

## **Una propuesta de desarrollo local, basada en el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, para el empoderamiento de la mujer rural en Guatemala a través del emprendimiento**

José M<sup>a</sup> De la Varga Salto. Profesor Contratado Doctor. Facultad de Comercio (Universidad de Málaga)

Fuensanta Galindo Reyes. Profesora Titular de Universidad. Facultad de Comercio y Gestión (Universidad de Málaga)

Alejandra Nadales Gallego. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Málaga)

Enrique Nadales Gallego. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Málaga)

**Área temática:** Turismo y desarrollo local y global

**Palabras clave:** desarrollo, empoderamiento, emprendimiento, mapa estratégico, cuadro de mando integral

### **Resumen**

El presente trabajo presenta una propuesta enfocada a promover el empoderamiento de la mujer rural en Guatemala y el papel estratégico que tiene en el desarrollo de las economías locales, a través del emprendimiento, bajo el enfoque metodológico planteado por Kaplan y Norton (1996a, 1996b). En la base de esta propuesta se encuentra el compromiso de reconocer a las mujeres como actoras y autoras del desarrollo económico y social a partir de los emprendimientos que realizan, y de la movilización de recursos que generan (económicos, humanos, culturales e institucionales).

## 1. Introducción

América Latina cuenta con una población rural integrada por 121 millones de personas, de las cuales 59 millones son mujeres, lo que las convierte en actoras clave en sus familias y comunidades, y en importantes agentes de progreso y de cambio para el desarrollo. Sin embargo, a pesar de que en las últimas décadas el rol de las mujeres está siendo más activo, siguen aún viviendo en condiciones de profunda desigualdad y, con frecuencia, se enfrentan con más obstáculos que los hombres a la hora de acceder a servicios públicos y de protección social, activos productivos, tecnología y mercados. Otro aspecto desigual recae en la carga laboral, sumando el trabajo productivo y reproductivo, que normalmente es mayor al de los hombres, siendo sus ingresos, sin embargo, menores. Este escenario genera consecuencias negativas en la calidad de vida de las mujeres, ya que trasciende respecto a su autoestima, sus niveles de cansancio, la falta de servicios y cuidados personales y la ausencia en el ejercicio de su libertad (ONU Mujeres, 2018).

Guatemala, distinguida por su riqueza natural, presenta una población en torno a los 17 millones de personas, de las cuales, más del 50% son mujeres. La población rural asciende al 60% y un 45% de la población es indígena (INE, 2019b). Guatemala se convierte así en el segundo país de América Latina con mayor porcentaje de población indígena, solo por detrás de Bolivia (Banco Mundial, 2019). Cuatro pueblos con identidad y cultura propia se autoidentifican como indígenas en Guatemala: mayas, garífunas, xincas y afrodescendientes, aunque el país centroamericano aún no ha sabido canalizar esta diversidad que lo caracteriza. En Guatemala, el 79% de los indígenas y el 76% de la población rural son pobres (INE, 2019a). La desigualdad y la pobreza es más significativa aún en el caso particular de las mujeres, que sujetas a distintas formas de discriminación que limitan el ejercicio de sus derechos y libertades, se ven afectadas por índices más bajos de bienestar económico y social. En ello ha influido el escaso acceso que estas poblaciones tienen a oportunidades como la educación y la salud, o el acceso a la tierra y a puestos de responsabilidad social y política (Naciones Unidas, 2018).

En los últimos años, el país ha asistido también a un progresivo movimiento de personas migrantes, en especial, mujeres que toman esta decisión asumiendo en muchos casos el papel de proveedoras en sus familias de origen (OIM, 2020). Las causas de esta migración se asocian no solamente al deseo de buscar mejores opciones económicas, sino a la presión de escapar de la pobreza rural, el hambre, la inestabilidad climática o la violencia.

Además, a todo lo anterior se le une la situación generada a raíz de la pandemia por el COVID-19, la cual ha producido efectos muy dañinos en Guatemala, hasta el punto de que, a finales del 2020, la situación se vislumbraba en algunos sectores o poblaciones ante escenarios de una gran preocupación en el tejido económico y social de este país (Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales, 2020).

Este trabajo presenta una propuesta enfocada en promover el empoderamiento de la mujer rural en Guatemala y el papel estratégico que tiene en el desarrollo de las economías locales, a través del emprendimiento, bajo el enfoque metodológico planteado por Kaplan y Norton (1996a, 1996b).

## **2. Marco teórico**

El empoderamiento de la mujer constituye uno de los ejes centrales de preocupación a nivel institucional y una de las piezas clave para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible previstos en la Agenda 2030 por la ONU. Este objetivo no es solo un derecho humano esencial, sino también la base fundamental para un mundo de paz, prosperidad y sostenibilidad (ONU, 2020). En este sentido, Naciones Unidas ha establecido algunos objetivos para lograr el empoderamiento de las mujeres, tales como, asegurar la participación eficiente de las mujeres en la sociedad y brindarles perspectivas equitativas de liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones, en la vida económica, política y pública; y brindar a las mujeres un acceso equitativo a los recursos económicos y derechos de propiedad. El objetivo final es implementar políticas sólidas y leyes aplicables para fomentar la igualdad de género y empoderar a las mujeres en todos los niveles (ONU, 2020).

El empoderamiento de las mujeres es el proceso mediante el cual aquellas a quienes se les ha negado la posibilidad de tomar decisiones estratégicas en la vida adquieren esa capacidad (Galindo-Reyes et al., 2016). Por su parte, las Naciones Unidas (2018) definen el empoderamiento de las mujeres como la habilidad para transformar su realidad, la de sus familias y sociedades de manera positiva, como resultado de su participación en actividades económicas y políticas basadas en los derechos humanos de las mujeres. Por su parte, Shettar (2020; 3843) confirma que: “el empoderamiento de las mujeres se refiere al aumento de la fuerza política, social, educativa, de género o económica de las personas y comunidades de mujeres”. Crear, por tanto, las condiciones para que puedan participar plenamente en todos los sectores y niveles de actividad aumenta la confianza en sí mismas, y resulta esencial para construir economías fuertes y sociedades más justas, alcanzar los objetivos de desarrollo,

sostenibilidad y derechos humanos acordados internacionalmente, y mejorar la calidad de vida de las mujeres, de las familias y de las comunidades (Asfiah et al., 2018).

En este sentido, el emprendimiento femenino se convierte en una herramienta fundamental para impulsar la participación económica de las mujeres, y la generación de nuevas oportunidades de ingreso y empleo, y para la promoción del desarrollo social y económico y ambiental de los territorios y de las comunidades en las que habitan (Pallarés y Vera, 2018; Ordóñez-Abril et al., 2021). A nivel internacional, la preocupación de las Naciones Unidas por el empoderamiento de la mujer se extiende al ámbito del emprendimiento. Así, entre los “Principios para el empoderamiento de las mujeres” definidos por ONU Mujeres (2011), el principio número cinco se focaliza en “llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres”. En el ámbito nacional, Guatemala cuenta con diversas iniciativas para promover emprendimientos; sin embargo, las instituciones públicas y privadas aún ignoran las características y el potencial de la fuerza emprendedora femenina, así como el impacto que generan en el desarrollo económico y social a nivel local y nacional, y su contribución a la generación de ingreso y bienestar para sus familias y comunidades (ONU Mujeres, 2019).

Son numerosos los estudios que revelan que las actividades de emprendimiento ayudan a las mujeres a trabajar por cuenta propia y, con ello, contribuyen a empoderarlas desde una perspectiva tanto económica como social (Shingla y Singh, 2015; Movono y Dahles, 2017; Vujko et al., 2019; Figueroa-Domecq et al., 2020; Hutchings et al., 2020; Abou-Shouk et al., 2021). Asimismo, los hallazgos de Pandey (2015) revelaron que fomentar el emprendimiento era la mejor manera de empoderar a las mujeres y reducir la desigualdad de género. En la misma línea, el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (2016) afirmó que empoderar a las mujeres a través de actividades empresariales las ayudaría a establecer sus propias empresas que respaldarían las economías locales. La artesanía, los productos agrícolas, los textiles, o las iniciativas turísticas, entre otros negocios familiares, son ejemplos comunes de actividades empresariales que ayudan a empoderar a las mujeres económica y socialmente dentro de sus familias y sociedades (Çiçek et al., 2017). Otros autores, como Carvalho et al. (2019), agregaron que las actividades empresariales no solo contribuyen al estatus económico de las mujeres, sino también a su empoderamiento psicológico, social y político. Asimismo, Aghazamani et al. (2020) coinciden al señalar que el emprendimiento ofrece oportunidades únicas para el empoderamiento de las mujeres, ya que las ayuda a mejorar sus ingresos familiares, ganar confianza en sí mismas e incrementar su estatus social.

En América Latina existe un creciente interés en el emprendimiento como instrumento para el empoderamiento de las mujeres (Rindova et al., 2009; Al-Dajani y Marlow, 2013; Shettar, 2020), sin embargo, los estudios en este contexto son aún escasos (Flores-Novelo, et al., 2021). La investigación presenta así un carácter incipiente centrándose fundamentalmente en temáticas específicas como el turismo (La Pau et al., 2016; Sánchez-Morgan, 2019) o en estudios de casos concretos (Buendía-Martín y Carrasco, 2013; Aguilar-Pinto et al., 2017; Padilla-Meléndez y Ciruela-Lorenzo, 2018).

Acorde con el razonamiento expuesto, se presenta una propuesta para el empoderamiento de la mujer en Guatemala a través del emprendimiento, como base de desarrollo económico-social, potencialmente aplicable a zonas rurales y multiétnicas. Esta propuesta se efectúa con la participación, de manera coordinada e integral, de expertos pertenecientes a distintos grupos de interés de la emprendedora rural guatemalteca, como son, la familia, la comunidad, la nación y el entorno internacional, bajo el enfoque de los objetivos de desarrollo sostenible. En este sentido, se propone la configuración de un mapa estratégico como un modelo de sistemas que describe gráficamente un diagrama multinivel y un cuadro de mando integral como poderosa herramienta para la implementación del mapa estratégico (Kaplan y Norton, 1996a; Kaplan y Norton, 1996b). El mapa estratégico surgió con el fin de mostrar los objetivos prioritarios que debían lograrse para el alcance de la visión de la organización. Así, se establecen objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto entre ellos, y se busca la interrelación y complementariedad para alcanzar la finalidad global. La aplicación de esta metodología es más frecuente en enfoques de geografía humana o ecología política (Zolnik, 2009; Peet et al., 2011); no siendo aún habitual en el campo del desarrollo rural; centrándose fundamentalmente en sectores específicos (Lourenzani et al., 2005); o en estudios de casos concretos (Galindo-Reyes et al., 2016).

### **3. Metodología**

#### **3.1. Ámbito de actuación**

La propuesta considerada en este trabajo resulta potencialmente aplicable en la región del Altiplano, integrada por 6 de los 22 departamentos que conforman Guatemala, como son, Chimaltenango, Sololá, Quiché, Quetzaltenango, Totonicapán y San Marcos, en base a: altos niveles de población femenina y diversidad multiétnica, predominio de la población rural, niveles altos de desigualdad y pobreza, y movimientos asociativos de mujeres (Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2020).

En este sentido, esta área cuenta con la Asociación de Mujeres del Altiplano (AMA), que tiene su origen en 1993 cuando sus fundadores comienzan a trabajar por un proceso de

organización comunitaria y desarrollo social a favor de las mujeres rurales. Actualmente, se ha consolidado en una federación de 15 comunidades estratégicamente ubicadas en microrregiones y formadas por comités independientes, que velan por el empoderamiento de sus integrantes fortaleciendo su capacidad emprendedora. Así, cuenta con un eje de trabajo centrado en el emprendimiento, cuyo objetivo es promover el autoempleo y los medios para generar ingresos y oportunidades laborales para sus comunidades, a través de un proceso de capacitación integral, así como el apoyo en la asistencia técnica necesaria para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental (AMA, 2021).

### **3.2. Propuesta metodológica**

La metodología propuesta plantea la utilización de técnicas cualitativas avaladas por Eisenhardt (1989), Maxwell (1998), Alvesson y Sköldbberg (2000) y Yin (2011), pues permiten un tipo de análisis con suficiente profundidad y acceso a información de primera mano. En el campo de las Ciencias Sociales, las metodologías cualitativas brindan oportunidades significativas para incrementar el conocimiento disponible sobre las organizaciones (Patton, 1990; Maxwell, 1996).

En concreto, se propone el estudio de casos como metodología de investigación. Tal y como manifiesta Yin (1989), se trata de una técnica dirigida que permite investigar el fenómeno objeto de estudio ubicado en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia. Es así, como el estudio de casos resulta uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, realizar descripciones de perfil detallado y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente complejo (Villareal y Landeta, 2007).

El estudio de casos comprendería una serie de pasos:

Paso 1. Definición de la unidad de análisis y selección de casos.

A efectos de esta propuesta, las unidades de análisis serían mujeres que, de manera individual o colectiva, lleven a cabo iniciativas empresariales donde tenga presencia AMA. Por lo que respecta a la generación de ingresos, salarios o ganancias, se propone seguir la clasificación considerada por Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2020), que distingue entre emprendedoras:

- Nacientes: la persona ya ha comprometido recursos para iniciar un negocio y no ha recibido aún ingresos, salarios o ganancias provenientes de negocio o, en su defecto, los ha recibido por menos de 3 meses.
- Nuevas: el negocio ya ha generado ingresos, salarios o ganancias a la emprendedora por más de 3 meses pero menos de 42 meses.

- Establecidas: cuando el negocio ha generado ingresos, salarios o ganancias a la emprendedora por más de 42 meses.

Una vez se defina la unidad de análisis se procedería, junto a AMA, a la selección de caso. Si bien no hay consenso en cuanto al número de casos, resulta recomendable, según Eisenhardt (1989), el manejo de casos ni inferior a 4 ni superior a 10.

#### Paso 2. Elaboración del protocolo.

El paso 2, por su parte, consistiría en la elaboración de un protocolo, que además de contener los instrumentos de recogida de datos, incluiría los procedimientos y reglas que rigen la utilización del estudio de casos (Pérez-Aguilar y Martínez-Núñez, 2013).

A partir de aquí, se procedería a la recolección de toda la información procedente de las distintas fuentes de evidencia consideradas. En principio, se plantean las siguientes:

- Evidencia documental, procedente de memorias, estudios internos, páginas web, publicaciones especializadas, informes de organismos oficiales y medios de comunicación, etc.
- Observación directa, mediante visitas periódicas "in situ" por parte de los investigadores (Gordo y Serrano, 2009).
- Entrevistas en profundidad a emprendedoras y miembros de los *stakeholders* considerados (familia, comunidad, nación y entorno internacional) (Galindo-Reyes et al., 2016). Siguiendo con el protocolo establecido, se procedería a la elaboración de la entrevista, que incluiría un cuestionario semiestructurado orientado a la caracterización del emprendimiento femenino, basado en investigaciones previas (Kabeer, 1999; Bhatt & Gailey, 2012; Uygur et al, 2016), y en informes utilizados en relación con la actividad emprendedora (GEM, 2020).

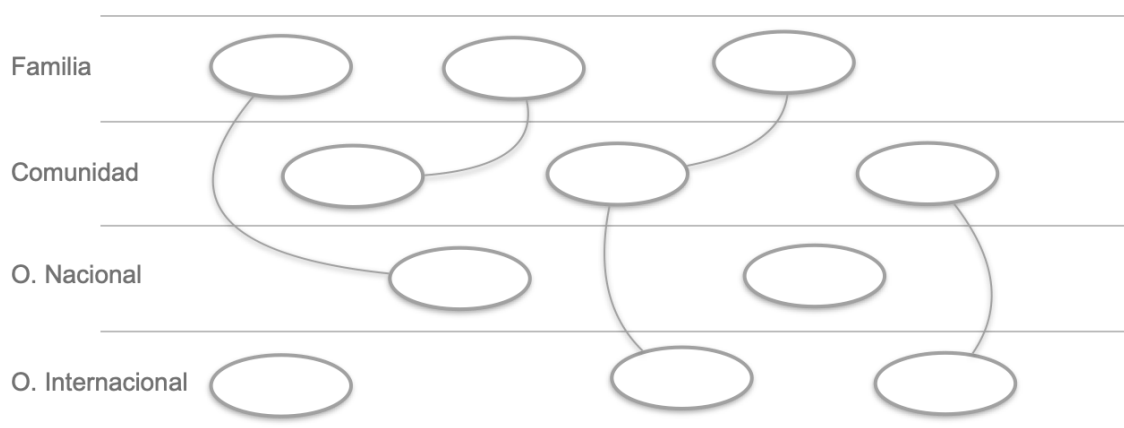
#### Paso 3. Registro y análisis de la información.

El paso último consistiría en el registro, clasificación y análisis de la información obtenida a partir de las distintas fuentes de evidencias consultadas. En esta fase, es muy utilizada la técnica del análisis de contenido, que permite ayudar a la sistematización de todo el proceso. En ocasiones, para garantizar la objetividad se contrastan los análisis efectuados con la opinión de otros investigadores (Fernández-Nogales, 2013).

Una vez concluidas las fases mencionadas, se plantea la utilización de la metodología proporcionada por Kaplan y Norton (1996a; 1996b), con objeto de configurar el mapa estratégico (figura 1).

Figura 1. Propuesta de mapa estratégico

## Visión



Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1996a, 1996b).

Se debe establecer un marco estratégico que ayude a determinar los objetivos prioritarios y oriente las acciones posteriores, que se integrarán en las declaraciones de misión, visión y valores. Un factor clave sería determinar los procesos que potencialmente puedan generar valor, basados en los activos de carácter intangible, y contribuyan al alcance de la visión.

Se trata de un enfoque novedoso en este ámbito, al considerar, de manera coordinada e integral, diversas perspectivas: familia, comunidad, nación y entorno internacional. Se establecerían y definirían para cada una de las perspectivas integradoras del mapa estratégico una serie de objetivos críticos considerando la caracterización de la emprendedora y los escenarios en los que se contextualizarían las actividades que desarrollan.

Las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos, entendidas como la representación gráfica de los vínculos entre cada objetivo, resultarían claves para la comprensión del mapa estratégico, en la medida en la que, determinan la estrategia, ofrecen información sobre la correspondencia entre los objetivos estratégicos, ordenan los objetivos en una secuencia lógica y establecen una hoja de ruta específica para lograr la visión.

En cuanto a una potencial implementación del mapa estratégico que permita generar impactos reales, se requeriría del planteamiento de iniciativas concretas y de un conjunto de indicadores y metas que permitiesen verificar el logro de los objetivos estratégicos del mapa. En este sentido, se plantea precisamente la elaboración de un cuadro de mando integral (figura 2), como poderosa herramienta de gestión para implementar el mapa estratégico.



Figura 2. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

	Objetivos	Acciones	Indicadores
Familia			
Comunidad			
O. Nacional			
O. Internacional			

Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1996a, 1996b).

Tras la configuración de las herramientas estratégicas, se plantea la utilización del método Delphi (Linstone y Turoff, 1975) con objeto de asegurar la objetividad, y valorar y priorizar los indicadores según su nivel de importancia.

Se propone la configuración de un panel de expertos, que estaría integrado por profesionales que contasen con un amplio conocimiento en la materia, y con puestos o niveles de responsabilidad que les otorgasen la suficiente información y experiencia, con objeto de asegurar que los resultados fuesen válidos. Tal y como sugiere la literatura científica, si el grupo estuviese formado por expertos de características similares, un panel de 10 a 15 personas sería suficiente para obtener resultados consistentes (Adler y Ziglio, 1996). A partir de ahí, se procedería al envío de las herramientas estratégicas a los expertos y se llevaría a cabo el inicio del proceso iterativo de retroalimentación, siendo necesarias, en ocasiones, diversas rondas antes del consenso final.

#### 4. Resultados y discusión

Este trabajo presenta una propuesta de desarrollo para abordar la situación actual de la mujer rural en Guatemala. El objeto principal sería promover el empoderamiento y el papel estratégico que tiene en el desarrollo de las economías locales, a través del emprendimiento. La metodología propuesta se basa en el enfoque considerado por Kaplan y Norton (1996a, 1996b) para la configuración de un mapa estratégico y de un cuadro de mando integral. Se trata de un planteamiento novedoso en el ámbito del desarrollo local, que integra diversas perspectivas: familia, comunidad, nación y entorno internacional.

El ámbito de aplicación sería la región del Altiplano, representativa de numerosas comunidades latinoamericanas, en base a: sus altos niveles de población femenina y diversidad multiétnica, el predominio de la población rural, los altos niveles de desigualdad y pobreza, y la presencia de movimientos asociativos de mujeres. No obstante, la implementación de esta propuesta requeriría de la adaptación a las características específicas de cada comunidad.

Acorde con la investigación realizada, se exponen una serie de consideraciones. Primero, Guatemala se distingue por su riqueza natural y multiétnica, sin embargo, aún no ha sabido canalizar esta diversidad que lo caracteriza. Segundo, el rol de las mujeres rurales en este país centroamericano está siendo más activo, si bien, siguen viviendo en condiciones de profunda desigualdad y, con frecuencia, se enfrentan con más obstáculos que los hombres. Tercero, crear las condiciones para impulsar el empoderamiento de la mujer rural aumenta la confianza en sí misma y resulta clave para construir economías más fuertes y sociedades más justas y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible acordados internacionalmente. Cuarto, el emprendimiento de la mujer rural contribuye de manera esencial a su empoderamiento, generando nuevas oportunidades de ingreso y empleo, y mejorando así la calidad de vida de estas mujeres, de sus familias y de sus comunidades. Quinto, el empoderamiento de la mujer a través de actividades empresariales, tales como, la artesanía, la producción agrícola, los textiles o las iniciativas turísticas, respaldarían las economías locales y contribuirían al desarrollo económico y social de las comunidades en las que habitan.

Atendiendo a lo anterior, la implementación exitosa de las iniciativas propuestas en este trabajo implicaría un impacto notable en los diversos agentes implicados, en particular, en la mujer emprendedora, en sus familias y comunidades y, por ende, en el desarrollo económico-social de sus territorios. Asimismo, reforzaría el compromiso con el cumplimiento de los objetivos previstos por Naciones Unidas en la Agenda 2030. En concreto, esta propuesta se formaliza en base a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con especial énfasis en el ODS1 (Fin de la pobreza); ODS5 (Igualdad de género); y ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).

Para la ejecución, se buscaría el respaldo y la colaboración de diferentes instituciones y organizaciones, que estuviesen especialmente interesadas en los resultados y que prestasen apoyo a su puesta en marcha, por su potencial repercusión en los intereses de sus integrantes y de sus comunidades.

Como principales acciones propuestas para favorecer la difusión social de los resultados del proyecto, se consideran:

- El desarrollo y el envío de videos informativos a las partes interesadas que colaborasen con la propuesta, incluyendo un breve resumen de los principales resultados, con objeto de propiciar la transferencia de conocimiento al sector.
- La organización de jornadas informativas con la participación de los organismos e instituciones que colaborasen activamente en el desarrollo de esta propuesta.

Asimismo, a nivel académico, las investigaciones planteadas en esta propuesta son objeto de un creciente interés por parte de la comunidad científica en el ámbito de la cooperación internacional, por su gran potencial y por la novedad del enfoque metodológico considerado, escasamente empleado en el campo del desarrollo rural, si bien, aún quedan importantes cuestiones que requieren de un análisis y desarrollo más exhaustivo. De ahí que se proponga un plan de difusión centrado en la consecución de *outputs* científicos esperados en tres grandes categorías: (1) Elaboración de ponencias y comunicaciones destinadas a su presentación en futuros congresos, tanto generalistas como específicos de las materias estudiadas; (2) Divulgación de los resultados en revistas científicas de elevado reconocimiento; (3) Colaboración con los servicios de publicaciones de las universidades para dar a conocer los resultados a través de publicaciones divulgativas locales en prensa escrita, radio, televisión, redes sociales y otros medios digitales.

## Bibliografía

Abou-Shouk, M., Taha-Manna, M., Elbaz, A.M. (2021). A women's empowerment and tourism development: a cross-country study. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100782.

Adler, M., Ziglio, E. (1996). *Gazing into the Oracle: the delphi method and its application to social policy and public health*. Jessica Kingsley Publishers.

Aghazamani, Y., Kerstetter, D., Allison, P. (2020). Women's perceptions of empowerment in Ramsar, a tourism destination in northern Iran. *Women's Studies International Forum*, 79, 102340.

Aguilar-Pinto, E.C., Tunon-Pablos, E., Evangelista-García, A.A. (2017). Women empowerment and microcredit: Banmujer's social microenterprise program in Chiapas. *Agricultura, Social y Desarrollo*, 14(3), 479-501.

Al-Dajani, H., Marlow, S. (2013). Empowerment and entrepreneurship: a theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19, 503-524.

Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2000). *Metodología reflexive: nuevas perspectivas para la investigación cualitativa*. Sage, Londres.

Asfiah, N., Anshori, M., Mawardi, I. (2018). An analysis of women empowerment on micro business with social entrepreneurship concept. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 231, 67-70.

AMA (2021). Historia, programas comunitarios y ejes de trabajo de la Asociación de Mujeres del Altiplano. Consultado el 15 de agosto de 2021 de: [www.amaguante.org](http://www.amaguante.org)

Banco Mundial (2019). *El mundo indígena 2019*. Grupo de trabajo internacional para asuntos indígenas.

Bhatt, P.B., Gailey, R. (2012). Empowering women through social entrepreneurship: case study of a women's cooperative in india. *Entrepreneurship, theory and practice*, 36(3), 569-587.

Buendía-Martínez, I. y Carrasco, I. (2013). Women, entrepreneurship and rural development in Latin America and the Caribbean. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10-72, 21-27.

Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 75, 79-91.

Çiçek, D., Zencir, E., Kozak, N. Women in Turkish tourism (2017). *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 228-234.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Fernández-Nogales, A. (2013). La entrevista en profundidad. En: Sarabia-Sánchez, F.J. (coord.): *Métodos de investigación social y de la empresa*. Pirámide, Madrid.

Figuerola-Domecq, C., De Jong, A., Williams, A. (2020). Gender, tourism & entrepreneurship: a critical review. *Annals of Tourism Research*, 84, 102980.

Flores-Novelo, A., Carrillo, A., Barretto, G.C. (2021). Driving and restraining forces of female latinamerican entrepreneurship. *Telos-Revista Interdisciplinaria en Ciencias Sociales*, 23(3), 668-691.

Galindo-Reyes, F., Ciruela-Lorenzo, A., Pérez-Moreno, S., Pérez-Canto, S. (2016). Rural indigenous women in Bolivia: a development proposal based on cooperativism. *WomensStudies International Forum*, 59, 58-66.

GEM (2020). Monitor Global de Emprendimiento. Guatemala. Reporte Nacional 2020-2021. Centro de Emprendimiento Kirzner. Universidad Francisco Marroquín.

Gordo, A., Serrano, A. (2009). Estrategias y prácticas cualitativas en investigación social. Pearson Prentice-Hall, Madrid.

Greele, R.J. (1999). La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral, quién contesta a las preguntas de quién y por qué. *Historia y Fuente Oral*, 5, 106-127.

Hutchings, K., Moyleb, C., Chaic, A., Garofanod, N., Moore, S. (2020). Segregation of women in tourism employment in the APEC region. *Tourism Management Perspectives*, 34, 1-15.

INE (2019a). Encuesta nacional de condiciones de vida. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.

INE (2019b). Encuesta nacional de población. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.

Informe Nacional de Desarrollo Humano (2020). Informe Nacional de Desarrollo Humano Guatemala. Consultado el 16 de agosto de 2021 en: [www.desarrollohumano.org.gt](http://www.desarrollohumano.org.gt)

Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (2020). "La crisis del Covid-19, su impacto sobre la agenda ODS y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo". Guatemala.

Instituto Europeo para la Igualdad de Género (2016). Género en el turismo. Oficina de Publicaciones de la Unión Europeo. EIGE, Luxemburgo. Recuperado el 15 de agosto de 2021 de: <https://eige.europa.eu>

Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: reflections on measurement of womens empowerment. *Development and Change*, 30, 435-464.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996a). Vincular el cuadro de mando integral con la estrategia. *California Management Review*, 39 (1), 53-79.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996b). Utilización del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

La Pau, C., Morais, D.B., Barbieri, C. (2016). Women's self-determination in cooperative tourism microenterprise. *Tourism review international*, 20(1), 41-55.

- Linstone, H., Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Reading, M.A., Addison-Wesley.
- Lourenzani, W.L., Ramos-Queiroz, T., De Souza-Filho, H.H. (2005). "Strategic mapping of the rural firm: a balanced scorecard and approach". 15<sup>th</sup> Congress developing entrepreneurship abilities to feed the world in a sustainable way.
- Maxwell, J.A. (1996). *Designing a qualitative study: an interactive approach*. Sage, Thousand Oaks.
- Maxwell, J.A. (1998). *Designing a qualitative study*. En Bickman, L., Rog, D.J. (Eds). *Handbook of applied social research*. Sage, Thousand Oaks, 69-100.
- Movono, A., Dahles, H. (2017). Female empowerment and tourism: a focus on business in a Fijian village. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(2), 681-692.
- Naciones Unidas (2018). "Situación y condiciones de las mujeres indígenas de Guatemala". Guatemala.
- OIM (2020). "Informe sobre las migraciones en el mundo". Organización Internacional para las Migraciones, Suiza.
- ONU (2020). United Nations sustainable development goals. Recuperado el 2 de agosto de 2021: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality>.
- ONU Mujeres (2011). "Principios para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad es un buen negocio". Guatemala, 2<sup>a</sup> edición.
- ONU Mujeres (2018). "Voces desde el terreno. 30 historias de mujeres emprendedoras". Equipo ONU Mujeres Guatemala, Guatemala.
- ONU Mujeres (2019). "Informe anual de ONU Mujeres Guatemala 2019". Guatemala.
- Ordóñez-Abril, D.Y., Castillo-López, A.M., Rodríguez-Bravo, I.M. (2021). Empoderamiento de la mujer en el emprendimiento y la innovación. *Población y Desarrollo*, 27(52), 69-91.
- Padilla-Meléndez, A., Ciruela-Lorenzo, A. (2018). Female indigenous entrepreneurs, culture, and social capital. The case of the quechua community of Tiquipaya (Bolivia). *Women's Studies International Forum*, 69, 159-170.
- Pallarés, M., Vera, A. (2018). Emprendimiento e innovación de las mujeres: hacia una mayor sostenibilidad en las áreas rurales de montaña. *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 57(3), 36-57.
- Pandey, N. (2015). Women entrepreneurship: an effective and possible approach for women empowerment. *International Journal of Development Research*, 5(5), 4275-4279.
- Patton, M.Q. (1990). *Métodos de investigación y evaluación cualitativa*. Sage, Thousand Oaks.
- Peet, R., Robbins, P., Watts, M.J. (2011). *Ecología política global*. Routledge, Oxon.

Pérez-Aguilar, W.S., Martínez-Núñez, M. (2013). El estudio de casos. En Sarabia-Sánchez, F.J. (coord.): *Métodos de investigación social y de la empresa*. Pirámide, Madrid.

Rindova, V., Barry, D., Ketchen, D. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.

Ruiz, J.I. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Bilbao, Bilbao.

Sánchez-Morgan, M. (2019). The third shift? Gender and empowerment in a women's ecotourism cooperative, 85(1), 137-164.

Shettar, R.M. (2020). Women empowerment and women entrepreneurship: an overview. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII (II), 3843-3848.

Shingla, P., Singh, M. (2015). Women empowerment through entrepreneurship development. *Studies on Home and Community Science*, 9(1), 27-32.

Uygun, D., Kahraman, E.B. (2016). Empowering women through social entrepreneurship with innovative business models: cases from Turkey. En: Díaz-García, D., Brush, C.G., Gatewood, E.G., Welte, F. (Eds.): *Women's entrepreneurship in global and local contexts*, 164-182.

Villareal, O., Landeta, J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y Dirección Estratégica. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Vujko, A., Tretiakova, T., Petrovic, M., Radovanovic, Gajic, T., Vukovic, D. (2019). Women's empowerment through self-employment in tourism. *Annals of Tourism Research*, 76, 328-330.

Yin, R.K. (1989). Case study research. Design and methods. Sage, Londres.

Yin, R.K. (2011). Investigación cualitativa de principio a fin. The Guilford Press, Nueva York.

Zolnik, E. (2009). El contexto en la geografía humana: un enfoque multinivel para estudiar las interacciones entre el ser humano y el medio ambiente. *The professional geographer*, 61(3), 336-349.