ingeniería de Sistemas

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2025

Modelo de empoderamiento y asociatividad para mujeres rurales en Cértegui, Chocó.

Yiara Melissa López Mena

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Diana Carolina Ríos Echeverri

Magíster en Ingeniería de Sistemas

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA
2025**

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este trabajo. Mi gratitud se dirige especialmente a mis familiares, cuya constante motivación, apoyo e inspiración fueron fundamentales a lo largo de este proceso.

Un agradecimiento profundo a la comunidad del municipio de Certegui, Chocó, por abrirme sus puertas y compartir generosamente sus experiencias y conocimientos. Su participación y disposición fueron pilares fundamentales para el desarrollo de esta investigación, permitiéndome comprender y documentar realidades valiosas para este trabajo.

De igual manera, extendiendo un especial reconocimiento a la asesora Diana Carolina Ríos Echeverri, quien, con su experiencia y generosidad, brindó valiosas ideas y comentarios que enriquecieron significativamente este trabajo.

A todos ustedes, gracias por su confianza y por ser parte esencial de este logro.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo principal proponer un modelo de empoderamiento y asociatividad para las mujeres rurales en Cértegui, Chocó, con el fin de mejorar la productividad y competitividad de sus proyectos agroindustriales. La investigación parte del contexto de marginación histórica, violencia y desigualdad que afecta a esta región, donde las mujeres rurales enfrentan barreras significativas como la pobreza, la informalidad y la falta de recursos, lo que dificulta su integración plena en la economía local.

El enfoque metodológico adoptado fue mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado. En la fase cualitativa, se realizó una revisión exhaustiva de literatura sobre empoderamiento, asociatividad y gestión de proyectos agroindustriales. Además, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad y grupos focales con las líderes y miembros de las asociaciones agroindustriales locales para comprender sus experiencias, necesidades y expectativas en torno a la gestión de proyectos. En la fase cuantitativa, se administraron cuestionarios tipo escala, que permitieron validar el modelo propuesto. Este enfoque metodológico combinado permitió capturar tanto las perspectivas individuales como las dinámicas grupales, brindando datos para el diseño del modelo propuesto.

Los hallazgos indicaron que, aunque las asociaciones evidencian un fuerte compromiso con el empoderamiento, enfrentan importantes limitaciones, como la escasez de infraestructura y recursos financieros, lo que restringe su capacidad de expansión y desarrollo. A partir de esta caracterización y la revisión de los modelos existentes se creó un nuevo modelo centrado en las dimensiones de personas, procesos, tecnología y gobernanza. La validación del modelo, realizada a través de encuestas aplicadas a tres

organizaciones locales, mostró una respuesta mayoritariamente positiva. Sin embargo, se identificaron dificultades en la comprensión de ciertos aspectos del modelo, así como la necesidad de recursos adicionales para su implementación efectiva. En este sentido, se concluye que la viabilidad del modelo está condicionada a su capacidad de adaptación a las realidades socioculturales locales, la provisión de acompañamiento técnico continuo y el fomento de una colaboración entre los actores involucrados.

Palabras clave: empoderamiento, gerencia de proyectos, modelo asociativo, mujer rural, producción agroindustrial.

ABSTRACT

This study aims to propose an empowerment and associativity model for rural women in Cértegui, Chocó, with the goal of improving the productivity and competitiveness of their agro-industrial projects. The research is grounded in the context of historical marginalization, violence, and inequality affecting this region, where rural women face significant barriers such as poverty, informality, and a lack of resources, making their full integration into the local economy difficult.

The adopted methodological approach was mixed, combining both qualitative and quantitative techniques to provide a comprehensive understanding of the studied phenomenon. In the qualitative phase, an extensive literature review on empowerment, associativity, and agro-industrial project management was conducted. Additionally, in-depth interviews and focus groups with leaders and members of local agro-industrial associations were carried out to understand their experiences, needs, and expectations regarding project management. In the quantitative phase, scale-type questionnaires were administered to validate the proposed model. This combined methodological approach allowed for capturing both individual perspectives and group dynamics, providing data for the design of the proposed model.

The findings indicated that although the associations demonstrate a strong commitment to empowerment, they face significant limitations, such as a lack of infrastructure and financial resources, which restrict their expansion and development. Based on this characterization and the review of existing models, a new model was created, focusing on the dimensions of people, processes, technology, and governance. The model validation, conducted through surveys applied to three local organizations, showed a predominantly positive response. However, difficulties in understanding certain aspects of the model were identified, as well as the need for additional resources for its effective

implementation. In this regard, it is concluded that the model's viability depends on its ability to adapt to the local socio-cultural realities, the provision of ongoing technical support, and fostering collaboration among the involved stakeholders.

Keywords: empowerment, project management, associative model, rural women, agro-industrial production.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
Antecedentes	18
Justificación	22
Preguntas de Investigación	24
OBJETIVOS.....	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO 1. Caracterización de la organización agroindustrial ASOPROAGROAMCERT ..	26
1.1.1 Ubicación	26
1.1.2 Descripción de la Asociación	28
1.2 Metodología para caracterización y diagnóstico de la organización.....	32
1.3 Resultados	34
Capítulo 2. Identificación de modelos gerenciales de empoderamiento y asociatividad ..	39
2.1. Conceptualización sobre modelo gerencial	39
2.2 Diferenciación entre modelo gerencial y modelo de negocio	41
2.3. Conceptualización sobre empoderamiento femenino y asociatividad	45
2.3. Metodología para la revisión y reporte de modelos gerenciales	46
2.4. Resultados	48
2.4.1. Modelo Participativo	48
2.4.2 Modelo de Liderazgo Compartido.....	50
2.4.3 Modelo de Redes Colaborativas.....	51
2.4.4 Modelo de Empoderamiento Individual	52
2.4.5 Modelo de Cooperativas	54
2.4.6 Modelo de Desarrollo Comunitario.....	55
2.4.7 Modelo de Organizaciones Basadas en Valores.....	56

2.4.8 El lienzo del modelo operativo	57
2.4.9 El marco de las 7S de McKinsey	58
Capítulo 3. Modelo gerencial de empoderamiento y asociatividad para la gestión de proyectos agroindustriales de las mujeres rurales de Cértegui, Chocó	68
3.1. Metodología para el diseño y validación del modelo	68
3.2.1 Descripción del modelo	70
3.2.1 Validación del modelo	81
Conclusiones y recomendaciones.....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones	87
Referencias.....	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa municipio de Cértegui.....	27
Figura 2. Elementos del modelo operativo/ gestión	42
Figura 3. Elementos del modelo de negocio.....	43
Figura 4. Elementos modelos gerenciales	64
Figura 5. Modelo propuesto	72
Figura 6. Eje “Negocio” basado en el lienzo Canvas.....	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA	35
Tabla 2. Cuadro comparativo.....	61
Tabla 3. Elementos base para el desarrollo del modelo.....	65
Tabla 4. Resultados “Percepción del modelo”	81
Tabla 5. Resultados “Comprensión del modelo”	82
Tabla 6. Resultados “Aceptación y Relevancia del modelo”	83
Tabla 7. Resultados “Efectividad y aplicabilidad del modelo”	83

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres rurales se han convertido en temas centrales dentro de las agendas de desarrollo sostenible y en estrategias para combatir la desigualdad social y económica. En este contexto, el presente trabajo aborda la pregunta clave: ¿Qué características y componentes debe tener un modelo de empoderamiento y asociatividad para las mujeres rurales de Cértegui, Chocó? Este interrogante surge a partir de la necesidad de fortalecer la capacidad de las mujeres rurales para gestionar proyectos agroindustriales de manera efectiva, promoviendo su participación en la economía local y regional.

El origen de este trabajo radica tanto en los antecedentes teóricos como en las prácticas observadas en organizaciones agroindustriales lideradas por mujeres. Específicamente, la Asociación de Productores Agropecuarios y Ambientales de Cértegui (en adelante ASOPROAGROAMCERT), con sede en el municipio de Cértegui, Chocó, sirve como caso de estudio principal debido a su rol destacado en la promoción del desarrollo rural y la inclusión social. Sin embargo, estas iniciativas enfrentan diversos desafíos relacionados con la sostenibilidad, la falta de formación gerencial y las limitaciones en el acceso a recursos. Por ello, se hace indispensable diseñar un modelo que integre elementos de empoderamiento y asociatividad para abordar estas problemáticas.

El objetivo general de este trabajo es proponer un modelo de empoderamiento y asociatividad para las mujeres rurales en Cértegui, Chocó, considerando cuatro objetivos específicos: (1) caracterizar la organización agroindustrial ASOPROAGROAMCERT, liderada por mujeres rurales del municipio de Cértegui, Chocó; (2) identificar modelos gerenciales de empoderamiento y asociatividad con sus características y componentes; (3) diseñar un

modelo gerencial que favorezca la gestión de proyectos agroindustriales para estas mujeres; y (4) validar el modelo con las mujeres rurales que lideran dichos proyectos.

La metodología empleada para este estudio se basó en una combinación de enfoques teóricos y prácticos, orientados a garantizar la pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto. En la primera fase, se analizaron las necesidades, requerimientos y características de las organizaciones agroindustriales lideradas por mujeres rurales en Cértegui. Estos elementos fueron relacionados con los componentes clave de modelos gerenciales identificados en el marco teórico, con el fin de establecer cómo dichos componentes podrían potenciar estas iniciativas. Posteriormente, se determinó la correspondencia entre los procesos y elementos del modelo, asegurando que respondieran de manera efectiva a las problemáticas identificadas.

Este documento se organiza en tres capítulos. El Capítulo 1 presenta la caracterización de la organización ASOPROAGROAMCERT, donde se describen sus antecedentes, estructura organizativa, logros y desafíos. Este análisis inicial proporciona el contexto necesario para comprender las necesidades específicas de las mujeres rurales en Cértegui que pertenecen a la ASOPROAGROAMCERT y sirve como punto de partida para el desarrollo del modelo.

El Capítulo 2 presenta una revisión de la literatura académica sobre modelos gerenciales, con énfasis en empoderamiento y asociatividad. En esta sección se revisan diferentes enfoques y experiencias exitosas en otros contextos, destacando sus características, componentes clave y elementos transversales. Este análisis comparativo permitió extraer lecciones valiosas y adaptarlas a las particularidades de la organización estudiada.

El Capítulo 3 presenta el modelo gerencial propuesto para la asociación objeto de aplicación, alineado con las necesidades identificadas en ASOPROAGROAMCERT. El modelo gerencial, o modelo operativo, se configura a partir de cuatro elementos: gobernanza,

procesos, personas y tecnología. Este capítulo culmina con la validación del modelo y recomendaciones para su implementación efectiva.

Finalmente, la sección de conclusiones y recomendaciones explica los hallazgos principales del estudio, destacando su contribución al avance del campo de la gestión agroindustrial y su impacto en la promoción del empoderamiento femenino en contextos rurales. Este trabajo no solo busca aportar al fortalecimiento de las capacidades de las mujeres rurales en Cértegui, sino también servir como referencia para iniciativas similares en otros contextos agroindustriales. Con ello, se espera contribuir al desarrollo sostenible y equitativo de comunidades rurales, promoviendo modelos inclusivos y participativos que respondan a las necesidades reales de sus protagonistas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las mujeres rurales son aquellas “que sin distinción de ninguna naturaleza e independientemente del lugar donde viva, su actividad productiva está relacionada directamente con lo rural, incluso si dicha actividad no es remunerada” (Artículo 2, Ley 731 de 2002). De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2022), las mujeres rurales en Colombia representan la mitad de la población rural y tienen un papel esencial en todas las cadenas de producción agropecuaria, en la soberanía alimentaria de sus familias y comunidades, además de su contribución en la preservación de la biodiversidad.

A lo largo de la historia, estas mujeres han enfrentado múltiples desigualdades estructurales asociadas al acceso limitado a activos productivos como la tierra, la escasa autonomía económica y la participación reducida en los espacios de toma de decisiones. Aunque se han logrado avances gracias a las luchas sociales y organizativas de las mujeres rurales, como lo explican Gélvez, Martínez y Molina (2023), persisten desafíos significativos derivados de sesgos de género profundamente arraigados que siguen condicionando su autonomía y su inclusión plena en el orden económico y social.

Desde la institucionalidad se han desarrollado diversos procesos con la pretensión de promover bienestar y desarrollo a mujeres rurales, para que sean ellas artífices de la transformación de sus comunidades y territorios. Estos procesos, según el Fondo Europeo para la Paz en Colombia (2024) se basan principalmente “en la capacitación, fortalecimiento de capacidades y el acceso justo a recursos” (p.1), los cuales se desarrollan desde la

perspectiva teórica y práctica, orientadas al fortalecimiento de iniciativas productivas lideradas por mujeres.

Ahora bien, particularmente, la mujer rural en el Chocó presenta grandes dificultades operativas para el desarrollo de sus proyectos agroindustriales, ello, según la Defensoría Del Pueblo (2016) como consecuencia del conflicto armado que causa desplazamientos forzados, migraciones, desempleo e inseguridad, aunado a la falta de acciones institucionales efectivas dirigidas a generar alternativas en los mecanismos de producción o sectores económicos. Lo anterior, se refleja en los precarios procesos de formación en implementación de proyectos productivos que acrecientan la pobreza y desigualdad de estas mujeres.

Como respuesta a estas problemáticas, el país se ha adherido a las iniciativas generadas desde entidades multilaterales como la ONU Mujeres, que buscan desarrollar planes, programas y proyectos para promover los derechos de las mujeres y niñas e impulsar su potencial. Particularmente, la ONU mujeres, considera que las mujeres rurales son actores imprescindibles para generar transformaciones sociales, ambientales y económicas para el desarrollo de los territorios, máxime en aquellos países en vía de desarrollo. Sin embargo, de acuerdo con la ONU mujeres (2023) las mujeres rurales tienen acceso limitado al crédito, la asistencia sanitaria y la educación, lo que las limita para ser productivas.

Una de las claves para afrontar las problemáticas citadas es la capacitación, en la medida que esta “dota a estas mujeres con habilidades que les permiten acceder a nuevos medios de subsistencia y adaptar la tecnología a sus necesidades” (ONU Mujeres, 2023). Paralelo a la capacitación, se resalta la importancia de proporcionar a las mujeres herramientas e instrumentos que favorezcan la gestión de los proyectos rurales (Moreno, 2014), los cuales, además de tener un enfoque de género, deben basarse principalmente en la asociatividad, a partir de lo cual las mujeres pueden tener mayor liderazgo, empoderamiento y

capacidades productivas. Un ejemplo de estas herramientas, precisamente son los modelos para la gestión de proyectos agroindustriales.

Al revisar la literatura académica acerca de las mujeres rurales y la gestión de proyectos agroindustriales, se encuentra el estudio de Ortega Betancur (2024), a través del cual examinan el papel de las mujeres rurales y destacan cómo su participación ha contribuido a superar barreras de desarrollo y promover el cambio en las comunidades. En consonancia con lo anterior, Khodary (2022) aporta conocimientos sobre la relación entre las mujeres, la tierra y el desarrollo rural y describe que la mujer tiene un papel protagónico, porque, además de cuidar a sus familias, se preocupan por ser productivas. Los resultados de este estudio se asocian con los hallazgos de Bartol (2023), quien luego de realizar un análisis frente a la importancia de los pequeños agricultores y la agricultura a pequeña escala, indica que la mujer rural tiene un papel preponderante en las actividades productivas del campo y, a diferencia de los hombres, cumplen 3 roles distintos, a saber: reproductoras, trabajadoras domésticas y trabajadoras productivas.

En complemento, se revisaron antecedentes investigativos relacionados con la gestión de proyectos agroindustriales desde una perspectiva asociativa. Al respecto, se puede resaltar el estudio de Buenhombre y Mariño (2022) quienes analizan la importancia de la asociatividad como una estrategia clave para mejorar la productividad y competitividad en este sector rural. En línea con esta revisión, Bossa et. al (2023) exploran los desafíos para la sostenibilidad de las nuevas empresas asociativas en la industria agrícola colombiana, “indicando que la mayoría de estas empresas se enfocan más en el crecimiento financiero que en los impactos ambientales o sociales, lo cual va en detrimento del desarrollo sostenible” (p.1).

A pesar de los avances investigativos que han visibilizado el papel de las mujeres rurales en los procesos productivos y comunitarios, persisten vacíos significativos en la formulación de

modelos integrales que aborden de manera simultánea el empoderamiento, la asociatividad y el desarrollo agroindustrial con enfoque territorial. La mayoría de los estudios revisados se concentran en diagnósticos generales o en experiencias aisladas, sin llegar a proponer herramientas aplicables a contextos específicos como el de Cértegui, Chocó, donde convergen factores estructurales como la pobreza, la falta de acceso a recursos y la escasa presencia institucional. Esta limitada articulación entre el conocimiento académico y las realidades locales dificulta la implementación de soluciones sostenibles y adaptadas, lo que resalta la necesidad de generar un modelo que integre estas dimensiones de forma coherente, respondiendo no solo a las necesidades productivas, sino también a las aspiraciones de autonomía y liderazgo de las mujeres rurales de la región.

La propuesta de un modelo de empoderamiento y asociatividad para las mujeres rurales de Cértegui busca llenar vacíos que la política pública no ha logrado abordar de manera efectiva pues, si bien existen lineamientos normativos y planes orientados al fortalecimiento del rol de la mujer rural, estos no siempre se traducen en acciones concretas ni en instrumentos aplicables a las realidades específicas de los territorios históricamente marginados. Por tanto, esta propuesta pretende superar la visión fragmentada y asistencialista con la que a menudo se abordan las necesidades de estas mujeres, articulando componentes de formación, liderazgo, asociatividad y sostenibilidad productiva desde un enfoque de gestión de proyectos con perspectiva de género y pertinencia territorial.

Antecedentes

Etapas de revisión

La estrategia de búsqueda utilizada se basó en palabras clave específicas que permitieran obtener la información necesaria para la investigación. Se seleccionaron alrededor de 79

textos, incluyendo artículos, revistas, trabajos de investigación y trabajos de grado, que se encontraban disponibles en bases de datos y otras fuentes terciarias¹. Estos textos fueron organizados en una tabla de Excel, donde se registró información importante como autor, título, fecha de publicación, tema, metodología y concepto central. Las palabras clave empleadas fueron: mujer rural, modelo, gerencia de proyectos, producción agropecuaria.

Se realizó un ejercicio de revisión documental con el objetivo de delimitar el tema de la investigación. Para esto, se hizo una comparación entre las diferentes categorías que surgieron de manera general alrededor del tema principal. En este caso, las categorías fueron "mujer rural y la productividad", "mujer rural en la normativa" y "mujer rural en la agroindustria como modelo de negocio". Durante el proceso de revisión documental, se evaluó la narrativa de los textos, las repeticiones de información y las cualidades de la información relevante para el objeto de estudio.

Etapas de Discusión

Según el DANE (2022), las mujeres rurales en Colombia representan la mitad de la población en las zonas rurales y tienen roles fundamentales en la soberanía alimentaria y en las cadenas de producción agropecuaria. No obstante, enfrentan barreras estructurales que limitan su acceso a la tierra y otros activos productivos, así como su participación en la economía rural, aspectos que perpetúan los sesgos de género y la desigualdad económica. A pesar de que las mujeres son actores clave en la economía agropecuaria y en la preservación de la biodiversidad, han sido históricamente marginadas de los procesos de decisión y de los beneficios productivos.

¹Una de las ecuaciones de búsqueda empleadas fue: "modelo de empoderamiento" AND "mujeres rurales" AND ("asociatividad" OR "cooperativas de mujeres rurales" OR "organización de mujeres en zonas rurales") AND ("gestión de proyectos agroindustriales" OR "proyectos agroindustriales rurales en Colombia"), priorizando fechas desde el 2019 a 2024

En términos normativos, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer ha sido un instrumento esencial para la reivindicación de derechos, permitiendo que este grupo comience a ser reconocido como un actor clave en la agricultura de subsistencia y la seguridad alimentaria (Rodríguez Huerta, 2015). Esta base legal refuerza la necesidad de incluir la perspectiva de género en los modelos de desarrollo agrícola, no solo como una cuestión de equidad, sino también como una estrategia para optimizar la productividad y la sostenibilidad de los sistemas agropecuarios.

Desde una perspectiva internacional, la FAO (2006) señala que las estadísticas oficiales subestiman significativamente el valor del trabajo femenino en el ámbito agrícola, lo que invisibiliza su contribución a la riqueza nacional y perpetúa su exclusión en el diseño de políticas públicas. En un contexto más específico, Khodary (2022) analiza cómo en Egipto las mujeres enfrentan desafíos similares relacionados con el acceso a la tierra y el desarrollo rural, lo que subraya la universalidad de esta problemática.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA (2023) enfatiza que los procesos de modernización agrícola deben ser inclusivos y sostenibles en términos de género. Esto implica que cualquier propuesta de desarrollo agroindustrial debe considerar las limitaciones de tiempo y las necesidades específicas de las mujeres rurales, integrando estrategias que les permitan participar activamente en dichos procesos.

La asociatividad emerge como una estrategia clave para superar estas limitaciones. Según Buenhombre Vásquez y Mariño Becerra (2022), las asociaciones agrícolas han demostrado ser un mecanismo eficaz para incrementar la productividad y la competitividad, promoviendo una mayor inclusión de actores tradicionalmente excluidos. Por su parte, Lozano Monroy (2010) destaca que, en Colombia, los procesos de asociatividad han permitido la creación de modelos gerenciales más inclusivos, aunque aún es necesario fortalecer estos enfoques desde una perspectiva de género.

Estudios más recientes, como el de Contreras, Pedraza y Martínez (2017), abordan los desafíos que enfrentan las empresas asociativas en la industria agrícola, señalando el papel crítico de las inversiones de impacto en la sostenibilidad de estas iniciativas. Este análisis resulta relevante para el diseño de modelos de empoderamiento económico, ya que permite identificar los factores clave que garantizan su viabilidad y replicabilidad en contextos como el de Cértegui, Chocó.

La acuicultura, como parte de las actividades productivas rurales, también ofrece lecciones importantes. Según Gaitán, Botero Aguirre y Landines (2019), la sinergia entre los actores de la ciencia ha sido fundamental para desarrollar modelos sostenibles y competitivos en este sector. Este enfoque colaborativo podría adaptarse al diseño de modelos de empoderamiento para mujeres rurales, incorporando elementos de ciencia y tecnología para maximizar su impacto. Desde una perspectiva global, Vega y Segura (2023) exploran el rol de las mujeres rurales en el desarrollo sostenible, destacando cómo su participación ha permitido superar barreras socioculturales y promover el cambio comunitario. De manera complementaria, Bartol (2023) analiza tendencias de investigación relacionadas con la agricultura a pequeña escala, resaltando la importancia de integrar el conocimiento local y las dinámicas comunitarias en los modelos de desarrollo agrícola.

En el contexto colombiano, la falta de modelos gerenciales asociativos con enfoque de género en el sector agropecuario constituye un vacío que este trabajo de grado busca atender. El análisis de antecedentes confirma que, aunque existen avances en la investigación sobre asociatividad y sostenibilidad, estos rara vez incorporan de manera integral la perspectiva de género o abordan específicamente las necesidades de las mujeres rurales. Además, los datos del DANE (2022) evidencian que la mayoría de estas mujeres están relegadas a labores domésticas no remuneradas, lo que contribuye a la perpetuación de la pobreza, la desigualdad y la violencia en sus comunidades.

En respuesta, el presente trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar un modelo de empoderamiento y asociatividad que permita a las mujeres rurales de Cértegui acceder a recursos productivos, participar activamente en la economía local y mejorar sus condiciones de vida. Este modelo, fundamentado en una revisión exhaustiva de la literatura técnica y científica, incluirá estrategias para la planificación, gestión y ejecución de proyectos agroindustriales, considerando tanto las dinámicas locales como las mejores prácticas internacionales. Se espera que esta propuesta no solo promueva el desarrollo económico y social de las mujeres rurales, sino que también fortalezca la capacidad institucional y productiva de la región, contribuyendo al desarrollo sostenible de Cértegui y su entorno.

Justificación

La débil organización y la poca participación social de los pequeños productores al momento de integrar o conformar una organización de carácter asociativo (Courdin, 2013), junto con la falta de acciones políticas dirigidas a garantizar su consolidación (Parrado, 2010), la debilidad de las entidades gubernamentales con los proyectos pilotos y faltas de acompañamiento, el acceso limitado a recursos y oportunidades económicas, la falta de acceso a la educación y la atención médica, la discriminación y la violencia de género, son problemáticas que afectan de manera significativa a las comunidades rurales.

En este contexto, el modelo de empoderamiento y asociativo se presenta como una alternativa de desarrollo competitivo que puede abordar estas problemáticas al permitir la colaboración y cooperación entre diferentes entidades (Parrado, 2010). Dicho enfoque ofrece beneficios tales como el acceso a recursos complementarios, mayor poder de negociación, innovación conjunta, reducción de riesgos y costos, y mejora de la representatividad y el posicionamiento en el mercado.

En las regiones rurales de Colombia, es fundamental trabajar en el empoderamiento y la asociatividad, para así, buscar herramientas que permitan el desarrollo adecuado de los proyectos agropecuarios (Courdin, 2013). La falta de acceso a la formalización, formación y remuneración, así como la carencia de herramientas gerenciales adecuadas, limitan la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad de las iniciativas en el sector agropecuario (Parrado, 2010). Estas limitaciones afectan negativamente el impacto positivo que pueden generar las asociaciones en la gestión de proyectos.

Además, las mujeres rurales desempeñan un papel fundamental en la agricultura y la producción agropecuaria, pero a menudo enfrentan desigualdades en términos de acceso a recursos productivos, capacitación, participación en la toma de decisiones y beneficios económicos (FAO, 2006). La falta de reconocimiento y valorización de su trabajo agrícola contribuye a perpetuar estas desigualdades.

En el departamento del Chocó, una región con un importante potencial agropecuario y ambiental, las asociaciones de productores de mujeres rurales desempeñan un papel crucial en el desarrollo local. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos en la gestión de proyectos debido a la debilidad de los procesos asociativos y a la falta de una estructura organizativa adecuada.

Por lo tanto, esta investigación busca proponer un modelo de empoderamiento y asociatividad para mujeres rurales en Cértegui, Chocó. Este modelo permitirá promover la participación de las mujeres rurales, fortalecer sus habilidades de gestión, fomentar la toma de decisiones inclusiva y promover la colaboración entre los miembros de la asociación.

La viabilidad para el desarrollo de este estudio radica en la necesidad existente de fortalecer el empoderamiento y la asociatividad en el sector agropecuario, así como en la disponibilidad de herramientas y enfoques de gestión que pueden aplicarse para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos. Asimismo, la relevancia social de este

proyecto se encuentra en su enfoque en el empoderamiento de las mujeres rurales, la mejora de los medios de subsistencia, la generación de empleo local y la conservación del entorno natural.

La implementación de este modelo tiene implicaciones prácticas importantes, como el fortalecimiento de la asociatividad, el desarrollo de capacidades, la implementación de estrategias de comercialización y el monitoreo de los resultados. Además, se busca generar aprendizajes y difundir buenas prácticas que beneficien tanto a la comunidad rural de Cértegui como a otros actores interesados en el sector agropecuario y el desarrollo competitivo basado en la asociatividad.

En términos teóricos, el proyecto de investigación propuesto contribuye al conocimiento existente en el campo de la gestión de organizaciones, la participación de las mujeres rurales y la sostenibilidad de la actividad agropecuaria. Al abordar estas problemáticas, el proyecto aporta nuevas perspectivas, enfoques y estrategias que pueden ser aplicables tanto en el sector agropecuario como en otros contextos similares. Esto contribuirá al avance del conocimiento en estos campos y al mejoramiento de las prácticas y las capacidades de las asociaciones de productores y otros actores involucrados.

Pregunta de Investigación

¿Qué características y componentes debe tener un modelo de empoderamiento y asociatividad para las mujeres rurales de Cértegui?

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un modelo de empoderamiento y asociatividad para mujeres rurales en Cértegui, Chocó.

Objetivos específicos

- Caracterizar la organización agroindustrial ASOPROAGROAMCERT liderada por las mujeres rurales del municipio de Cértegui, Chocó.
- Identificar modelos gerenciales de empoderamiento y asociatividad con sus características y componentes.
- Diseñar el modelo gerencial de empoderamiento y asociatividad que favorezca la gestión de proyectos agroindustriales para las mujeres rurales de Cértegui, Chocó.
- Validar el modelo gerencial con las mujeres rurales que lideran proyectos agroindustriales en Cértegui, Chocó.

CAPÍTULO 1. Caracterización de la organización agroindustrial ASOPROAGROAMCERT

Este capítulo presenta la caracterización de la ASOPROAGROAMCERT, además, se describen los componentes y elementos que constituyen el modelo gerencial u operativo de la organización.

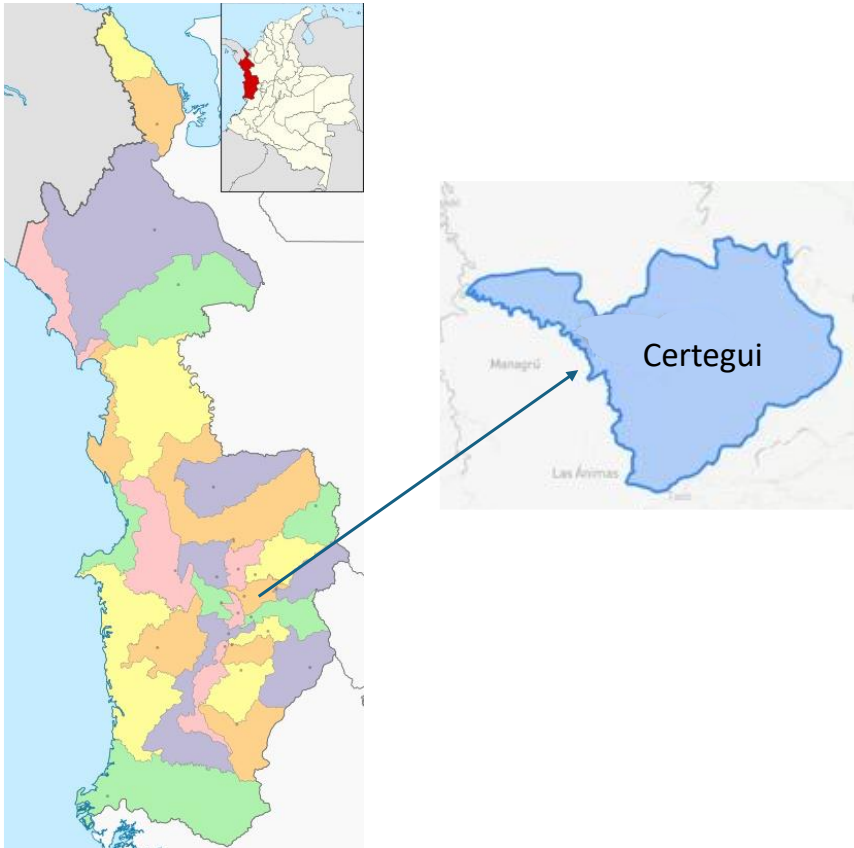
1.1 Localización del lugar de estudio

1.1.1 Ubicación

ASOPROAGROAMCERT tiene su sede principal en la dirección CR 1376b La Candelaria, municipio de Cértegui, Departamento de Chocó, Colombia. Cértegui está situado en la región noroeste del país, departamento de Chocó, dentro de la subregión del San Juan. Se localiza a una distancia aproximada de 34,20 km en línea recta desde la capital del departamento de Chocó, Quibdó. Sin embargo, la distancia por la ruta más directa es de 427 kilómetros. Las coordenadas geográficas de Cértegui son las siguientes: Latitud 5.4, Longitud -76.6, o en formato de grados, minutos y segundos, Latitud: 5° 24' 0" Norte y Longitud: 76° 36' 0" Oeste del meridiano de Greenwich (Plan de Desarrollo Cértegui, Chocó, 2020-2023). La Figura 1 presenta la ubicación del municipio de Cértegui en el Departamento de Chocó.

Según las proyecciones derivadas del censo realizado en 2018 y extrapoladas al año 2020, la población total del municipio de Cértegui es de 5.760 habitantes. De este total, el 57,88% (3.334 habitantes) reside en la zona urbana, mientras que el 42,11% equivalente a 2.426 habitantes se ubica en la zona rural. (Plan de Desarrollo Cértegui, Choco, 2020-2023).

Figura 1. Mapa municipio de Cértegui



Nota: extraído de Google Map.

De acuerdo con Sánchez, Pérez y Mora (2020), Cértegui se caracteriza por ser una región principalmente centrada en actividades agropecuarias, incluyendo la agricultura de subsistencia, la producción de cultivos como el plátano, piña y algunos otros productos propios de la región. Las autoras indican que la economía del Municipio se fundamenta en la utilización de recursos naturales, tanto renovables como no renovables, lo que incluye la explotación forestal, la minería de oro y platino, la agricultura con cultivos como yuca, plátano, banano, piña, chontaduro, borojón y achín, así como la explotación forestal, la cría de peces y las actividades comerciales.

Cértegui es un municipio mayormente rural, con una considerable parte de su población viviendo en áreas apartadas y de difícil acceso debido a la geografía. A pesar de sus recursos naturales, Cértegui enfrenta desafíos en términos de infraestructura básica, como carreteras, electricidad y acceso a agua potable y servicios de salud (Palacios Arias, 2020), limitaciones que pueden afectar el desarrollo y el bienestar de la población local.

1.1.2 Descripción de la asociación

1.1.2.1 Aspectos legales y administrativos

La Asociación ASOPROAGROAMCERT fue establecida bajo la categoría legal de organización de economía solidaria², según la información establecida en su Cámara de Comercio, su objeto social es proteger los intereses gremiales de sus miembros en todos los ámbitos de la vida pública, lo que se logra mediante la planificación, estructuración y ejecución de programas, proyectos y actividades en los sectores agrícolas, pecuarios, forestales, pesqueros y ambientales. El enfoque principal de ASOPROAGROAMCERT es mejorar los sistemas productivos mediante la adopción de prácticas y tecnologías que optimicen las condiciones actuales de producción y productividad para, de este modo, elevar el nivel y la calidad de vida de sus miembros y la comunidad en general.

1.1.2.2 Procesos clave

Para llevar a cabo su objeto social, la Asociación tiene la facultad de suscribir y celebrar todos los actos y contratos necesarios o útiles. Además, se reserva el derecho de emprender diversas actividades que estén en consonancia con su naturaleza y contribuyan al cumplimiento de sus objetivos, entre las cuales se resaltan:

² Es una entidad que opera bajo principios de colaboración, equidad y sostenibilidad, priorizando el bienestar de la comunidad y el medio ambiente sobre el lucro individual.

- Estrechar los vínculos de confraternidad entre los productores y propender por la integración de sus asociados con organizaciones afines.
- Propender por el crecimiento de la base social de la organización en la intención de que todos los productores de los sectores agrícolas, pecuarios, forestales, pesqueros y ambientales puedan pertenecer a la organización.
- Vincular a los productores a los sistemas de producción en cadena en particular la de los cultivos de cacao, plátano y chontaduro como garantía para comercializar sus productos en los mercados existentes y potenciales.
- Aportar a la dinámica socio económica de la zona, mediante el desarrollo de actividades productivas soportadas en prácticas de manejo sostenible.
- Gestionar la prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica directa rural para pequeños productores en el nivel municipal, departamental, nacional e internacional.
- Gestionar recursos financieros para productores en el nivel municipal, departamental, nacional internacional como soporte para el desarrollo productivo y socio económico de los asociados.
- Fomentar la creación de empresas agropecuarias, en aspectos de producción, mercadeo, servicios y de otros tipos, de acuerdo con los objetivos que redunden en el bienestar de la comunidad.
- Mantener informados a los asociados sobre los acontecimientos y actividades relacionadas con los sectores agrícolas, pecuarios, forestales, pesqueros y ambientales (Cámara de Comercio).

1.1.2.3 Marco estratégico de la organización

Respecto al direccionamiento de la Asociación, su **misión** es representar y defender los intereses de los productores agropecuarios, forestales y pesqueros asociados, promoviendo

la adopción de buenas prácticas y tecnologías que optimicen la producción, mejoren la calidad de vida de los agricultores y contribuyan al desarrollo sostenible del sector y la región. La **visión** de ASOPROAGROAMCERT es que para el 2026 se consolide como la asociación agropecuaria referente en la región, liderando la promoción de prácticas agrícolas sostenibles e innovadoras que mejoran la competitividad y el bienestar de los productores. Seremos reconocidos por fomentar la producción en armonía con el medio ambiente e impulsar el desarrollo integral de nuestras comunidades agricultoras (ASOPROAGROAMCERT, 2024).

Los **valores organizacionales** de ASOPROAGROAMCERT, por su parte, reflejan los principios éticos y la cultura que la organización promueve en sus actividades, estos son:

- **Sostenibilidad:** Compromiso con prácticas agrícolas y agroindustriales que respeten el equilibrio ambiental y promuevan la conservación de los recursos naturales a largo plazo
- **Cooperación:** Fomento de la colaboración entre los miembros de la asociación, promoviendo un ambiente de trabajo conjunto para el beneficio mutuo.
- **Responsabilidad Social:** Compromiso con el bienestar de la comunidad local, incluyendo el apoyo a proyectos sociales, educativos y de desarrollo en la región.
- **Solidaridad:** apoyo mutuo entre los miembros de la asociación, especialmente en momentos de dificultad, para fortalecer la resiliencia y la estabilidad de la comunidad.
- **Diversidad e Inclusión:** Valoración de la diversidad de opiniones, habilidades y experiencias, fomentando un ambiente inclusivo que respete las diferencias.
- **Empoderamiento:** Promoción del desarrollo personal y profesional de los miembros, brindándoles las herramientas y el conocimiento necesarios para prosperar en sus actividades agroindustriales (ASOPROAGROAMCERT, 2024).

1.1.2.4 Capital/recurso humano

En la actualidad, la Asociación de Productoras Agropecuarias y Ambientales del Municipio de Cértegui (ASOPROAGROAMCERT) está conformada por 40 familias de mujeres rurales, quienes desempeñan diversos roles fundamentales en el funcionamiento de la organización. Estas mujeres no solo participan en los procesos productivos, sino que también lideran actividades de gestión, comercialización, articulación institucional y fortalecimiento comunitario, tanto en la cabecera municipal como en veredas y corregimientos del municipio de Cértegui.

La historia de la asociación está profundamente entrelazada con las trayectorias personales y colectivas de sus integrantes, muchas de las cuales han enfrentado contextos de vulnerabilidad social, económica y ambiental. A través de ASOPROAGROAMCERT, han encontrado un espacio de empoderamiento y asociatividad que ha permitido mejorar su calidad de vida, fortalecer su identidad rural y participar activamente en procesos de desarrollo local.

La información presentada en este apartado ha sido recolectada a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas a lideresas de la organización, así como del análisis documental de informes y registros institucionales. Cabe destacar que ASOPROAGROAMCERT ha sido beneficiaria del programa “Alianzas Productivas para la Vida”, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, lo cual evidencia el reconocimiento institucional de su gestión organizativa y su potencial productivo. Desde un enfoque de capital humano, se reconoce que el talento, la experiencia y la cohesión social de estas mujeres representan activos intangibles clave para el sostenimiento y proyección de la organización

1.1.2.4 Financiamiento

La asociación recibe apoyo de los co-financiadores de “Alianzas Productivas para la vida”, la cual es Liderada por el Ministerio de agricultura y cofinanciación de alcaldía de Cértegui, la Gobernación Del Choco, la Corporación Autónoma Regional Codechocó y el Instituto De Investigaciones Ambiental del Pacífico (IIAP). La organización también se autofinancia a partir del desarrollo de actividades para recaudar fondos.

1.2 Metodología para caracterización y diagnóstico de la organización

Se caracterizó la organización agroindustrial ASOPROAGROAMCERT considerando componentes internos y externos (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), así como las acciones que se despliegan desde dicha organización, entre otros elementos indispensables para entender sus necesidades, los cuales son tenidos en cuenta en el modelo gerencial propuesto. Para esta caracterización, se optó por un enfoque cualitativo, dado que permite comprender en profundidad los significados, perspectivas y experiencias de las actoras involucradas (Flick, 2022). Además, este enfoque se justifica por su utilidad en la construcción de modelos desde la realidad vivida por los sujetos y en contextos complejos como el rural (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2021). Para llevar a cabo este proceso se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Entrevista en profundidad con las líderes:** se realizó una entrevista exhaustiva con las líderes de la organización para obtener información detallada sobre su visión, objetivos, estrategias y desafíos. Cabe resaltar que las entrevistas a profundidad empleó como herramienta la guía de entrevista estructurada o semiestructurada.

Respecto al alcance de esta técnica, se indica que esta permitió obtener información detallada sobre la organización directamente de las líderes.

- **Revisión de registros y documentos internos:** Se examinaron documentos internos clave de la organización, como estatutos, actas de reuniones, informes financieros y planes estratégicos. Respecto a la técnica de revisión de documentos internos, se empleó como herramienta la lista de verificación de documentos, la cual facilitó el análisis de los documentos internos para comprender la estructura y el funcionamiento de la organización.
- **Visita y observación *in situ*:** Se realizaron visitas presenciales a las instalaciones de la organización para observar directamente sus operaciones y procesos de producción. En la Visita y observación *in situ*, la herramienta empleada fue la lista de verificación de observación, la cual permitió obtener una visión en tiempo real de las operaciones y procesos de producción de la organización, incluyendo infraestructura y equipos.
- **Entrevista a miembros y colaboradores clave:** se entrevistaron a miembros y colaboradores clave de la organización para comprender sus roles, contribuciones y perspectivas. La técnica encuestas a miembros y colaboradores clave, permitió recopilar datos sobre la participación, roles y percepciones de los miembros y colaboradores en relación con la organización.
- **Análisis del entorno y contexto local:** Investigar el entorno económico, social y político en el que opera la organización, incluyendo factores que puedan afectar su éxito y sostenibilidad. Este análisis se hizo por medio de una matriz DOFA.

Cabe resaltar que, las consideraciones éticas de la investigación incluyeron el uso del consentimiento informado, la confidencialidad de la información, la voluntariedad de los participantes y el respeto por los derechos de autor y la integridad institucional (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2021).

1.3 Resultados

Al efectuar las entrevistas con los líderes y revisar la documentación, se identificaron elementos internos proclives a ser potenciados (fortalezas) o corregidos (debilidades), y elementos externos que deben ser aprovechados (oportunidades) o prevenidos (amenazas). El diagnóstico DOFA resultante (Ver tabla 1), permitió identificar áreas clave para intervenir y mejorar, así como oportunidades que pueden ser estratégicamente aprovechadas para fortalecer la asociación y su capacidad de enfrentar desafíos externos. Con la identificación de estos elementos internos y externos se diagnosticó la situación actual de la asociación de mujeres agrícolas en Cértegui, Chocó, siendo punto de partida para desarrollar el modelo de empoderamiento y asociatividad propuesto.

En cuanto, a debilidades, hay limitaciones financieras que podrían afectar la inversión en tecnología y capacitación, así como una infraestructura limitada que podría impactar negativamente la eficiencia en la producción. La falta de recursos financieros puede ser un obstáculo significativo pues, sin la capacidad de invertir en tecnología moderna, la organización podría quedarse rezagada en términos de eficiencia y competitividad en el mercado. Del mismo modo, la falta de fondos para la capacitación del personal podría limitar su capacidad para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que a su vez podría afectar la calidad y la productividad de la producción agrícola.

Tabla 1. Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones financieras: Restricciones financieras que podrían afectar la inversión en tecnología, capacitación y expansión de las operaciones. • Infraestructura limitada: Falta de infraestructura adecuada, como sistemas de riego y almacenamiento, que podría afectar la eficiencia en la producción. • Estereotipos de género: desafíos asociados con estereotipos de género que limitan la aceptación de liderazgo femenino en el sector. • Acceso a tierras: Problemas relacionados con el acceso a tierras para la agricultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de empoderamiento Femenino: Acceso a programas gubernamentales y no gubernamentales que respalden el empoderamiento económico y social de las mujeres en la agricultura. • Demandas del mercado: Identificación de oportunidades para satisfacer las demandas específicas del mercado relacionadas con productos agrícolas producidos por mujeres. • Acceso a recursos para mujeres: Posibilidad de acceder a fondos y recursos específicos destinados a proyectos liderados por mujeres en la agricultura. • Tecnología agrícola: Oportunidades para adoptar tecnologías modernas que mejoren la eficiencia y la calidad de la producción.

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento femenino: Presencia activa de mujeres en roles de liderazgo, promoviendo la equidad de género y diversidad en el sector agroindustrial. • Conocimiento local: Comprensión profunda de las prácticas agrícolas locales y una conexión cercana con la comunidad. • Red de apoyo: Establecimiento de una red sólida de apoyo entre las mujeres líderes y otros actores locales, fomentando la colaboración. • Productos diversificados: Oferta de una variedad de productos agrícolas que podrían aprovecharse para diversificar los ingresos. • Compromiso comunitario: Alta participación y compromiso de los miembros de la asociación en iniciativas comunitarias y actividades agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima y desastres naturales: Vulnerabilidad a eventos climáticos extremos, sequías o inundaciones que puedan afectar la producción. • Competencia de importaciones: Competencia con productos importados que podrían afectar los precios y la demanda de los productos locales. • Cambios en las políticas gubernamentales: Posibles cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con la agricultura y la tierra. • Desigualdad de acceso: Posibles desafíos en el acceso a recursos y oportunidades en comparación con sus contrapartes masculinas.

Fuente: elaboración propia

Además, los estereotipos de género y los desafíos asociados con el acceso a tierras para la agricultura se señalan como obstáculos potenciales para el desarrollo de la organización. De igual modo, la carencia de infraestructura adecuada, como sistemas de riego y almacenamiento, podría tener un impacto negativo en la eficiencia en la producción agrícola, particularmente una infraestructura deficiente puede dificultar, por ejemplo, la gestión del agua y el almacenamiento de productos, lo que a su vez puede llevar a pérdidas y desperdicios, así como a una menor productividad en general.

Respecto a la debilidad referida a los estereotipos de género y los desafíos asociados con el acceso a tierras para la agricultura, es claro que la falta de aceptación del liderazgo femenino en el sector agrícola puede limitar las oportunidades de crecimiento y desarrollo para las mujeres dentro de la organización. Además, los problemas relacionados con el acceso a tierras pueden dificultar el establecimiento y la expansión de las operaciones agrícolas, lo que a su vez puede obstaculizar el éxito a largo plazo de la organización.

Entre las fortalezas de la organización se encuentran el empoderamiento femenino, la comprensión profunda de las prácticas agrícolas locales y una red sólida de apoyo entre las mujeres líderes y otros actores locales. Las anteriores fortalezas pueden ser fundamentales para promover la equidad de género y la diversidad en el sector agrícola, así como para fortalecer los lazos con la comunidad y mejorar la reputación de la organización.

Particularmente, al hablar de empoderamiento femenino, es importante resaltar que la presencia activa de mujeres en roles de liderazgo dentro de la organización sugiere de un compromiso firme con la equidad de género y la diversidad en el sector agrícola, lo que puede traducirse en una mayor representación y participación femenina en todas las facetas de las operaciones agrícolas. Como lo explica Castiblanco Moreno (2020), el empoderamiento femenino no solo promueve la igualdad de oportunidades, sino que también puede conducir a una mayor innovación, eficiencia y resiliencia en la organización.

El profundo conocimiento arraigado en las prácticas agrícolas locales emerge como una fortaleza de gran relevancia que implica que la organización esté estratégicamente posicionada para adaptarse a las condiciones y necesidades específicas del entorno agrícola local. En este sentido, la existencia de una red sólida de apoyo entre mujeres líderes y otros actores locales también se destaca como una fortaleza significativa. Esta red no solo facilita un valioso intercambio de conocimientos, recursos y oportunidades, sino que también brinda un apoyo emocional y profesional fundamental para las mujeres líderes dentro de la organización, asimismo, promueve la colaboración, coordinación y sinergia entre diferentes partes interesadas, potenciando así el impacto y la efectividad de las iniciativas agrícolas.

Por otro lado, se destacan varias oportunidades para la organización, como el acceso a programas de empoderamiento femenino, la identificación de demandas específicas del mercado y la posibilidad de acceder a recursos destinados a proyectos liderados por mujeres. Además, la adopción de tecnologías agrícolas modernas se presenta como una oportunidad para mejorar la eficiencia y la calidad de la producción.

Sin embargo, también se identifican algunas amenazas potenciales, como la vulnerabilidad a eventos climáticos extremos, la competencia con productos importados, los posibles cambios en las políticas gubernamentales y los desafíos en el acceso a recursos y oportunidades en comparación con sus contrapartes masculinas. Estas amenazas podrían afectar negativamente la producción, los ingresos y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Capítulo 2. Identificación de modelos gerenciales de empoderamiento y asociatividad

Este capítulo presenta una recopilación de modelos gerenciales, con particular interés en aquellos orientados a fomentar el empoderamiento y asociatividad, y que podrían mejorar la productividad y competitividad de las asociaciones de mujeres rurales en Cértegui, Chocó. El propósito de este capítulo es identificar enfoques y prácticas que han demostrado ser eficaces en contextos similares y que puedan ser adaptados a las necesidades específicas de la organización. El capítulo presenta una conceptualización sobre modelos gerenciales, empoderamiento femenino y asociatividad, posteriormente, presenta la metodología para la revisión y el reporte de modelos gerenciales identificados en la literatura académica.

2.1. Conceptualización sobre modelo gerencial

Un modelo gerencial se concibe como un sistema que integra el análisis de datos para generar información estratégica, facilitando la toma de decisiones en organizaciones o proyectos. Según Carrillo Barragán et al. (2024), estos modelos se centran en una visión estratégica y en el análisis estructural, permitiendo a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes y complejos.

En la literatura académica, el término "modelo" no posee una única definición. Sin embargo, para los propósitos de este estudio, se adopta la perspectiva de Gómez-Duque et al. (2023), quienes consideran un modelo como una representación de la realidad, una explicación de un fenómeno, un ideal digno de imitación, un paradigma o prototipo, consolidado por un conjunto de elementos importantes o supuestos teóricos que forman parte de un sistema social.

Complementando esta visión, Ángel Marín y Giraldo Restrepo (2023) destacan que un modelo es una representación parcial de la realidad, sujeta a cambios y, por tanto, no puede explicarla en su totalidad. Para validar un modelo en el contexto de organizaciones o proyectos, es esencial identificar ciertas características o variables clave, algunas de estas, identificadas en la literatura académica son: Enfoque en el cliente y entrega de valor (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2021); Adaptabilidad y mejora continua (González y De la Torre, 2022); Gestión del talento humano y trabajo colaborativo (Chiavenato, 2020); Comunicación y medición de resultados (Rodríguez y Gómez, 2021); Sostenibilidad y eficiencia operativa (Sánchez y Carrillo, 2022).

Ahora bien, de acuerdo con Martínez (2006), algunos autores seminales con un aporte significativo frente a la teoría de modelos gerenciales son: Fayol, quien aportó a la conceptualización de los principios fundamentales de la gestión organizacional, además, destacó la importancia de la efectividad organizativa y la necesidad de coordinar los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización; Taylor, quien introdujo los principios y métodos científicos en la gestión de organizaciones; David Cleland, quien realizó contribuciones significativas al desarrollo de modelos y enfoques para la gestión de proyectos. Drucker, considerado como el padre de la gestión moderna e introdujo el concepto de *Management by Objectives*- MBO (gestión por objetivos).

Por sus características, los modelos gerenciales permiten el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos de gestión estratégica para el logro de los objetivos de la organización, es decir, se constituyen como herramientas conceptuales y prácticas que proporcionan un marco estructurado para comprender, analizar y abordar los desafíos y procesos de gestión en una organización y así alcanzar sus objetivos (González et al., 2019) La importancia de estos modelos, de acuerdo con Lacouture y de Ávila (2021), radica en varios aspectos clave: algunos tipos de modelos proporcionan una estructura organizativa que ayuda a entender y visualizar la complejidad de una organización; ofrecen un marco para la toma de

decisiones; posibilitan mejorar la eficiencia operativa; aportan a la planificación estratégica; favorecen la implementación de mejoras incrementales en la organización; entre otros aspectos.

Según Montealegre González et al., (2018) a partir de los modelos gerenciales, las organizaciones pueden desarrollar estrategias, las cuales deben ser coherentes no solo con sus necesidades concretas, sino con las dinámicas del mercado y los requerimientos de sus stakeholders. Como respuesta a lo anterior, se han planteado modelos gerenciales modernos que por sus características de dinamismo y flexibilidad se adaptan con mayor facilidad a la realidad de las organizaciones que los implementan. Dentro de estos modelos gerenciales modernos se resaltan: Planeación estratégica, Calidad Total, Kaizen, Justo a tiempo, Reingeniería, Benchmarking y Empowerment, todos estos enfocados en la mejora continua a través de diversos elementos diferenciales. Es importante resaltar que en la literatura académica se habla de teorías del Management y allí no se hacen distinciones entre la actividad Gerencial y la actividad de Gestión, para efectos del presente trabajo investigativo tampoco se harán distinciones en la teoría de ello.

2.2 Diferenciación entre modelo gerencial y modelo de negocio

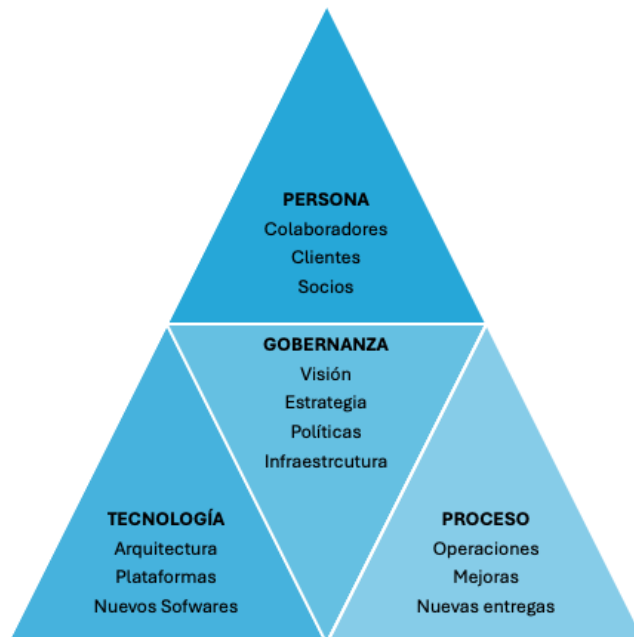
Un modelo de gestión describe la estructura y estilo de una organización, permitiéndole cumplir con sus objetivos empresariales. En palabras de Hernández, Tiuso y Vargas (2023), permite traducir la visión de la organización en una estructura práctica que se aplique a la forma en que se entregan los servicios, en otras palabras, este modelo proporciona una hoja de ruta sobre cómo debe operar la organización define los procesos, los recursos tecnológicos, el capital humano y la gobernanza, como se muestra en la figura 2.

Para efectos de este trabajo, y tras revisar distintas fuentes, **modelo de gestión, modelo gerencial y modelo operativo** corresponden al mismo concepto. De acuerdo De León (2025,

un modelo de gestión es el diseño operativo que permite a la empresa implementar la estrategia y cumplir sus objetivos. Dicho de otro modo, este modelo es una estructura de diseño integral que guía a una organización en la implementación de su estrategia a nivel operativo en donde se combinan enfoques técnicos rigurosos con la experiencia práctica en la gestión de cambios organizacionales, facilitando el diagnóstico, diseño y mantenimiento de los procesos en la organización.

En complemento a lo anterior, Barceló (2023) señala que un modelo operativo o de gestión muestra cómo una organización genera valor y quiénes son los responsables de ello dentro de la misma. De acuerdo con Larena (2022), diseñar este tipo de modelos es un proceso crítico que requiere que los líderes de una organización desarrollen un entendimiento claro de sus ambiciones estratégicas, es decir, definir "dónde jugar" y "cómo ganar". A continuación, se muestran los elementos clave de un modelo operativo, tras contrastar distintas fuentes de información.

Figura 2. Elementos del modelo operativo/ gestión



Nota: HomeOffice (2018).

Ahora bien, existen diferencias entre el modelo operativo y el modelo de negocio, entre ellas sus enfoques y niveles de detalle. De acuerdo con Campbell (2014), Mientras que el modelo de negocio define el qué y el porqué de una organización, es decir, cómo crea, entrega y captura valor en el mercado, el modelo operativo aborda el cómo, es decir, los mecanismos internos necesarios para materializar ese valor.

Por su parte, Palacios y Duque (2011), manifiestan que el modelo de negocio se enfoca en elementos estratégicos de alto nivel, por ejemplo, esto incluye aspectos como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los flujos de ingresos y los canales de distribución, de allí que sea considerado como un marco externo y estratégico que explica cómo la empresa se posiciona frente a la competencia, cuál es su mercado objetivo y cómo genera sostenibilidad económica a través de sus actividades principales. En la siguiente figura se muestra el esquema del modelo de negocio CANVAS.

Figura 3. Elementos del modelo de negocio



Nota: Osterwalder y Pigneur (2010)

Ahora bien, el modelo operativo se concentra en los procesos internos y recursos necesarios para implementar el modelo de negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, los sistemas tecnológicos, las capacidades humanas y los procesos de gobernanza, por lo que puede decirse que es un plano más técnico y funcional que traduce la estrategia definida en el modelo de negocio en actividades y tareas específicas.

El modelo operativo funciona como un puente entre la estrategia y la ejecución, conectando los objetivos definidos por el modelo de negocio con las acciones diarias que hacen posible alcanzarlos. De esta manera, ambos modelos son complementarios. Mientras el modelo de negocio establece la dirección estratégica y la visión a largo plazo, el modelo operativo garantiza que los procesos y capacidades internas estén alineados para soportar y ejecutar esa estrategia.

Una organización que solo tenga un modelo de negocio claro, pero carezca de un modelo operativo efectivo puede encontrar dificultades para materializar sus objetivos estratégicos. De manera inversa, una organización con un modelo operativo sólido, pero sin un modelo de negocio bien definido puede operar eficientemente, pero carecer de propósito estratégico, lo que podría resultar en recursos mal asignados o falta de competitividad. Por ejemplo, una startup tecnológica puede diseñar un modelo de negocio innovador basado en la oferta de una plataforma digital disruptiva. Sin embargo, si su modelo operativo no incluye una infraestructura tecnológica adecuada o personal capacitado, enfrentará desafíos para entregar valor consistentemente y escalar en el mercado.

En síntesis y, como lo indica Spence (2023), mientras el modelo de negocio se ocupa de la estrategia para generar valor, el modelo operativo se centra en cómo se ejecuta esa estrategia de manera eficiente.

2.3. Conceptualización sobre empoderamiento femenino y asociatividad

El **empoderamiento** es un proceso multidimensional que implica el fortalecimiento de individuos o comunidades para que tomen control sobre sus vidas, mejoren su capacidad de acción y participen activamente en la toma de decisiones que afectan sus realidades (Mc Kay Levy, 2024). De acuerdo con autores como Silva y Loreto (2006), el empoderamiento es un proceso que implica adquirir habilidades para resolver problemas, gestionar recursos, tomar acciones y participar con otros hacia la consecución de un objetivo compartido. Además, implica el desarrollo de competencias y la adjudicación de roles y responsabilidades.

La **asociatividad**, por su parte, se refiere a la capacidad y disposición de individuos, organizaciones o entidades para unirse, colaborar y trabajar juntos en post de objetivos comunes (Quiroz, Font y Sánchez, 2021). Como lo indican Serrano, Puentes y Amado (2021), la asociatividad implica una relación colaborativa donde las partes involucradas aportan recursos, esfuerzos y conocimientos para alcanzar objetivos que pueden ser difíciles de lograr de manera individual. En consonancia con lo anterior, Rodríguez y Cervilla (2020) indica que la asociatividad incluye aspectos clave como la confianza mutua, la comunicación efectiva, la distribución equitativa de responsabilidades y beneficios, y la capacidad de trabajar de manera coordinada hacia metas comunes.

Ahora bien, para la propuesta de un modelo gerencial que promueva el empoderamiento y asociatividad de las mujeres rurales que hacen parte de organizaciones agroindustriales, se deben reconocer los desafíos específicos que enfrentan las mujeres en entornos rurales y, a partir de ahí, establecer los elementos que permitan crear oportunidades para mejorar sus condiciones de vida, fomentar la autonomía y promover el desarrollo sostenible en el territorio.

Silva-Jiménez et. al (2020), indican que al promover el empoderamiento de las mujeres y al fomentar su participación progresiva a lo largo de las cadenas de valor en proyectos agroindustriales, se logra una gestión más efectiva de los procesos, generando así un valor añadido. Esto se debe a que las mujeres pueden desarrollar habilidades, adquirir destrezas y fortalecer conocimientos que les posibilitan mejorar su gestión y, por tanto, acceder a diversos espacios, oportunidades y beneficios.

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA (2023) la relación entre el empoderamiento de las mujeres y la asociatividad en entornos rurales es estrecha y puede generar beneficios significativos tanto para las mujeres como para las comunidades en su conjunto, entre estos beneficios se resaltan el acceso a recursos y oportunidades (González, Gaviria y Cabezas, 2019); el empoderamiento económico de las mujeres rurales (Nyirongo, 2020); la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones (Sánchez y Jiménez, 2013); el intercambio de habilidades y conocimientos entre mujeres (Silva Jimenez et. al, 2020); la reducción de las desigualdades de género (Diaz y Silva, 2019), entre otros beneficios que contribuyen al crecimiento individual y colectivo.

2.3. Metodología para la revisión y reporte de modelos gerenciales

Para identificar los modelos gerenciales, se adoptó una metodología cualitativa, comenzando con una revisión exhaustiva de la literatura académica. Se consultaron diversas bases de datos, revistas indexadas y repositorios académicos, con el fin de identificar investigaciones previas que abordaran modelos gerenciales centrados en enfoques de empoderamiento y asociatividad. El objetivo principal fue desentrañar los elementos constitutivos de dichos modelos, los cuales servirían como base para la fase posterior del estudio (Flick, 2022; Creswell, 2014). Esta revisión permitió establecer un

marco teórico que orientó el desarrollo de la tercera fase del estudio. Las actividades específicas de esta fase incluyeron:

- Identificación y selección de documentos: Se revisaron bases de datos como Scielo, Redalyc y Dialnet, además de repositorios universitarios, con la finalidad de recabar artículos, tesis de grado y demás documentos académicos que desarrollan modelos gerenciales.
- Síntesis y determinación de elementos que configuran el modelo gerencial: Tras la selección de los documentos, se realizó un proceso de contraste que permitió identificar patrones y convergencias frente a los elementos que más se repetían o a los que más relevancia se les asignaba en las investigaciones consultadas. Estos elementos fueron la base del modelo que se pretendía construir.
- Priorización de elementos clave: Tras la identificación de los elementos clave, estos se ordenaron en orden de importancia mediante la herramienta llamada "matriz de priorización". Esta herramienta permitió definir las categorías relevantes que debían abordarse con mayor énfasis para construir un modelo gerencial completo.

Es importante indicar que para esta fase se diseñó una matriz de revisión documental, la cual permitió analizar y sintetizar documentos. Según Codina (2023), en este tipo de matriz "las filas son las referencias que forman la base de la evidencia y las columnas son las variables que se van a analizar de cada referencia" (p.1). Las variables o categorías analíticas fueron los ejes transversales a la investigación y de los cuales se buscó recabar información. En este caso, las categorías fueron apriorísticas y se refirieron a los elementos clave que debían configurar el modelo.

2.4. Resultados

Para proponer un modelo de empoderamiento y asociatividad para las mujeres rurales en Cértegui, Chocó, es esencial identificar los modelos gerenciales que han demostrado ser efectivos en contextos similares, analizando sus características y componentes clave. Estos modelos gerenciales, al integrar principios de empoderamiento y asociatividad, ofrecen un marco para que las mujeres rurales no solo desarrollen habilidades y conocimientos, sino también para que puedan establecer redes de apoyo mutuo que potencien su participación en la economía y la toma de decisiones.

En este sentido, se debe examinar cómo otros modelos de gestión, tanto en el ámbito local como internacional, han logrado la integración de grupos vulnerables mediante el fortalecimiento de capacidades organizativas y la creación de espacios de colaboración efectiva. A partir de esta identificación, se podrán seleccionar los elementos más pertinentes para el contexto específico de Cértegui, permitiendo la creación de un modelo que no solo sea inclusivo y participativo, sino también sostenible y adaptado a las necesidades locales.

2.4.1. Modelo Participativo

En este modelo, la toma de decisiones se comparte entre los líderes y los miembros del grupo, en la búsqueda e involucrar a todos los miembros en la planificación y ejecución de actividades, promoviendo así el empoderamiento colectivo (Vélez Romero, 2015). Los elementos constitutivos de este modelo son:

- Toma de Decisiones Compartida: Involucra a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones, permitiéndoles aportar ideas y opiniones. La participación

puede variar según la magnitud de la decisión, pero se busca un enfoque más colaborativo.

- **Comunicación Abierta y Transparente:** Fomenta una comunicación abierta y transparente entre la dirección y los colaboradores. La información relevante sobre la empresa, metas, desafíos y logros se comparte
- **Desarrollo de Habilidades y Capacitación:** Proporciona oportunidades para el desarrollo de habilidades y la capacitación continua. La formación no solo se centra en tareas específicas, sino también en habilidades de liderazgo y toma de decisiones.
- **Metas y Objetivos Claros:** Establece metas y objetivos claros que son comunicados a todos los niveles de la organización. La alineación con los objetivos organizativos fomenta la cohesión y la colaboración.
- **Reconocimiento y Recompensas:** Reconoce y recompensa el desempeño y las contribuciones de los colaboradores. Se valora la participación y se refuerza positivamente.
- **Cultura de Confianza:** Fomenta una cultura de confianza donde los colaboradores se sienten seguros al expresar sus opiniones y tomar riesgos calculados. La confianza es esencial para la participación efectiva.
- **Estructuras de Equipos Autónomos:** Puede involucrar la creación de equipos autónomos que tienen la autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus funciones específicas. Esto permite una mayor agilidad y capacidad de respuesta.
- **Retroalimentación Continua:** Establece sistemas de retroalimentación continua, donde se proporciona feedback regular a los colaboradores sobre su desempeño y contribuciones. La retroalimentación constructiva impulsa la mejora continua.
- **Inclusión y Diversidad:** Valora la inclusión y la diversidad, reconociendo la importancia de perspectivas diversas en la toma de decisiones. Fomenta un entorno donde todas las voces son escuchadas y respetadas.
- **Flexibilidad Organizativa:** Busca estructuras organizativas más flexibles y ágiles que permitan una adaptación más rápida a los cambios en el entorno empresarial.

- Enfoque en Resultados y Desempeño: Mantiene un enfoque en resultados y desempeño, asegurándose de que la participación se traduzca en logros tangibles para la organización (Zapata, Sigala, Mirabla, 2016; Díaz Bejarano, 2018; Cauce y Romas, 2025).)

2.4.2 Modelo de Liderazgo Compartido

Este enfoque implica distribuir las responsabilidades de liderazgo entre varios individuos en lugar de depender de un solo líder, lo que permite fomentar la colaboración y la toma de decisiones colectiva, fortaleciendo la asociatividad (Chacón, López, Arias, 2022). Al revisar la literatura, se indica que algunos de los elementos constitutivos de este modelo son:

- Colaboración Activa: Fomenta la colaboración activa entre los líderes, donde comparten ideas, experiencias y conocimientos para abordar los desafíos organizativos.
- Distribución de Responsabilidades: Implica la asignación clara y equitativa de responsabilidades entre los líderes. Cada líder tiene áreas específicas de enfoque y responsabilidad.
- Complementariedad de Habilidades: Busca líderes con habilidades complementarias que se beneficien mutuamente. La diversidad de habilidades y perspectivas contribuye al éxito general.
- Toma de Decisiones Conjunta: Involucra a todos los líderes en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones importantes se toman de manera conjunta, aprovechando la experiencia y la visión de todos.
- Comunicación Abierta: Requiere una comunicación abierta y fluida entre los líderes. La transparencia en la comunicación contribuye a un entendimiento compartido de los objetivos y estrategias.

- **Desarrollo de Relaciones de Confianza:** Construye relaciones de confianza entre los líderes. La confianza mutua es esencial para el éxito de un modelo de liderazgo compartido.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Se caracteriza por su capacidad para adaptarse y ser flexible ante cambios y desafíos. Los líderes deben estar dispuestos a ajustar enfoques según sea necesario.
- **Enfoque en la Sinergia:** Busca la sinergia, donde la combinación de los esfuerzos y habilidades individuales resulta en un rendimiento colectivo que supera las capacidades individuales.
- **Desarrollo del Talento:** Promueve el desarrollo del talento dentro del equipo de liderazgo. Esto incluye la mentoría y el fomento del crecimiento profesional de cada líder.
- **Cohesión de Equipo:** Fomenta un sentido de cohesión y pertenencia dentro del equipo de liderazgo. Se trata de trabajar juntos hacia un objetivo común.
- **Inclusión y Diversidad:** Valora la inclusión y la diversidad en la composición del equipo de liderazgo. Diferentes perspectivas enriquecen la toma de decisiones (Chen y Zhang, 2023; Ramírez Bermúdez, 2024).

2.4.3 Modelo de Redes Colaborativas

Las organizaciones adoptan un enfoque de redes en lugar de una estructura jerárquica tradicional, lo cual promueve la colaboración entre diferentes partes interesadas, facilitando la asociatividad y permitiendo el empoderamiento a través de la conexión y el intercambio de recursos (Garzón, Jiménez y Gómez, 2023). Los elementos constitutivos de este modelo son:

- **Visión Compartida:** Establece una visión compartida entre los participantes de la red. Todos deben comprender y estar alineados con los objetivos y metas comunes.

- **Confianza y Transparencia:** Fomenta un ambiente de confianza y transparencia entre los miembros de la red. La apertura en la comunicación y la confianza mutua son esenciales para la colaboración efectiva
- **Participación:** Involucra la participación de todos los miembros. Cada entidad o individuo tiene un papel significativo y contribuye al logro de los objetivos.
- **Interdependencia:** Reconoce la interdependencia entre los miembros de la red. La colaboración se basa en la comprensión de que el éxito de uno afecta al éxito de todos.
- **Intercambio de Recursos:** Facilita el intercambio de recursos entre los participantes. Esto puede incluir conocimientos, habilidades, información, financiamiento u otros recursos relevantes.
- **Desarrollo de Capacidades:** Promueve el desarrollo de capacidades en todos los niveles de la red. Esto implica el fortalecimiento de habilidades individuales y colectivas.
- **Evaluación y Aprendizaje Continuo:** Implementa procesos regulares de evaluación y aprendizaje continuo. La retroalimentación y la mejora constante son parte integral del modelo.
- **Cultura de Colaboración:** Fomenta una cultura de colaboración donde se celebra el éxito colectivo y se enfrentan los desafíos juntos (De la Hoz et al, 2017; Del Carpio y Miralles, 2021; Murillo, Rivera y Cruz, 2024).

2.4.4 Modelo de Empoderamiento Individual

De acuerdo con Piguave y Vegas (2021), este modelo se centra en el desarrollo personal y profesional de cada miembro, lo cual proporciona oportunidades para el crecimiento, la capacitación y el desarrollo de habilidades, fortaleciendo así el empoderamiento individual dentro del grupo. Los elementos constitutivos de este modelo son:

- Autonomía y Toma de Decisiones: Proporciona a los individuos un alto grado de autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus tareas y responsabilidades.
- Claridad en los Objetivos Individuales: Establece objetivos individuales claros y alineados con los objetivos organizativos, permitiendo a cada colaborador entender su contribución al éxito general.
- Desarrollo de Habilidades: Enfatiza el desarrollo de habilidades y competencias individuales. Se fomenta la adquisición de conocimientos y la mejora continua.
- Feedback y Evaluación Continua: Implementa procesos regulares de retroalimentación y evaluación para proporcionar a los individuos una comprensión clara de su desempeño y áreas de mejora.
- Reconocimiento y Recompensas Individuales: Reconoce y recompensa los logros individuales. Se valora el esfuerzo y los resultados a nivel personal.
- Participación en el Desarrollo de Metas: Involucra a los colaboradores en el proceso de establecer metas individuales, permitiéndoles tener un mayor sentido de propiedad sobre su desarrollo.
- Cultura de Aprendizaje: Fomenta una cultura organizativa que promueve el aprendizaje y la adquisición de nuevas habilidades. Se alienta a los individuos a buscar oportunidades de crecimiento.
- Empoderamiento para Tomar Iniciativas: Brinda a los colaboradores la autoridad para tomar iniciativas y proponer mejoras en sus roles y funciones.
- Flexibilidad en la Organización del Trabajo: Permite flexibilidad en la organización del trabajo, incluyendo opciones como teletrabajo o horarios flexibles, para adaptarse a las necesidades individuales.
- Enfoque en Fortalezas Individuales: Se centra en identificar y potenciar las fortalezas individuales de cada colaborador, asignando tareas que se alineen con sus habilidades y preferencias.

- Promoción de la Iniciativa Personal: Fomenta la iniciativa personal, animando a los colaboradores a proponer nuevas ideas y soluciones para mejorar los procesos y la eficiencia (Jiménez, Luna y Jiménez, 2022; Gastelo Hernández, 2022).

2.4.5 Modelo de Cooperativas

Las cooperativas son estructuras organizativas que promueven la propiedad colectiva y la toma de decisiones democrática, están integradas por miembros que tienen un papel activo en la gestión y comparten los beneficios de manera equitativa, fomentando la asociatividad y el empoderamiento económico (Dieste Cobo, 2020). Los elementos constitutivos de este modelo son:

- Participación democrática: La toma de decisiones se realiza de manera democrática, donde cada miembro de la cooperativa tiene voz y voto. Las decisiones importantes son tomadas mediante procesos participativos y asambleas.
- Propiedad y control compartidos: Los miembros de la cooperativa son propietarios y tienen control sobre la organización. Cada miembro generalmente tiene una participación igual en la toma de decisiones, independientemente de la cantidad de capital que haya aportado.
- Equidad en la distribución de beneficios: Los beneficios generados por la cooperativa se distribuyen de manera equitativa entre los miembros, en lugar de basarse en la cantidad de capital aportado. Esto promueve la igualdad económica entre los socios.
- Interés por el bienestar común: El modelo gerencial cooperativo se centra en el beneficio común y el bienestar de todos los miembros. Los objetivos no se orientan exclusivamente hacia la maximización de beneficios, sino también hacia la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los miembros y la comunidad en general.

- Solidaridad y cooperación: Existe un fuerte énfasis en la solidaridad y la cooperación entre los miembros. La colaboración es clave para lograr los objetivos comunes y superar desafíos.
- Adhesión a los principios cooperativos: Muchos modelos gerenciales cooperativos se rigen por los Principios Cooperativos Internacionales, que establecen los valores fundamentales y las pautas para el funcionamiento de las cooperativas (Marcuello y Saz, 2008; Marcuello y Nachar, 2013).

2.4.6 Modelo de Desarrollo Comunitario

Enfoque que busca mejorar las condiciones de vida en una comunidad mediante la participación de sus miembros, por lo que promueve la toma de decisiones inclusiva y la colaboración en proyectos que beneficien a la comunidad en su conjunto (Moran, 2008).

Los elementos constitutivos de este modelo son:

- La gestión del conocimiento regional: el cual se convierte en el eje del proceso de aprendizaje colectivo regional, como elemento dinamizador de los procesos de innovación y de cambios de conductas regionales.
- La planificación y seguimiento del desarrollo: este proceso comprende tres subprocesos; Formular los planes, Seguir y evaluar la ejecución de planes, Evaluar la formulación de planes elaborados en la región.
- El desarrollo de la institucionalidad: Investigar y desarrollar las competencias socio-institucionales con el fin de fortalecer la institucionalidad regional y las relaciones Estado-Sociedad (Gómez y Gómez, 201; Paz y Martínez, 2020).

2.4.7 Modelo de Organizaciones Basadas en Valores

Enfatiza la importancia de los valores compartidos, la ética y la responsabilidad social en la gestión, además, promueve la participación activa de los miembros y el empoderamiento a través de la adhesión a principios éticos (Vaca, Ortega, Moreno, 2018). Los elementos constitutivos de este modelo son:

- Definición clara de valores: La organización identifica y define claramente los valores fundamentales que guiarán todas las acciones y decisiones de la empresa. Estos valores suelen ser principios éticos que reflejan la identidad y la misión de la organización.
- Compromiso con la ética: La organización promueve la toma de decisiones éticas y moralmente sólidas en todos los niveles. Los valores éticos son considerados en la formulación de políticas, procesos de toma de decisiones y acciones diarias.
- Cultura organizacional arraigada en valores: Los valores se incorporan en la cultura organizacional, influyendo en la forma en que los colaboradores interactúan entre sí, con los clientes y con otras partes interesadas. Se fomenta un ambiente de trabajo basado en el respeto, la integridad y la responsabilidad.
- Liderazgo basado en valores: Los líderes de la organización actúan como modelos a seguir al demostrar y promover activamente los valores de la organización. La dirección se compromete a liderar con integridad y a alinear las acciones con los valores declarados.
- Integración en procesos de toma de decisiones: Los valores se integran en los procesos de toma de decisiones, de modo que las decisiones estratégicas y operativas reflejen y estén alineadas con los principios fundamentales de la organización.
- Comunicación efectiva de valores: La organización comunica de manera transparente y efectiva sus valores tanto interna como externamente. Los

colaboradores, clientes, proveedores y otras partes interesadas deben comprender los valores y la misión de la organización.

- Evaluación del desempeño basada en valores: Los colaboradores son evaluados no solo por su rendimiento cuantitativo, sino también por su adhesión a los valores de la organización. Se reconoce y se valora el comportamiento ético y la contribución a la cultura basada en valores.
- Responsabilidad social y sostenibilidad: Las organizaciones basadas en valores tienden a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables y sostenibles, contribuyendo positivamente a la comunidad y al medio ambiente.
- Promoción de la diversidad e inclusión: La diversidad y la inclusión suelen ser valores fundamentales, promoviendo un entorno que respeta y valora las diferencias individuales. (Vaca, Ortega, Moreno, 2018; Domínguez Sotelo, 2020; Rincón y Aldana, 2021)

2.4.8 El lienzo del modelo operativo

El Lienzo del Modelo Operativo (OMC) es una potente herramienta diseñada para ayudar a las organizaciones a crear un modelo operativo sólido y eficaz que se alinee con sus objetivos estratégicos. Desarrollado por Campbell, Gutiérrez y Lancelott (2017) el OMC se basa en seis elementos clave: propuesta de valor, procesos, organización, información, ubicación y proveedores, los cuales se muestran a continuación:

- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor define la combinación única de productos, servicios y experiencias que una organización ofrece a sus clientes. La OMC enfatiza la importancia de comprender las necesidades del cliente y diseñar una propuesta de valor que aborde esas necesidades y al mismo tiempo se diferencie de los competidores.

- **Procesos:** Los procesos son las actividades y flujos de trabajo de principio a fin que sigue una organización para crear, entregar y capturar valor. El OMC se centra en trazar un mapa de los procesos clave e identificar oportunidades de mejora, automatización e innovación.
- **Organización:** El componente de organización aborda los roles, las responsabilidades y las líneas de informes dentro de la organización. El OMC fomenta el diseño de una estructura organizacional que respalde los objetivos estratégicos, fomente la colaboración y promueva la rendición de cuentas.
- **Información:** La información se refiere a los datos, sistemas y herramientas que respaldan la toma de decisiones y permiten que la organización funcione de manera eficaz. El OMC destaca la necesidad de garantizar que la información correcta esté disponible para las personas adecuadas en el momento adecuado.
- **Ubicación:** La ubicación abarca los espacios físicos y virtuales donde opera la organización, incluidas oficinas, fábricas y plataformas digitales. La OMC destaca la importancia de elegir ubicaciones que respalden la estrategia, los procesos y la estructura de costos de la organización.
- **Proveedores:** Los proveedores son los socios externos que proporcionan bienes, servicios o conocimientos a la organización. La OMC enfatiza la necesidad de gestionar las relaciones con los proveedores de manera estratégica, asegurándose de que contribuyan a la propuesta de valor y la eficiencia operativa de la organización (Campbell, Gutiérrez y Lancelot, 2017).

2.4.9 El marco de las 7S de McKinsey

El marco 7S de McKinsey es un modelo de gestión que en busca de la excelencia y se basa en siete elementos interrelacionados (estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo y personal), los cuales determinan la eficacia organizacional (Jaramillo y Jaramillo, 2022). A continuación, se mencionan cada uno de ellos:

- Estrategia: El marco enfatiza la importancia de una estrategia clara y coherente que describa los objetivos, las prioridades y la ventaja competitiva de la organización.
- Estructura: El componente de estructura aborda la jerarquía de la organización, la división del trabajo y las líneas de informes, y cómo respaldan la estrategia general.
- Sistemas: Los sistemas se refieren a los procedimientos, procesos y tecnologías que permiten a la organización funcionar eficazmente y lograr sus objetivos estratégicos.
- Valores compartidos: Los valores compartidos, también conocidos como cultura organizacional, abarcan los principios rectores, creencias y normas que dan forma al comportamiento y la toma de decisiones de la organización.
- Habilidades: Las habilidades representan las competencias, la experiencia y las capacidades centrales de la organización que le permiten ejecutar su estrategia y crear una ventaja competitiva.
- Estilo: El estilo se refiere al enfoque de liderazgo y gestión, incluidas las prácticas de comunicación, toma de decisiones y motivación, que influyen en la cultura y el desempeño de la organización.
- Personal: El personal se ocupa de los recursos humanos de la organización, incluidas las estrategias de gestión de talentos, reclutamiento, desarrollo y retención, que respaldan la ejecución de la estrategia (Jaramillo y Jaramillo, 2022; Jurevicius, 2023).

2.4.10 El enfoque de la Casa de la Arquitectura Empresarial (HOBA)

La House of Business Architecture (HOBA) es un enfoque holístico para organizar y estructurar los esfuerzos de arquitectura empresarial de una organización (Gascoigne, 2018). Sirve como un modelo integral para diseñar y gestionar los diversos componentes de la arquitectura empresarial, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos y permitiendo una toma de decisiones informada (Ulrich y McWhorter, 2010). Elementos clave del enfoque HOBA:

- **Estrategia y modelo de negocio:** el enfoque HOBA se basa en una comprensión clara de la estrategia y el modelo de negocio de una organización. Esto garantiza que todos los componentes posteriores de la arquitectura empresarial estén alineados con los objetivos estratégicos y la propuesta de valor de la organización.
- **Capacidades:** Las capacidades representan las habilidades y competencias básicas que una organización necesita para ejecutar su estrategia y crear valor. HOBA enfatiza la importancia de identificar y mapear estas capacidades para comprender sus relaciones y dependencias, lo que permite a las organizaciones optimizar la asignación de recursos y las decisiones de inversión.
- **Flujos de valor:** los flujos de valor representan los procesos de principio a fin a través de los cuales una organización crea, entrega y captura valor para sus clientes. HOBA alienta a las organizaciones a mapear y analizar estos flujos de valor para identificar oportunidades de mejora, optimizar las operaciones y mejorar la experiencia del cliente.
- **Organización:** El componente de organización del enfoque HOBA aborda los roles, las responsabilidades y las líneas de informes dentro de una organización. Su objetivo es diseñar una estructura organizacional que respalde la ejecución de la estrategia y promueva la colaboración, la rendición de cuentas y la eficiencia.
- **Información:** La información abarca los datos, los análisis y los conocimientos que respaldan la toma de decisiones y permiten que la organización funcione de manera eficaz. HOBA destaca la importancia de garantizar que la información correcta esté disponible para las personas adecuadas en el momento adecuado, fomentando una cultura basada en datos y mejorando las capacidades de toma de decisiones (Gascoigne, 2018; Ulrich y McWhorter, 2010).

A continuación, en la tabla 2, se muestra un cuadro comparativo de los modelos identificados:

Tabla 2. Cuadro comparativo

Elemento clave	Participativo	Liderazgo Compartido	Redes Colaborativas	Empoderamiento Individual	Cooperativas	Desarrollo Comunitario	Organizaciones Basadas en Valores	OMC (Lienzo del Modelo Operativo)	7S de McKinsey	HOBA (Casa de la Arquitectura Empresarial)
Toma de Decisiones	Compartida	Conjunta	Participativa	Autónoma	Democrática	Democrática	Integrada en Procesos de Toma de Decisiones	Basada en información estratégica	Guiada por la estrategia y los valores compartidos, con alineación entre los 7 elementos.	Informada y alineada con los objetivos estratégicos y el modelo de negocio.
Comunicación	Abierta y Transparente	Abierta	Abierta	Abierta	Transparente	-	Efectiva de Valores	Facilita flujos de información clave para procesos, proveedores y decisiones.	Influida por el estilo de liderazgo, enfatiza una comunicación efectiva entre los elementos organizacionales.	Promueve una cultura basada en datos, asegurando la transparencia en el flujo de información.
Desarrollo de Habilidades	Sí	Sí	Sí	Sí	-	Sí	-	Considera la capacitación para mejorar procesos y automatización.	Incluido en el elemento "Habilidades", con enfoque en competencias clave y desarrollo del personal.	Enfocado en la identificación y optimización de capacidades clave para ejecutar la estrategia.
Metas y Objetivos	Claros	-	-	Objetivos Individuales	-	Planificación del Desarrollo	-	Alineados con la propuesta de valor y los procesos clave para satisfacer necesidades del cliente.	Definidos como parte de la estrategia y reforzados por los valores compartidos.	Establecidos en el "Fundamento" para garantizar alineación estratégica y operativa.
Reconocimiento y Recompensas	Sí	-	-	Individuales	-	-	Evaluación del Desempeño Basada en Valores	No se aborda directamente, pero implícito en la mejora de procesos y relación con proveedores.	Relacionado con "Estilo" y "Personal", donde se incentiva el rendimiento y	No explícito, pero se alinea con las capacidades y estructuras que fomentan el compromiso organizacional.

Elemento clave	Participativo	Liderazgo Compartido	Redes Colaborativas	Empoderamiento Individual	Cooperativas	Desarrollo Comunitario	Organizaciones Basadas en Valores	OMC (Lienzo del Modelo Operativo)	7S de McKinsey	HOBA (Casa de la Arquitectura Empresarial)
									alineación con valores organizacionales.	
Cultura de Confianza	Sí	Desarrollo de Relaciones de Confianza	Sí	-	Solidaridad	-	Sí	Implícita en la alineación estratégica y la transparencia en información y procesos.	Fundamentada en los valores compartidos y el estilo de liderazgo.	Reflejada en la alineación entre los componentes estratégicos, operativos y culturales.
Estructuras de Equipos	Autónomos	-	-	Flexibilidad en el Trabajo	Propiedad y Control	-	-	Definidas según los procesos clave y las funciones organizacionales necesarias para cumplir con la propuesta de valor.	Jerarquía y roles determinados por la estructura y los sistemas, con énfasis en colaboración y responsabilidad compartida.	Diseñadas para promover colaboración y responsabilidad, con enfoque en optimizar capacidades y flujos de valor.
Retroalimentación	Continua	-	Evaluación Continua	Feedback Continuo	-	-	-	Focalizada en identificar mejoras en procesos, tecnología y relaciones con proveedores.	Se deriva de los sistemas y estilo, orientada hacia el aprendizaje organizacional y la mejora continua.	Integrada en el análisis de flujos de valor e información para mejorar continuamente la ejecución estratégica.
Inclusión y Diversidad	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	Promoción de la Diversidad e Inclusión	No abordado explícitamente, pero reflejado en la consideración de múltiples perspectivas para definir procesos y proveedores.	Enfatizado en los valores compartidos y en la gestión del personal como un elemento clave para la efectividad organizacional.	Subyacente en la alineación entre capacidades, flujos de valor y objetivos estratégicos para fomentar una cultura inclusiva.
Flexibilidad Organizativa	Sí	Flexibilidad y Adaptabilidad	-	Flexibilidad en el Trabajo	-	-	Flexibilidad y Adaptabilidad	Proporcionada mediante la revisión y optimización de	Influida por la alineación de todos los	Fundamentada en la capacidad de rediseñar componentes

Elemento clave	Participativo	Liderazgo Compartido	Redes Colaborativas	Empoderamiento Individual	Cooperativas	Desarrollo Comunitario	Organizaciones Basadas en Valores	OMC (Lienzo del Modelo Operativo)	7S de McKinsey	HOBA (Casa de la Arquitectura Empresarial)
								procesos, ubicaciones y relaciones con proveedores.	elementos para adaptarse a cambios estratégicos o del entorno.	organizacionales y procesos según las necesidades estratégicas.
Enfoque en Resultados y Desempeño	Sí	Sinergia	-	Enfoque en Fortalezas Individuales	-	-	Responsabilidad Social y Sostenibilidad	Central en la propuesta de valor y los procesos, optimizando recursos y garantizando resultados efectivos.	Fundamentado en la estrategia, los sistemas y habilidades, con énfasis en la ejecución eficaz.	Asegurado mediante la optimización de flujos de valor y capacidades para maximizar la creación de valor.

Fuente: elaboración propia con base a revisión de la literatura.

Para analizar los modelos expuestos en la tabla anterior e identificar en cada uno de ellos aquellos componentes que serán la base para la estructuración del modelo objeto del presente estudio, se indican cuatro categorías transversales, a saber: colaboración, empoderamiento, estructura organizativa y enfoque económico.

Figura 4. Elementos modelos gerenciales



Fuente: elaboración propia

Los modelos revisados presentan enfoques diversos, pero comparten un núcleo común que prioriza la colaboración efectiva, el empoderamiento individual y colectivo, estructuras organizativas adaptativas y una orientación económica sostenible. La integración de estos elementos permite su aplicación en distintos contextos, dependiendo de las necesidades estratégicas y operativas de cada organización o comunidad. A continuación, se presenta un análisis concreto de como estos elementos se desarrollan en los modelos presentados.

Tabla 3. Elementos base para el desarrollo del modelo

Elemento	Modelos	Descripción
Colaboración	Modelos Participativo, Liderazgo Compartido y Redes Colaborativas	Promueven la colaboración directa entre los miembros mediante procesos de toma de decisiones conjunta y participativa, comunicación abierta y transparencia.
	Cooperativas y Desarrollo Comunitario	Facilitan la colaboración a través de la solidaridad, la propiedad compartida y la planificación comunitaria, enfatizando la democracia como base organizativa.
	Organizaciones Basadas en Valores	Establecen la colaboración mediante la alineación con principios éticos y la promoción de una cultura de trabajo en equipo.
	OMC, 7S de McKinsey y HOBA	Fomentan la colaboración estratégica al integrar flujos de información y procesos que vinculan a diferentes niveles organizativos.
Empoderamiento	Modelos de Empoderamiento Individual y Participativo	Están enfocados en proporcionar autonomía y fortalecer la capacidad de las personas para tomar decisiones informadas.
	Cooperativas y Desarrollo Comunitario	Empoderan a través de la participación democrática y el control colectivo sobre los recursos y las decisiones clave
	OMC, 7S y HOBA	Incorporan el empoderamiento como un componente indirecto mediante el desarrollo de habilidades clave y la alineación estratégica de competencias.
	Organizaciones Basadas en Valores	Promueven el empoderamiento basado en principios éticos, donde cada miembro tiene un rol significativo en el cumplimiento de la misión organizativa

Elemento	Modelos	Descripción
Estructura Organizativa	Liderazgo Compartido y Redes Colaborativas	Proponen estructuras horizontales y flexibles que fomentan equipos autónomos y adaptativos
	Cooperativas y Desarrollo Comunitario	Poseen estructuras descentralizadas con énfasis en la propiedad comunitaria y el control democrático.
	OMC y 7S de McKinsey	Optan por estructuras más formales y jerárquicas, pero con énfasis en la integración y colaboración entre componentes estratégicos y operativos.
	HOBA	Diseña estructuras basadas en flujos de valor y capacidades, garantizando la adaptabilidad a las necesidades estratégicas.
Enfoque Económico	OMC y 7S de McKinsey	Ponen énfasis en la sostenibilidad económica, optimizando procesos y recursos para maximizar resultados y garantizar la competitividad.
	Cooperativas y Desarrollo Comunitario	Buscan un enfoque económico inclusivo y equitativo, promoviendo la redistribución de beneficios y la sostenibilidad social.
	HOBA	Combina un enfoque económico con la alineación estratégica, asegurando que las capacidades clave se traduzcan en resultados financieros y operativos
	Organizaciones Basadas en Valores	Alinean sus estrategias económicas con objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social, enfatizando el impacto más allá del rendimiento financiero.

Fuente: elaboración propia

Para el caso del presente estudio se busca promover colaboración entre diferentes partes interesadas, la distribución equitativa de beneficios económicos, el desarrollo personal y profesional y la participación activa de sus miembros, por tanto, no podría seleccionarse solo un modelo de referencia, sino tomar los elementos más relevantes de cada uno, aunarlos y desarrollarlos para crear un nuevo modelo que responda a los requerimientos y necesidades de la población de mujeres rurales, los cuales se evidenciaron en el análisis DOFA del capítulo 1.

Capítulo 3. Modelo gerencial de empoderamiento y asociatividad para la gestión de proyectos agroindustriales de las mujeres rurales de Cértegui, Chocó

Este capítulo presenta el "Modelo Gerencial de Empoderamiento y Asociatividad para la Gestión de Proyectos Agroindustriales de las Mujeres Rurales de Cértegui, Chocó". El modelo se desarrolló a partir de un análisis de necesidades, requerimientos y características de las organizaciones agroindustriales lideradas por mujeres rurales en el municipio de Cértegui, Chocó, y de la revisión de los modelos gerenciales explorados en el capítulo 2. El objetivo principal de este capítulo es describir el modelo gerencial (o modelo operativo) diseñado, lo cual implica definir procesos, flujos de trabajo, roles y responsabilidades específicos para garantizar la ejecución eficiente y eficaz de la estrategia asociativa. Se explica cómo la organización traduce su modelo de negocio en acción.

3.1. Metodología para el diseño y validación del modelo

En esta fase se tomaron como base las necesidades, requerimientos y características de las organizaciones agroindustriales lideradas por las mujeres rurales del municipio de Cértegui, Chocó, identificadas en el capítulo 1; y se relacionaron con los elementos del modelo de gerencia identificados en el capítulo 2, para, de este modo, establecer la manera en la que estos elementos podían contribuir a potenciar a dichas organizaciones. Las actividades realizadas fueron:

- Se identificó la correspondencia entre las necesidades, requerimientos y características de la organización agroindustrial y los elementos transversales a los modelos para la gestión de proyectos.
- Se identificaron los elementos que componen el modelo desde una perspectiva teórica y procedimental.
- Se determinaron los procesos que hacían parte de los elementos del modelo gerencial, con base a la información recolectada en la actividad precedente.

Posteriormente, se desarrolló un proceso de validación del modelo propuesto, con el fin de evaluar su pertinencia, aplicabilidad y viabilidad desde la experiencia y percepción de las mujeres rurales y actores organizacionales directamente vinculados al contexto de estudio. Para ello, se diseñó un instrumento tipo cuestionario estructurado (Cuantitativo), aplicado a tres organizaciones agroindustriales del municipio de Cértegui, seleccionadas intencionalmente con base en los siguientes criterios:

- Pertenencia territorial: Todas las organizaciones se encuentran ubicadas en Cértegui, garantizando una cercanía geográfica y cultural que favorece la aplicabilidad del modelo.
- Liderazgo femenino consolidado: Las organizaciones cuentan con participación y liderazgo de mujeres rurales, lo cual es coherente con el enfoque del modelo.
- Diversidad organizacional: Aunque pertenecen al mismo sector (agroindustrial), presentan diferencias en cuanto a productos, estructura interna y grado de consolidación, lo que permitió evaluar la adaptabilidad del modelo en distintos escenarios.

El cuestionario fue aplicado a 12 personas, incluyendo lideresas, integrantes de juntas directivas y personal administrativo de las tres organizaciones seleccionadas. La muestra se estableció mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, priorizando a quienes

tienen experiencia directa en procesos de gestión y toma de decisiones. El instrumento incluyó ítems distribuidos en cinco dimensiones: percepción general (valoración global del modelo), comprensión (nivel de claridad sobre los elementos y procesos propuestos), aplicabilidad (facilidad de implementación en el contexto organizacional), efectividad (capacidad para mejorar la gestión y fortalecer procesos) y recomendaciones (espacio abierto para sugerencias, observaciones y mejoras).

3.2. Resultados

3.2.1 Descripción del modelo

La estructura del modelo de empoderamiento y asociatividad para mujeres rurales en Cértegui, Chocó, se basa en un enfoque integral que facilita la mejora continua y la adaptación a las necesidades emergentes. Este modelo se fundamenta en cuatro ejes principales: procesos, personas, tecnología y gobernanza, los cuales, a la vez, se encuentran integrados por tres dimensiones que son: el empoderamiento, asociatividad y negocio, cada uno de los cuales juega un papel fundamental en el desarrollo sostenible (ambiental, social y económico) y el fortalecimiento de la posición de las mujeres en las comunidades rurales. A continuación, se analiza cómo se integran los ejes con las respectivas dimensiones.

- **Personas:** En este contexto, el empoderamiento de las mujeres es fundamental, por tanto, se debe fomentar un ambiente donde ellas se sientan valoradas y capacitadas para liderar iniciativas. La formación en habilidades técnicas y de liderazgo debe ser una prioridad, facilitando el desarrollo de competencias que les permitan contribuir a sus comunidades. La asociatividad, a través de la creación de cooperativas o redes de apoyo, también permitirá que las mujeres colaboren y compartan recursos, potenciando su impacto económico y social.

- **Procesos:** Los procesos deben estar diseñados para optimizar la producción y comercialización de productos rurales, de allí que utilizar herramientas como el modelo Canvas puede ayudar a mapear las actividades clave, identificando las necesidades del mercado y adaptando la oferta de productos. Es esencial que los procesos consideren prácticas sostenibles, buscando minimizar el impacto ambiental y asegurar la viabilidad económica a largo plazo.
- **Tecnología:** La adopción de tecnologías accesibles y adecuadas es crucial para mejorar la eficiencia en la producción y la comercialización, lo anterior, incluye el uso de plataformas digitales para la venta de productos y el acceso a información sobre precios y demanda. Además, la tecnología debe empoderar a las mujeres, facilitando su participación en mercados más amplios y reduciendo las barreras que enfrentan en el ámbito empresarial.
- **Gobernanza:** Una estructura de gobernanza clara es vital para garantizar que las iniciativas lideradas por mujeres estén alineadas con sus objetivos estratégicos, lo que implica definir roles y responsabilidades dentro de las cooperativas, así como establecer métricas para medir el impacto de sus actividades. La gobernanza también debe fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, creando un ambiente de confianza y colaboración.

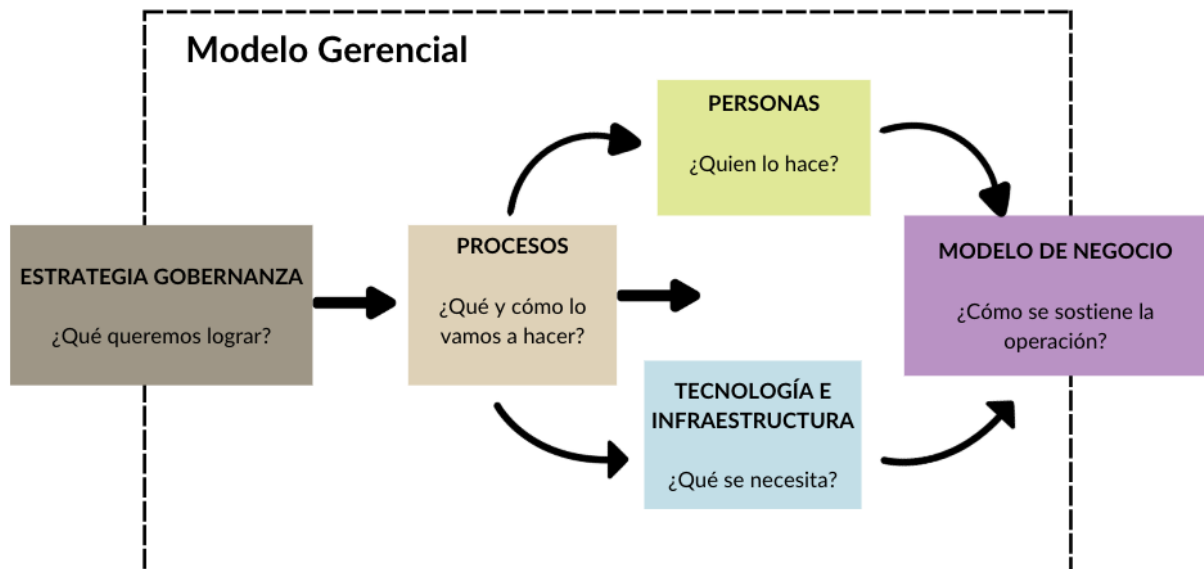
La integración de estos ejes dentro del modelo gerencial u operativo no solo promueve la eficiencia y efectividad de las iniciativas, sino que también permite a las mujeres rurales de Cértegui adaptarse a los desafíos y oportunidades del entorno. Este enfoque integral fortalece su resiliencia, capacitándolas para enfrentar cambios en el mercado y cumplir con las expectativas sociales de sostenibilidad.

Además, al articular el empoderamiento y la asociatividad con los ejes del modelo, se crea un marco que busca no solo el éxito económico, sino también la mejora de la calidad de vida en sus comunidades pues, las mujeres, al empoderarse y trabajar de manera asociativa, no solo generan ingresos, además, contribuyen al desarrollo social de Cértegui. En la siguiente figura se muestra el modelo propuesto.

Es importante indicar que, el modelo operativo o gerencial es una parte de un modelo de negocio, básicamente el modelo operativo es el motor que se encuentra en el corazón del modelo de negocio y que ayuda a que este funcione, por tanto, ambos pueden interrelacionarse.

Para este caso, el modelo operativo estará configurado por cuatro dimensiones, a saber: personas, proceso, tecnología y gobernanza, que a su vez son la base para el desarrollo del modelo de negocio.

Figura 5. Modelo propuesto



Fuente: elaboración propia

En los siguientes párrafos se desagregan y explican los elementos que componen cada dimensión

Dimensión de Gobernanza ¿Qué queremos lograr?

Esta dimensión establece la visión estratégica y los objetivos a largo plazo. Aquí, el empoderamiento de las mujeres rurales, la sostenibilidad ambiental, y la asociatividad son elementos fundamentales para avanzar hacia un modelo de gobernanza inclusiva. Este proceso debe visualizarse a través de una hoja de ruta que defina las metas y la estrategia para alcanzarlas, considerando lo siguiente:

- **Empoderamiento:** Impulsar el liderazgo y la toma de decisiones de las mujeres en su comunidad. Promover su participación en los procesos de gobernanza local y en la creación de políticas que favorezcan su desarrollo.
- **Asociatividad:** Fomentar la cooperación entre las mujeres, creando redes de apoyo, cooperativas o asociaciones que les permitan compartir recursos, conocimientos y experiencias, generando una fuerza colectiva para lograr sus objetivos.
- **Sostenibilidad ambiental:** Integrar prácticas productivas que sean amigables con el medio ambiente, promoviendo el uso responsable de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad local.
- **Sostenibilidad económica:** Desarrollar modelos de negocio sostenibles que puedan generar ingresos de manera estable, ayudando a las mujeres a diversificar sus fuentes de ingreso y fortaleciendo la economía local.

Dimensión de Procesos ¿Cómo lo vamos a hacer?

Esta dimensión se refiere a los procesos clave para lograr los objetivos del modelo, estructurados en cuatro subdimensiones:

- **Producción:** Se debe definir qué productos o servicios serán producidos, considerando las ventajas competitivas del territorio y el conocimiento tradicional de las mujeres. La producción debe basarse en la agricultura sostenible, la agroindustria local, o cualquier otra actividad productiva que sea viable.
- **Procesamiento:** Esta fase involucra la transformación de los productos, para agregar valor y mejorar la rentabilidad. Esto puede incluir el procesamiento de productos agrícolas, la elaboración de artesanías, o la creación de productos innovadores que respondan a la demanda del mercado.
- **Comercialización:** Se debe definir cómo y dónde se van a comercializar los productos. Aquí se debe explorar el uso de mercados locales, pero también pensar en la ampliación a mercados regionales o incluso internacionales a través de plataformas digitales, alianzas comerciales, y estrategias de marketing local.
- **Administración:** La gestión adecuada de recursos es clave. Esto incluye la organización interna, la contabilidad, la gestión de inventarios, la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones. Además, es fundamental la capacitación en gestión empresarial y financiera para garantizar la eficiencia y sostenibilidad.

Dimensión de Tecnología e Infraestructura ¿Qué se necesita?

Aquí se abordan los recursos físicos, tecnológicos y financieros que son necesarios para ejecutar los procesos de producción, procesamiento, comercialización y administración:

- **Infraestructura física:** Es fundamental contar con instalaciones adecuadas, ya sea para el procesamiento de productos, la comercialización o el almacenamiento. Esto puede incluir edificios, espacios de trabajo comunitarios o terrenos productivos.
- **Recursos tecnológicos:** La implementación de herramientas tecnológicas como software de gestión, plataformas de venta en línea, y tecnologías para optimizar la producción (por ejemplo, sistemas de riego o de seguimiento de cultivos) pueden ser clave para mejorar la competitividad.

- **Recursos financieros:** Es crucial contar con acceso a capital para financiar las distintas fases del proyecto. Esto puede incluir el acceso a microcréditos, fondos de inversión social o incluso alianzas con ONGs y organismos internacionales que apoyan el emprendimiento rural.
- **Recursos intangibles:** La creación de una marca fuerte que identifique a las mujeres de Cértegui y sus productos es importante. Además, el conocimiento acumulado o know-how (técnicas de cultivo, procesamiento, comercialización, etc.) es un recurso invaluable que se debe proteger y compartir.

Dimensión de Personas ¿Quién lo hace?

Este aspecto está centrado en el capital humano, que es clave para el éxito del modelo:

- **Conocimientos:** Es importante proporcionar formación continua a las mujeres en áreas como liderazgo, gestión empresarial, manejo de recursos, marketing, y uso de tecnología. Las capacitaciones deben ser tanto técnicas (como mejorar los procesos productivos) como en habilidades blandas (como liderazgo y negociación).
- **Acciones:** Las mujeres deben participar activamente en las distintas etapas del proyecto. No solo en la producción, sino también en la toma de decisiones, la formación de redes, y la representación de sus intereses tanto a nivel local como regional. Las actividades también pueden incluir talleres, encuentros, y espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje.

Ahora bien, esta dimensión se enfoca no solo en los conocimientos y habilidades de las mujeres, sino también en la creación de redes de actores clave que interactúan entre sí,

asegurando el éxito del modelo de empoderamiento y asociatividad. Dentro de estos actores se resaltan las organizaciones, socios, proveedores y clientes.

Organizaciones

Las organizaciones pueden ser tanto locales como externas. En este caso, las mujeres pueden organizarse en asociaciones o cooperativas, que les permitan tener mayor poder de negociación y más recursos para llevar a cabo sus proyectos.

- **Organización interna:** Es esencial definir cómo se organizarán las mujeres dentro de su comunidad o grupo productivo. Esto incluye la creación de comités o grupos de trabajo enfocados en áreas específicas como producción, ventas, finanzas, o capacitación.
- **Organización externa:** Las alianzas con organizaciones gubernamentales, ONGs, o fundaciones que trabajen con comunidades rurales son cruciales. Estas organizaciones pueden brindar apoyo técnico, financiamiento o facilitar el acceso a recursos adicionales.
- **Redes de apoyo:** Además de las organizaciones formales, las mujeres pueden participar en redes de empoderamiento a nivel regional o nacional, que les permitan conectarse con otras iniciativas similares y compartir aprendizajes y buenas prácticas.

Socios

Los socios son aquellos actores clave que brindan apoyo a la cooperativa o asociación en términos de recursos, tecnología o redes comerciales. Aquí es donde se integra el concepto de colaboración estratégica:

- **Socios estratégicos:** Pueden ser empresas, universidades, o centros de investigación que aporten conocimientos técnicos, capacitación especializada, o incluso faciliten el acceso a mercados más amplios.
- **Socios comerciales:** Estos pueden ser actores del mercado que actúan como intermediarios, distribuidores o compradores de los productos producidos. Por ejemplo, alianzas con supermercados o tiendas especializadas en productos orgánicos o artesanales pueden abrir nuevas puertas al mercado.

Proveedores

Los proveedores son esenciales para garantizar que las mujeres cuenten con los insumos necesarios para llevar a cabo su producción de manera eficiente. Es importante que se establezca una relación de confianza y beneficio mutuo con ellos. Algunos aspectos que considerar:

- **Proveedores locales:** En muchos casos, los proveedores locales pueden ser preferidos, ya que contribuyen a fortalecer la economía local y fomentan el comercio justo. Estos proveedores podrían ser, por ejemplo, vendedores de insumos agrícolas, fabricantes de empaques, etc.
- **Proveedores de tecnología y servicios:** También es relevante contar con proveedores de tecnología que ofrezcan soluciones para la gestión empresarial, el procesamiento de productos o la comercialización.

Clientes

El modelo debe estar centrado en la satisfacción de las necesidades de los clientes, quienes son los principales consumidores de los productos o servicios. Tener una visión clara del cliente es crucial para asegurar que el proyecto sea viable a largo plazo:

- **Cientes locales y regionales:** Inicialmente, puede ser útil centrarse en un mercado local o regional. Esto podría incluir a restaurantes, mercados campesinos, tiendas de productos orgánicos, o incluso el comercio directo con los consumidores finales.
- **Cientes internacionales o en línea:** Si se da el caso de que el producto tiene un valor agregado, como la sostenibilidad o el componente artesanal, podrían establecerse canales de venta a través de plataformas en línea (por ejemplo, en Amazon o incluso redes sociales).

Cabe resaltar que, para integrar el eje de "Negocio" en el modelo de empoderamiento y asociatividad para mujeres rurales en Cértegui, Chocó, se utiliza el lienzo CANVAS, para esto se adaptaron los nueve bloques de este lienzo para que se alineen con las necesidades y objetivos específicos del modelo, en la siguiente tabla se muestran los elementos.

Figura 6. Eje “Negocio” basado en el lienzo Canvas.



Fuente: propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010)

Como se observa en la figura 6, en el bloque de “propuesta de valor” se define el valor que se crea tanto para las mujeres como para la comunidad. En este modelo, la propuesta de valor se centra en la creación de oportunidades económicas sostenibles, la promoción de productos locales y ecológicos, y el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres. Cabe resaltar que este enfoque se alinea con la dimensión de Gobernanza, específicamente con el empoderamiento y la sostenibilidad económica, y con los procesos de producción sostenible.

En el bloque de “Segmentos de cliente” el modelo debe identificar a los clientes que consumirán los productos o servicios generados por las mujeres rurales. Los clientes pueden ser mercados locales, regionales, o incluso internacionales, interesados en productos ecológicos o artesanales. Este bloque se vincula estrechamente con la dimensión de Procesos, especialmente en comercialización, y con la dimensión de Tecnología e Infraestructura, ya que se deben considerar canales de venta en línea para ampliar el alcance del mercado.

En el bloque “canales” estos se reconocen como los medios a través de los cuales los productos llegan a los clientes. Pueden ser físicos, como mercados locales o ferias, o digitales, a través de plataformas de venta en línea o redes sociales. Estos canales facilitan la conexión directa con los clientes y permiten expandir el alcance del negocio. Este bloque se relaciona con la dimensión de Tecnología e Infraestructura (uso de herramientas digitales) y con Procesos (estrategias de comercialización).

En el bloque “relaciones con los clientes”, se define cómo se construyen y mantienen las relaciones con los clientes. Es importante establecer estrategias de fidelización, ofreciendo atención personalizada, promociones o incentivos, y destacando la historia detrás de cada producto. Este bloque se vincula con la dimensión de Personas, enfocada en el desarrollo

de habilidades para la gestión de relaciones comerciales y en el empoderamiento de las mujeres para interactuar efectivamente con los clientes.

En el bloque “Fuentes de ingresos”, se describe cómo el modelo generará ingresos. Las fuentes de ingresos incluyen la venta directa de productos, acuerdos comerciales con distribuidores o socios estratégicos, y posibles subvenciones o fondos de apoyo. Este bloque se integra principalmente con la dimensión de Gobernanza, ya que se enfoca en la sostenibilidad económica del proyecto, y con Procesos, donde se gestionan los ingresos generados.

En el bloque “Recursos clave” se incluyen tanto los humanos (mujeres capacitadas en áreas clave como liderazgo, producción, comercialización y administración), como los materiales (infraestructura física para producción y almacenamiento) y los tecnológicos (herramientas digitales para la gestión y comercialización). Este bloque se conecta con la dimensión de Tecnología e Infraestructura, con Procesos (que se basan en la gestión eficiente de recursos), y con Personas (la capacitación y formación necesaria para maximizar el uso de estos recursos).

En el bloque “Actividades clave”, las actividades principales del modelo incluyen la producción, el marketing, la comercialización y la gestión administrativa. Este bloque se vincula directamente con la dimensión de Procesos, donde se definen y optimizan los procedimientos productivos, comerciales y administrativos, asegurando que el negocio funcione de manera eficiente.

En el bloque “Socios clave”, los socios estratégicos son esenciales para el éxito del modelo. Estos socios incluyen proveedores de insumos, distribuidores de productos, y organizaciones de apoyo como ONGs o agencias gubernamentales que pueden ofrecer asistencia técnica, financiera o formativa. Este bloque se conecta con la dimensión de

Personas (las redes de colaboración y alianzas) y con la dimensión de Tecnología e Infraestructura (socios que facilitan el acceso a tecnología o recursos financieros).

Finalmente, en el bloque “Estructura de costos”, se define los costos asociados con la operación del negocio. Los costos clave incluyen la producción de los productos, los esfuerzos de marketing, las ventas y los gastos administrativos. La gestión adecuada de estos costos es fundamental para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad del proyecto. Este bloque está vinculado con la dimensión de Gobernanza, en particular con la planificación financiera y la dimensión de Procesos, que se encarga de la administración eficiente de los costos operativos.

3.2.1 Validación del modelo

Para validar el modelo, se presentó a través de una exposición dirigida a tres organizaciones de mujeres en Cértegui. Posteriormente, tras una explicación detallada del modelo, se solicitó a las participantes que completaran una breve encuesta, en la cual evaluaron aspectos como la comprensión del modelo, su relevancia, aplicabilidad, entre otros. Los resultados generales, una vez tabulados y analizados, fueron los siguientes:

Percepción general del modelo

Tabla 4. Resultados “Percepción del modelo”

Preguntas	ORGANIZACIÓN 1	ORGANIZACIÓN 2	ORGANIZACIÓN 3
	Percepción General:	Percepción General:	Percepción General
¿Cómo calificarías el modelo gerencial propuesto?	60% considera el modelo muy adecuado.	80% considera el modelo muy adecuado.	60% considera el modelo adecuado.
¿El modelo cubre las necesidades clave de tu organización?	40% lo considera adecuado.	20% lo considera adecuado.	40% lo considera poco adecuado.

Fuente: elaboración propia

Las tres organizaciones consideran que el modelo es adecuado en su mayoría, con una ligera tendencia de percepción positiva en las organizaciones 1 y 2, que evalúan el modelo como "muy adecuado". La Organización 3 tiene una mayor proporción que considera que el modelo es "poco adecuado" (40%). Sin embargo, en términos generales, todas las organizaciones están de acuerdo en que el modelo cubre las necesidades clave de las organizaciones, con un promedio positivo del 93.3%.

Comprensión del modelo

Tabla 5. Resultados "Comprensión del modelo"

Pregunta	ORGANIZACIÓN 1	ORGANIZACIÓN 2	ORGANIZACIÓN 3
¿Qué tan claro te parece el concepto general del modelo gerencial?	80% considera que el modelo es claro.	100% considera que el modelo es fácil de entender y aplicable.	60% considera que el modelo es fácil de entender.
En cuanto a las diferentes dimensiones del modelo (Gobernanza, Procesos, Tecnología e Infraestructura, Personas), ¿cómo calificarías su comprensión?	20% encuentra poco claro el concepto de Gobernanza y algunos aspectos de Procesos.		40% encuentra difícil de aplicar la parte de Gobernanza y administración.

Fuente: elaboración propia

En términos de comprensión, la mayoría de las organizaciones tienen una comprensión bastante clara del modelo, con un promedio de 80% de claridad. Sin embargo, las Organizaciones 1 y 3 reportan que algunos aspectos del modelo (en particular Gobernanza y Procesos) son más difíciles de aplicar. La Organización 2 destaca por tener una comprensión muy alta de todas las dimensiones del modelo.

Aceptación y relevancia del modelo

Tabla 6. Resultados “Aceptación y Relevancia del modelo”

Preguntas	ORGANIZACIÓN 1	ORGANIZACIÓN 2	ORGANIZACIÓN 3
Estás de acuerdo con los principales objetivos del modelo	100% está totalmente de acuerdo con los objetivos del modelo.	100% está totalmente de acuerdo con los objetivos del modelo.	100% está de acuerdo con los objetivos, aunque algunas tienen dudas sobre su aplicabilidad.
¿Consideras que el modelo gerencial se ajusta a las realidades locales de las mujeres rurales en Cértegui?	80% considera que el modelo se ajusta a las realidades locales.	80% cree que el modelo se ajusta a las necesidades de la organización.	

Fuente: elaboración propia

Las tres organizaciones están totalmente de acuerdo con los objetivos del modelo, con un promedio de 93.3% de acuerdo. Sin embargo, hay una ligera variación en cuanto a si el modelo se ajusta completamente a las realidades locales. Las organizaciones 1 y 2 tienen una alta satisfacción en este sentido, mientras que la organización 3 muestra un poco más de incertidumbre sobre la aplicabilidad total del modelo.

Efectividad y aplicabilidad del modelo

Tabla 7. Resultados “Efectividad y aplicabilidad del modelo”

Preguntas	ORGANIZACIÓN 1	ORGANIZACIÓN 2	ORGANIZACIÓN 3
¿Crees que la implementación del modelo puede mejorar la gestión de tu organización? (Por ejemplo, mejorar la administración, el acceso a mercados, la calidad del producto, etc.)	70% cree que el modelo mejorará la gestión de la organización.	90% cree que el modelo mejorará la gestión y organización.	50% cree que el modelo mejorará la gestión, pero el 50% no está tan segura de la efectividad en términos de generación de ingresos estables.
En términos de sostenibilidad económica, ¿crees que el modelo	50% está segura de que generaría ingresos estables.	70% está segura de que generará ingresos estables.	

ayudará a tu organización a generar ingresos más estables y a largo plazo?	
En cuanto a tecnología e infraestructura, ¿crees que el modelo provee soluciones efectivas para mejorar el acceso a herramientas digitales, la capacitación y las condiciones físicas de tu organización?	40% considera que necesitan apoyo adicional para implementar la parte tecnológica y de infraestructura.

Fuente: elaboración propia

La mayoría de las organizaciones creen que la implementación del modelo mejorará la gestión de sus proyectos, con un promedio positivo del 70% en todas las organizaciones. Sin embargo, las respuestas sobre la generación de ingresos estables son más variadas. La Organización 2 tiene una visión más optimista, mientras que la Organización 3 tiene más incertidumbres sobre la capacidad de generar ingresos estables. En cuanto a tecnología e infraestructura, todas las organizaciones coinciden en que la mejora será parcial en la mayoría de los casos, con un 46.7% que considera que los recursos tecnológicos y la infraestructura mejorarán completamente.

Principales dificultades, aspectos útiles del modelo y sugerencias.

- Finalmente, Las principales dificultades identificadas son muy similares en todas las organizaciones, destacando falta de recursos financieros y tecnológicos y limitaciones en la infraestructura.
- En cuanto a los aspectos más útiles del modelo, se destacan el empoderamiento, la sostenibilidad económica y la capacitación en liderazgo, aunque cada organización tiene su enfoque específico.

- Las sugerencias de mejora coinciden en la necesidad de capacitación en áreas clave como marketing digital, gestión financiera, negociación y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Respecto al primer objetivo, relacionado con la caracterización de las asociaciones agroindustriales en Cértegui, se concluyó que las asociaciones agroindustriales en Cértegui muestran un sólido compromiso con el empoderamiento y la sostenibilidad, pero deben superar obstáculos significativos para maximizar su impacto y desarrollo entre los cuales se encuentran limitaciones financieras e infraestructura deficiente, que dificultan tanto la expansión de las asociaciones como la adopción de nuevas tecnologías.

Frente al segundo objetivo, enfocado en el análisis de los modelos gerenciales en Cértegui, los resultados subrayaron la importancia de integrar aspectos clave recabados de al menos ocho (8) modelos como la colaboración, el empoderamiento, una estructura organizativa flexible y un enfoque económico inclusivo. Este enfoque integral puede favorecer que los proyectos que lo apliquen sean competitivos y, al mismo tiempo, favorezca el bienestar social y económico de las comunidades. Así, la integración de estos elementos puede garantizar que las organizaciones no solo fueran viables económicamente, sino también inclusivas y resilientes, permitiendo a las mujeres rurales participar activamente en la toma de decisiones y el control de los recursos.

En cuanto al tercer objetivo, que plantea la propuesta de un modelo de empoderamiento y asociatividad, se concluye que el modelo diseñado para las mujeres rurales en Cértegui es integral, ya que abarca las dimensiones de personas, procesos, tecnología y gobernanza. Estas dimensiones se alinearon con los elementos de empoderamiento, asociatividad y negocio, con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad ambiental, social y económica de las comunidades. De igual modo, la integración del Modelo Canvas facilitó la estructuración de

los aspectos clave del negocio, puede permitir que quienes lo apliquen tengan mayor viabilidad en sus proyectos.

Finalmente, al analizar los resultados del cuarto objetivo, relacionado con la validación del modelo, se concluye que su presentación a tres organizaciones de mujeres en Cértegui, quienes evaluaron el modelo a través de encuestas que englobaron opiniones sobre la percepción, comprensión, relevancia y aplicabilidad del modelo arrojó una respuesta mayormente positiva. Las organizaciones 1 y 2 lo consideraron "muy adecuado", mientras que la organización 3 mostró reservas sobre su aplicabilidad total. En cuanto a la comprensión del modelo, la mayoría de las organizaciones tuvo una visión clara, aunque se identificaron dificultades en los aspectos de gobernanza y procesos. Respecto a la efectividad y aplicabilidad, todas las organizaciones coincidieron en que el modelo podría mejorar la gestión de sus proyectos, pero las opiniones sobre su capacidad para generar ingresos estables fueron mixtas. Las principales dificultades identificadas fueron la falta de recursos financieros, tecnológicos y de infraestructura, y las sugerencias de mejora incluyeron el fortalecimiento de la capacitación en áreas clave como marketing digital, gestión financiera y negociación, lo cual podría potenciar la implementación exitosa del modelo.

Una conclusión fundamental que emerge de los resultados es que, si bien el modelo muestra viabilidad en su aplicación local, su escalabilidad y replicabilidad en otros territorios del Chocó o regiones rurales similares dependerá de varios factores clave. Entre ellos, destaca la necesidad de un acompañamiento técnico continuado, la adaptación del modelo a las particularidades socioculturales de cada comunidad, y la creación de alianzas estratégicas que faciliten la canalización de recursos e infraestructura. La articulación efectiva entre comunidades organizadas, entidades públicas y organizaciones del tercer sector se presenta como una condición indispensable para ampliar el impacto del modelo y consolidar procesos sostenibles de transformación social y económica.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio aportó valiosos aprendizajes en términos del proceso investigativo. El uso de un enfoque mixto permitió captar la complejidad del fenómeno estudiado, combinando datos empíricos cuantitativos con las percepciones y experiencias de las mujeres rurales. La participación de las asociaciones en todas las fases del estudio fortaleció la pertinencia y legitimidad de los resultados, promoviendo la apropiación del conocimiento generado. Además, la triangulación de información mejoró la calidad del análisis y permitió construir un modelo ajustado a la realidad local.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, y con el fin de fortalecer tanto la implementación del modelo propuesto como futuras investigaciones en este ámbito, se presentan una serie de recomendaciones académicas y de gestión. Estas recomendaciones están orientadas a optimizar la efectividad del modelo, garantizar su sostenibilidad a largo plazo, y promover la capacidad organizativa de las mujeres rurales en Cértegui y otras regiones rurales similares. Además, estas sugerencias están alineadas con los principios de gestión estratégica, innovación social, y sostenibilidad económica, buscando la integración de enfoques multidimensionales que permitan abordar las necesidades estructurales y sociales de las comunidades rurales.

Estas propuestas no solo son relevantes para mejorar la gestión y operatividad de las organizaciones estudiadas, sino que también proporcionan una base para futuras investigaciones académicas que amplíen el conocimiento sobre el impacto de los modelos de empoderamiento y asociatividad en contextos rurales, con el objetivo de contribuir a la mejora continua de las políticas públicas y las estrategias empresariales en el sector agroindustrial rural.

Para potenciar la implementación del modelo y orientar futuras investigaciones, se proponen las siguientes recomendaciones, agrupadas en tres grandes categorías:

En Políticas Públicas

- Fomento de la gobernanza participativa: Desarrollar políticas que promuevan el liderazgo femenino en asociaciones rurales, utilizando marcos de gobernanza colaborativa.
- Apoyo institucional para la escalabilidad: Crear programas gubernamentales que acompañen la adaptación del modelo en otras regiones con contextos similares.
- Promoción de incentivos fiscales y programas rurales: Establecer beneficios que favorezcan asociaciones agroindustriales sostenibles e inclusivas.

En Fortalecimiento de Capacidades Organizativas

- Capacitación estratégica: Fortalecer habilidades en áreas críticas como marketing digital, finanzas, negociación y gobernanza interna.
- Innovación social y tecnológica: Incorporar herramientas digitales, metodologías de innovación abierta y procesos de co-creación con la comunidad para dinamizar el modelo.
- Medición de impacto: Implementar evaluaciones longitudinales con metodologías mixtas para monitorear el efecto social y económico del modelo a mediano y largo plazo.

En Mejora del Financiamiento

- Diseño de esquemas financieros sostenibles: Aplicar análisis de viabilidad económica mediante proyecciones financieras y simulaciones de escenarios.

- Alianzas multisectoriales: Establecer convenios con ONGs, empresas privadas y entidades del Estado para cofinanciar proyectos y mejorar la infraestructura local.
- Acceso a microfinanzas rurales: Promover mecanismos de crédito adaptados a las necesidades de las mujeres rurales y sus emprendimientos asociativos.

Referencias

- Ángel Marín, D., & Giraldo Restrepo, M. C. (2023). La inteligencia de negocios (BI) para la toma de decisiones en el sector asegurador colombiano. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*, (16), 1–32. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/1597>
- Barceló, F. (2023, 29 de mayo). Modelo operativo. *AKLOE*. Recuperado de <https://www.akloe.com/modelo-operativo/>
- Bartol, T. (2023). Pequeños agricultores y agricultura a pequeña escala: Mapeo y visualización de los dominios del conocimiento y las tendencias de investigación. *Ciencias Sociales Cogent*, 9(1), 2161778. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2161778>
- Bossa-Benavidez, J., Meza, J. D., Ramos-Franco, D., & Cohen-Padilla, H. (2023). La sostenibilidad en Colombia frente al desarrollo sostenible en el mundo. Una revisión bibliométrica para el análisis del entorno. *Revista Universidad Y Empresa*, 25(44), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12770>
- Buenhombre, M. A., & Mariño, G. Y. (2022). La asociatividad como estrategia de productividad y competitividad en el sector agrario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 619-633. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.15>
- Campbell, A. (2014, 24 de febrero). Modelos de negocio y modelos operativos. *Ashridge on Operating Models*. Recuperado de <https://ashridgeonoperatingmodels.com/2014/02/24/95/>
- Campbell, A., Gutierrez, M., & Lancelott, M. (2017). *Operating Model Canvas: Aligning Operations and Organizations With Strategy*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Carrillo Barragán, C. E., Arrieta Salinas, H., Alvarado Rosado, S. M., & Gutiérrez Bastidas, J. O. (2024). El Big Data y la Business Intelligence (BI) en la toma de decisiones estratégicas en las empresas. *Revista Social Fronteriza*, 4(2), e42209. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(2\)209](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)209)

- Castiblanco Moreno, S. E. (2020, febrero). El empoderamiento femenino como estrategia para la igualdad de género: Un análisis multidimensional (Documento de Política No. 14, ISSN 2538-9491). Bogotá: Documentos de Política.
- Cauce Montez, S., & Romas Rodríguez, M. J. (2025). Evolución de la participación ciudadana en la gestión pública: Tendencias y desafíos. *I+D Internacional Revista Científica y Académica*, 4(1), 1–22. Recuperado de <https://revistaid.org/index.php/intenacional/article/view/24>
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: El rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32–44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4729>
- Chen, W., & Zhang, J.-H. (2022). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2022-0012>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Codina, L. (2023). Uso de matrices para analizar y sintetizar información en scoping reviews (revisiones de alcance). Recuperado de <https://www.lluiscodina.com/matriz-de-revision-de-la-literatura/>
- Congreso de Colombia. (2002). Ley 731 de 2002 por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales. *Diario Oficial No. 44.654*.
- Contreras-Pacheco, O. E., Pedraza Avella, A. C., & Martínez Pérez, M. J. (2017). La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: Una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33, 13–23. <https://www.elsevier.es/estudiosgerenciales>
- Courdin, V. (2013). Asociativismo: La experiencia de los productores de la Colonia «Juan Gutiérrez» en Paysandú. *Agrociencia Uruguay*, 17(1), 165-174.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

- DANE. (2022). Situación de las mujeres rurales en Colombia. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/oct-estadisticas-mujer-rural.pdf>
- De Ávila, A., & Lacouture, J. (2021). Diseño de un modelo organizacional para la empresa Estrategia & Gestión (Tesis de maestría). Universidad del Norte, Departamento de Ingeniería Industrial, Maestría en Ingeniería Administrativa.
- De La Hoz Granadillo, E., Fontalvo Herrera, T., & López Polo, L. (2017). Redes colaborativas en la competitividad empresarial: Un análisis del factor confianza en su conformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 92–98. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n2.1575>
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Problemática humanitaria en la región pacífica colombiana*. Recuperado de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2017/11053.pdf>
- Del Carpio-Gallegos, J., & Miralles, F. (2021). El impacto de redes de colaboración en la innovación tecnológica en empresas. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 315–331. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.08>
- Díaz Bejarano, L. M. (2018). *Modelos de administración pública basados en el concepto de gobierno abierto* [Trabajo de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. UNAD Repositorio Institucional.
- Díaz Pérez, A. M., & Silva Niño, A. C. (2019). Modelo de empoderamiento socioeconómico con enfoque de género: La experiencia de Corambiente con mujeres rurales en Santander. *Reflexión Política*, 21(42), 163–175. Recuperado de <https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/3567>
- Dieste Cobo, J. M. (2020). Las plataformas colaborativas como oportunidad para la innovación social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 133, e67338. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.67338>

- Domínguez Sotelo, C. (2020, 18 de febrero). Modelo de gestión por valores: Concepto, beneficios y pautas de aplicación. *Grupo P&A*. Recuperado de <https://grupopya.com/modelo-de-gestion-por-valores-concepto-beneficios-y-pautas-de-aplicacion/>
- FAO. (2006). *Situación de la mujer rural en Colombia*. Recuperado de <https://www.fao.org/3/a0630s/a0630s.pdf>
- Flick, U. (2022). *Introducción a la investigación cualitativa* (6.ª ed.). Morata.
- Fondo Europeo para la Paz (FEP) en Colombia. (2024). *Desarrollo rural y reconstrucción del tejido social: La apuesta integral de Aremos Paz en el marco del Fondo Europeo para la Paz*. Recuperado de <https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/desarrollo-rural-y-reconstruccion-del-tejido-social-la-apuesta-integral-de-aremos-paz-en-el-marco-del-fondo-europeo-para-la-paz/>
- Francis Suarez Nava, M. Leiva, & M. Negrón. (2010). Management model in support values. *Revista Negotium*, 17(6), 154-176. Recuperado de <https://www.revistanegotium.org.ve>
- Garzón-Posada, A. O., Jiménez Ramírez, M. A., & Gómez-Campos, L. A. (2022). Redes de colaboración empresarial para pymes: Una revisión al estado del arte. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 30(1), 215–244. <https://doi.org/10.18359/rfce.5871>
- Gascoigne, H. (2018). *The Business Transformation Playbook: How to Implement Your Organisation's Target Operating Model (TOM) and Achieve a Zero Percent Fail Rate Using the 6-Step Agile Framework*. HOBA TECH LTD.
- Gélvez Rubio, T., Martínez Algarra, C., & Molina Bernal, L. (2023). Análisis de la situación socioeconómica de las mujeres rurales en Colombia 2022-2023 (Documento de trabajo No. 73/2023). Universidad Externado de Colombia.
- Gómez Calvo, V., & Gómez-Álvarez Díaz, R. (2018). La economía del bien común y la economía social y solidaria, ¿son teorías complementarias? *CIRIEC-España, Revista*

- de economía Pública, Social y Cooperativa*, (87), 257–294.
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.87.8807>
- Gómez-Duque, L. Á., Daza-Torres, J. D., & Arias-Pérez, J. (2023). Inteligencia de negocios y agilidad organizacional: ¿Son relevantes la toma de decisiones racional e intuitiva? *Estudios Gerenciales*, 39(167), 181–191.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5542>
- González Guzmán, V. E., Gaviria Gómez, A. G., & Cabezas Jiménez, F. (2019). El trabajo productivo y la asociatividad de la mujer rural conceptualizada desde el empoderamiento económico y la perspectiva de género: Estudio de caso en la Asociación de Mujeres Caficultoras “MAIKAFE”, Municipio de Piendamó, Departamento del Cauca-Colombia.
- González, J. M., & De la Torre, S. (2022). Gestión de la innovación y mejora continua en organizaciones latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 9(32), 45–60.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267.
- Hernández Morales, E. J., Tiuso Hernández, N., & Vargas Rojas, P. E. (2020, julio 10). Modelo de gestión estratégica para la empresa LAP Especialistas Villavicencio Meta (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- HomeOffice. (2018). Developing a Target Operating Model (TOM). Recuperado de <https://es.scribd.com/presentation/787786603/HO-Developing-a-TOM-guidance>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2023). El empoderamiento de las mujeres genera beneficios para comunidades rurales y economías de los países, revelan en Cumbre global convocada por Estados Unidos y los Emiratos

- Árabes Unidos. <https://iica.int/es/press/noticias/el-empoderamiento-de-las-mujeres-genera-beneficios-para-comunidades-rurales-y/>
- Jaramillo Morales, E. G., & Jaramillo Morales, M. J. (2022). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey, para el diagnóstico interno organizacional de empresas procesadoras de plástico en la ciudad de Guayaquil [Tesis de maestría], Universidad de Guayaquil.
- Jiménez-Munive, J. M., Luna-Nemecio, J., & Jiménez-Munive, C. (2022). Empoderamiento social y organizacional como un modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 34(1), 138–145. <https://doi.org/10.33975/riuv.vol34n1.558>
- Jurevicius, O. (2023). McKinsey 7S Model: The 7S Framework Explained. *Strategic Management Insight*. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>
- Khodary, Y. (2022). Mujeres, tierra y desarrollo rural en Egipto: una perspectiva sociocultural. *Revista de Estudios Económicos y de Comercio Exterior de China*, 15(3), 261-278.
- Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. (2022). *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Llarena, Z. (2022). New trends of business, management & commerce studies. En P. Garg (Ed.), *New trends of business, management & commerce studies* (Vol. 1, pp. 1–12). Scripown Publications.
- Lozano Monroy, F.D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), 161-191.
- Marcuello Servós, C., & Nachar Calderón, P. (2013). La sociedad cooperativa: Motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (110), 192-222.

- Marcuello Servós, C., & Saz Gil, M. I. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (94), 59-79.
- Martínez, J. (2006). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre económico*, 8(16), 67-97.
- Mc Kay Levy, L. M., Barrera Niño, A. V., & Skinner Hooker, O. R. (2024). Empoderamiento y desarrollo social, claves para superar la pobreza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 201–219. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14603
- Modelos de Gestión en el Cooperativismo. (2023). <https://blog.emprendimientocolectivo.org/modelos-de-gestion-en-el-cooperativismo/>
- Montealegre González, J. V., Delgado Cortés, A., & Cubillos Calderón, C. H. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Pensamiento & Gestión*, (42), 26–47. <https://doi.org/10.14482/pege.42.104792>
- Moran, J. L. (2008). Modelo integral de desarrollo comunitario: Estrategias para el desarrollo regional sustentable y sostenible. *Contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Morán, J.L. (2008). "Modelo integral de desarrollo comunitario" en *Contribuciones a la Economía*, mayo 2008. <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Moreno, M. (2014). Cinco herramientas para la gestión del desarrollo rural. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/2581>
- Murillo Gómez, J., Rivera González, G., & Cruz Rodríguez, D. S. (2024). El proceso emprendedor de una Red de Colaboración Solidaria desde la Teoría del Actor-Red. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 12(26).
- Nyirongo, V. (2020). El empoderamiento económico de las mujeres rurales y la ruta hacia 2030: La participación en la acción climática. *ONU Mujeres*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-empoderamiento->

- econ%3%B3mico-de-las-mujeres-rurales-y-la-ruta-hacia-2030-la-participaci%3%B3n
- ONU Mujeres. (2023). Mujeres rurales. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/rural-women#:~:text=ONU%20Mujeres%20respalda%20el%20liderazgo,mejores%20medios%20de%20subsistencia%20rurales>
- ONU. (2015). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de Objetivo 5: Igualdad de Género | Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo (undp.org)
- Ortega Betancur, J. C. (2024). El papel de las mujeres rurales en la economía y su relevancia en el Día Internacional de la Mujer Rural. *Universidad Externado de Colombia*. <https://medioambiente.uexternado.edu.co/el-papel-de-las-mujeres-rurales-en-la-economia-y-su-relevancia-en-el-dia-internacional-de-la-mujer-rural/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Palacios Arias, Y. (2020). Causas de la deficiencia en la prestación del servicio de acueducto en el municipio de Cértegui (Proyecto de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”). *UNAD Repositorio Institucional*.
- Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23–34.
- Parrado, S. (2010). The role of Spanish Central Government in a Multi-Level State. *International Review of Administrative Sciences*, 12(3), 469–488.
- Paz Enrique, L. E., & Martínez Massip, A. (2020). Enfoques predominantes en el desarrollo comunitario en Latinoamérica entre 2009 y 2019. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 6(1), 5–19.
- Piguave-Bello, M. M., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo.

- Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8), 21–38.
<https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Plan de desarrollo Cértegui, en las mejores manos 220-2023.
https://Cérteguichoco.micolombiadigital.gov.co/sites/Cérteguichoco/content/files/000267/13327_plan-de-desarrollo-2020-2023_sancion.pdf
- Quiroz-Albán, G. M., Font-Aranda, M., & Sánchez-Briones, A. (2021). Asociatividad: un paradigma que fortalece el desarrollo sostenible de la sociedad. *Política y Constitución (Edición núm. 58)*, 6(8), 220–241.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2734>
- Ramírez Bermúdez, J. (Coord.). (2024). *La gestión directiva desde el liderazgo compartido*. Dirección General de Educación Normal / Secretaría de Educación del Estado de México. https://comunicacion-cientifica.com/bnm/public/libros/libro_3.pdf
- Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rodríguez de Pepe, M., & Cervilla Ruano, M. A. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: hacia un modelo explicativo. *Innovar*, 30(77), 107–122.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87452>
- Rodríguez Huerta, G. (2015). La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) (Fascículo 6). *Comisión Nacional de los Derechos Humanos*. <https://www.cndh.org.mx>
- Rodríguez, J. A., & Gómez, P. A. (2021). Indicadores de gestión y cultura organizacional: una visión integral. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(34), 145–162.
- Sánchez-Muros, S. P., & Jiménez Rodrigo, M. L. (2013). Mujeres rurales y participación social: análisis del asociacionismo femenino en la provincia de Granada (España). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 223–242.

- Sánchez, A., & Carrillo, M. (2022). Modelos de gestión sostenible para el desarrollo rural en Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, 38(167), 111–125.
- Serrano-Amado, A. M., Puentes-Montañez, G. A., & Amado-Cely, N. P. (2021). Análisis de la experiencia de asociatividad de los productores de caducifolios. *Desarrollo Gerencial*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4928>
- Silva-Jiménez, Y. P., Durán, C. A., Concha, C. M., & Otero, J. D. (2020). Experiencias exitosas de asociatividad: un caso de empoderamiento de las mujeres rurales y equidad de género en cadenas de valor agrícola. *Novedades Colombianas*, 15(1). <https://doi.org/10.47374/novcol.2020.v15.1802>
- Silva, C., & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psykhé (Santiago)*, 13(2), 29–39. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>
- Spence, P. (2023). Modelo de negocio o modelo operativo. ¿Cuál es la diferencia y tiene importancia? *The CFO Centre*. <https://the-cfo.io/2023/06/20/business-model-or-operating-model-whats-the-difference-and-does-it-matter/>
- Ulrich, W. M., & Newcomb, P. H. (2010). *Information systems transformation: Architecture-driven modernization case studies*. Morgan Kaufmann.
- Vaca, S., Ortega, Y., & Moreno, K. (2018). Valor compartido sostenible: un enfoque multidimensional para la gestión estratégica de la empresa [Sustainable shared value: A multidimensional approach for the strategic management of the company]. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 17(1), 65–77. <https://doi.org/10.33789/enlace.17.42>
- Vega, G. C., & Segura, M. U. (2023). El papel de las mujeres rurales en la construcción de un sistema agroalimentario que sea justo, saludable y resiliente. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 21(42), 1–22. <https://doi.org/10.15359/prne.21-42.11>
- Vélez Romero, X. A. (2015). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales. *Revista ECA Sinergia*, 6(7), 125–140.
- William P. Anthony. (1984). *Gerencia Participativa*. <https://www.probidachile.cl/wp/anthony-william-p-gerencia->

Anexo A. Encuesta de opinión

Encuesta para Validar el Modelo Gerencial para Mujeres Rurales en Cértegui, Chocó				
La presente encuesta se realiza con la finalidad de obtener información de primera mano que permita validar la aceptación, comprensión y efectividad del modelo gerencial propuesto para las mujeres rurales que lideran proyectos agroindustriales en Cértegui, Chocó.				
Instrucciones: Por favor, responde las siguientes preguntas basándote en tu experiencia personal y la de tu organización. Tu opinión es fundamental para mejorar el modelo.				
Percepción General del Modelo	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Nada adecuado
¿Cómo calificarías el modelo gerencial propuesto para tu organización?				
¿El modelo cubre todas las necesidades clave de tu organización, como la sostenibilidad económica, la formación en liderazgo y la mejora de procesos?				
Comprensión del Modelo	Muy claro	Claro	Poco claro	Nada claro
¿Qué tan claro te parece el concepto general del modelo gerencial?				
En cuanto a las diferentes dimensiones del modelo (Gobernanza, Procesos, Tecnología e Infraestructura, Personas), ¿cómo calificarías su comprensión?				
Aplicabilidad del modelo	Muy fácil	Algo fácil	Algo difícil	Muy difícil
¿Te resulta fácil identificar cómo aplicar las dimensiones del modelo en tu organización?				
Aceptación y Relevancia del Modelo <i>Estás de acuerdo con los principales objetivos del modelo, tales como:</i>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
*Empoderar a las mujeres en la toma de decisiones				
*Fomentar la sostenibilidad económica				
*Promover la asociatividad y el trabajo colectivo				
¿Consideras que el modelo gerencial se ajusta a las realidades locales de las mujeres rurales en Cértegui? (Por ejemplo, el acceso limitado a recursos, infraestructura, formación, etc.)				

Efectividad del Modelo	Sí, definitivamente	Posiblemente	No, no lo creo	No estoy segura
¿Crees que la implementación del modelo puede mejorar la gestión de tu organización? (Por ejemplo, mejorar la administración, el acceso a mercados, la calidad del producto, etc.)				
En términos de sostenibilidad económica, ¿crees que el modelo ayudará a tu organización a generar ingresos más estables y a largo plazo?				
En cuanto a tecnología e infraestructura, ¿crees que el modelo provee soluciones efectivas para mejorar el acceso a herramientas digitales, la capacitación y las condiciones físicas de tu organización?				
Áreas de Mejora y Recomendaciones				
¿Cuáles consideras que son las principales dificultades que tu organización enfrentaría al intentar implementar el modelo gerencial propuesto?:				
¿Qué aspectos del modelo te parecen más útiles y aplicables a tu organización? (Por ejemplo, el empoderamiento, los procesos de producción, la tecnología, las redes de comercialización, etc.)				
¿Qué sugerencias tienes para mejorar el modelo gerencial propuesto para adaptarlo mejor a las necesidades de tu comunidad y tu organización?				