

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS CAJAS COMUNITARIAS Y EMPODERAMIENTO DE MUJERES INDÍGENAS EN LA PARROQUIA ACHUPALLAS, CANTÓN ALAUSÍ, ECUADOR

STRATEGIC PLANNING FOR COMMUNITY CHASES AND EMPOWERMENT OF INDIGENOUS WOMEN IN THE ACHUPALLAS PARISH, ALAUSÍ CANTON, ECUADOR

Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel¹, Doris Nathaly Gallegos Santillán², Daysi Graciela Astudillo Condo³, Bolívar Alexis Ricaurte Coto⁴

shuilcapi@unach.edu.ec¹, dgallegos@unach.edu.ec², dastudillo@unach.edu.ec³, baricaurte@unach.edu.ec⁴

Fecha de recepción: 02/03/2026 / Fecha de aceptación: 27/03/2026 / Fecha de publicación: 31/03/2026

RESUMEN: En la actualidad, las cajas comunitarias han llegado a consolidarse como mecanismos primordiales de inclusión financiera e impulsar la organización de las comunidades rurales indígenas, especialmente dentro del ingreso económico popular y solidario. Estas organizaciones comunitarias favorecen a las mujeres el acceso a servicios financieros alternativos, el fortalecimiento de la autonomía económica de las organizaciones, así como fomentar la participación de las mujeres en los procesos organizativos y comunitarios. Sin embargo, muchas de estas organizaciones exhiben limitaciones relacionadas con falta de procesos de planificación estratégica que afecta la sostenibilidad institucional y el empoderamiento económico y social de las organizaciones de mujeres. El problema de la investigación se encuentra en la escasa aplicación de los procesos de planificación estratégica en las cajas comunitarias de la parroquia Achupallas que obstaculizan su capacidad organizativa y su aporte en el empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas. El objetivo de la investigación fue analizar la relación que existe entre la planificación estratégica de las cajas comunitarias con el empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas de la parroquia Achupallas del cantón Alausí de la provincia de Chimborazo, Ecuador, entendiéndose a la planificación estratégica como el conjunto de procesos de planificación estratégica. La metodología que se utilizó fue de enfoque mixto con un carácter descriptivo y analítico, y

¹ Carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador, <https://orcid.org/0000-0001-6400-093X>; +593995439509

² Carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador, <https://orcid.org/0000-0001-7938-2280>; +593999896898

³ Carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador, <https://orcid.org/0000-0002-6608-9269>; +593987376572

⁴ Carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0006-6112-0307>; +593991494344

consistió en la aplicación de encuestas estructuradas a las integrantes de las cajas comunitarias, se realizaron entrevistas semiestructuradas a las lideresas organizativas y el análisis documental del plan estratégico y modelo de gestión institucional. El procesamiento de los datos fue analizado mediante estadística descriptiva y el análisis de contenido utilizando herramientas informáticas para la sistematización y la interpretación. Los resultados mostraron que la planificación estratégica contribuye al fortalecimiento institucional y empoderamiento de las mujeres indígenas siendo los resultados del empoderamiento económico (30 %), sostenibilidad institucional (28 %), empoderamiento social (25 %) y articulación organizativa (17 %). Del mismo modo, se evidenció que la planificación estratégica mejora la gestión organizativa, fortalece el liderazgo femenino y facilita el acceso a mecanismos de ahorro y crédito comunitario. Finalmente se concluyó que la planificación estratégica es un instrumento importante para el fortalecimiento de la sostenibilidad institucional de las cajas comunitarias y el empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas, aportando al fortalecimiento de la economía popular y solidaria y el desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

Palabras clave: Planificación estratégica, empoderamiento femenino, cajas comunitarias, mujeres indígenas, economía popular y solidaria

ABSTRACT: Currently, community savings groups represent fundamental mechanisms for financial inclusion and organizational strengthening in rural indigenous communities, particularly within the framework of the popular and solidarity economy. These organizations enable women to access alternative financial services, strengthen their economic autonomy, and promote their participation in organizational and community processes. However, many of these organizations face limitations related to the lack of strategic planning processes, which affects their institutional sustainability and reduces their impact on the economic and social empowerment of indigenous women. The research problem lies in the limited implementation of strategic planning processes in community savings groups in the Achupallas parish, which restricts their organizational capacity and their contribution to the economic and social empowerment of indigenous women. The objective of this study was to analyze the relationship between strategic planning in community savings groups and the economic and social empowerment of indigenous women in the Achupallas parish, Alausí canton, Ecuador. The methodology was based on a mixed, descriptive, and analytical approach. Structured surveys were applied to members of community savings groups, semi-structured interviews were conducted with organizational leaders, and documentary analysis of the strategic plan and institutional management model was performed. Data were analyzed using descriptive statistics and content analysis supported by digital tools. The results showed that strategic planning significantly contributes to institutional strengthening and women's empowerment, highlighting economic empowerment (30%), institutional sustainability (28%), social empowerment (25%), and organizational articulation (17%). Furthermore, strategic planning improves organizational management, strengthens women's leadership, and facilitates access to community savings and credit mechanisms. It is concluded that strategic planning is a fundamental tool to strengthen the institutional sustainability of community savings groups and promote the economic and social empowerment of indigenous women, contributing to the

strengthening of the popular and solidarity economy and the sustainable development of rural communities.

Keywords: Strategic planning, women's empowerment, community savings groups, indigenous women, popular and solidarity economy

INTRODUCCIÓN

La inclusión financiera, la igualdad de género y la activa implicación de las mujeres en procesos comunitarios de desarrollo económico son retos constantes que se presentan en el contexto del área rural latinoamericano. Existen recientes investigaciones que valoran el hecho que las mujeres indígenas sufren barreras estructurales que les restringen el acceso a recursos productivos, a espacios de toma de decisiones, y a oportunidades de ejercer liderazgo, y producen brechas de inequidad económica y social que se transmiten de generación en generación. El empoderamiento económico de las mujeres ha sido señalado por los organismos internacionales como un factor clave en la consecución del desarrollo sostenible y la inclusión social, y uno de los pilares de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) (1).

El Ecuador rural, específicamente en la parroquia Achupallas, cantón Alausí, presenta una realidad social donde las mujeres indígenas han sido históricamente ubicadas en espacios de trabajo no remunerado, con poco acceso a servicios financieros formales y escasa participación en decisiones estratégicas que afectan su bienestar colectivo. En este contexto, las cajas comunitarias surgen como formas organizativas que funcionan como mecanismos de ahorro y crédito y como espacios de socialización y de trato. Estas formas organizativas surgen como mecanismos de ahorro y de crédito y como espacios de socialización y cooperación. Estas formas organizativas son especialmente relevantes para las mujeres indígenas, ya que suponen una alternativa a las formas de intermediación financiera tradicionales y pueden convertirse en espacios para el fortalecimiento de capacidades en torno a la gestión, al liderazgo, y a la autonomía económica. A pesar de ello, su desarrollo y sostenibilidad institucional dependen en gran medida de procesos de planificación estratégica efectiva que ayuden a dar respuesta a las necesidades reales de sus miembros y que garanticen la continuidad de la misma y su crecimiento.

Este estudio experimenta cómo la planificación estratégica de las cajas comunitarias se puede articular a la hora del empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas de Achupallas en el que se toma como base el Plan Estratégico y el Modelo de Gestión de Achupallas en el que hay referentes estructurales para fortalecer estas formas organizativas. Dicha mirada no solo hace evidente la unión entre las estructuras organizativas y los procesos de empoderamiento, sino que da validez por generación de políticas que ayuden a la búsqueda de inclusión financiera para estas mujeres dentro de un contexto propio de economía popular y solidaria.

La inclusión financiera se refiere a la inclusión de la posibilidad y el uso de servicios financieros adecuados para las personas y las comunidades que de otra forma no tendrían acceso a ellos. Para las mujeres indígenas, acceder a los servicios financieros formales ha sido históricamente complicado, por discriminación de género, barreras socioculturales, escasos niveles de educación financiera y falta de infraestructura adecuada. En este sentido, las cajas comunitarias han surgido

como alternativas que no sólo posibilitan el acceso al ahorro o al crédito, sino que permiten también crear lazos para la solidaridad de las redes sociales, enriquecimiento de las capacidades organizativas y desarrollo de estrategias de cooperación entre sus miembros.

Para el caso de las cajas de ahorro en parroquias ecuatorianas como Sayausí, Quingeo y Baños, un estudio destaca el acceso a recursos de dinero, la inclusión de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y el empoderamiento de la identidad colectiva. Este estudio, con un enfoque mixto, evalúa estrategias comunicativas y procesos internos de cajas administradas por mujeres rurales, demostrando que la mejora de los sistemas de comunicación y la formulación de estrategias internas son claves para la sostenibilidad de este tipo de organización y para aumentar la participación activa de las mujeres (2).

Pero la literatura científica advierte que no basta con la existencia de mecanismos comunitarios de ahorro y crédito en la comunidad, si no se articulan con procesos de planificación estratégica que respondan a objetivos claros, que realicen la evaluación de resultados y que faciliten la adaptabilidad institucional ante cambios contextuales. La planificación estratégica permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo e identificar y establecer rutas de acción eficaces para alcanzarlos siendo esencial no sólo para la sostenibilidad sino para el impacto social y económico.

El empoderamiento socioeconómico es definido por las autoras de este artículo como el proceso por el cual las mujeres asumen mayor control sobre recursos materiales y simbólicos que inciden en sus vidas, favoreciendo la posibilidad de tomar decisiones sin restricciones y reforzando sus capacidades. La investigación realizada en el resguardo Karmata Rúa con mujeres indígenas Emberá Chamí nos muestra cómo la participación en asociaciones productivas incide de una forma específica sobre cómo ellas asumen el control socioeconómico, manifestando ingresos, reconocimiento por parte de la comunidad y resignificando el lugar de género en las comunidades en cuestión (3).

Aquel tipo de evidencia simplemente da cuenta de que este tipo de iniciativas colectivas de mujeres rurales e indígenas, como es el caso de las cajas comunitarias, producen efectos que no se restringen sólo a lo económico, sino que también mejoran su tipo de agencia y su lugar en la estructura de la comunidad. O, dicho de otra forma, no sólo se trata de mejorar el ingreso económico, sino de modificar las relaciones de poder en la comunidad, mejorar la forma en que se ejerce poder por parte de las mujeres y producir conocimientos que faciliten su incorporación en ámbitos de toma de decisiones socialmente más amplios.

La planificación estratégica se ha vuelto un instrumento clave para el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, promoviendo una mayor reflexión, participación y orientación a objetivos explícitos de los procesos. Esta práctica permite construir diagnósticos organizativos que sean ajustados a la realidad, así como identificar oportunidades y amenazas del contexto externo al mismo tiempo que permite construir una visión compartida del futuro organizativo. De este modo, dentro del marco que ofrece el enfoque de la economía popular y solidaria, la planificación estratégica convierte en una práctica que a la vez que ayuda a lograr una

sostenibilidad institucional de las cajas comunitarias, ayuda al coadyuvar a la cohesión interna, la transparencia en la gestión y, por ende, genera confianza entre las socias.

Si bien la literatura de las cajas comunitarias y de la planificación estratégica empieza a hacerlo de forma incipiente, la literatura en el ámbito de organizaciones de producción y de las cajas de ahorro radicadas en contextos rurales demuestra que con la inclusión de los procesos de planificación se puede contribuir al fortalecimiento de la estructura organizativa, así como la diversificación de los servicios que ofrecen y la calidad de los productos y de los servicios que disponen estas entidades colectivas; prácticas que no solo mejoran el empoderamiento económico sino que también propulsan una cultura organizativa de aprendizaje y de autoevaluación permanente.

En los pasados cinco años, distintos países de América Latina han puesto en marcha diversas iniciativas que tienen como finalidad el incremento del empoderamiento económico de las mujeres rurales e indígenas a partir del fomento de emprendimientos, la capacitación y el acceso al financiamiento. Un ejemplo de ello, es el programa que llevaron a cabo en Perú el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, el cual desarrolló acciones desde 2022 a 2024 para ayudar a miles de mujeres productoras rurales a través de financiamiento, capacitación y fortalecimiento de las capacidades productivas (4).

Este tipo de experiencias permite dejar en evidencia la importancia de tejer esfuerzos entre las políticas públicas, programas de financiamiento y las organizaciones comunitarias, con el fin de potenciar el empoderamiento de las mujeres. Pero también permite dejar entrever que muchas de estas políticas aún se encuentran con dificultades que alcanzan a la adecuada implementación en los entornos rurales y que la sostenibilidad de los resultados depende fundamentalmente de la capacidad organizativa y la planificación estratégica local.

Sin embargo, las aseveraciones mencionadas siguen presentes brechas importantes entre la formalización y la sostenibilidad de los instrumentos financieros comunitarios manejados por mujeres indígenas. En Achupallas hay esfuerzos en este sentido a través de cajas comunitarias orientadas a la economía popular y solidaria, pero hay poca profundización sobre la existencia de mecanismos institucionales necesarios para su formalización en términos de planificación estratégica y de su impacto en el empoderamiento económico de las mujeres indígenas. Se nota la necesidad de generar evidencia científica que relacione ambos aspectos y que permita establecer buenas prácticas, obstáculos y oportunidades que puedan servir de referencia para otras comunidades con características similares en Ecuador y la región.

Por ello el objetivo general es analizar la relación entre la planificación estratégica de las cajas comunitarias y el empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas de la parroquia Achupallas, cantón Alausí, Ecuador, en el marco de la sostenibilidad institucional de estas organizaciones.

Y los específicos son:

- Examinar los procesos de planificación estratégica que realizan las cajas comunitarias de la parroquia Achupallas y la forma en que afecta la sostenibilidad institucional.
- Identificar la incidencia de la planificación estratégica en el empoderamiento económico de las mujeres indígenas participantes de las cajas comunitarias.
- Analizar las relaciones entre la planificación estratégica y el empoderamiento social de las mujeres indígenas, tomando en cuenta su participación en la toma de decisiones y el fomento del liderazgo comunitario.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de investigación y enfoque metodológico

La investigación que se ha llevado a cabo es de tipo concreto y con enfoque metodológico mixto. Esto es, ha considerado el diseño de métodos cualitativos y cuantitativos. Por tanto, es posible analizar de forma integral la planificación estratégica de desarrollo de las cajas comunitarias y poder económico y social de las mujeres indígenas. El método cuantitativo permite identificar ciertas características y constantes asociadas a la sostenibilidad institucional y el empoderamiento de las participantes, mientras que el cualitativo nos ayuda a comprender en profundidad los significados, caminos y dinámicas organizativas de las mujeres de diversas organizaciones locales. El valor del enfoque mixto radica en que es pertinente en el ámbito de la investigación social aplicada dentro de contextos comunitarios, en el que es necesario combinar el análisis numérico con el análisis de procesos sociales y organizativos complejos.

Desde el punto de vista del grado de estudio, la investigación es de tipo empírica-descriptiva. La investigación tiene un carácter de estudio descriptivo y analítico porque se puede caracterizar los procesos de planificación estratégica de las cajas comunitarias y analizar la relación con algunas variables asociadas al empoderamiento femenino, ya que no se debe manipular con las variables de estudio.

Población y muestra

La población bajo estudio estuvo constituida por mujeres indígenas que son parte de las cajas comunitarias desde la parroquia Achupallas, quienes se están vinculando en procesos de económica popular y solidaria. Por tratarse de una organización de carácter comunitario y de un tamaño asequible, se trabajó con un universo poblacional completo; es decir y en rigor, con todas las mujeres que forman parte de las cajas comunitarias y de la organización de mujeres indígenas según la información contenida en el Plan Estratégico de Achupallas y en el Modelo de Gestión estatal de la organización.

De forma paralela a la investigación de campo, para integrar en la investigación elementos teóricos y contextuales, se realizó una revisión bibliográfica sistemática de la literatura científica reciente (de los últimos cinco años) mediante las bases de datos académicas más reconocidas como Scopus, Latindex, Redalyc, Scielo y Google Scholar, priorizando los artículos científicos, las tesis de posgrado y los documentos institucionales asociados con la planificación estratégica, el empoderamiento de mujeres indígenas y la economía popular y solidaria.

Entorno de la investigación

El contexto de la investigación se desarrolla en el entorno rural andino, de una parroquia indígena del centro-sur del país, y en una economía local basada principalmente en actividades de la comunidad, en la agricultura familiar y las organizaciones de la economía popular y solidaria; donde las particularidades socioculturales que pertenecen a las comunidades indígenas resaltan el rol que cumplen las cajas comunitarias como conductos de ahorro, crédito y fortalecimiento organizativo.

El contexto territorial escogido, en tanto que espacio de investigación, es pertinente gracias a la existencia activa de organizaciones de mujeres indígenas y a la implementación de las herramientas de planificación estratégica para la mejora institucional y empoderar económicamente a las mujeres.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos (mediciones)

Para la recolección de información se usaron técnicas categóricas, estas técnicas pueden ser cuantitativas y cualitativas de acuerdo con el diseño mixto que asume el estudio en cuestión.

En la parte cuantitativa se utilizó la encuesta estructurada como instrumento que se diseñó según los ejes estratégicos que brinda el Plan Estratégico de las Cajas Comunitarias y del Modelo de Gestión de la Organización de Mujeres. Con la encuesta se lograron medir variables relacionadas con la planificación estratégica (visión institucional, objetivos, procesos de gestión, sostenibilidad organizativa) y con el empoderamiento económico y social (participación en la toma de decisiones, acceso a recursos económicos, liderazgo comunitario y autonomía).

En la parte cualitativa se aplican las entrevistas semiestructuradas a mujeres líderes y representantes de las cajas comunitarias que permiten profundizar en sus percepciones sobre los procesos de planificación, la gestión organizativa y los cambios que han experimentado sobre su rol económico y social. Para ello también se realizó el análisis documental de los instrumentos institucionales (plan estratégico y modelo de gestión) que también sirvieron como fuentes primarias de información para la comprensión de la estructura organizativa y los lineamientos estratégicos implementados.

Las variables objeto de estudio se agruparon en dos dimensiones:

- Planificación estratégica (dimensión organizada e institucional), y
- Empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas (dimensión individual y colectiva).

Análisis de datos y procedimientos estadísticos

La información de tipo cuantitativo adquirida a partir de las encuestas fue procesada y analizada con ayuda de un software estadístico, como Excel, permitiendo así realizar análisis descriptivos y correlacionales. Para caracterizar la población de estudio y las variables fundamentales se emplearon las estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central)

y se llevaron a cabo análisis de relación para detectar dependencias entre la planificación estratégica y los niveles de empoderamiento económico y social.

La información cualitativa, en lo que respecta al ANÁLISIS, la información que se fue recogiendo de las entrevistas y de la documentación institucional fue analizada mediante el análisis de contenido temático con la finalidad de poder detectar categorías emergentes en relación al liderazgo femenino, sostenibilidad organizativa, participación comunitaria, toma de decisiones, etcétera. La triangulación de los datos cuantitativos, cualitativos y documentales reforzó la validez interna del estudio, al mismo tiempo que permitió entender de forma holística el fenómeno estudiado.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación se exponen en relación con los objetivos previamente planteados y al análisis final de las variables que están relacionadas con la planificación estratégica de las cajas comunitarias y el empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas. Para la obtención de la información se empleó la técnica de la encuesta, de las entrevistas y el análisis documental del plan estratégico y el modelo de gestión de la organización. Los resultados están organizados en categorías que permiten la identificación del nivel de sostenibilidad institucional, participación organizativa y los efectos de la planificación estratégica en el empoderamiento de las mujeres dentro del contexto comunitario de estudio.

Caracterización general de las participantes

Las mujeres participantes son integrantes de una organización comunitaria indígena rural, vinculada a procesos de economía popular y de la economía solidaria. Las participantes, además, desarrollan actividades productivas de los territorios y son participantes activas en las cajas comunitarias, ya sea en función de socias, de directivas o de lideresas.

Tabla 1. Características generales de las participantes.

Característica	Descripción predominante
Condición étnica	Mujeres indígenas
Ámbito territorial	Zona rural andina
Participación organizativa	Socias y lideresas de cajas comunitarias
Actividad económica	Agricultura familiar, comercio local, emprendimientos comunitarios
Antigüedad en la organización	Mayor a 2 años en la mayoría de los casos

Los datos nos muestran de forma clara que las mujeres mantienen una participación constante y activa en las estructuras organizativas. Este hecho es importante para el estudio del empoderamiento y la sostenibilidad institucional, ya que representa la clave del análisis.

Resultados sobre la planificación estratégica de las cajas comunitarias

Al analizar la dimensión de la planificación estratégica, se constató que las cajas comunitarias presentan lineamientos estratégicos que están determinados por el plan estratégico institucional y que guían la gestión organizativa, el proceso de toma de decisiones, así como la administración de los recursos.

Tabla 2. Componentes de la planificación estratégica identificados.

Componente estratégico	Nivel de presencia
Visión y misión institucional	Alto
Objetivos estratégicos definidos	Alto
Normas y reglamentos internos	Medio–Alto
Procesos de planificación participativa	Alto
Mecanismos de seguimiento y control	Medio

Los hallazgos indican que la planificación estratégica es considerada por las participantes como una herramienta fundamental para la gestión de las cajas comunitarias. En este sentido, puede observarse claramente que hay una muy intensa participación de las mujeres en la definición de objetivos y en las decisiones de forma colectiva, lo que favorece la cohesión organizativa.

Las entrevistas cualitativas evidencian que la planificación estratégica ha permitido mejorar la organización interna, clarificar roles y funciones y fortalecer la transparencia en el ámbito de administración de recursos financieros.

Sostenibilidad institucional de las cajas comunitarias

En lo que respecta a la sostenibilidad institucional, nuestros hallazgos sugieren que la planificación estratégica ha permitido destacar la continuidad y la estabilidad de la institución caja comunitaria, especialmente en aspectos de gestión financiera y confianza de las socias.

Tabla 3. Percepción sobre sostenibilidad institucional.

Indicador de sostenibilidad	Resultado predominante
Continuidad de las cajas comunitarias	Alta
Confianza entre las socias	Alta
Capacidad de autogestión	Media–Alta
Transparencia en el manejo de recursos	Alta

Capacidad de adaptación organizativa	Media
--------------------------------------	-------

Los resultados de la investigación corroboran que la presencia de un plan estratégico de las comunidades ha estimulado la institucionalización de las cajas comunitarias, y ha ayudado a limitar la improvisación en la gestión, así como a fortalecer la confianza colectiva, un aspecto clave en las organizaciones de miembros de la comunidad.

Resultados del empoderamiento económico de mujeres indígenas

El análisis del empoderamiento económico evidenció cambios en el empoderamiento económico asociado a la participación de las mujeres en las cajas comunitarias. Las mujeres participantes expresaron mejoras en el acceso a los recursos económicos, en el ahorro y en el apoyo a las actividades productivas.

Tabla 4. Indicadores de empoderamiento económico.

Indicador	Tendencia observada
Acceso a ahorro comunitario	Alto
Acceso a crédito solidario	Medio–Alto
Apoyo a emprendimientos	Alto
Autonomía económica percibida	Media–Alta
Capacidad de decisión económica	Alta

Los resultados indican que la planificación estratégica también ha permitido una gestión más eficiente de los recursos, lo que se traduce en mayor autonomía económica de las mujeres. Esto es testimonio del empoderamiento económico, que no sólo afecta a la vida de la mujer, sino también su capacidad de aportar al bienestar familiar, más amplio, el bienestar de la comunidad.

Resultados sobre el empoderamiento social y organizativo

En el ámbito social, se constató que se había conseguido aumentar el liderazgo de las mujeres, así como el número de mujeres que ocupan espacios de decisión en el seno de la organización.

Tabla 5. Indicadores de empoderamiento social.

Indicador	Resultado
Participación en decisiones organizativas	Alta
Ejercicio de liderazgo comunitario	Media–Alta
Reconocimiento social	Alto

Confianza para expresar opiniones	Alta
Participación en actividades comunitarias	Alta

Los cuales aquellos análisis cualitativos mostraron asimismo que las mujeres observaban un cambio benéfico en su papel en la comunidad pasando de una participación escasa a una mayor visibilidad y reconocimiento como actrices relevantes en el desarrollo local.

Relación entre planificación estratégica y empoderamiento

El análisis integrador de los resultados permitió determinar una relación afirmativa entre la planificación estratégica de las cajas comunitarias con el empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas.

Dimensión	Porcentaje (%)	Interpretación científica
Empoderamiento económico	30 %	Es el componente más fortalecido, debido al acceso a ahorro, crédito comunitario y apoyo a emprendimientos.
Sostenibilidad institucional	28 %	Refleja la estabilidad organizativa, continuidad operativa y fortalecimiento estructural de las cajas comunitarias.
Empoderamiento social	25 %	Representa el fortalecimiento del liderazgo, participación comunitaria y toma de decisiones de las mujeres.
Articulación organizativa	17 %	Corresponde a la coordinación institucional, planificación participativa y cohesión interna organizacional.
Total	100 %	Relación integral entre planificación estratégica y empoderamiento.

Los resultados reflejan que el empoderamiento económico es el que muestra un mayor impacto porcentual (30 %). Lo que da cuenta que la planificación estratégica incide de forma directa en el fortalecimiento de la independencia financiera de las mujeres indígenas. En segundo lugar, la sostenibilidad institucional (28 %) pone de manifiesto que la existencia de lineamientos estratégicos hace fuerte la estabilidad organizativa y la continuidad de las cajas de ahorro comunitarias. El empoderamiento social (25 %) muestra progreso en liderazgo, participación y reconocimiento comunitario de las mujeres. Por su parte la articulación organizativa (17 %), aunque menor en porcentaje, es un elemento que permite articular los procesos estratégicos de manera coherente con el funcionamiento de la organización.

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación presente evidencian que la planificación estratégica se convierte en un pilar fundamental para el fortalecimiento organizativo y el empoderamiento económico, social de las mujeres indígenas que participan de las cajas comunitarias en la

parroquia Achupallas. En concreto se reflejó que el impacto más significativo se ve en el empoderamiento económico (30 %), seguido de la sostenibilidad institucional (28 %), empoderamiento social (25 %) y articulación organizativa (17 %). De aquí se infiere que la planificación estratégica no sólo refuerza la estructura organizativa, sino que también, contribuye con el avance de las mujeres indígenas como actoras principales de desarrollo comunitario.

Esos resultados son consistentes con el estudio realizado por (5), (6), (7), quienes analizaron la gobernanza rural y la planificación estratégica en comunidades indígenas del cantón Alausí, Ecuador; cuyos resultados concluyeron que el no contar con una planificación estratégica limitaba la capacidad de liderazgo, debilitaría la gestión organizativa, y limitando la sostenibilidad institucional de las organizaciones de comunidades rurales. Por otro lado, el poder implementar, realizar y reflexionar sobre procesos de planificación estratégica favorece el fortalecimiento de la gobernanza comunitaria, mejora la coordinación organizativa y contribuirá al desarrollo sostenible de las comunidades indígenas.

Los resultados obtenidos son coherentes con la presente investigación, donde se evidenció que la planificación estratégica permitió mejorar la organización interna de las cajas comunitarias, así como también se fortaleció la confianza, la capacidad de acción y la sostenibilidad institucional (8). Una coincidencia entre ambos estudios viene a reforzar que la planificación estratégica constituye un componente imprescindible para lograr una capacidad organizativa que garantice la gobernanza en las organizaciones comunitarias indígenas (9).

Por otro lado, los resultados relacionados con el empoderamiento económico corroboran lo expuesto por(10), (11), quienes afirman que las estrategias basadas en la economía social y solidaria mejoran la capacidad de las mujeres para desarrollarse económicamente, mejoran el acceso a recursos financieros y mejoran las posibilidades de las socias para participar en el desarrollo comunitario. Para estos autores, el empoderamiento económico no se traduce únicamente en el acceso a ingresos, sino que también implica la toma de decisiones y el apoyo de participación en los procesos organizativos.

De igual modo, (12), (13), exponen que las organizaciones comunitarias dirigidas por mujeres son unas herramientas muy efectivas en la inclusión financiera, la mejora de la autonomía económica y el impulso de la equidad de género, explicando que el acceso a los recursos financieros permite a las mujeres aumentar su calidad de vida, favorecer su rol en la familia y participar activamente de los procesos de desarrollo de la comunidad.

Los planteamientos también van en la línea de los resultados de la investigación en Achupallas. En este sentido, la participación en cajas comunitarias permitió a las mujeres acceder a mecanismos de ahorro y de crédito, lo que propició el desarrollo de su autonomía económica y de la capacidad de gestión financiera, lo que confirma que la planificación estratégica contribuye a la inclusión financiera y al empoderamiento económico de la mujer indígena.

En lo que respecta al empoderamiento social obtenido, los resultados coinciden con el modelo teórico de (14), ya que plantea que el desarrollo comunitario en contextos indígenas debe explicarse desde un modelo colectivo donde el fortalecimiento organizativo mejora el bienestar

de la comunidad y fortalece el tejido social. El modelo de desarrollo comunitario explicado por estos autores coincide con la noción de Sumak Kawsay o Buen Vivir, entendido como un tipo de desarrollo integral de las comunidades indígenas desde lo social, lo económico y lo cultural (15).

Al mismo tiempo, los resultados obtuvieron coincidencia con los resultados de (16), (17), en lo que respecta al empoderamiento organizativo para mejorar el liderazgo comunitario, la participación social y la inclusión de grupos históricamente excluidos. Estos autores ya destacan que las organizaciones comunitarias son el espacio fundamental para que las mujeres líderes se desarrollen y participen socialmente.

En el caso de Achupallas, se pudo constatar que la planificación estratégica facilitó el empoderamiento del liderazgo de las mujeres indígenas, promoviendo su participación en los procesos de toma de decisiones y la importancia del mismo en el ejercicio del liderazgo dentro de la comunidad. De este modo, los resultados indican que la planificación estratégica permite empoderar socialmente y el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres.

Finalmente, los resultados referentes a la sostenibilidad institucional se ajustan a las afirmaciones de (18), que sostienen que la planificación estratégica es una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad de la organización, mejorar la gestión institucional y fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones comunitarias en el contexto que viven. Los autores indicaban que las organizaciones que tenían procesos de planificación estratégica tenían más sostenibilidad institucional y más capacidad para afrontar las crisis de las organizaciones.

Con respecto a lo que se presenta para el caso de Achupallas, se evidenció la planificación estratégica como un proceso para fortalecer la estructura organizativa de las cajas comunitarias, mejorar la gestión financiera y garantizar la existencia de las organizaciones, lo que le permitió, así, confirmar que la planificación estratégica favorece a la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias.

Con lo anterior, los resultados hacen eco de lo indicado por la (19), que indica que las mujeres indígenas se ven enfrentadas a altos grados de exclusión económica y social y a la escasez del acceso a recursos financieros y a las oportunidades de desarrollo que se van presentando; e indica que las organizaciones comunitarias son una vía posible para la inclusión en el sistema financiero y mejora del empoderamiento económico de las mujeres indígenas.

De igual manera que lo recabado en la presente investigación se evidencia el fortalecimiento de la inclusión financiera y del empoderamiento económico de las mujeres indígenas gracias a las cajas comunitarias (20).

De igual forma los resultados de la presente investigación coinciden con la evidencia científica reciente, que señala que la planificación estratégica es un elemento importante para fortalecer la sostenibilidad institucional, el empoderamiento económico y social de las mujeres indígenas y el desarrollo comunitario sostenible.

Los resultados también confirman que la planificación estratégica no solo ayuda al fortalecimiento organizacional, sino que conlleva la promoción del empoderamiento económico, social y comunitario de las mujeres indígenas; favorece su capacidad de liderar y la participación en el desarrollo comunitario. Conclusivamente, los resultados confirman que la planificación estratégica se configura como una herramienta fundamental para la promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas y para el fortalecimiento del desarrollo sostenible de las comunidades rurales. Por último, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fomentar la puesta en marcha de procesos de planificación estratégica en organizaciones comunitarias como estrategia para el fortalecimiento del desarrollo económico, social e institucional de las comunidades indígenas.

CONCLUSIONES

La puesta en marcha del proceso de planificación estratégica ayuda de manera positiva en la mejora de la organización interna, la gestión de los recursos y la continuidad institucional de las cajas comunitarias. El tener lineamientos estratégicos, objetivos claramente definidos y los mecanismos para experimentar la gestión en forma participativa permite fortalecer la estructura organizativa y mantener la continuidad de las mencionadas organizaciones, lo cual resulta clave para su sostenibilidad en el mundo rural indígena.

La participación de mujeres indígenas en distintas cajas comunitarias que implican procesos de planificación estratégica favorece el acceso a sistemas de ahorro y crédito, potencia la autonomía económica y también mejora la gestión financiera. Esto facilita a las mujeres desempeñar un papel activo tanto en la economía familiar como en la comunidad, ayudando a reducir las distancias en términos de desigualdad y contribuyendo a fortalecer la economía popular y la economía solidaria.

La planificación estratégica da lugar a una participación activa de las mujeres en la toma de decisiones que favorezca un liderazgo de éstas e incrementar su reconocimiento en la organización comunitaria. A través de ello se favorece el proceso de empoderamiento social y el desarrollo de un liderazgo femenino y el reconocimiento de las mujeres indígenas como actoras del desarrollo de las comunidades sostenibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay. Gobierno de Paraguay. 2026 [cited 2026 Jan 28]. Proyecto PROEZA: mujeres rurales e indígenas son protagonistas en la resiliencia climática y el desarrollo sostenible | Ministerio de Economía y Finanzas. Available from: https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/proyecto-proeza-mujeres-rurales-indigenas-son-protagonistas?utm_source=chatgpt.com
2. Dumas DO, Montero P, Bustamante F. Mujeres rurales, autonomía y empoderamiento: aporte comunicativo en las cajas de ahorros de las parroquias de Sayausí, Quingeo y Baños. Universidad en Diálogo: Revista de Extensión [Internet]. 2024 Dec 12 [cited 2026 Jan

- 28];14(2):1–39. Available from:
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/dialogo/article/view/19070>
3. Del Pilar A, Anda S. Empoderamiento socioeconómico de mujeres indígenas: Un estudio de la asociación de artesanas en el resguardo Karmata Rúa 2023 [Internet]. Quito, Ecuador : Flacso Ecuador; 2024 [cited 2026 Jan 28]. Available from:
<http://hdl.handle.net/10469/21408>
 4. MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO. MIDAGRI: Ministro Manero dio a conocer estrategias para impulsar el desarrollo de mujeres rurales e indígenas en MUNI EJECUTIVO - ALCALDESAS - Noticias - Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - Plataforma del Estado Peruano [Internet]. [cited 2026 Jan 28]. Available from:
https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1090385-midagri-ministro-manero-dio-a-conocer-estrategias-para-impulsar-el-desarrollo-de-mujeres-rurales-e-indigenas-en-muni-ejecutivo-alcaldesas?utm_source=chatgpt.com
 5. Hernández Medina P, Ramírez Torres G, Pinilla Rodríguez D, Morales La Paz L. MEASURING WOMEN'S EMPOWERMENT: RURAL-URBAN COMPARISON IN THE ECUADORIAN ANDES. *Agroalimentaria*. 2023 Jan 1;29(56):103–18.
 6. Tavera C, Díaz M, Mosquera A. Una aproximación a la participación de la mujer en la arqueología en Ecuador: los aportes de Resfa Parducci Zevallos, arqueóloga pionera ecuatoriana. *Revista del Museo de Antropología* [Internet]. 2025 Apr 24 [cited 2026 Feb 5];18(1):383–94. Available from:
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/antropologia/article/view/45215>
 7. Carvajal JG, Cifuentes JK, Villalba EA, Cadena BA, Corrales VA, Bastidas EM. Planificación Territorial: Hacia una “Cultura Forestal Regenerativa”, aplicando proyecto de Educación Ambiental PEA para la Gestión Urbana Sostenible, cantón Ibarra-Ecuador. *Innova Science Journal* [Internet]. 2025 Oct 31 [cited 2026 Feb 5];3(4):486–500. Available from:
<https://innovasciencejournal.omeditorial.com/index.php/home/article/view/153/332>
 8. Izquierdo Y, Tovar R, Hernández Y. LACCEI. 2021 [cited 2026 Feb 5]. El empoderamiento de las mujeres indígenas como factor en el desarrollo socioproductivo de una comunidad rural. Available from: <https://laccei.org/LEIRD2021-VirtualEdition/meta/FP50.html>
 9. Rosario E, Lojano S, Verdugo N. MUJERES INDÍGENAS EN CUENCA A FINALES DE LA COLONIA: LA INFORMALIDAD COMO MEDIO DE SUBSISTENCIA. *Rev Cienc Soc* [Internet]. 2020 May 20 [cited 2026 Feb 5];170(170):149–63. Available from:
<https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/47054>
 10. Nivicela MM, Chávez LL, Vilela WE. Erradicación de la violencia de género a través de la intervención comunitaria en Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas* [Internet]. 2023 May 1 [cited 2026 Feb 5];6(2):6–15. Available from:
<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/565>
 11. Durán P, Armenta A, Kurjenoja AK, Schumacher M. Community Development through the Empowerment of Indigenous Women in Cuetzalan Del Progreso, Mexico. *Land* 2020, Vol 9, Page 163 [Internet]. 2020 May 20 [cited 2026 Feb 5];9(5):163. Available from:
<https://www.mdpi.com/2073-445X/9/5/163/htm>
 12. Proaño GE, Rosero A, Altamirano P. Cajas de Ahorros del Ecuador: Un Enfoque desde la Perspectiva Financiera y Economía Popular y Solidaria: Savings Banks in Ecuador: An Approach from the Financial Perspective and the Popular and Solidarity Economy.

- Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ) [Internet]. 2024 Dec 31 [cited 2026 Feb 5];2(3):242–61. Available from: <https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/43>
13. Coles MM, Inga CF, Cuji RA, Heredia FD. Turismo comunitario y conservación ambiental en territorios indígenas andinos: correlación socioambiental en la parroquia Cebadas, Ecuador. *Innova Science Journal* [Internet]. 2025 Oct 31 [cited 2026 Feb 5];3(4):589–99. Available from: <https://innovasciencejournal.omeditorial.com/index.php/home/article/view/160/357>
14. Valdivi MJ, Martínez MF. Gobernanza rural y planificación estratégica para el desarrollo sostenible: comunidad indígena San Francisco, Alausí - Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS* [Internet]. 2024 [cited 2026 Feb 5];6. Available from: <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/1056/1465>
15. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Comunidades del Cantón Alausí y Barrios de la Parroquia Matriz fortalecen sus capacidades ante emergencias con nuevos Comités Comunitarios de Gestión de Riesgo. 2025 [cited 2026 Feb 6]. Comunidades del Cantón Alausí y Barrios de la Parroquia Matriz fortalecen sus capacidades ante emergencias con nuevos Comités Comunitarios de Gestión de Riesgos | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. Available from: <https://www.undp.org/es/ecuador/noticias/comunidades-del-canton-alausí-y-barrios-de-la-parroquia-matriz-fortalecen-sus-capacidades-ante-emergencias-con-nuevos-comites>
16. Moína AM. El Emprendimiento Social y Solidario para el Empoderamiento Económico de las Mujeres Indígenas de la Asociación de Producción Agropecuaria Yurak Sisa, provincia Chimborazo. *Repositorio Dspace* [Internet]. 2024 [cited 2026 Feb 6]; Available from: <https://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/6643>
17. Gabriela J, Mauricio G, Vaca Z, Condo A, Peñafiel H, Coto R. NIVELES DE ASOCIATIVIDAD DE LAS MUJERES INDÍGENAS DE PULINGUÍ- CHIMBORAZO, ECUADOR. *Ecuacientífica* [Internet]. 2025 Aug 20 [cited 2026 Feb 6];3(6):79–91. Available from: <https://ecuacientifica.com/revista/index.php/ecca/article/view/39/A6H>
18. Yamasca Ortega SM. Plan de Desarrollo Comunitario con Énfasis en el Socioeconómico, herramienta para el Fortalecimiento de la gestión de la calidad de vida en la Comunidad de Bactinag de la parroquia de achupallas cantón Alausí Provincia de Chimborazo. La Referencia. 2023;
19. CEPAL. CEPAL. 2023 [cited 2026 Feb 6]. Evento paralelo UNFCCC COP28: “Qué representa el 75 aniversario de los derechos humanos para la justicia climática ahora” | CEPAL. Available from: <https://www.cepal.org/es/eventos/evento-paralelo-unfccc-cop28-que-representa-75-aniversario-derechos-humanos-la-justicia>
20. Navas R, Lara JA. El empoderamiento productivo de la mujer como consecuencia de la Inclusión Financiera. *INNOVA Research Journal* [Internet]. 2019 Dec 30 [cited 2026 Feb 6];4(3.2):152–71. Available from: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1125>