

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MADRINAZGO EN LA CIUDAD  
DE MEDELLÍN CON LAS CORPORACIONES PARA EL DESARROLLO Y LA  
AUTONOMÍA ECONÓMICA DE LAS MUJERES DE ATENCIÓN A LA PRIMERA  
INFANCIA

ALICIA MARÍA SILVA MELUK  
LUZ AMALIA BOTERO MONTOYA  
PAULA ANDREA SOTO CASTAÑO

Asesor  
MARIO ENRIQUE VARGAS SÁENZ PHD

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2014

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MADRINAZGO EN LA CIUDAD  
DE MEDELLÍN CON LAS CORPORACIONES PARA EL DESARROLLO Y LA  
AUTONOMÍA ECONÓMICA DE LAS MUJERES DE ATENCIÓN A LA PRIMERA  
INFANCIA

ALICIA MARÍA SILVA MELUK  
LUZ AMALIA BOTERO MONTOYA  
PAULA ANDREA SOTO CASTAÑO

Trabajo de grado presentado para obtener el título de Maestría en Gerencia de  
Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local

Asesor  
MARIO ENRIQUE VARGAS SÁENZ PHD

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2014

## CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
1.1 EMPRESA SOCIAL .....	8
1.2 EMPRENDIMIENTO SOCIAL .....	12
1.3 PRIMERA INFANCIA .....	13
1.4 ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA .....	15
<b>2. HISTORIA DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DE MUJERES EN PRIMERA INFANCIA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.....</b>	<b>19</b>
<b>3. MADRINAZGO .....</b>	<b>27</b>
<b>4. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Corporaciones de cuidado infantil creadas posterior al Concurso INES	.25
Tabla 2. Consolidado de los Centros Infantiles que iniciarían la operación en el primer semestre del año 2012 .....	41
Tabla 3. Personal para la atención de los niños y niñas .....	44
Tabla 4. Módulos .....	49

## TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Registro fotográfico del Jurado y algunas participantes del Concurso INES .....	24
Ilustración 2. Mapa de Medellín .....	26

## INTRODUCCIÓN

La presente sistematización propone el análisis de la trayectoria, los desempeños y liderazgos que existen en virtud del proyecto “mujeres autónomas y empresarias sociales” desarrollado por la Secretaria de la Mujer de Medellín en asocio con EAFIT Social, en diferentes emprendimientos asociativos ubicados en la ciudad de Medellín y cuyo eje de acción, es la atención integral a la primera infancia, apadrinados por Fundaciones expertas en la materia y que fueron invitadas por los socios del proyecto.

A partir de lo anterior se identificarán los factores de éxito que estas entidades, es decir, las corporaciones para el desarrollo y la autonomía económica de las mujeres, presentan en términos de conformación, fortalecimiento, gestión y proyección, lo cual permitirá revelar sus buenas prácticas y apoyar su potenciamiento en el futuro, así como redireccionar las falencias encontradas y las lecciones aprendidas en la búsqueda de la excelencia.

La Sistematización realizada hace una interpretación de la experiencia en emprendimientos sociales en primera infancia, a partir de su ordenamiento y reconstrucción histórica. Tiene como propósito hallar las lógicas de los procesos vividos, los pensamientos latentes, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué se han expresado de ese modo. La reflexión generada ha permitido desarrollar un proceso permanente y acumulativo de construcción de conocimientos que ha llevado a experimentar cambios desde el aprovechamiento de los aprendizajes identificados.

Logra la resignificación del proceso desde los conceptos del participante, de las entidades mdrinas y del equipo investigador, ya que todos son protagonistas del proceso desde diferentes ámbitos, y lo contextualiza con las posturas más sobresalientes en materia de empresas sociales a nivel mundial.

La metodología utilizada se soporta en las entrevistas realizadas a los diferentes protagonistas de la iniciativa y en la búsqueda de información secundaria encontrada en libros, publicaciones, artículos y páginas de internet.

En el desarrollo de la sistematización se contemplan los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se presenta el marco conceptual en donde se hace precisión sobre algunas definiciones generales que hacen alusión al objeto de la sistematización.

El segundo contextualiza histórica y secuencialmente la conformación de las corporaciones para el desarrollo y la autonomía económica de las mujeres de atención a la primera infancia.

El tercero recopila la historia de los madrinazgos realizados por las Fundaciones Carla Cristina, Fan y Ximena Rico Llano a seis corporaciones para el desarrollo y autonomía económica de las mujeres ubicadas en las comunas 1, 3, 4, 7, 8 y 9 de la ciudad de Medellín.

Por último se hace una síntesis de las conclusiones más relevantes a las que se llega a partir de la historia recopilada y las entrevistas efectuadas, para que puedan servir como base para la puesta en marcha de futuros madrinazgos a corporaciones para el desarrollo y autonomía de las mujeres.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de los conceptos que se manejarán en este trabajo es importante dar a conocer las definiciones de algunos de ellos, de tal forma que pueda darse una mayor comprensión del contexto.

En primer lugar se debe considerar que asociatividad, colectividad y agrupamiento, son de alguna manera sinónimos ya que todos buscan generar iniciativas de forma colectiva; quizás en lo que se diferencian esté relacionado con las características que se les atribuyen de acuerdo al fin específico que tengan.

La Real Academia de la Lengua define Corporación como el conjunto de personas que pertenecen a un mismo cuerpo o institución y se dedican a un fin común.

### 1.1 EMPRESA SOCIAL

No es aquella empresa que opera en sectores “que tienen que ver” con lo social sino que han querido tener una finalidad social, independientemente de lo que hacen. Nace, se transforma, produce, se relaciona con los trabajadores y el mercado teniendo siempre muy presente su objetivo. Sin importar la forma jurídica adoptada, una empresa que quiere ser social debe tener características determinantes ligadas a las dimensiones económica y social.

El punto de vista económico:

- Debe producir bienes y servicios de manera continua. El contacto con el mercado, por tanto no puede ser esporádico.
- Es autónoma y define de manera independiente su propio camino.
- Tiene necesariamente, en su interior, personal remunerado. De todas formas tiene la posibilidad de tener también voluntarios.
- Arriesga. El emprendimiento debe diversificar la producción y entrega de bienes y servicios, mejor si tiene más clientes.
- Es innovadora. O porque ofrece un servicio nuevo o porque ofrece algo bajo modalidades inéditas o experimentales.

... y lo social:

- La iniciativa de una empresa social debe ser promovida por un grupo de personas.
- Debe estar unida al territorio, contribuyendo de manera significativa al desarrollo social.
- El poder de decisión no es directamente proporcional al aporte de capital de cada socio.
- La gestión es conducida de manera democrática y participativa. Es valedero el principio “una cabeza, un voto”.
- La finalidad social debe ser explícita.<sup>1</sup>”

La OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, señala que

La empresa social hace referencia a toda actividad privada, de interés general, organizada a partir de una gestión empresarial y no tiene como razón principal la maximización de las ganancias sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, así como la capacidad de poner en marcha por la producción de bienes o servicios, soluciones innovadoras a los problemas de exclusión y desempleo.

Esta tentativa muestra la dificultad que existe para reducir este concepto a una simple definición: no se hace referencia a un funcionamiento democrático de la empresa social. El informe de la OCDE completa entonces su enfoque presentando un cierto número de palabras clave:

- formas jurídicas variables según los diferentes países;
- actividades organizadas según una gestión empresarial;
- beneficio reinvertido para la realización de metas sociales en las actividades de la empresa y no para la remuneración del capital;
- partes involucradas (stakeholders) en lugar de accionistas (stockholders),
- participación y organización democrática de la empresa;
- de las reglas del mercado; viabilidad económica;
- financiamiento mixto, grado elevado de autofinanciamiento;
- actividades principales: inserción de sectores en dificultad; respuestas a las necesidades colectivas insatisfechas; actividades de alta intensidad de mano de obra.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Scegliere Impresa Sociale Guida. Escoger la empresa social. Los caminos del voluntariado y las asociaciones. Proyecto OKAPI

<sup>2</sup> GARDIN Laurent. Las empresas sociales. [on line]. Cap.3 p. 2-3. [citado 16 Octubre 2014]. [http://base.socioeco.org./docs/gardin\\_lasempresassociales.pdf](http://base.socioeco.org./docs/gardin_lasempresassociales.pdf) No está relacionada en la bibliografía

Otra definición que se considera importante incluir es la citada por Antonella Noya dentro de la administración del programa LEED de la OCDE: “las empresas sociales son asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas formas legales de acuerdo al país”<sup>3</sup>.

Para Muhammad Yunus, quien obtuvo el Premio Nobel de la Paz en el año 2006 y considerado en la actualidad como un pionero en la temática de empresas sociales, una empresa social es “un negocio auto-sostenible sin pérdidas ni dividendos que aborda un objetivo social dentro de las normas del mercado actual. La empresa social es un negocio al generar ingresos suficientes como para garantizar su funcionamiento y es un negocio social al despojarse de los dividendos reinvertiendo las ganancias obtenidas en su objetivo social, ampliando su impacto positivo en la sociedad”<sup>4</sup>.

Las empresas sociales son un modelo de empresa innovador, que fomenta la idea de crear empresas para ayudar a resolver algún problema social y no para maximizar los beneficios. El objetivo de este modelo no es otro que hacer frente a las necesidades más acuciantes de la humanidad, sobre todo a la pobreza. Todas y cada una de las empresas sociales crean nuevos empleos, buenas condiciones de trabajo y por ende se propicia la generación de ingresos mediante el fortalecimiento de la capacidad de adquisición de bienes y servicios y, naturalmente, abordan una patología social específica, como la falta de escuelas, de atención sanitaria y de alimentos, además se fortalece la inclusión social de la población en situación de vulnerabilidad.

---

<sup>3</sup> Fundación Novia Salcedo y su Ícaro Think Tank. [blog]. Entrevista con Antonella Noya, Administradora Programa LEED de la OCDE, 10 de mayo de 2011. [Citado 16 octubre 2014]. <http://amigosnsf.blogspot.com/2011/05/entrevista-con-antonella-noya.html>

<sup>4</sup> Suárez, Gabriel. ¿Qué es una empresa social? Consultado el 16 de octubre de 2014, de <http://www.ceoforum.com.ar/nota.asp?Id=751>).

Es importante tener en cuenta que una empresa social no es una organización sin fines de lucro porque éstas últimas no recuperan sus costos de operación y dependen de donaciones y de subsidios del gobierno, en tanto que las empresas sociales deben recuperar sus costos de operación a la vez que provee productos o servicios que cumplen un objeto social.

Yunus establece siete principios para presentar las características esenciales de una empresa social<sup>5</sup>:

1. El objetivo debe ser la superación de la pobreza o la atención de uno o más problemas sociales, no la maximización de utilidades.
2. Sostenibilidad financiera y económica.
3. Los inversionistas solo recuperan la inversión inicial, sin dividendos.
4. Cuando se devuelve la inversión, la utilidad se destina para que la compañía mejore y se amplíe.
5. La compañía será ecológicamente responsable.
6. El salario de los trabajadores debe ser el que fije el mercado y las condiciones laborales deben ser mejores que la estándar.
7. Deben hacerse con alegría

Las empresas sociales identifican las necesidades existentes en un territorio, con el fin de transformarlas en oportunidades empresariales y mediante la producción continua de bienes y servicios contribuyen con el bienestar colectivo de la comunidad.

Lo anterior permite inferir como los modelos de empresas sociales se constituyen en una forma alternativa de concebir la economía, al incorporar y reconocer la importancia de elementos trascendentales para las relaciones humanas como la solidaridad, el bienestar y la confianza.

---

5 Yunus, M. (2012). Empresas para todos. Editorial Norma

## 1.2 EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Emprendedor es una persona con posibilidades de innovar, o sea con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. Acción emprendedora es toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. La acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo nuevo y con la creación de un nuevo valor.

Principios para el desarrollo de la cultura del emprendimiento:

1. Formación integral en aspectos y valores como: el desarrollo integral del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, desarrollo del gusto por la innovación, el estímulo a la investigación y el aprendizaje permanente.
2. Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo, en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.
3. Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.
4. Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde las perspectivas: social, económica, cultural, ambiental, regional y local.

Cuando nos referimos al emprendimiento social hacemos referencia a las iniciativas empresariales que se desarrollan considerando tres ejes: un objetivo social, un modelo de negocio sostenible y una forma innovadora de abordar un problema social.

Los emprendedores sociales se caracterizan por la calidad ética de su misión, por su visión transformadora de la realidad social y el abordaje de las soluciones.

### **1.3 PRIMERA INFANCIA**

El concepto de infancia surge con la Modernidad como producto de la reflexión que sobre el mismo se ha realizado desde las ciencias sociales. El concepto surge porque los niños y niñas, otrora seres invisibles (Aries, P. Historia de la Infancia. Michigan: New World. Bronfrenrenner, U. 1979), para otros “desalmados” (Pascal, 1657), empiezan a volverse objeto de estudio, es por ello que el concepto de infancia está ligado al desarrollo social y político de la moderna sociedad occidental.

Sin embargo hoy también se habla del concepto de primera infancia siendo éste aún más reciente; este concepto surge de la voluntad política que haciendo eco de

recomendaciones económicas, sociales, neurocientíficas, entre otras, sugiere que debe ponerse la mirada sobre el inicio de la vida humana, si se quiere reducir el impacto desfavorable que sobre el desarrollo humano y social ha traído como consecuencia su invisibilización. Es por esto que James Heckman, premio nobel de economía del año 2000, manifiesta en su ecuación que “aquellos que buscan reducir los déficit y fortalecer la economía deben realizar inversiones importantes en la educación durante la primera infancia”<sup>6</sup>. Las definiciones de primera infancia varían en los diferentes países y regiones según las tradiciones locales y la forma como se organizan los sistemas de enseñanza. Por ejemplo la UNICEF define la primera infancia como la etapa de la vida que va desde el nacimiento hasta los seis años y asegura que “todo lo que ocurre en los primeros años de vida del niño ejerce una gran influencia en la manera en que se desarrolla la infancia y la adolescencia” (Estado Mundial de la Infancia. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF. 2001)

En Colombia, el Artículo 29 de la Ley 1098 de 2006 – Ley de Infancia y Adolescencia – sustenta que la primera infancia es la etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano. Comprende la franja poblacional que va de los cero a los seis años de edad. En ésta misma Ley el Artículo 28 habla del derecho de los niños, niñas y adolescentes a una educación de calidad. Todo esto enmarcado dentro del Interés superior de los niños, niñas y adolescentes como el imperativo que obliga a todas las personas a garantizar la satisfacción integral y simultánea de todos sus derechos humanos, que son universales, prevalentes e interdependientes.

---

<sup>6</sup> HECKMAN, James. La ecuación de Heckman. [on line]. [Consultado 21 2014]. <http://www.heckmanecuacion.org/content/resource/la-inversión-en-el-desarrollo-durante-la-primera-infancia-reduce-déficits-y-fortalece-la-economía>)

#### **1.4. ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA**

Cuando se habla de atención integral a la primera infancia se parte del principio de que el ser humano es un ser multidimensional, así las cosas los recursos deben estar orientados a satisfacer todas sus necesidades socio afectivas, emocionales, biofísicas y de salud, cognitivas, socio políticas y de comunicación, enfatizando que todo esto se hace a través de sus lenguajes expresivos o múltiples lenguajes.

El desarrollo de un niño o niña durante la primera infancia depende exclusivamente y en esencia de los estímulos que reciba y de las condiciones físicas, sociales y ambientales en que se desenvuelve. Es por esto que la primera infancia conlleva la necesidad de atender de una manera integral y armónica a la niñez en los diferentes contextos (familiar, comunitario e institucional) de tal manera que se les brinde acompañamiento y apoyo en su sano crecimiento, armónico desarrollo y apropiación del entorno que le permite desarrollar su inteligencia.

En Colombia la primera movilización en pro de la primera infancia se realiza en el año 2002 bajo el contexto de una alianza en pro de la política pública de infancia y adolescencia, a la cabeza del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Save the Children y UNICEF, del cual emanó un documento de política pública de primera infancia con siete capítulos donde se justificaba el porqué de la política, sus antecedentes, el marco conceptual que constituía la política, la situación actual de la primera infancia en Colombia y para finalizar los objetivos, metas, estrategias, roles y responsables a nivel intersectorial y lecciones aprendidas. Luego de publicar este documento se inicia a cuestionar el financiamiento, el sistema de evaluación y monitoreo esperando obtener un documento que sirviera de marco orientador de los programas y proyectos para la primera infancia en todo el país, es así como en el año 2006 nace el Plan de Acción Nacional denominado “Colombia por la Primera Infancia” que adopta las orientaciones del documento marco de política y es acogido por el Consejo Nacional de Política Económica y

Social – CONPES 109 - en alianza con los entes territoriales, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales y universidades. Todo ello conlleva a priorizar la educación inicial y se define la atención integral como una necesidad impostergable para atender a los niños y las niñas menores de seis años, uniendo a éste propósito la intersectorialidad y la interculturalidad que se deben articular en los diferentes territorios. Es por ello que la atención integral de niños y niñas menores de seis años se viene adelantando por medio de alianzas interinstitucionales e intersectoriales.

En la ciudad de Medellín se ha dado una participación activa en la formulación del marco normativo y la aplicación de la política pública nacional de infancia y adolescencia, dando líneas que permiten establecer modalidades de atención y modelo de operación con alianzas público privadas.

El Plan de Desarrollo 2004 – 2007 “Medellín compromiso de toda la ciudadanía”, enuncia en la línea 2 “Medellín Social e Incluyente” la importancia de la atención integral a la primera infancia; promoviéndose así en noviembre de 2004 la elaboración del Acuerdo 14 emanado por el Concejo de Medellín que instaura el Programa Buen Comienzo como un proyecto estratégico para promover el desarrollo integral, diverso e incluyente, de los niños y niñas menores de seis años de la ciudad, Programa que inicia operación en noviembre del año 2006 mediante el Decreto 2851 del mismo año.

El Acuerdo 058 de 2011 del Concejo de Medellín, aprueba la Política Pública de Atención Integral de la Primera Infancia del Municipio, el Artículo 1° plasma como objetivo “Garantizar que los niños y las niñas del Municipio de Medellín, desde la gestación hasta los cinco años de edad, puedan disfrutar de un desarrollo adecuado, integral, diverso e incluyente en su primera infancia”<sup>7</sup>. De ésta manera el Estado manifiesta su corresponsabilidad con la familia y la sociedad, garantizando los derechos de los niños y las niñas, y gestionando la

---

<sup>7</sup> COLOMBIA. Concejo de Medellín. Acuerdo 058 del 2011. Recuperado de: [www.concejodemedellin.gov.co/m21\\_gallery/16320.pdf](http://www.concejodemedellin.gov.co/m21_gallery/16320.pdf)

estandarización de las condiciones de atención para lograr calidad e integralidad en la primera infancia.

El artículo 7 del Decreto 01277 de 2013 define el concepto de atención integral, como el conjunto de acciones coordinadas que buscan garantizar los derechos de los niños y niñas en primera infancia y promover que alcancen el máximo potencial de su desarrollo y aprendizaje.

Para que dicha atención sea integral, define que se debe cumplir con los siguientes criterios:

- Sistémica: reconoce a los niños y sus familias como sistemas en permanente interacción entre si y la sociedad.
- Sistemática: procesual, planeada, monitoreada y evaluada de manera documental.
- Oportuna y pertinente: sus acciones se desarrollan de acuerdo al ciclo vital y características de los niños.
- -Con calidad: con parámetros claros desde lo conceptual, metodológico, operativo y evaluativo.
- -Transdisciplinar: comprendida desde las ciencias sociales, de la educación, la salud, la economía, entre otras.
- -Articuladora: con participación coordinada y efectiva de todas las instancias requeridas para garantizar todos los derechos de los niños y niñas.
- Cuando se habla de atención integral se hace referencia a la relación de las categorías de derecho de protección, participación, vida y supervivencia y desarrollo y educación inicial, las cuales propenden por fortalecer los procesos de aprendizaje y socialización de los niños y niñas, proporcionándoles ambientes adecuados que les permitan potenciar sus competencias para que puedan vincularse al medio educativo, social, familiar y económico, con el apoyo y acompañamiento de sus familias, que se fortalecen a través de acciones que tienen el propósito de garantizarles sus derechos y de

empoderarlos para enfrentar el medio al que pertenecen con múltiples alternativas de vida y de modalidades de atención.

## **2. HISTORIA DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DE MUJERES EN PRIMERA INFANCIA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

En el año 2003 en la ciudad de Medellín se expide “la Política Pública para las Mujeres Urbanas y Rurales del Municipio de Medellín” mediante el Acuerdo 022 de 2003, la cual contribuiría a la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres y a la disminución de prácticas discriminatorias que atentan contra el desarrollo político, social, económico y cultural de las mujeres, logrando así mejorar su calidad de vida.

En el año 2007 se promulga el Acuerdo 01 mediante el cual se crea la Secretaria de las Mujeres como área estratégica del Municipio de Medellín para, entre otras cosas, darle vida a la política pública para las mujeres.

En el año 2008, siendo electo el Alcalde Alonso Salazar, en su Plan de Desarrollo "Medellín es solidaria y competitiva" le asigna a la Secretaria de las Mujeres la tarea de darle vida al programa “Autonomía económica de las mujeres”, éste programa en el componente 1.1 “Lucha contra la pobreza y el hambre” incluye dentro de sus indicadores de resultado los siguientes:

- “Las empresas sociales de cuidado de primera infancia como medidas afirmativas a favor de las mujeres trabajadoras”
- “Estrategia implementada para la innovación y para la formalización de empresas productivas de mujeres”

Para dar cumplimiento a estos indicadores, la Secretaria de la Mujer Rocío Pineda, busca a la Universidad EAFIT para adaptar el modelo de empresarismo social italiano en la ciudad. Es así como la Universidad a través de su área EAFIT Social se vinculó con este proceso, formulando un proyecto de empresarismo social con mujeres, que se ejecutó desde el año 2008 hasta el año 2014, cumpliendo diferentes etapas. Dentro de éste proceso también participó la

empresa consultora Punto Focal, que contaba con mucha experiencia y conocimiento en el tema laboral con enfoque de género al punto que eran validadas por trabajos con la OIT. Estos saberes confluyen para consolidar una propuesta consistente que generara impactos en la ciudad de Medellín. Es así como se inicia con el proceso de generación de confianza entre la Secretaría de las Mujeres y la Universidad EAFIT lo cual conlleva a la creación de alianzas de largo alcance que retomaron el plan de desarrollo “Medellín solidaria y competitiva”, logrando que las mujeres de la ciudad formalizaran sus empresas iniciando por la capacitación, la formación y el empoderamiento de sus vidas.

En la primera etapa del proyecto EAFIT Social prioriza cuatro líneas para trabajar con las mujeres: cuidado de la infancia, turismo, producción asociada y alimentos; para cada una se elabora un plan de negocios con el grupo de mujeres asignadas por la Secretaría de la Mujer para los tipos de agrupamientos definidos.

A finales del año 2009 y comienzos del año 2010, con las mujeres perfiladas para cada tipo de emprendimiento, se inicia el proceso de formalización de las empresas, siendo el primer piloto en iniciar el referente a cuidado infantil.

Para desarrollar este piloto EAFIT Social establece las siguientes fases del proyecto:

1. Formación
2. Creación de la empresa social
3. Acompañamiento en la práctica

Dentro del diagnóstico realizado a las mujeres partícipes en la línea cuidado infantil, se identifica que dichas mujeres contaban con una formación empírica o experiencia de cuidado con ICBF como madres comunitarias, es por ello que se prioriza su formación con el fin de potenciar sus competencias para ser agentes educativos certificados como técnicos de atención integral a la primera infancia,

formación esencial requerida para prestar servicios de atención integral a los niños y niñas de la ciudad de Medellín.

Con éste diagnóstico y teniendo en cuenta que la Universidad EAFIT dentro de sus programas de formación profesional no contaba con la formación requerida por las mujeres, se decide realizar un convenio con el Sena Regional Antioquia, institución que sí contaba con un programa técnico de atención integral a la primera infancia, para que fueran formadas en dicha institución. Gracias a este convenio muchas de las mujeres se certifican como técnicas de atención a la primera infancia, sin embargo por la característica del convenio suscrito con la Secretaría de la Mujer, de ser a largo plazo, se establece la importancia de darle continuidad a la formación de las mujeres a fin de brindarles una mejor competitividad y transformación mediante la formación como normalistas superiores. Es así como en el año 2009 con el apoyo de la Escuela Normal Superior de Medellín, se lidera la implementación de la metodología de educación en alternancia, a la par que se fortalecen procesos psicosociales con las mujeres del proyecto. De esta formación se beneficiaron en la ciudad de Medellín 190 mujeres.

Beatriz Echavarría, una de las mujeres formadas en la Escuela Normal Superior de Medellín expresó “en mi vida me alegró demasiado, yo tenía un hogar infantil hace 14 años y llegué a la Normal pero no me abrieron un espacio porque solo era para madres comunitarias, entonces me fui para la oficina de la mujer y ahí la Doctora Sonia me abrió el espacio y ahí fue, me capacite y me gradué como normalista superior”

Carlos Andrés Jiménez Barragán, Coordinador del Proyecto por parte de EAFIT Social, manifiesta que el proyecto “Alternancia” es uno de los insumos con los que hoy cuenta la ciudad para darles continuidad a procesos de formación a mujeres con interés de ser normalistas superiores y rescata los principios fundamentales de éste proyecto a saber:

- Generar desarrollo local: Los aprendizajes adquiridos serán aplicados en lo local, de acuerdo con el oficio ejercido, contribuyendo al desarrollo del barrio, comuna, vereda. Se enseña lo básico fundamental integrado con los oficios que las personas ejercen en su cotidianidad. Este precepto converge con el reconocimiento de lo territorial al igual que en los postulados de empresarismo-social.
- Implementar la Alternancia: Por medio del desarrollo de las sesiones formativas en diferentes espacios; uno en el cual se realizan actividades de aprendizaje de la teoría básica general (formación pedagógica). El otro, es el lugar de trabajo, donde hay prácticas de los saberes aprendidos y se obtienen mayores aprendizajes por medio del “saber-hacer”. El lugar de trabajo es aula de clase y tiene orientación, acompañamiento, además del seguimiento de las docentes y practicantes de la Escuela Normal; en consecuencia, éste hace parte del horario escolar facilitando el cumplimiento de los horarios a las mujeres, ya que el aula de trabajo le otorga mayor significado a los aprendizajes.
- Desarrollar asociatividad: El modelo de la Alternancia tiene inmerso elementos asociativos, por medio de los cuales, las alumnas y/o alumnos convergen para construir conjuntamente sus aprendizajes. Éstos entregan sus necesidades, características y demandas al grupo docente para la construcción conjunta de su plan de estudios; lo cual, por una parte, genera pertinencia curricular; y por otra, desarrollo comunitario. Además de trabajo asociativo siempre dirigido al mejoramiento de la calidad de vida, por medio de la creación de iniciativas sociales acordes con su hábitat.

A la par de estos procesos de formación profesional, EAFIT Social desarrolló procesos de formación en materia de emprendimiento y administración propios de las empresas sociales.

Al finalizar este proceso formativo se logró la constitución de cinco empresas sociales así: dos de alimentos, dos de cuidado infantil y una de turismo. De las cuales solamente las de cuidado infantil continuaron en la operación con el acompañamiento de EAFIT Social como operador del proyecto, convirtiéndose esto en un gran reto ya que la Secretaría de la Mujer estableció como meta cumplir a cabalidad con el plan de desarrollo municipal donde se establecía la conformación de diez empresas sociales de cuidado infantil. Es allí donde el proyecto inicialmente definido por EAFIT Social crece y se establece como mecanismo para dar cumplimiento a la meta planteada la instauración del “Concurso Iniciativa para Empresas Sociales – INES” que es dirigido a aquellas mujeres que se encontraban participando en actividades con la Secretaría de la Mujer. A dicho concurso se presentaron 76 mujeres de las cuales 42 integraron las seis empresas sociales de cuidado infantil premiadas por el concurso INES.

El premio obtenido consistía en: “entrenamientos en empresarismo social, recursos para la habilitación y puesta en marcha de las empresas sociales y harían parte de un proceso de acompañamiento de transferencia de capacidades habilitantes (madrinazgo) que contribuye con la cualificación y el crecimiento de las empresas sociales por parte de entidades con experiencia, reconocimiento y presencia en el sector de atención integral a la primera infancia”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Convenio de Alianza Estratégica para transferencia de conocimientos y experiencias en buenas prácticas en los programas de atención integral a la primera infancia celebrado entre las fundaciones madrinadas y las corporaciones para el desarrollo y autonomía económica de las mujeres. Año 2012. p.1



**Ilustración 1. Registro fotográfico del Jurado y algunas participantes del Concurso INES**

La figura jurídica adoptada para la constitución legal de los emprendimientos sociales fue la de Corporación toda vez que fue considerada como la respuesta más coherente a la figura de empresa social en Colombia, por las ventajas que ofrecía en materia de estatutos y sus fines altruistas y sociales.

En la tabla 1 se hará un breve detalle de las corporaciones de cuidado infantil que se crearon luego de ser ganadoras del Concurso INES:

Tabla 1. Corporaciones de cuidado infantil creadas posterior al Concurso INES

<b>Comuna</b>	<b>Nombre Corporación</b>	<b>Nombre Representante Legal</b>
1	Mi Alegre Porvenir	Claudia Holguín
3	Jardín de Mis Tesoros	María Jazmín Zuluaga
4	Camino de Colores	Claudia Teherán
7	Semillas para el Futuro	Nelly Gil
8	Camino de Amor	Blanca Ramírez
9	Sueños Maravillosos	Beatriz Echavarría

Fuente: Elaboración propia

En Ilustración 2, en el mapa de la ciudad de Medellín se puede visualizar la ubicación de cada una de las comunas detalladas anteriormente:

## Ilustración 2. Mapa de Medellín



Fuente: <http://medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos>

En el año 2011 se inicia la tercera etapa del proyecto efectuándose la puesta en marcha de las seis corporaciones de cuidado infantil y la formulación de la propuesta de un acuerdo de madrinazgo donde las empresas o fundaciones que presten servicios en los barrios en donde tendrían operación las iniciativas sociales apoyen y acompañen las corporaciones de autonomía y desarrollo económico de las mujeres.

### 3. MADRINAZGO

Buscando materializar el sueño de las Corporaciones para el Desarrollo y la Autonomía Económica de las Mujeres de formar sus centros infantiles, EAFIT Social busca la asesoría de la Fundación Educadora Infantil Carla Cristina por ser una entidad reconocida por su idoneidad en atención a la primera infancia y encontrarse para la época en el proceso de fortalecimiento institucional ofertado por la Fundación Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT.

Por lo tanto la primera entidad madrina que aparece en escena, para el año 2011, es la Fundación Educadora Infantil Carla Cristina. Según las palabras de Mónica Echeverri quien dirigía la entidad en los comienzos de los emprendimientos “desde que me hicieron la propuesta dije si de inmediato por la responsabilidad social de transferir el conocimiento que tienen las Fundaciones, de ayudar a surgir a otras instituciones de atención a la primera infancia”.

Alicia Silva, Directora Administrativa de la Fundación Carla Cristina expresó que “desde la primera reunión se analizó con EAFIT Social la fragilidad que tenían las empresas de cuidado infantil en las diferentes comunas de la ciudad por la existencia del Programa Buen Comienzo, quien atiende de forma gratuita los niños y niñas de la ciudad a través de 52 instituciones que conforman su banco de oferentes. La gratuidad y la cantidad de operadores en las comunidades hacían poco viable que las empresas sociales pudieran subsistir en el medio”

Lo anterior lleva entonces a tomar la decisión de que lo ideal es que las empresas de cuidado inicien su historia de la mano de una institución que sea operadora del Programa Buen Comienzo y que fuera ésta la que solicitara los cupos de los niños y niñas que podrían ser atendidos en los centros infantiles conformados por las corporaciones. Es así como los representantes de la Fundación Carla Cristina recomendaron dos Fundaciones que tenían el mismo reconocimiento e idoneidad, la Fundación Ximena Rico Llano y Fundación de Atención a la Niñez - FAN.

Con ésta recomendación EAFIT Social convoca a las representantes legales de las Fundaciones Carla Cristina, Ximena Rico Llano y FAN (Mónica Echeverri, María Cecilia Geale y Luz Amalia Botero, respectivamente) a fin de exponerles la propuesta del madrinazgo e iniciar la suscripción de un convenio que permitiera soportar en el tiempo dicha figura.

La selección de estas entidades obedeció a que se identificaron en ellas puntos en común que eran esenciales para el acompañamiento que requerirían las nuevas empresas sociales de cuidado infantil. Dentro de los elementos comunes se resaltan como de mayor importancia para este proceso los siguientes:

- Modelo de atención integral a la primera infancia documentado y con medición de impacto.
- Sistema de Gestión de Calidad y certificación del mismo bajo la norma ISO 9001.
- Equipo de trabajo cualificado y competente.
- Definición en sus estatutos de transferencia de conocimiento a entidades de primera infancia.
- Pertenecientes al banco de oferentes del Programa Buen Comienzo.
- Experiencia en la atención integral a primera infancia de más de 20 años.
- Suscripción de contratos de prestación de servicios en primera infancia con el ICBF.

Mario Enrique Vargas Sáenz, Director de EAFIT Social, en ésta reunión estableció que “el fin de las entidades mdrinas será brindar a las empresas sociales la experiencia y el conocimiento del que son dueñas por tratarse de entidades con similar objeto social y años de trabajo en el sector específico del que hacen parte, para asegurar con ello el correcto y sostenible funcionamiento en el tiempo de las empresas sociales”.

El modelo de alianzas estratégicas con entidades mdrinas, según palabras de Carlos Andrés Jiménez Barragán,” se justificaba además por el apalancamiento y

apoyo que requerían los emprendimientos, además de la transferencia de conocimientos e intercambios de experiencias y vivencias desde sus diferentes sedes de trabajo”.

Para poder empezar la operación, se hicieron múltiples reuniones con el Director Técnico y su equipo de expertos del Programa Buen Comienzo de la Secretaría de Educación de Medellín, en estas reuniones se logró que desde ellos se acogiera la idea de los agrupamientos como un programa de ciudad y así asignaron los cupos para poder iniciar la operación donde ellos brindaron la georeferenciación en cuanto a las comunas donde existía demanda de atención, igualmente se define que durante el primer año de operación del madrinazgo se realizaría una interventoría básica que le permitiera a las mujeres corporadas formarse en éste tipo de procesos.

En diciembre del año 2011 se realiza en uno de los auditorios de la Universidad EAFIT la firma del convenio de madrinazgo suscrito por EAFIT Social, las representantes legales de las fundaciones mdrinas y las representantes legales de las corporaciones para el desarrollo y autonomía económica de las mujeres. En éste convenio se estableció que el acompañamiento se daría por tres años, tiempo que les permitiría a las asociadas aprender sobre el funcionamiento de un centro infantil y adquirir experiencia y reconocimiento en las comunidades que les permitiera a futuro presentarse al banco de oferentes del Municipio de Medellín.

Y así se inició el acompañamiento bajo el esquema del madrinazgo.

En el acto inicial donde cada madrina tenía el contacto con los agrupamientos que iba a acompañar, se dijeron frases que determinaron el trasegar de los tres años siguientes:

“Serán las mdrinas que se comprometen con el presente y el futuro de sus ahijados, así como en el momento del bautizo lo hacemos ante Dios hoy lo hacemos ante ustedes y es nuestro compromiso estar ahí siendo garantes y

facilitadores de que este sueño se haga realidad”, palabras de Fabián Zuluaga Director Técnico del Programa Buen Comienzo para dicha fecha.

Luz Amalia Botero, Directora de Fan, expresó “seremos las madrinas como la del cuento de pinocho, donde con nuestra barita mágica recordaremos en el día a día el deber ser, el cómo hacer y cada momento apoyaremos y motivaremos lo bueno y a su vez, cada día estaremos acompañándolas cuando se equivoquen para que reflexionando con el error crezcan y se fortalezcan cada día”.

Vale la pena resaltar los compromisos principales adquiridos con la firma del convenio:

**De la Entidad Madrina:**

1. Gestionar y administrar los recursos financieros proporcionados por el Programa Buen Comienzo del Municipio de Medellín, para la estrategia de atención integral a la primera infancia de la EMPRESA SOCIAL.
2. Orientar a la EMPRESA SOCIAL en el manejo de los recursos financieros y técnicos transferidos por el proyecto “Mujeres autónomas y empresarias sociales” de la Secretaría de las Mujeres del Municipio de Medellín.
3. Transferir a la EMPRESA SOCIAL el modelo administrativo de la ENTIDAD MADRINA, para ello, la ENTIDAD MADRINA seleccionará y nombrará a cada una de las mujeres asociadas de la EMPRESA SOCIAL en los cargos que correspondan al interior de la EMPRESA SOCIAL, de acuerdo con su perfil ocupacional, y acorde con las políticas del Programa Buen Comienzo del Municipio de Medellín.
4. Transferir a la EMPRESA SOCIAL el modelo administrativo de la ENTIDAD MADRINA, a través de la designación de la ENLACE ADMINISTRATIVA de entre las asociadas de la EMPRESA SOCIAL, quien se encargará de la interlocución

administrativa permanente entre la EMPRESA SOCIAL y la ENTIDAD MADRINA.  
PARAGRÁFO: La remuneración de la ENLACE ADMINISTRATIVA será cubierta por recursos propios de la Corporación.

5. Entrenar a las asociadas de la EMPRESA SOCIAL en el Programa Buen Comienzo para que la EMPRESA SOCIAL pueda presentarse ante éste como oferente.

6. Acatar los estatutos de la EMPRESA SOCIAL, en especial aquellas funciones que se refieren a los compromisos determinados en la presente Alianza.

7. Atender los requerimientos que los órganos de la EMPRESA SOCIAL le realicen en el desarrollo de la presente Alianza.

**Transferencia de conocimientos:**

1. Transferir a la EMPRESA SOCIAL el modelo pedagógico de la ENTIDAD MADRINA, a través de la designación de la ENLACE PEDAGÓGICA de entre las asociadas de la EMPRESA SOCIAL, quien se encargará de la interlocución pedagógica permanente entre la EMPRESA SOCIAL y la ENTIDAD MADRINA.

2. La ENTIDAD MADRINA en virtud de la presente Alianza realizará la inducción, capacitación y entrenamiento general en su modelo de atención integral a la primera infancia a todas las asociadas de la EMPRESA SOCIAL.

3. Construir el Proyecto Educativo para la EMPRESA SOCIAL, con la ayuda de la ENLACE PEDAGÓGICA de la EMPRESA SOCIAL previamente seleccionada, y que obedezca a las regulaciones del Plan de Atención Integral a la Primera Infancia –PAIPI- y las diferentes rutas de atención que exige la atención integral a la primera infancia.

### **Transferencia de experiencias:**

1. Promover las pasantías entre las asociadas de la EMPRESA SOCIAL, siempre que éstas tengan los requisitos mínimos y cuenten con el perfil adecuado que les permita conocer de primera mano las buenas prácticas como oferentes de atención integral a niños y niñas.
2. Garantizar la realización de pasantías o prácticas formativas en la ENTIDAD MADRINA a las asociadas de la EMPRESA SOCIAL, como parte de la transferencia del modelo pedagógico, con el ánimo de que las asociadas de la EMPRESA SOCIAL puedan conocer su funcionamiento y poner en práctica los conocimientos adquiridos. PARÁGRAFO. En caso de que la ENTIDAD MADRINA no tenga los espacios para permitir la realización de dichas pasantías o prácticas formativas en sus instalaciones, promoverá la realización de convenios con terceros que le permita cumplir con dicho compromiso educativo.

### **Compromisos Generales:**

1. Ejecutar en debida forma el objeto de la presente Alianza.
2. Efectuar el seguimiento a la ejecución del objeto de la presente Alianza.
3. Supervisar el desempeño del personal asignado para el desarrollo del objeto y de los compromisos establecidos en esta Alianza, los cuales estarán bajo su dirección.
4. Cumplir con las reuniones y compromisos pactados.

### **De la Empresa Social:**

1. Ejecutar la presente Alianza de conformidad con lo aquí señalado.
2. Suministrar los recursos físicos, técnicos, humanos y financieros que permitan la correcta y sostenible administración de los mismos por parte de la ENTIDAD MADRINA. PARAGRAFO: Por recursos físicos se entienden, la sede

adecuada, de acuerdo con los requerimientos del Programa Buen Comienzo y la dotación requerida para iniciar la prestación del servicio de atención integral a la primera infancia.

3. Comprometer a las asociadas en la recepción de la transferencia de conocimientos y experiencias que percibirán de la ENTIDAD MADRINA.
4. Atender los requerimientos que los órganos de la EMPRESA SOCIAL le realicen en el desarrollo de la presente Alianza.
5. Vigilar y controlar la ejecución de la presente Alianza”

A continuación se presenta una breve reseña de cada una de las entidades mdrinas:

### **Fundación Educadora Infantil Carla Cristina**

La Institución fue fundada por Solina Gallego Fernández (1907–2004), promotora incansable de los Derechos de la Niñez de nuestro País. Gestora de la Fundación Educadora Infantil Carla Cristina y la Fundación Ximena Rico Llano. Su amor por los niños y niñas la llevó a fundar el kínder “La Casa de Su Niño”, el 8 de febrero de 1960, en Medellín. Sin embargo, su misión no terminaba allí, en el año 1963 funda un Jardín en Belén Violetas (barrio de estrato bajo de Medellín) para niños y niñas de escasos recursos económicos con el nombre de Carla Cristina en honor a su familiar y alumna fallecida a los 3 años de edad; el cual se convertiría en la Fundación Educadora Infantil Carla Cristina, entidad sin ánimo de lucro que le brinda alimentación, educación y atención en salud a niños y niñas menores de 5 años.

En la actualidad atiende 6.800 niños y niñas en Medellín, Bello, Envigado, Itagüí y la Subregión del Bajo Cauca antioqueño.

**Misión:** contribuir al desarrollo integral de la primera infancia en comunidades

socioeconómicamente vulnerables del Departamento de Antioquia, utilizando como estrategia fundamental la educación y la nutrición con calidad.

**Visión:** ser la mejor organización en Antioquia en atención a la primera infancia con un modelo propio, replicable y con producción de conocimiento, apoyada en personal con competencias de alto estándar.

### **Objetivos Institucionales**

- **Desarrollo de la primera infancia:** Contribuir en el desarrollo integral de la primera infancia a través de estrategias metodológicas activas que posibiliten su formación desde el ser, el sentir y el saber hacer.
- **Nutrición infantil:** Aportar al mejoramiento nutricional de la población infantil atendida, para facilitar su proceso de aprendizaje y desarrollo.
- **Desarrollo de competencias del personal:** Desarrollar continuamente las competencias del personal, para favorecer su desempeño y calidad humana.
- **Mejora de infraestructura:** Mejorar permanentemente la infraestructura y los recursos físicos garantizando las condiciones necesarias para la prestación del servicio con calidad.
- **Sostenibilidad:** Gestionar la consecución de los recursos (Físicos, técnicos, humanos y económicos) necesarios para la prestación del servicio.

### **Fundación Ximena Rico Llano**

Nació en el año 1988 en Medellín – Colombia, cuando Ximena murió como víctima inocente de la peor época del enfrentamiento de los carteles de la mafia del narcotráfico y las autoridades del Estado Colombiano.

Sus fundadores decidieron focalizar su trabajo en uno de los lugares más marginados del centro urbano de Medellín, para realizar un proyecto de

prevención y protección de la niñez desamparada, con el fin de asegurar un futuro sano y recto en aquellos niños y niñas.

En el vecindario del barrio Niquitao con el apoyo económico y la dirección técnica del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF – se estructuró un proyecto de carácter preventivo para niños y niñas de 0 a 9 años en situación de alto riesgo físico y moral, con el propósito de brindarles oportunidades de atención en salud, nutrición, educación y acompañamiento psicosocial a sus familias.

Los primeros beneficiados fueron 37 niños y niñas atendidos a través del contrato de aportes que la Fundación celebró con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en modalidad de semi-internado. Rápidamente la Fundación centra su atención en los niños y niñas de 0 a 6 años, los cuales eran atendidos hasta el nivel de transición, a través de la alianza con la Fundación Carla Cristina en ampliación de cobertura con la Secretaría de Educación del municipio de Medellín.

En la Actualidad atiende 1.150 niños y niñas de las comunas 8 y 9 de Medellín, brindándoles una atención integral desde los componentes nutricional, educativo, psicosocial, y de promoción y prevención en salud, los cuales se enmarcan en las categorías de derecho definidas por la Convención de los Derechos del Niño de 1989 y ratificadas en la Política de Atención Integral a la Primera Infancia de Medellín de 2011; dicha atención busca acompañar los procesos de desarrollo y socialización de los niños y niñas, proporcionándoles ambientes amorosos y adecuados que les permitan desarrollar habilidades y competencias, preparándolos para que se puedan vincular al medio educativo, social, familiar y económico con el apoyo y acompañamiento de sus familias; niños y niñas que se fortalecen a través de acciones que tienen el propósito de empoderarlos para enfrentar el medio al que pertenecen con múltiples alternativas de vida y que se han vigorizado con el acompañamiento de un modelo de atención fundamentado en el amor, el respeto y el compromiso.

Como parte de su Direccionamiento Estratégico define los siguientes elementos:

**Misión:** La Fundación Ximena Rico Llano, es una ONG privada de carácter social y de utilidad común, que brinda atención en educación, salud, alimentación y protección a niños y niñas de 0 a 6 años provenientes de Medellín y el Área Metropolitana, cuyas condiciones económicas, familiares y sociales atentan contra él y su bienestar. Complementa sus acciones con apoyo a la familia y es un modelo de vida fundamentado en el amor, el respeto y el compromiso.

**Visión:** La Fundación Ximena Rico Llano, será una ONG generadora de transformaciones sociales, confiable, posicionada y sólida. Será líder en el desarrollo social de niñas y niños implementando estrategias innovadoras en educación, prevención y participación de los padres, que trasciendan a la calidad de vida del niño y su familia.

### **Objetivos institucionales**

1. Satisfacer las necesidades de los niños y niñas en educación, salud y nutrición.
2. Brindar a las familias alternativas para el manejo de la problemática socio familiar.
3. Garantizar la sostenibilidad del proyecto social de la Fundación Ximena Rico Llano y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos.
4. Disponer de personal competente y satisfecho para mejorar continuamente la prestación del servicio.

### **Fundación de Atención a la Niñez –FAN**

La Fundación FAN es una entidad privada sin ánimo de lucro, creada en 1960, legalmente constituida, con personería jurídica # 151 del 14 de agosto de 1964 expedida por la Gobernación de Antioquia.

Fundada por doña Lucila Jaramillo de Restrepo, esposa del Alcalde de Medellín Jorge Restrepo Uribe y un grupo de mujeres, esposas de los miembros del gabinete municipal; quienes implementaron programas sociales para mejorar la calidad de vida de las familias desplazadas que llegaron del campo a la ciudad a causa del fenómeno de violencia bipartidista de la época, las familias se alojaban a orillas del río Medellín y quebrada la Iguana en tugurios, ranchos de lata y cartón, posteriormente fueron reubicadas en la zona nororiental de la ciudad a través de un programa llamado Casitas de la Providencia.

Actualmente atiende 8.500 niños y niñas en Medellín y las subregiones de Occidente y Porce Nuz del Departamento de Antioquia.

**Misión:** Ofrecer a los niños y niñas entre 0 y 12 años de edad programas y proyectos de educación, recreación, cultura, nutrición y apoyo psicosocial que generen un impacto en su desarrollo, en el de sus familias y en la comunidad, promoviendo la inclusión social, mejorando el nivel de calidad de vida de esta población y aportando a la construcción de un país con equidad, desarrollo y paz.

**Visión:** En el 2016 la Fundación de Atención a la Niñez-FAN será una organización social, con presencia local, regional y nacional, especializada en el desarrollo de programas y proyectos efectivos e innovadores que promueven el crecimiento y la formación de niños y niñas sanos, sociables, inteligentes y felices, con familias y entornos proyectores, capaces de construir una Colombia en Paz

**Principios y Valores Institucionales:** Los valores son cualidades que debemos tener y aplicar diariamente en nuestras vidas, por esto, en la Fundación de Atención a la Niñez, se tiene en cuenta en la selección de su personal que además de ser personas idóneas para el desempeño de su cargo por su formación profesional, resalte en ellos algunos de los valores para ser mejores

seres humanos y lograr un trabajo en equipo donde la comunicación sea asertiva, libre de egocentrismo y donde cada uno de los miembros se enamoren de dar y brindar a los usuarios un servicio con calidad y corazón, los valores que la entidad busca resaltar en sus empleados son:

- **Ética:** Es un conjunto de principios, valores y normas que indican cómo debe comportarse un profesional o una persona. La ética regula la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir, tiene que ver con los valores que todos tenemos y la voz interior que nos dice si algo es correcto o no. En la Fundación FAN se aplica en todas las áreas de desarrollo y regula el ejercicio laboral de cada uno de los empleados y directivos.
- **Respeto:** Es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal. En la Fundación FAN, valoramos a los demás, nos tratamos con amabilidad, es un valor indispensable en la atención con los clientes directos e indirectos, niños, niñas y sus familias.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones, es la reflexión consciente de lo que se hace y se decide. En la Fundación, este valor nos lleva a administrar, orientar y valorar las actuaciones día tras día, estableciendo la magnitud de estas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral y social.
- **Compromiso:** Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. La Fundación FAN como institución comprometida, cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado, al grado de sorprender al entorno, porque la institución y quienes la conforman, logran sacar adelante los procesos con las familias, niños, niñas y todo aquello que se

propone como metas personales e institucionales.

- **Alegría:** Es el grato y vivo movimiento del ánimo y del alma, constituyendo a la vez un íntimo sentimiento de satisfacción que está intrínseco en el ser humano. En la Fundación FAN es un estado de felicidad que genera bienestar general, altos niveles de energía y una poderosa disposición a la acción constructiva.

En los siguientes párrafos se hará la descripción de las actividades realizadas durante el proceso de madrinazgo.

Una de las primeras acciones emprendidas luego de suscribir el convenio fue las reuniones sostenidas entre las representantes legales de las entidades mdrinas y de las corporaciones para la autonomía y el desarrollo económico de las mujeres, en las cuales por parte de las primeras se pretendía recoger el objetivo esperado por dichas corporaciones con la suscripción de esta alianza. De ello surge como resultado su querer de no solo prestar los servicios que las entidades mdrinas ofrecían al Programa Buen Comienzo sino también brindarle a la comunidad la posibilidad de brindar atención a los niños y niñas en el horario nocturno, fines de semana y realizar el programa de jornada complementaria. Ante estas expectativas, las entidades mdrinas dan a conocer el alcance del acompañamiento el cual se suscribiría únicamente al desarrollo del Centro Infantil de acuerdo a los lineamientos definidos por el Programa Buen Comienzo y para los demás programas propuestos recibirían las asesorías puntuales que solicitaran.

En el año 2012 se inicia la atención, se validó con las comunidades donde se desarrollarían los centros infantiles la aceptación de los agrupamientos para desarrollar el tema de infancia, se hizo el análisis de la incidencia en el desarrollo local y su pertinencia en las tendencias sociales y empresariales que se dan desde el gobierno local con el Programa Buen Comienzo y a nivel nacional con la

Estrategia de Cero a Siempre y que como directriz nacional, abre nuevas perspectivas para el desarrollo empresarial y social de la Mujer como Emprendedora Social de Cuidado Integral a la Primera infancia.

En éste mismo año, primer año del madrinazgo, se realizaron como actividades principales ubicación, adecuación y dotación de las sedes, caracterización de los niños, niñas y familias que serían atendidos en los centros infantiles, revisión del perfil profesional de cada una de las corporadas a fin de definir su rol al interior del Centro Infantil. Todo ese ejercicio se realizó con el acompañamiento de EAFIT Social.

En la tabla 2, se detalla el consolidado de los Centros Infantiles que iniciarían la operación en el primer semestre del año 2012:

Tabla 2. Consolidado de los Centros Infantiles que iniciarían la operación en el primer semestre del año 2012

Comuna	Nombre Empresa Social	Lugar / Dirección	Entidad Madrina	No. de mujeres que conforman la empresa social	No. de mujeres participantes activas de la empresa social	Tipo de sede	No. niños y niñas matriculados
1	Mi Alegre Porvenir	Comuna 1 - Popular Barrio Santo Domingo Carrera 28 # 107 - 425	Fundación de Atención a la Niñez FAN	7	3	Préstamo	50
3	Jardín de Mis Tesoros	Comuna 3 - Manrique Barrio Bello Oriente Calle 83B No. 25C -66	Fundación Carla Cristina	10	7	Préstamo	50
4	Camino de Colores	Comuna 4 - Aranjuez Barrio Moravia Carrera 55 No. 79B - 28/32	Fundación Carla Cristina	4	4	Comodato	50
7	Semillas para el Futuro	Comuna 5 - Castilla Barrio Castilla Carrera 71B No. 89B - 81	Fundación Carla Cristina	7	6	Arrendada	25
8	Camino de Amor	Comuna 8 - Villa Hermosa	Fundación Ximena Rico	6	4	Arrendada	50

Comuna	Nombre Empresa Social	Lugar / Dirección	Entidad Madrina	No. de mujeres que conforman la empresa social	No. de mujeres participantes activas de la empresa social	Tipo de sede	No. niños y niñas matriculados
		Barrio Campo Alegre Calle 53 No. 31- 37	Llano				
9	Sueños Maravillosos	Comuna 9 - Buenos Aires Barrios de Jesús las Parcelas Carrera 3C No. 48 -51	Fundación de Atención a la Niñez FAN	6	4	Préstamo	50

Fuente: Elaboración propia

Para iniciar la operación de los Centros Infantiles, las entidades mdrinas apoyadas en los perfiles profesionales que habían sido elaborados por el equipo psicosocial de EAFIT Social, realiza el proceso de selección de las mujeres corporadas, toda vez que de acuerdo a lo definido en la alianza ellas serían vinculadas con contrato laboral a cada una de las entidades mdrinas como parte de la transferencia del conocimiento. Los cargos que desempeñarían las mujeres de acuerdo a los perfiles serían docentes, auxiliar educativa, auxiliar de nutrición y auxiliar de servicios generales. Cabe aclarar que uno de los criterios que debería ser tenido en cuenta por la entidad mdrina para la selección era el perfil exigido por el Programa Buen Comienzo para cada uno de estos cargos, siendo esta una de las primeras dificultades encontradas en el camino pues si bien las mujeres en su mayoría contaban con la experiencia profesional a la fecha se encontraban adelantando estudios para obtener el título de normalistas superiores y esta situación obligaba a que la contratación se realizara para cargos diferentes al de docente siendo éste el cargo que todas querían desarrollar.

Teniendo en cuenta que de acuerdo al número de niños y niñas que serían atendidos en cada centro infantil, no se consolidaba una oportunidad laboral para todas las mujeres que hacían parte de cada una de las corporaciones, las entidades mdrinas consideraron como una estrategia de transferencia de conocimiento vincular a las mujeres que no podían estar en el centro infantil para que prestaran sus servicios en centros infantiles propios de la entidad mdrina; esta estrategia permitiría conocer de mejor manera la operación de un centro infantil desde todos sus ámbitos y no solo el aspecto educativo.

Como los centros infantiles requerían de la presencia de otro tipo de profesionales, las entidades mdrinas asignaron a los centros infantiles de las corporadas personal con trayectoria en el trabajo dentro de cada Fundación con el fin de que realizaran el acompañamiento necesario, lo cual suplía la ausencia del equipo interdisciplinario requerido para un programa de atención integral a la primera

infancia. Para clarificar este tema la tabla 3, ilustra el personal definido para la atención de los niños y niñas matriculados en cada Centro Infantil de acuerdo a los estándares del Programa Buen Comienzo:

Tabla 3. Personal para la atención de los niños y niñas

Nombre Corporación	No. niños y niñas matriculados	Docentes	Auxiliares Educativas	Auxiliar de Nutrición	Auxiliar de Servicios Generales	Equipo interdisciplinario
Mi Alegre Porvenir	50	2	1	1	0,3	0,17
Jardín de Mis Tesoros	25	2	1	1	0,3	0,17
Camino de Colores	50	2	1	1	0,3	0,17
Semillas para el Futuro	50	1	0,5	0,5	0,15	0,08
Camino de Amor	50	2	1	1	0,3	0,17
Sueños Maravillosos	50	2	1	1	0,3	0,17

Fuente: Elaboración propia

Dentro de este proceso aproximadamente un 35% de las mujeres que hacían parte de las corporaciones no tuvieron vínculos con los centros infantiles que operaría cada corporación o en centros infantiles de las entidades mdrinas por situaciones como las siguientes: continuarían desempeñándose como madres comunitarias o madres FAMI a través del ICBF, se encontraban vinculadas laboralmente con otras entidades o no cumplían con los perfiles laborales de los diferentes cargos requeridos.

Luego de los primeros meses de puesta en marcha de los Centros Infantiles se

presentaron dificultades entre las mujeres corporadas debido entre otros asuntos a la falta de confianza entre ellas ya que se habían conocido solo durante el proceso del Concurso INES, la labor que desarrollaban no era la que querían, el no cumplimiento de su sueño ideal de atender en otros horarios, la aplicación de los estatutos lo que conllevó en algunos casos procesos de desvinculación de las corporaciones, y escoger el líder y su rol.

Finalizando el año 2012 las entidades mdrinas con EAFIT Social y la Secretaría de la Mujer, realizan la evaluación de las actividades ejecutadas durante el primer año del madrinazgo, evidenciando entre otros los siguientes aspectos:

- Los centros infantiles son reconocidos en el sector donde se ubican.
- Las familias de los niños y niñas atendidos en los centros infantiles manifiestan satisfacción con la atención recibida.
- Las mujeres contratadas por las entidades mdrinas adquieren la cultura laboral, además cuentan con nuevas competencias laborales.
- Las mujeres que adelantaban sus estudios en la Escuela Normal Superior de Medellín obtienen, en su gran mayoría, el título de normalistas superiores, situación que generó en ellas expectativas sobre el rol que desempeñarían en el próximo año.
- Se identificó la necesidad de realizar un proceso formativo a todas las mujeres corporadas en aspectos técnicos propios de la operación de centros infantiles y en temas relativos al ser y proyecto de vida.
- EAFIT Social teniendo en cuenta la evaluación realizada por las entidades mdrinas decidió realizar un redireccionamiento a la estrategia de acompañamiento del equipo psicosocial a las mujeres corporadas para el año 2013.

Paralelamente al trabajo realizado en el año 2012, las entidades mdrinas son invitadas para que dentro de sus directivos se seleccione uno para cursar la Especialización en Gerencia de Entidades de Desarrollo Social en la Universidad

EAFIT. De este proceso participaron Alicia Silva Meluk, Directora Administrativa de la Fundación Carla Cristina, Luz Amalia Botero Montoya, Directora Ejecutiva de la Fundación de Atención a la Niñez –FAN, y Paula Andrea Soto Castaño, Subdirectora Ejecutiva de la Fundación Ximena Rico Llano. El 90% de los costos de ésta especialización fueron asumidos por la Secretaría de la Mujer de acuerdo al convenio suscrito con EAFIT Social. Las participantes obtuvieron el título como especialistas en diciembre del año 2012.

Esta formación tenía como objeto potenciar las capacidades de las entidades madrinadas en procesos gerenciales y nuevas prácticas a nivel mundial del manejo de las empresas sociales.

Al iniciar el año 2013, segundo año del madrinazgo, las entidades madrinadas teniendo en cuenta que para dicho año la mayoría de las mujeres de las empresas sociales habían obtenido el título de normalistas superiores, deciden realizar un proceso de selección, previa convocatoria entre las mujeres en virtud de la cual ellas se postularon a los cargos necesarios para la operación de los centros infantiles. Este proceso se definió por cuanto para dicho año aproximadamente el 95% de las mujeres habían expresado su interés de prestar sus servicios en sus centros infantiles, además porque teniendo en cuenta los profesionales requeridos no todas podrían ser contratadas como docentes así hubieran obtenido el título profesional de normalistas superiores.

Una vez agotado el proceso de selección se presentaron vacantes para los cargos de auxiliar educativa, auxiliar de nutrición y auxiliar de servicios generales, toda vez que las mujeres de las empresas sociales no aceptaron desempeñarse en estos roles dentro de su empresa social; esta situación conllevó a que las vacantes fueran cubiertas por personas diferentes a las mujeres corporadas.

Adicional a lo esbozado anteriormente, las entidades madrinadas se encontraron con la expedición de nuevos lineamientos para la operación de centros infantiles por parte del Programa Buen Comienzo, en donde se requería que el 20% del total de

los docentes fueran licenciados o licenciadas en educación, lo cual evidenciaba que la formación actual de las mujeres de las empresas sociales era insuficiente por lo que requería que ellas continuaran en su proceso de formación profesional.

Como ya se ha expresado, una de las conclusiones obtenidas con la evaluación realizada por las entidades madrinadas a finales del primer año de madrinazgo, estuvo relacionada con la necesidad de formar a las mujeres corporadas en aspectos técnicos requeridos para la operación de los centros infantiles. Una vez definidas las temáticas de formación se consolidó con EAFIT Social un convenio para la realización de un diplomado, el cual se realizaría en el segundo semestre del año 2013 bajo la dirección de personal idóneo y competente vinculado a las entidades madrinadas. La invitación a participar del diplomado a las mujeres de las empresas sociales fue realizada por EAFIT Social y ellas tenían autonomía para aceptar o no dicha invitación.

A continuación se describe el informe presentado por Gloria Inés Velásquez Velásquez, Coordinadora Pedagógica de la Fundación Carla Cristina, Angélica Enciso Rodríguez, Coordinadora Pedagógica de la Fundación de Atención a la Niñez – FAN, y Angela María Marulanda Arbeláez, Directora Gestión de Calidad de la Fundación Ximena Rico Llano, líderes del diplomado, sobre la experiencia del mismo:

En el año 2013 tres instituciones (Fundación Carla Cristina, Fundación Ximena Rico Llano y Fundación de Atención a la Niñez – FAN), dedicadas a la atención de la primera infancia en Medellín, tuvieron la oportunidad de trabajar conjuntamente en torno a un proceso de formación a un grupo de mujeres que venía trabajando con EAFIT Social en entrenamientos en empresarismo social.

Estas tres ONG, además llevaban a cabo como entidades madrinadas acompañamiento y transferencia de capacidades habilitantes por ser entidades

con experiencia, reconocimiento y presencia en el sector de atención integral a la primera infancia.

Era necesario entonces realizar con el grupo de mujeres entrenamiento tendiente a continuar con el fortalecimiento de las competencias de las empresarias sociales, tomando como guía la resolución emitida por el municipio de Medellín en el año 2013, para la prestación del servicio de atención integral a la primera infancia. Parte de la validación de este ejercicio, la arrojaría el desempeño de las empresas sociales durante las visitas de interventoría que realizó el Programa Buen Comienzo.

Para ello se hizo necesario designar a un grupo de profesionales de cada una de las tres entidades para estructurar el programa de formación en competencias para las empresas sociales de cuidado infantil. De ahí que cuatro personas (1 de la Fundación Ximena Rico; 1 de la Fundación de Atención a la Niñez - FAN; y 2 de la Fundación Carla Cristina, en éste caso una de ellas con el rol de acompañante) conformaron el comité líder para planear, ejecutar y evaluar el proceso de formación.

Este comité organizó los módulos de formación atendiendo a las pautas y necesidades detectadas al grupo de mujeres por parte de las entidades madrinadas durante el primer año del madrinazgo, además de trabajar una temática muy pertinente para las empresas de cuidado infantil que estaban conformando.

Estas cuatro profesionales se reunieron periódicamente con gran compromiso, disposición, conocimiento para elaborar cada uno de los módulos con los respectivos responsables, otros profesionales de las tres entidades que fueron apoyo en el proceso y que fueron seleccionados de acuerdo a las fortalezas, conocimiento del tema, experiencia y disponibilidad de tiempo para participar como facilitadores en el diplomado.

Los módulos que fueron objeto de estudio para el grupo de mujeres pertenecientes a las empresas sociales de cuidado infantil fue el siguiente:

Tabla 4. Módulos

Módulo	Temas	Responsable
<b>1: La atención integral a la primera infancia</b>	Los niños y las niñas: una historia por contar. Historia de la infancia	Equipo pedagógico de las tres instituciones (comité líder)
	Había una norma para protegerte y muchos actores para garantizarla. Leyes y normas.	Equipo pedagógico de las tres instituciones. (Comité líder).
<b>2. Categorías de derecho</b>	Desarrollo y educación inicial	Equipo pedagógico de las tres instituciones. (Comité líder).
	Protección	Facilitadores de FAN
	Participación	Facilitadores de la Fundación Ximena Rico
<b>3. Modalidades de atención</b>	Vida y supervivencia	Facilitadores de la Fundación Carla Cristina
	Gestación y primer año, institucional 8 horas salacunas, institucional 8 horas, entorno comunitario, entorno Familiar, ludotecas, jardines infantiles.	Facilitadores de las tres instituciones.

Módulo	Temas	Responsable
<b>4. Diseño y seguimiento a proyectos</b>	Socialización de proyectos especiales	Comité líder y facilitadores de las tres instituciones
<b>5. Contratación pública y elementos básicos de derecho laboral</b>	Fundamentos normativos en derecho laboral Proceso respecto a la contratación pública.	Directora Administrativa de la Fundación Carla Cristina y Subdirectora Ejecutiva de la Fundación Ximena Rico Llano
<b>6. Lenguajes expresivos</b>	Lenguajes artísticos Juego	Facilitadores de la Fundación Carla Cristina

Fuente: Elaboración propia

Este proceso de planeación, realización y seguimiento de la formación en competencias para las empresas sociales de cuidado infantil a este grupo de mujeres fue un gran reto toda vez que la mayoría de ellas hacían y hacen parte de las tres entidades que lideraron el trabajo, por tanto se conocía de alguna manera falencias, necesidades e intereses del grupo y de otro lado se debía estructurar un plan de trabajo dinámico, lúdico, que posibilitara acogerlas, motivarlas, además que fuera profundo y generara aprendizajes significativos.

Este trabajo fue valioso en tanto puso en escena un trabajo cooperativo de representantes de tres entidades que se reunieron semana a semana para hacer el montaje del diplomado y que con su conocimiento y experiencia aportaron a que este proceso fuera fructífero; además que acompañaron a los otros facilitadores en el montaje, revisión y presencia en los talleres de los sábados.

El encuentro de las tres entidades para llevar a cabo la formación evidenció fortalezas y conocimiento en cada una de ellas, las cuales se aprovecharon para planear cada uno de los talleres.

Este proceso además propició a cada uno de los facilitadores experiencias valiosas como talleristas lo que les permitió adquirir experiencia en este tipo de trabajo, que sin lugar a dudas es un valor agregado a las instituciones, por los procesos de formación que generan al interior de cada una de ellas.

El comité líder y el grupo de facilitadores luego de llevar a cabo los talleres respectivos entregaron presentaciones y memorias a EAFIT Social, las que luego se consolidaron en la edición de un libro por parte de la Secretaría de la Mujer, que da cuenta de lo realizado.

### [Video Cierre Diplomado](#)

Igualmente durante el año 2013, las representantes legales de las entidades madrinadas se reunieron en repetidas ocasiones con las representantes legales de las empresas sociales buscando fortalecer su rol dentro de la corporación y además para animarlas a hacer realidad su sueño de ofertar en otros programas de la comunidad. Sin embargo estas iniciativas aunque fueron exploradas al interior de cada corporación no fueron aprobadas al no contar con el tiempo requerido para ellas. Estos son los testimonios de las representantes legales de algunas de las empresas sociales sobre éste tema:

María Jazmín Zuluaga, representante legal de la Corporación Jardín de Mis Tesoros, manifestó “el Programa Buen Comienzo es muy duro, me cansa mucho y por eso no podemos hacer nada más para conseguir recursos, y así yo quiera no puedo hacerlo sola porque las muchachas dicen que no”

Blanca Ramírez, representante legal de la Corporación Camino de Amor, expresó “la comunidad quiere refuerzos de 1:00 pm a 4:00 pm los sábados y los domingos y dicen que pagan y todo, pero no tengo con quien”

“Yo ni modo, no tengo cede, yo trabajo en los salones que me alquilan en la escuela y no me los prestan sino en horarios de escuela”. Palabras de Claudia Holguín, representante legal de la Corporación Mi Alegre Porvenir.

Como evaluación del proceso realizado con las representantes legales de las empresas sociales se propone a EAFIT Social estructurar para el año 2014 un proceso formativo personalizado con las representantes legales con el fin de fortalecer sus competencias administrativas que les permitieran iniciar procesos de contratación de atención a niños y niñas por sí mismas. Dentro de los temas de formación propuestos estaban: contabilidad básica, habilidades gestión (cómo liderar, cómo comunicar, cómo gestionar), manejo de office especialmente Excel y formulación de proyectos. Igualmente se concluye que es importante considerar recursos para separar a la representante legal de cumplir con un rol como agente educativa dentro de sus centros infantiles toda vez que ésta situación conllevaba exceso de responsabilidades y no contaban con el tiempo requerido para la realización de las funciones administrativas.

Durante el año 2013 nuevamente EAFIT Social y la Secretaría de la Mujer ofrecen a las entidades madrinadas la posibilidad de que sus directivos formados en la Especialización de Gerencia de Empresas Sociales, se postularan ante la Secretaría de la Mujer para ser becadas con el 90% de los costos de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, siendo las tres personas seleccionadas y por lo tanto iniciaron dicho proceso formativo finalizando materias en el año 2014, además de dicho proceso surge el interés de las participantes por sistematizar la experiencia del madrinazgo realizado a las empresas sociales de cuidado infantil.

En el año 2014 inicia el último año establecido para el madrinazgo según el convenio suscrito en el año 2011.

Para este año nuevamente se evidencia la importancia de que las mujeres corporadas continúen con sus estudios profesionales de tal forma que puedan cumplir otros roles al interior del centro infantil o que puedan desempeñarse como docentes toda vez que en ésta oportunidad los lineamientos de atención definidos por el Programa Buen Comienzo incrementan el porcentaje requerido de licenciados o licenciadas en educación, lo que permitió evidenciar qué futuro la exigencia para ser docente en el Programa sería de licenciado o licenciada en educación. Ante este panorama solo algunas mujeres inician la licenciatura debido a los costos que esto genera, pues para ello ya no contarían con un programa de financiamiento como sucedió para obtener el título de normalistas superiores. En cuanto a iniciar estudios en otras áreas no se mostraron interesadas.

En cuanto a la operación de las empresas sociales, se identificó como para este año las mujeres corporadas habían realizado una evaluación sobre la participación activa de sus integrantes en la misma, lo que conllevó a la toma de decisiones en cuanto a la desvinculación de algunas de ellas de la corporación por no haber cumplido con las obligaciones estatutarias. Esta actuación demostró el impacto del acompañamiento realizado a las representantes legales y la apropiación y madurez que habían adquirido cada una de las mujeres corporadas.

Luego de tres años de acompañamiento, y como parte de la madurez de los agrupamientos, se inicia una crisis de cambio, un querer estar solas para demostrarse a ellas mismas y a los actores que siempre las habían apoyado, EAFIT Social, las entidades mdrinas y la Secretaria de la Mujer, lo fortalecidas que se encontraban y cómo la transferencia del conocimiento les permitía crear una única corporación que les permitiera iniciar la contratación de servicios de atención integral a la primera infancia con el Estado. Es así como en el segundo semestre del año 2014 inician con la constitución de la Corporación CORMAU –

Corporación de Mujeres Autónomas Unidas.

Todo lo descrito en éste capítulo permite inferir que los madrinazgos con las Corporaciones para el Desarrollo y la Autonomía Económica de las Mujeres de las diferentes comunas de Medellín, fueron un elemento fundamental para ser actores de desarrollo local, brindar conocimientos e incrementar las competencias para la promoción de las asociaciones en materia de primera infancia, donde logramos que se valore la mujer como principal recurso humano y las instituciones como actores protagónicos de la puesta en marcha de la implementación de la política pública de infancia y adolescencia a nivel local.

#### **4. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES**

El proyecto Mujeres Autónomas y Empresarias Sociales de la Secretaria de la Mujer del Municipio de Medellín y la Universidad EAFIT, tiene múltiples aristas que permiten hacer un análisis final para determinar las lecciones aprendidas y las recomendaciones que direccionan la réplica del proyecto en el contexto de ciudad y de incidencia en el desarrollo local y comunitario.

Mario Enrique Vargas Sáenz manifiesta “con esta iniciativa la Universidad está, no solo cumpliendo su Misión, sino interviniendo el territorio desde lo social, el hecho de que el proyecto se estructure con enfoque de género da como resultado la formulación y realización de acciones de empoderamiento, con un impacto positivo en la posición que ocupa la actividad económica de las mujeres, así como en su liderazgo en la gobernanza del desarrollo en los diferentes niveles de gestión institucional”

Las empresas sociales son entidades que responden a las necesidades económicas, sociales, culturales y políticas priorizadas por una comunidad, en este caso por las mujeres de un territorio, que tienen una finalidad social y contribuyen a la realización y reconocimiento de sus derechos económicos, se apoyan los Derechos de los Niños y Niñas al recibir una educación de calidad desde sus primeros años de vida y se desarrolla una medida afirmativa ante las mujeres jefas de hogar, quienes contarán con un apoyo para el cuidado de sus hijos e hijas.

En cuanto a aspectos socioculturales y beneficios de las comunidades donde se desarrolla el proyecto, es de resaltar la esencia misma del proyecto, donde la iniciativa se sustenta desde el empoderamiento de las comunidades en el tema de formación de sus propios niños y niñas, donde son las lideresas de sus entornos quienes imparten y proporcionan los elementos para el desarrollo integral de los

niños y niñas partiendo de sus culturas e idiosincrasias y aportando desde el saber y hacer para optimizar dichos procesos.

El proyecto Mujeres Autónomas y Empresarias Sociales, también tiene la misión de identificar en otras comunas de la ciudad las organizaciones que tengan presencia y reconocimiento para fortalecerlas de acuerdo con una metodología que emplea la Secretaría de las Mujeres

En este orden de ideas, el proyecto nace para contribuir con la transformación de necesidades colectivas que identificaron emprendedoras sociales en sus barrios. El proyecto hace parte de una estrategia de ciudad con la cual se ponen en marcha seis empresas sociales de cuidado infantil con enfoque de equidad de género de la ciudad de Medellín.

En materia de aspectos institucionales y capacidades de gestión, la estrategia nos permite resaltar la capacitación recibida por las emprendedoras por la Universidad EAFIT que les ayudó a iniciar el emprendimiento como empresa social, con roles definidos como el de representante legal, agentes educativos y hasta servicios generales, lo que permitió empleabilidad con la entidad madrina, pero a su vez impidió tener una persona que impulsara el desarrollo de cada agrupamiento en otros servicios comunitarios que solicitaba la comunidad y que permitían su autosostenimiento económico.

En cuanto a la sostenibilidad de las acciones y su impacto sobre la estabilidad económica de las mujeres. Es notable el papel decisivo, experiencia y contribución de las entidades mdrinas, en un primer momento generando empleo a las emprendedoras como normalistas durante dos años mientras se consolidaba el proceso de fortalecimiento empresarial, en un segundo momento, el papel es la validación y aplicación de la estrategia empresarial, por lo cual estas alianzas son clave en la institucionalización del modelo.

Pero esta propuesta aun sin trascender en lo económico y en más servicios a la comunidad, logra optimizar los servicios que ofrecen y dignificar la vida de las emprendedoras y de las familias y los niños y niñas de las comunidades donde se encuentran, es esta la verdadera transformación social que se espera con el emprendimiento y cómo son aceptadas y reconocidas por las comunidades, se convierte en un ejemplo de transformación para el desarrollo ya que venden servicios en que la comunidad los reconoce como buenos y se sienten felices con ellos generando confianza en ellas como sus líderes validados y reconocidos y autoconfianza por el aumento de la autonomía y la autoestima.

En este orden de ideas y en cuanto a la sostenibilidad económica y financiera, la estrategia está garantizada en la medida que las corporaciones sociales logren posesionarse en el banco de oferente de los entes públicos como son el ICBF y la Secretaria de Educación de Medellín y en la construcción de alianzas con organizaciones civiles, organismos de cooperación internacional y universidades. Es así como han nacido de un grupo de ciudadanos, que muy probablemente nunca se habían planteado ser empresarias. Sin embargo, resulta que están actuando como empresarias, están liderando una corporación y deberían estar gestionando recursos productivos así sean escasos. Como consecuencia estas mujeres líderes, deben asumir que también son empresarias, deben profesionalizarse aún más (licenciadas, administradoras, psicólogas, entre otras) y desarrollar aquellas alianzas estratégicas que fortalezcan una forma de entender la consecución de ingresos distinta a la predominante en la actualidad.

Teniendo en cuenta la dificultad presentada al momento de la operación de los centros infantiles por todas las mujeres contar con una misma formación, es importante durante la construcción de las empresas sociales formularse tres preguntas claves que todo emprendedor debe plantearse y que condicionarán la estructura de su organización:

1. ¿Qué función desarrollarás en tu propia organización? El emprendedor debe pensar en cuáles son las funciones que mejor desempeña, es decir, en cuáles puede aportar realmente valor agregado. Si hay alguien que pueda desempeñar mejor la tarea, se recomienda delegarla.
2. ¿Qué servicios obtendrás de tus proveedores? El emprendedor debe estudiar qué servicios son más fáciles y baratos de comprar que de desarrollar en la misma empresa. Es una inversión en tiempo y dinero que es posible ahorrar.
3. ¿Qué servicios/soporte te prestarán tus socios? Un punto crucial es reconocer aquellos servicios que son clave para la empresa. Si existe una probabilidad elevada de que se produzcan errores en la ejecución, es mejor no subcontratar el servicio. Si hay algunas funciones en las cuales el emprendedor no es especialmente hábil, se puede buscar un socio que esté más capacitado. Aunque ahorraremos en recursos, a menudo encontrar al socio adecuado no resultará tarea fácil.

Es así como el emprendimiento social, solidario, asociativo o como se le quiera llamar, requiere una cultura favorable para su desarrollo: claras propuestas de valor, innovadoras, sostenibles; emprendedores con pasión por lo que hacen, racionales pero actuantes; participación activa y liderazgo en todos los procesos de cooperación asociativa; adopción de buenas prácticas en el gobierno corporativo y articulación con actores que a su vez constituyen redes favorables al emprendimiento, como instituciones educativas de todo nivel.

Se establece así la necesidad de iniciar el proceso asociativo desde los criterios como la creatividad, capacidad emprendedora, impacto social de la idea, y la confianza son esenciales en un emprendedor social. La última es muy importante porque la naturaleza de los proyectos que tiene que poner en marcha, exige que el emprendedor sea una persona que inspire confianza y genere lazos de confianza entre la comunidad, las asociadas y el Estado como posible contratante.

Por esta razón se recomienda reforzar en la ética y crecimiento personal en las participantes como medio de fortalecimiento de aspectos tan importantes como es la confianza.

El acompañamiento en la formulación y puesta en marcha de las Empresas Sociales estuvo a cargo de la Universidad EAFTI, e incluyó una cadena de formación para las mujeres, que les permitió completar sus ciclos de educación básica, media y, posteriormente, prepararse como normalistas en la Escuela Normal Superior de Medellín; además, brindó una formación paralela en temas de equidad de género, empresarismo social, planes de negocio y manipulación de alimentos, lo que las habilita para la prestación de los servicios especializados para niños y niñas, entre los 2 y los 6 años de edad y la Universidad dio una fiel demostración de que la alianza entre el sector público, privado y solidario permite alcanzar objetivos comunes de desarrollo de una forma más eficaz.

Las entidades madrinadas en su compromiso deben:

Brindar capacitaciones, seminarios, inducciones, diplomado y acompañamientos individuales y colectivos, por parte de los equipos interdisciplinarios a las mujeres emprendedoras.

Proporcionar acompañamiento pedagógico a partir de una continua asesoría planificada, orientada al aprendizaje de los lineamientos, metodologías y de su desempeño como docentes.

Orientar al proceso de crecimiento a las mujeres emprendedoras en la gestión e implementación de su proyecto, de tal manera que puedan llegar en términos de aprendizajes, institucionalmente fortalecidas a ser oferentes.

Realizar jornadas de capacitación a todas las integrantes de las empresas infantiles sobre modelos pedagógicos, estilos de vida saludable, gestión administrativa y de nutrición, a cargo de cada uno de los profesionales que apoyan estos procesos.

Implementar el diplomado, liderado por las entidades mdrinas, donde se desarrollan temas como la resolución vigente para el programa Buen Comienzo, elaboración del plan de estudios, proceso psicosocial, pedagógico, de nutrición, protocolos de seguridad, además del manejo administrativo y financiero en análisis, construcción y ejecución de canastas, contratación del personal, manejo de archivos, infraestructura, talento humano, inventarios, compras y manejo de nómina.

Desde lo público, se sugiere direccionar el actuar de la convocatoria de la mano de la Secretaria de Educación, Subsecretaria de Planeación, Programa Buen Comienzo, quien aunque fue un aliado muy importante que sirvió como un soporte a todo este proceso, consideramos deberá tener un rol protagónico en próximos procesos de réplica de las corporaciones para el cuidado infantil del municipio ya que es quien determina todo el tema de infraestructura y estándares de calidad para la prestación del servicio. Así las cosas, se puede brindar un acompañamiento en el mediano plazo para que estas empresas sociales permanezcan en la ciudad y tengan la oportunidad de ser una alternativa diferente en la prestación de servicios de atención integral a los niños y niñas.

La experiencia permitió a las entidades mdrinas, medir la capacidad para transferir el conocimiento sobre la atención integral a la primera infancia y hacer la apuesta porque sea desde cada comunidad que se contrate este proceso por ser los educadores naturales de sus niños y niñas.

La Universidad con la realización de este proyecto ha podido acercarse a situaciones de ciudad, cumpliendo con su propósito misional. La Universidad también gana en el tema de reputación, tema de imagen pues es coherente con sus planteamientos de ciudad, de desarrollo, de fortaleza en temas de retornos académicos, se enriquece a partir de esta experiencia y le permite construir una relación de confianza con el municipio de Medellín, resaltando la importancia de las alianzas público privadas.

Es importante que en futuras ejecuciones del proyecto de mujeres autónomas y empresarias sostenibles, se considere desde el inicio la creación de empresas sociales y no de corporaciones o asociaciones, toda vez que para que pueda darse un mayor impacto en desarrollo local, se requiere que éstas sean auto-sostenibles y no dependan de subsidios del gobierno ni de donaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. Concejo de Medellín. Acuerdo 058 del 2011. Recuperado de: [www.concejodemedellin.gov.co/m21\\_gallery/16320.pdf](http://www.concejodemedellin.gov.co/m21_gallery/16320.pdf)

Convenio de Alianza Estratégica para transferencia de conocimientos y experiencias en buenas prácticas en los programas de atención integral a la primera infancia celebrado entre las fundaciones madrinas y las corporaciones para el desarrollo y autonomía económica de las mujeres. Año 2012. p.1

Fundación Novia Salcedo y su Ícaro Think Tank. [blog]. Entrevista con Antonella Noya, Administradora Programa LEED de la OCDE, 10 de mayo de 2011. [Citado 16 octubre 2014]. <http://amigosnsf.blogspot.com/2011/05/entrevista-con-antonella-noya.html>

HECKMAN, James. La ecuación de Heckman. [on line]. [Consultado 21 2014]. <http://www.heckmanecuacion.org/content/resource/la-inversión-en-el-desarrollo-durante-la-primera-infancia-reduce-déficits-y-fortalece-la-economía> Laurent Gardin.

GARDIN, Laurent. Capítulo 3. Las empresas sociales. [on line]. Cap.3 p. 2-3. [citado 16 Octubre 2014]. [http://base.socioeco.org/docs/gardin\\_lasempresassociales.pdf](http://base.socioeco.org/docs/gardin_lasempresassociales.pdf)

Scegliere Impresa Sociale Guía. Escoger la empresa social. Los caminos del voluntariado y las asociaciones. Proyecto OKAPI

SUÁREZ, Gabriel. ¿Qué es una empresa social? Consultado el 16 de octubre de 2014, de <http://www.ceoforum.com.ar/nota.asp?id=751>).

YUNUS, M. (2012). Empresas para todos. Editorial Norma