

**PROPUESTA EMPRESARIAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA PARA LAS MADRES  
COMUNITARIAS DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR  
CENTRO ZONAL MOCOA, PUTUMAYO**

**YENY RUBIELA NARVAEZ CAMPAÑA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**PROPUESTA EMPRESARIAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA PARA LAS MADRES  
COMUNITARIAS DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR  
CENTRO ZONAL MOCOA, PUTUMAYO**

**YENY RUBIELA NARVAEZ CAMPAÑA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para  
obtener el título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA SOCIAL**

**MARIANA VALLEJO  
ASESORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, 10 de mayo de 2004.**

**DEDICO ESTE TRABAJO,  
Y TODO EL ESFUERZO QUE IMPLICÓ  
A MIS PADRES Y HERMANOS,  
QUIENES INSPIRAN PERMANENTEMENTE  
MIS DESEOS  
DE SER CADA DIA MEJOR.**

**YENY**

## **AGRADECIMIENTOS**

**La autora expresa sus agradecimientos a:**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO.**

**CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANOS CEILAT.**

**EQUIPO HUMANO DE LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL.**

**INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR ZONAL MOCOA.**

**MADRES COMUNITARIAS ADSCRITAS AL CENTRO ZONAL ICBF MOCOA,  
QUIENES MOTIVARON ESTA INVESTIGACION.**

**YENY**

## **RESUMEN**

Este estudio se realizó con la participación de 50 madres comunitarias vinculadas al programa de Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar Centro Zonal Mocoa, quienes se dedican al cuidado infantil a través del servicio social que promueve el Estado Colombiano a través del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

La autora estimó indispensable articular la labor desempeñada por las personas que han estado vinculadas a esta institución por muchos años, y rescatar la experiencia de estas mujeres en el cuidado infantil, el liderazgo y reconocimiento en la comunidad, buscando conjuntamente con ellas algunas fórmulas para mejorar su calidad de vida, actualmente en franco detrimento por las medidas adoptadas por el Estado.

En coherencia con esta necesidad, se adelantó una investigación participativa de las condiciones socioeconómicas, culturales y comunitarias de este grupo de mujeres del municipio de Mocoa, departamento del Putumayo, para observar de cerca los diferentes eventos que caracterizan esta interacción, logrando determinar la conveniencia de crear una nueva unidad productiva capaz de impulsar beneficios sociales y económicos, no sólo a favor de estas personas, sino de la población beneficiaria, que son los niños y las niñas menores de siete años.

A partir de los hallazgos principales del diagnóstico, finalmente se expone una propuesta de organización en el marco de la economía solidaria, con la dirección de la Planeación Estratégica, tratando de responder a las necesidades de un entorno dinámico y cambiante que exige cambios planeados en las organizaciones, sean éstas nacientes o dueñas de gran experiencia.

Esta organización empresarial, una Empresa Asociativa de Trabajo, se proyecta como un importante espacio de participación para este grupo humano, buscando generar rentabilidad social y económica para las asociadas.

## **ABSTRACT**

This study was carried out with the participation of 50 community mothers linked to the program of Community Homes of Well-being Family Zonal Center Mocoa who are devoted to the infantile care through the social service that promotes the Colombian State through the Colombian Institute of Family Well-being.

The author estimated indispensable to articulate the work carried out by people that have been linked to this institution by many years, and to rescue the experience of these women in the infantile care, the leadership and recognition in the community, looking for jointly with them some formulas to improve her quality of life, at the moment in frank detriment for the measures adopted by the State.

In coherence with this necessity, he/she was ahead an investigation participativa of the socioeconomic, cultural and community conditions of this group of women of the municipality of Mocoa, department of the Putumayo, to observe the different events that characterize this interaction, closely being able to determine the convenience of creating a new productive unit able to impel social and economic benefits, not only in favor of these people, but of the population beneficiary that you/they are the children and the girls smaller than seven years.

Starting from the main discoveries of the diagnosis, finally an organization proposal is exposed in the mark of the solidary economy, with the address of the Strategic Planeación, trying to respond to the necessities of a dynamic and changing environment that it demands changes drifted in the organizations, be these nascent or owners of great experience.

This managerial organization, an Associative Company of Work, is projected as an important participation space for this human group, looking for to generate social and economic profitability for the associate ones.

## **CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
1.1. TITULO	17
1.2 TEMA	17
1.3 AREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.4.1 Descripción de la situación actual.	17
1.4.2 Formulación del problema.	20
1.5 DELIMITACIÓN	20
1.5.1 Universo de investigación	20
1.5.2 Espacio	20
1.5.3 Tiempo	20
1.6 OBJETIVOS	20
1.6.1 Objetivo General	20
1.6.2 Objetivos Específicos	20
1.7 JUSTIFICACIÓN	21
1.8 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	21
<b>2. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
2.1 ANTECEDENTES	23
2.1.1 Historia de las madres comunitarias en Colombia	23
2.1.2 La organización de las madres comunitarias en Colombia	25
2.2 MARCO CONTEXTUAL	27
2.2.1 Entorno Geográfico	27
2.2.2 Aspectos históricos	27



<b>2.2.3 Población</b>	<b>27</b>
<b>2.2.4 Aspectos físico - bióticos</b>	<b>28</b>
<b>2.2.5 Aspectos económicos.</b>	<b>28</b>
<b>2.3 MARCO INSTITUCIONAL</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2 Políticas sociales de infancia y familia desde el Estado colombiano.</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3 Política pública de apoyo al sector de la economía solidaria</b>	<b>30</b>
<b>2.4 MARCO TEÓRICO</b>	<b>31</b>
<b>2.4.1 La economía solidaria como modelo integral humanista</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1.1 Principios de la Economía Solidaria</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1.2 Componentes básicos de la empresa de Economía Solidaria.</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1.3 Impulso a la Economía Solidaria.</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2 La participación comunitaria</b>	<b>34</b>
<b>2.4.2.1 Tipos de participación</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3 La participación como proceso de organización</b>	<b>35</b>
<b>2.5 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>37</b>
<b>2.5.1 Participación</b>	<b>37</b>
<b>2.5.2 Solidaridad</b>	<b>37</b>
<b>2.6 MARCO LEGAL</b>	<b>37</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>38</b>
<b>3.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>39</b>
<b>3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>39</b>
<b>3.2.1 Proceso de la investigación</b>	<b>39</b>
<b>3.2.2 Recursos</b>	<b>40</b>
<b>3.3 POBLACION Y MUESTRA</b>	<b>40</b>

<b>3.4 VARIABLES, FUENTES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION</b>	<b>40</b>
3.4.1 Variables	40
3.4.2 Fuentes de información	40
3.4.3 Procesamiento y análisis de la información	40
3.4.4 Instrumentos de investigación	42
<b>4. CARACTERIZACIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y CULTURAL DE LA POBLACIÓN SUJETO DE ESTUDIO</b>	<b>43</b>
<b>4.1 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>43</b>
4.1.1 Caracterización cultural	43
4.1.1.1 Creencias, valores y manifestaciones culturales de las madres comunitarias	44
4.1.2 Caracterización social	45
4.1.3 Caracterización económica	48
4.1.4 caracterización comunitaria	50
<b>4.2 ANÁLISIS DOFA</b>	<b>52</b>
<b>4.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE ACUERDO CON EL DOFA</b>	<b>52</b>
4.3.1 Propuestas que surgen del ejercicio participativo	60
<b>5. PROPUESTA DE CONFORMACIÓN DE UNA EAT</b>	<b>61</b>
<b>5.1 PLANEACION ESTRATÉGICA</b>	<b>61</b>
5.1.1 NIVEL I. Planeación Corporativa	
5.1.1.1 Definición de los principios estratégicos rectores de la EAT	61
	63
5.1.1.2 Visión	63
5.1.1.3 Misión	63
5.1.1.4 Objetivos Corporativos Globales	64
5.1.2 NIVEL II. Planeación Estratégica Funcional	

<b>5.1.2.1 Proyecto Estratégico de consolidación de la organización comunitaria de mujeres</b>	<b>64</b>
<b>5.1.2.2 Proyecto estratégico de mercadeo de servicios</b>	<b>64</b>
<b>5.1.2.3 Proyecto Estratégico de Servicio al cliente.</b>	
<b>5.1.2.4 Proyecto Estratégico de Formación y promoción del talento humano</b>	<b>64</b>
<b>5.1.3 NIVEL III. Planeación Estratégica Operativa</b>	<b>66</b>
<b>5.1.3.1 Plan operativo para la consolidación organizacional</b>	<b>67</b>
<b>5.1.3.1.1 Perfil de dirección</b>	<b>67</b>
<b>5.1.3.1.2 Subsistemas de la organización comunitaria</b>	<b>77</b>
<b>5.2 PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>77</b>
<b>5.2.1 Origen de los recursos</b>	<b>78</b>
<b>5.3 AUDITORÍA ESTRATÉGICA</b>	<b>81</b>
<b>5.3.1 Indicadores de Gestión</b>	<b>81</b>
<b>5.3.1.1 Utilización del Capital</b>	<b>81</b>
<b>5.3.1.2 Indices de seguimiento al usuario de los servicios</b>	<b>82</b>
<b>5.3.1.3 Indices de comercialización</b>	
<b>5.3.1.4 Capital intelectual y aprendizaje del talento humano vinculado a la EAT</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS</b>	



## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Variables e indicadores de investigación.</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 2. Escolaridad del grupo.</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 3. Determinación de grupos étnicos.</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 4. Estado civil.</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 5. Tamaño de los núcleos familiares.</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 6. Seguridad social en salud.</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 7. Vivienda.</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro 8. Otros ingresos.</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 9. Otros aportes al sostenimiento económico.</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 10. Participación en procesos comunitarios.</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 11. Opinión sobre factores limitantes de la organización.</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 12. Análisis DOFA.</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 13. Acciones a emprender con las madres comunitarias.</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 14. Plan operativo de consolidación organizacional.</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 15. Plan Operativo de mercadeo.</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 16. Plan Operativo de servicio al usuario.</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 17. Plan Operativo de promoción del talento humano.</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 18. Presupuesto Estratégico.</b>	<b>79</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Niveles de la Planeación Estratégica.</b>	<b>62</b>
<b>Figura 2. Formulación de estrategias de crecimiento.</b>	<b>65</b>
<b>Figura 3. Organigrama funcional de la empresa asociativa de trabajo.</b>	<b>69</b>

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A. Encuesta.</b>	<b>90</b>
<b>Anexo B. Taller Participativo.</b>	<b>92</b>

## GLOSARIO

**BECA COMUNITARIA:** bonificación inferior al salario mínimo que percibe mensualmente la madre comunitaria por la prestación de sus servicios a la niñez.

**CENTRO DE ATENCION INTEGRAL AL PREESCOLAR CAIP:** programa que el ICBF logra su financiación con el 2% del aporte de nómina de todas las empresas públicas y privadas (Ley 27 del 20 de diciembre de 1974).

**CENTRO ZONAL:** unidad aplicativa ejecutora de los diferentes programas sociales que adelanta el ICBF.

**CUOTA DE PARTICIPACIÓN:** aporte económico que los padres usuarios de los hogares de bienestar deben aportar por el servicio prestado a sus hijos.

**HOGARES COMUNITARIOS DE BIENESTAR FAMILIAR:** servicio prestado por el ICBF, que comprende las acciones destinadas a crear las condiciones necesarias para el desarrollo integral del niño y la participación activa y consciente de la familia y la comunidad.

**INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR:** establecimiento publico descentralizado, adscrito al Ministerio de la Protección Social. Presta sus servicios a través de la organización y la participación de la comunidad, uniendo esfuerzos y recursos con las instituciones de carácter económicas y sociales.

**JUNTA DIRECTIVA:** reunión de cinco miembros (madres o padres comunitarios) que deben asumir funciones de administrativas como controlar los recursos, supervisar y tomar medidas pertinentes para el correcto funcionamiento de los hogares comunitarios en coordinación con las juntas de padres de familia del respectivo hogar.

**LINEAMIENTOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS:** normatividad legal que contempla la funcionalidad de los programas sociales del ICBF.

**MADRE COMUNITARIA:** se definen como “hombre o mujer con actitud y amplitud para trabajar con los niños y las niñas”, aunque en la practica la presencia de los hombres en esta función es muy escasa. Debe ser mayor de edad y menor de 5 años. Tener reconocido comportamiento social y moral, disponer de un mínimo de cuatro años de educación básica primaria. Que posea vivienda adecuada o tenga disposición para atender a los niños y niñas en un espacio comunitario. Que acepte la vinculación al programa como un trabajo solidario y voluntario.

**PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS DEL ICBF.** En 1983 el CONPES aprobó el “Plan de Lucha contra la Pobreza y la Generación de Empleo”. De este



plan nace el programa “Bienestar y Seguridad Social del Hogar”, y de este programa nace el proyecto “Hogares Comunitarios de Bienestar”.

En 1987 nace el proyecto Hogares Comunitarios de Bienestar como estrategia para permitirle al Estado ampliar la cobertura de atención y reforzar la participación de la familia y la comunidad y mejorar las condiciones de vida para el crecimiento desarrollo armónico de los niños y niñas de los sectores más pobres de la sociedad.

**PROYECTO PEDAGÓGICO EDUCATIVO COMUNITARIO PPEC:** es el marco de actuación pedagógica para todos los programas y acciones que desarrolla el ICBF.

Sustenta la importancia de recuperar y cualificar las prácticas educativas diarias, resalta la función del educador natural que tiene la familia y la comunidad, promueve la creación de un espacio social donde las relaciones con los niños y las niñas no sean de maltrato, abandono o privación.

## INTRODUCCIÓN

La investigación en el campo de las Ciencias Sociales, particularmente en la Gerencia Social, es, hoy por hoy un espacio creativo que se proyecta positivamente en el ámbito socioeconómico de la región, donde es aplicable.

Alrededor de esta idea, el presente estudio se realizó con la participación de 50 madres comunitarias vinculadas al programa de Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar Centro Zonal Mocoa, quienes se dedican al cuidado infantil a través del servicio social de atención a esta población, que promueve el Estado Colombiano.

Se asumió este desafío, en principio, porque la Gerencia Social como área del conocimiento, otorga herramientas útiles para emprender tareas como investigador y gestor, a tono con la evolución de las necesidades sociales.

En este marco de pensamiento, este estudio persigue un serio propósito: Investigar las condiciones socioeconómicas, culturales y comunitarias de un grupo conformado por 50 madres comunitarias del municipio de Mocoa, departamento del Putumayo, para observar de cerca los diferentes eventos que caracterizan esta interacción, logrando determinar la conveniencia de crear una nueva unidad productiva capaz de impulsar beneficios sociales y económicos, no sólo a favor de estas personas, sino de la población beneficiaria, que son los niños y las niñas menores de siete años. Con este propósito, el trabajo se organizó en tres capítulos:

Una fase preliminar, donde se expone el panorama de la investigación, desde las perspectivas teórica y metodológica, concluyendo con una ruta de estudio. Seguidamente aparece la síntesis del diagnóstico, que se hizo en forma participativa, enfocando aspectos culturales, sociales, económicos y comunitarios de la población sujeto de estudio.

A partir de los hallazgos principales del diagnóstico, se consigna, finalmente, una propuesta de organización en el marco de la economía solidaria, creada como un espacio de participación, capaz de generar rentabilidad social y económica para las asociadas.

## **1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN**

### **1.1. TITULO**

**PROPUESTA EMPRESARIAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA PARA LAS MADRES COMUNITARIAS DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR CENTRO ZONAL MOCOA, PUTUMAYO.**

### **1.2 TEMA**

Desde la perspectiva de la Gerencia Social, este trabajo de investigación se ocupó de realizar el diagnóstico socioeconómico de un grupo conformado por 50 madres comunitarias adscritas al centro zonal ICBF Mocoa, capital del departamento del Putumayo.

Además, propone los lineamientos para la creación de un espacio empresarial dentro del pensamiento solidario, como alternativa de generación de ingresos para las asociadas, buscando incidir en una nueva cultura organizacional y vocación de servicio comunitario que incremente en forma integral su calidad de vida.

### **1.3 AREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN**

- **Área:** Gerencia Social
- **Línea:** Gestión Comunitaria.

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**1.4.1 Descripción de la situación actual.** La economía del país en los últimos años afronta grandes crisis internas que han restringido preocupantemente la inversión social, conduciendo a la reducción del apoyo a programas sociales vigentes e impidiendo la creación de nuevos programas.

El ICBF encargó a las madres comunitarias el cuidado y la protección de los niños y niñas, posicionándolas socialmente como “cuidadoras y nutricionistas” al servicio de la comunidad. A medida que las madres fueron llenando los vacíos de atención social de la niñez, fueron surgiendo otros roles: Salubrista, cocinera, aseo, maestra y en los últimos años, líder comunitaria.

Esta variedad de roles mostraba un gran espectro de funciones que fueron capitalizadas por el ICBF, por otras instituciones del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, por las organizaciones comunitarias, los partidos políticos, las

ONG, promoviendo capacitaciones y actuaciones que lejos de priorizar la razón de ser de ellas (los niños y las niñas) las alejaban y colocaban en espacios donde sus prioridades y actuaciones se desdibujaban y no eran muy eficientes (rol de maestras, por ejemplo).

En estas circunstancias, el tejido de madres comunitarias, afronta ahora grandes crisis, puesto que su trabajo es reconocido en forma parcial y no se asume socialmente como patrimonio comunitario.

Muestra de esta compleja situación es el análisis de ingresos de estas personas. Indica que actualmente cubren sus necesidades y las de sus familias, numerosas, generalmente, sólo con la beca comunitaria (\$147.420 para el año 2003).

De hecho, la beca o remuneración para estas mujeres que trabajan diariamente por aportar bienestar a sus comunidades, representada en la población infantil de menores recursos, no alcanza a suplir mínimamente sus necesidades básicas, proliferando el descontento y la desmotivación.

Esta situación propiciada desde el Estado, además de la falta de una cultura de trabajo en equipo, bajo nivel académico, incapacidad para tomar decisiones, planear y evaluar las actividades, a lo que debe sumarse el insuficiente acompañamiento del ICBF en procesos organizacionales, conlleva a deprimir la calidad de vida de las madres comunitarias, impidiendo que se avance y fortalezcan procesos organizativos y de autogestión comunitaria.

El único espacio de organización de las madres comunitarias en la actualidad, es el Sindicato Nacional de Trabajadoras al Cuidado de la Infancia en Hogares de Bienestar (SINTRACIHOBÍ), que por los factores mencionados es de bajo impacto.

La situación descrita se replica claramente en el grupo de madres comunitarias de las asociaciones Mocoa 1 y Mocoa 2, adscritas al Centro Zonal Mocoa, quienes realizan su trabajo en un territorio socioeconómico de alta complejidad.

Son actualmente 50 madres comunitarias, que están aprendiendo a reconocer en la organización una oportunidad de crecimiento humano y económico través del cuidado infantil, entre las cuales sobresalen algunas en la región por sus perfiles de liderazgo.

Los hogares comunitarios que tienen a su cargo estas 50 personas se encuentran ubicados en diferentes barrios del municipio de Mocoa y en algunas veredas aledañas al casco urbano: la Floresta, La Loma, Independencia, San Agustín, El Recreo, Esmeralda, Los Pinos, Libertador, Américas, el Carmen, José Homero, Pablo VI, y entre las veredas se encuentran Villanueva, el Pepino, la Tebaida y San Antonio.

Las nuevas políticas del Estado orientan en el inmediato futuro, la contratación de este servicio que por más de tres décadas han prestado las mujeres de la base social colombiana, a través de ONG e instituciones particulares con experiencia y cualificación, lo que desplazará al actual conglomerado de mujeres que está al cuidado de los niños, amén de su poca preparación, bajo perfil de servicios y escasa capacidad asociativa.

El análisis de las nuevas medidas que se originarán en la política de descentralización de los programas del ICBF en todo el país, conlleva a precisar dos aspectos concretos de ventaja y desventaja, que es necesario tener en cuenta:

- Por una parte, esta decisión, beneficiará potencialmente a la población infantil atendida por el Estado en el país, en tanto apunta a procurar más y mejores servicios para la población infantil, trasladando la responsabilidad de su cuidado a organismos especializados en la tarea.
- Por otra parte, agudizará, indudablemente mucho más la crítica situación individual y familiar de las madres comunitarias, al minimizar las posibilidades de competir con estos organismos, puesto que los hogares infantiles que hoy funcionan en el hogar de la madre comunitaria, cambian de escenario a otros lugares y espacios, habilitados con mayor competencia para la atención de menores.

Al desplazar el hogar comunitario, como históricamente se lo concibe, a nuevos escenarios, la madre comunitaria se desliga automáticamente de la forma histórica en que ha desarrollado su labor, debiendo ajustarse a nuevos condicionamientos, controles y procedimientos, que, aunque buscan el mejoramiento de la calidad del servicio prestado a la niñez, ocasionarán el natural “*desacomodo*” y resistencia al cambio.

Está claro que en alguna parte del camino se diluyó el rol primigenio de la madre comunitaria, y su vinculación al ICBF se convirtió para ella en una posibilidad de sobrevivencia individual y familiar, logrando que al afán de suplir necesidades opaque el rol primario: La atención al niño y a la niña. Grandes desventajas se pueden ver claramente asomar en esta panorámica:

- Bajísimo nivel de estas mujeres para entrar en franca competencia con profesionales y organismos especializados.
- Desesperanza ante las nuevas medidas tomadas desde el nivel central e inseguridad frente a las pocas opciones del ICBF en los diferentes centros zonales, lo que provoca en estas personas gran incertidumbre.

Frente a esta aguda problemática, y ante los drásticos cambios que se avizoran desde las políticas de Estado, es evidente la necesidad de búsqueda de escenarios alternativos para que este grupo de mujeres avance en competitividad frente a los nuevos oferentes del servicio, mejore sus ingresos, cualifique sus capacidades laborales, y pueda ofrecer más y mejores alternativas en referencia al cuidado infantil, evitando ser desplazadas de la tarea social que actualmente desempeñan, y que en la casi totalidad de los casos constituye su única fuente de ingresos.

**1.4.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es el perfil socioeconómico y cultural de las 50 madres comunitarias vinculadas actualmente al centro zonal ICBF en Mocoa, y cuál es la forma de organización productiva que puede contribuir a mejorar los servicios, los ingresos y la calidad de vida integral de estas personas?

## **1.5 DELIMITACIÓN**

**1.5.1 Universo de investigación.** El universo de investigación es de carácter finito, y está conformado por el grupo de 50 madres comunitarias adscritas Al centro zonal del ICBF en Mocoa.

**1.5.2 Espacio.** El espacio corresponde a la cabecera municipal de Mocoa, capital del departamento del Putumayo.

**1.5.3 Tiempo.** Este estudio se realizó entre los meses de junio y diciembre del año 2003 y primer trimestre del año 2004.

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1 Objetivo General.** Analizar los aspectos socioeconómicos que inciden en el proceso de organización formal de las madres comunitarias del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Centro Zonal Mocoa, para formular una propuesta de acción que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida.

### **1.6.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar el diagnóstico participativo de la situación socioeconómica de la población sujeto de estudio, desde las ópticas social, económica, cultural y organizacional.
- Identificar la forma asociativa solidaria que aporte a acrecentar la capacidad productiva, rentabilidad y sostenibilidad a través de la oferta de bienes y servicios.

- Estructurar una propuesta de organización empresarial en el marco de la economía solidaria y diseñar las estrategias que permitan a las asociadas conquistar espacios propios del mercado de bienes y servicios.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

El capítulo III del Plan Nacional de Desarrollo promovido por la Presidencia de la república, “ Construir Equidad Social” , contempla promover figuras asociativas a través del programa de Economía Solidaria y esquemas asociativos, para la prestación de servicios locales y promoción de la participación ciudadana. Teniendo en cuenta esta consideración, es importante vincular a las madres comunitarias de las asociaciones Mocoa Uno y Dos del ICBF para diseñar concertadamente una Empresa de Economía Solidaria.

Este tipo de organización puede impulsar formas de organización comunitaria y económica dirigida hacia la producción y autogestión empresarial que les permita competir con calidad, oportunidad y eficiencia en el mercado de bienes y servicios, constituyéndose en una alternativa socioeconómica para mejorar sus ingresos familiares y por consiguiente alcanzar niveles de calidad de vida satisfactorios.

Este trabajo es importante porque pretende adelantar procesos de participación comunitaria conjuntamente con este gremio de 50 mujeres quienes han manifestando su inconformidad y preocupación por el decrecimiento de sus niveles de bienestar. Actualmente, su labor comunitaria adopta la inequitativa figura de “*agentes comunitarios*”, que no genera ningún compromiso laboral por parte del Estado.

Frente a esta situación, es indispensable articular la labor desempeñada, rescatar la experiencia de estas mujeres en el cuidado infantil, el liderazgo y reconocimiento en la comunidad para cristalizar el propósito de esta investigación y tomar las ventajas que brinda la Economía Solidaria como apoyo para incursionar en el desarrollo autogestionario.

## **1.8 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las asociaciones comunitarias Mocoa Uno y Mocoa dos han liderado procesos incipientes de organización comunitaria en sus localidades, logrando beneficios para los habitantes de estos sectores a nivel de autogestión para el mejoramiento de los servicios públicos bajo el acompañamiento de las juntas de acción comunal.

La participación en estas actividades importantes ha despertado en el grupo el anhelo de continuar con proyectos empresariales que permitan una sostenibilidad

laboral para las madres comunitarias y fortalecer procesos de organización y trabajo en equipo con asesoría del ICBF y otros actores sociales.



## 2. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 ANTECEDENTES

**2.1.1 Historia de las madres comunitarias en Colombia.** Como consecuencia de los intensos procesos de urbanización acaecidos en las décadas del 50 al 70, de la proletarización de sectores campesinos, migrantes, crecimiento de las víctimas de la violencia, carencia de oportunidades de empleo en el sector formal de la economía y de la inequitativa distribución del ingreso, las familias colombianas han presentado cada vez más dificultades para cumplir con las funciones asignadas por la sociedad, como son la protección, socialización y alimentación de los hijos.

Con el objeto de responder a las condiciones de vulnerabilidad de las familias: Abandono de los niños y niñas, gaminismo, madresolterismo y desnutrición, el Estado en 1968 promulgó la ley 75 creando el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, como organismo público descentralizado, dirigido a “proteger al menor y velar por la integración familiar”.

Entre las funciones de esta institución estuvo la supervisión de los servicios de atención al menor incluyendo los hogares infantiles, porque la reglamentación de los mismos, en la cual se obligaba a las empresas de más de 50 trabajadores a organizar uno en cada entidad, no se cumplía. En 1974 con la Ley 27, se crearon los Centros de Atención Integral al pre-escolar (CAIP), encaminados a ofrecer protección al menor de 7 años mientras las madres trabajan.

Se delegó al Instituto Colombiano Bienestar Familiar, la administración del programa y se estableció un impuesto correspondiente al 2% de la nómina, de los trabajadores de las empresas públicas y privadas con el objeto de financiarlo.

Inicia así en el país un servicio cada vez más demandado por los sectores medios y populares, del cual es posible reconstruir su historia y determinar diversos períodos de acuerdo con las características del programa:

En 1982 en el Plan de Desarrollo “Cambio con Equidad” de la administración de Belisario Betancur, se propuso una política de Atención integral a la Familia en la cual se establecía como una de las estrategias fundamentales “ la de modificar la orientación tradicional del sistema Centro de Atención Integral al Pre-escolar (CAIP), para que se convirtieran en unidades de atención a la familia y fomentar a través de estas la participación comunitaria ( DNP, 1982).

El ICBF modificó la normatividad de los CAIP, y se propuso ajustar el servicio a la realidad socio cultural de cada zona y entregar la administración de los mismos a los sectores populares representados en las organizaciones comunitarias. Con las nuevas disposiciones los antiguos CAIP se denominaron UPAN- Unidades de Protección y Atención al Niño.

Esta nueva política estuvo acompañada de un proceso de democratización de la acción del Instituto Colombiano de bienestar, ya que algunos funcionarios y el personal de los CAIP se desplazaron a trabajar en comunidades “pobres” buscando la participación comunitaria en la atención al niño (a) en procura de una atención más racional de los recursos y una presencia directa de las instituciones en las comunidades.

Sin embargo, al finalizar el cuatrienio el programa se evaluó como poco positivo, ya que el gobierno careció de un interés efectivo para ampliar la cobertura de las UPAN y la crisis económica y fiscal comenzó a disminuir la cuantía de los recursos del ICBF para los hogares infantiles.

Es así como la participación comunitaria propuesta por el ICBF a través de los UPAN, se tradujo en una manera de sustituir los recursos estatales por el trabajo voluntario de los sectores más pobres, en especial cuando las nuevas modalidades de atención al niño se propusieron con el trabajo no remunerado de las mujeres encargadas de su cuidado.

Entre 1986 y 1990 se constituyeron los Hogares de Bienestar Familiar como una alternativa de lucha contra la pobreza, que hicieron parte de la política social contemplada en el Plan de Desarrollo de la Economía Social de la Administración Barco, modalidad para la atención de los niños y las niñas desprotegidas mientras sus padres trabajan fuera del hogar.

El I.C.B.F implementó esta modalidad para que a través de acciones mancomunadas entre la familia y los vecinos utilicen un alto contenido de recursos locales para atender las necesidades básicas de nutrición, salud, protección y desarrollo individual y social de los niños y niñas de los estratos sociales pobres del país.

La propuesta difiere al CAIP, pues la atención al niño se desarrolla en un lugar de residencia de cada persona responsable de su cuidado, a quien se identifica como madre comunitaria. El I.C.B.F, ofrece a ésta una bonificación por cada menor atendido, la alimentación, el menaje de cocina y algunos enseres para los niños, así como la posibilidad de solicitar un préstamo para la remodelación de la vivienda.

La promulgación de la Ley 89/88, obligó a todos los empresarios y patronos a aportar el 3% del valor de la nómina mensual de los salarios al ICBF, incrementándose en un 60% los recursos apropiados para los proyectos sociales.

Los programas del ICBF focalizan actualmente las siguientes poblaciones:

- Niños y niñas menores de siete años de edad, con vulnerabilidad económica, que pertenezcan a los niveles 1 y 2 del SISBEN; vulnerados social, cultural, nutricional y psicoafectivamente, en los municipios donde no funciona el grado cero de la Secretaría de Educación.
- Niños y niñas hijos de empleados con menores ingresos de las empresas que cofinancien los hogares comunitarios de Bienestar Familiar.
- Los niños y niñas con discapacidad, se atienden máximo uno en cada unidad de servicio.

La contratación de los servicios del ICBF, se hace a través de los siguientes actores sociales:

- Asociación de padres de familia. (Estas pueden administrar hasta 25 hogares comunitarios).
- Asociación de madres comunitarias y padres comunitarios.
- Organizaciones comunitarias.
- Organizaciones sin ánimo de lucro, de reconocida idoneidad y cuyos objetivos sean congruentes con el programa.

Aunque los hogares de bienestar contribuyen a mejorar las condiciones nutricionales de niños y niñas, a facilitar el trabajo de la mujer permitiendo una relativa mejora en las condiciones de ingreso familiar, y a convertirse en un medio para superar el abandono del menor, no se alcanzan a erradicar problemas substanciales de la familia originados en la inequitativa distribución de los ingresos, y la falta de empleo y seguridad social para todo el núcleo familiar.

**2.1.2 La organización de las madres comunitarias en Colombia.** “El ICBF es una organización estatal, creada para la construcción y ejecución de políticas de asistencia y protección familiar, en el marco de los requerimientos nacionales, para contribuir a hacer efectivo el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Plan Indicativo Institucional 2003 - 2006. Bogotá: Graficar Editores, 2003. P. 11.

En el marco de este pensamiento, el ICBF define a las madres comunitarias, como personas de la comunidad que se vinculan solidariamente al programa. Estas mujeres se eligen, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Facilidad para relacionarse con adultos y niños.
- Vivir en su barrio o vereda.
- Que su casa haya sido seleccionada como hogar comunitario.
- Disponibilidad de tiempo .
- Que haya recibido previamente capacitación.
- Preferiblemente que sepa leer y escribir.

Una madre comunitaria puede ser una madre de familia o una joven. En la nueva dinámica familiar involucra también a los hombres para que asuman el rol de padres comunitarios con responsabilidad de programar, organizar y realizar actividades con los niños.

Las asociaciones de padres de familia, están conformadas por los padres y madres usuarios del programa y beneficiados por este, quienes solidariamente se vinculan para participar en actividades programadas de acuerdo con las necesidades del hogar comunitario.

En asamblea eligen las juntas directivas, encargadas de la administración y control de los recursos, mediante el trabajo solidario de quienes la integran y pueden conformar los comités que consideren necesarios para la buena marcha de los hogares.

Con base en el diagnóstico, la asociación determina el número de hogares de acuerdo con los recursos disponibles a razón de trece niños por hogar, y seleccionan las madres que se encargaran del cuidado de los menores. Así mismo se examinan las condiciones físicas y ambientales de las viviendas para su mejoramiento cuando sea necesario.

En cada hogar comunitario de bienestar se organiza una junta, compuesta por la respectiva madre o padre comunitarios, los padres de los niños que asisten al hogar, así mismo los beneficiarios del servicio deben aportar la correspondiente tasa compensatoria.

La vinculación de las madres comunitarias y demás personas y organismos de la comunidad que participan en el programa del ICBF mediante el trabajo solidario, constituye contribución voluntaria al desarrollo de este programa, y por consiguiente, dicha vinculación no implica relación laboral con las asociaciones

que para tal efecto se organicen ni con las entidades públicas que participen en el mismo.

## **2.2 MARCO CONTEXTUAL**

**2.2.1 Entorno Geográfico.** El municipio de Mocoa, es la capital del departamento del Putumayo. Está localizado en la pendiente de la cordillera Andina a 595 m.s.n.m, con una extensión de 5933 km<sup>2</sup>.

Limita al norte con el departamento del Cauca, al Este con el departamento del Cauca y el municipio de Guzmán; al Oeste con el municipio de San Francisco y al Sur con el municipio de Villagarzón.

**2.2.2 Aspectos históricos.** La localidad fue fundada por el español Pedro de Agreda en 1551. Posteriormente el 29 de septiembre de 1563, el capitán Gonzalo de Avendaño fundó oficialmente la ciudad, sobre la margen izquierda del río Mocoa, con diez encomenderos y 800 indígenas, dándole el nombre de San José de Agreda de Mocoa.

Por falta de comunicaciones Mocoa no tuvo gran movimiento y tendió a estancarse. En 1582 dependía, en lo civil del gobernador de Popayán y en lo eclesiástico del Obispo de Quito.

El poblado fue incendiado por los Andaquíes en 1683, por esta razón fue trasladada al sitio en donde hoy se encuentra, entre los ríos Mocoa y Mulato. En 1585 fue elevada a la categoría de municipio, y en 1968 al crearse la Intendencia del Putumayo, pasó a ser su capital, dignidad que conserva hasta el momento, dentro del departamento del Putumayo.

**2.2.3 Población.** El municipio de Mocoa, cuenta con 26.946 habitantes de los cuales 12.221 viven en área rural y 14.726 viven en el área urbana<sup>2</sup>.

**2.2.4 Aspectos físico - bióticos.** El Municipio se encuentra clasificado dentro del bosque muy húmedo subtropical, temperatura media entre 23 grados y 25 grados; precipitación promedio de 3600 a 4300 m.m. anuales; la humedad relativa promedio anual es de 86%, con un máximo de 95% y un mínimo de 74% con respecto al brillo solar; la variación mensual está entre y 80 y 120 horas al sol.

Sus territorios se pueden dividir en dos grandes regiones: la primera, al occidente y al norte, de características montañosas, perteneciente a las estribaciones orientales de la cordillera de Los Andes; y la segunda hacía el oriente, ondulada o ligeramente quebrada, hasta descender a las orillas del Río Caquetá.

---

<sup>2</sup>COLOMBIA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Censo Poblacional. S.L. Ediestatal, 1993. P.5.

Las aguas de los ríos Caquetá, Cristales, Mocoa, Mulato, Pepino, Rumiyo y Ticuanayoy, además de las numerosas quebradas y fuentes de menor caudal, conforman la red hidrográfica municipal, correspondiendo en su totalidad a la cuenca del río Amazonas.

**2.2.5 Aspectos económicos.** Las principales actividades económicas de la ciudad de Mocoa, giran en torno de los servicios, el comercio, la agricultura, la ganadería y la pesca.

La dinámica económica se desenvuelve en medio del desconocimiento de la oferta natural, lo cual se traduce en un aprovechamiento irracional de los recursos. Se suma a esta problemática, la falta de orientación en la producción, transformación y comercialización de productos de la región, hecho que devalúa la producción y dificulta a los productores, la retención de algún valor agregado.

La desorganización de los productores y la poca o nula capacidad de asociación, además de las dificultades para acceder a créditos, debilita al sector productivo, quienes son presa fácil de los intermediarios, que no son residentes en el Putumayo, y quienes obtienen los mayores beneficios.

## **2.3 MARCO INSTITUCIONAL**

Desde la institucionalidad, este estudio se refiere, exclusivamente al Instituto de Bienestar Familiar, ente estatal que acoge a la población objeto de estudio.

**2.3.1 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.** Es una institución creada para liderar y articular la ejecución de políticas sociales en el ámbito nacional y territorial, buscando mejorar la calidad de vida de la niñez y la familia Colombia.

Desde la visión institucional, la estrategia que guía su accionar se fundamenta en la organización y participación comunitarias, como garantía para el cumplimiento efectivo de los programas sociales.

Algunos de los objetivos institucionales, son los siguientes:

- Orientar la construcción y ejecución de una política para la asistencia y protección familiar que responda a los requerimientos nacionales, convoque a los diferentes actores sociales y contribuya a hacer efectivo el cumplimiento de los derechos de los niños.

- Proponer y desarrollar una política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, que articule los sectores responsables de la oferta, demanda, consumo y aprovechamiento biológico de los alimentos del país.
- Optimizar el proceso administrativo de protección y adopciones, agilizando los trámites para la definición oportuna de la situación de los niños y privilegiando su ubicación en el medio familiar, sobre el medio institucional.
- Fortalecer la política pública de Bienestar, en torno a la construcción de paz y convivencia familiar (HAZ PAZ) y la atención al adulto mayor.
- Fortalecer el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y promover los Convenios con entidades territoriales para asegurar la concurrencia de los recursos.
- Optimizar la planeación en el instituto, promoviendo la formulación de estrategias de focalización de beneficiarios a través del SISBEN, para la asignación de recursos a la población más pobre en el nivel municipal.
- Capacitar en procesos de cooperativismo a las madres comunitarias.

**2.3.2 Políticas sociales de infancia y familia desde el estado colombiano.** En el Plan Nacional de Desarrollo "*Hacia Un Estado comunitario*", el Presidente de la República, Alvaro Uribe Vélez, hace referencia a un Estado Participativo, descentralizado y gerencial, contemplando las siguientes políticas que son fundamentales para las acciones que realiza el ICBF:

- **Construir Equidad Social:** Ante las situaciones de incremento de la pobreza en más de 2.000.000 en el año 1999 y la disminución de programas preventivos y de asistencia al menor y a la familia disminuyeron sus coberturas en un 23% y la alimentación escolar en un 27%, ante esta situación, la política social del Gobierno Nacional se orientará a:
  - Aumentar la eficiencia del gasto social para que los mayores recursos se traduzcan en mayores resultados.
  - Mejorar la focalización del gasto para que los recursos lleguen a los más necesitados.
  - Consolidar un sistema de protección y asistencia social para que en las épocas de crisis económicas no se comprometan, por completo, las posibilidades futuras.

El Plan, insiste en que la formulación de la política pública de niñez debe hacerse de manera participativa para lo cual implementará consultas municipales que

permitan fortalecer a las entidades territoriales en su ejecución y seguimiento. La inversión de los recursos disponibles para los programas y servicios a favor de la niñez, la juventud y la familia, se hará en función de las necesidades identificadas en cada Región y Municipio.

**2.3.3 Política pública de apoyo al sector de la economía solidaria.** Esta política, según el mismo Plan de Desarrollo, estará orientada a:

- Establecer un marco institucional y unas reglas de juego estables y favorables al desarrollo del sector.
- Promover el desarrollo socioeconómico de las organizaciones más pequeñas y con mayores necesidades de recursos y servicios.
- Estimular la creación de diversas formas organizativas y promover la vinculación de trabajadores de la economía informal y trabajadores independientes a estas organizaciones.
- Acatar recomendaciones de la Conferencia General de la Organización del Trabajo, congregada en Ginebra el 3 de junio de 2002, acerca de la promoción de las cooperativas.
- Promocionar el desarrollo socioeconómico de las organizaciones de la economía solidaria.
- Desarrollar y perfeccionar metodologías técnicas y mecanismos de inspección, vigilancia y control.
- Coofinanciar programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y de fomento y promoción de las organizaciones de la economía solidaria de menor tamaño (micro, pequeñas y medianas).

## **2.4 MARCO TEÓRICO**

**2.4.1 La economía solidaria como modelo integral humanista.** El origen de la economía solidaria se encuentra en las primeras comunidades humanas y primitivas. A partir de esa situación, se divide la sociedad en estratos sociales antagónicos y surgen nuevas formas de solidaridad entre los grupos humanos marginados de los beneficios del desarrollo económico, social y cultural.

“En la actualidad cuando el espíritu económico del neoliberalismo se acentúa con nuevas técnicas productivas e institucionales económicas para la globalización e internacionalización de la economía, la solidaridad de los trabajadores debe expresarse en forma mucho más amplia. Esta solidaridad exige una nueva cultura



para que beneficie a toda la población que no tiene acceso a los medios de producción, que padece del desempleo crónico y que abriga la esperanza de que el derecho fundamental al trabajo sea una realidad”<sup>3</sup>.

Desde esta perspectiva, el desarrollo solidario, reconoce la capacidad de la fuerza laboral, no solo para la producción de bienes o la prestación de servicios, sino su poder para la autogestión económica, la autodirección política y la creación cultural mediante la acción reflexiva, crítica y creativa de todos los trabajadores.

Lograr la conversión del hombre como protagonista de su propia autoconstrucción, exige e implica la creación de espacios de participación popular y ámbitos de interacción afectiva, creativa y productiva, crítica y recreativa, que privilegien tanto la diversidad como la autonomía, la democracia política y la descentralización social, así como la desconcentración económica, la descentralización político-administrativa y el desarrollo de la autonomía creciente de los diversos grupos sociales<sup>4</sup>

Por esta razón, la economía solidaria centra su razón de ser en el proceso de autoconstrucción del hombre como ser social, histórico, cultural y trascendente, capaz de desarrollar su potencial espiritual a través de su acción creativa y de la organización solidaria de las unidades económicas básicas para la realización de los procesos de producción, distribución circulación y consumo.

#### **2.4.1.1 Principios de la Economía Solidaria:**

- Respeto a la dignidad de la persona humana: en la medida que reconoce la libertad y la capacidad del hombre para tomar decisiones, moldear su mundo, transformar la realidad y construir su propia historia.
- Autorrealización de los actores económicos: en el sentido de reconocer en la persona a un ser sujeto - protagonista de su propio proyecto de vida, capaz de asumir en forma consciente y responsable los procesos de autogestión formativa, empresarial y productiva.
- Participación organizada y solidaria: en términos de construir un auténtico proceso democrático que facilite la redistribución y el ejercicio del poder de los

---

<sup>3</sup> ANDER EGG Ezequiel. Hacia Una Pedagogía Autogestionaria. Editorial Panacea. Buenos Aires: 1989. P. 56

<sup>4</sup> MURILLO HERRERA, Guillermo León. Curso Básico de Cooperativismo. V Edición. Bogotá: 2003. p. 32

asociados y la creación de espacios vitales para preservar la identidad cultural y el sentido de pertenencia social.

- Cooperación en el trabajo asociado: como fundamento de la acción conjunta y articulada coherente y concertada, para lograr los fines comunes de los procesos económicos, mediante la integración de esfuerzos y recursos y el despliegue de valores ético sociales.
- Propiedad social y comunitaria de los medios de producción: con base en el principio de que el trabajo es la fuente originaria de la propiedad y que ésta constituye un factor fundamental para la realización del trabajador, su familia y de la comunidad.
- Dirección participativa, cooperada y descentralizada: como fundamento para desarrollar el sentido de pertenencia social e identidad cultural para participar e incentivar democráticamente en la dirección y en el control de las actividades propias de la empresa solidaria.
- Preservación del medio ambiente: en la medida en que se desarrolle una conciencia ecológica y una ética ambiental para promover un desarrollo humano integral, sustentable y autosostenido, así como para crear una verdadera solidaridad con todos los seres vivos y facilitar la reconciliación del hombre con la naturaleza.
- Distribución equitativa de los bienes y beneficios obtenidos en los procesos económicos : teniendo en cuenta que la finalidad social de la producción es la distribución equitativa y que en ésta se sintetiza un conjunto de valores éticos, morales, culturales y políticos relacionados con la libertad individual, la justicia social, el bien común y la humanización de la sociedad.

#### **2.4.1.2 Componentes básicos de la empresa de Economía Solidaria.**

- **La asociación de personas.** Con todas las implicaciones que ella tiene para su organización, consolidación, cohesión y continuidad, desde el punto de vista de la participación social como la interacción social, la comunicación simbólica y la organización comunitaria.
- **La organización económica.** En términos del tipo de propiedad combinación y utilización de los factores productivos de la autogestión económica, productiva y empresarial: de la cooperación comunitaria, técnica, tecnológica y financiera en el trabajo asociado.

- **El desarrollo ético social.** Orientado al despliegue de la sensibilidad social, de la efectividad y de los valores propios de la solidaridad, con base en una formación ético - moral que regule el comportamiento humano en los diferentes procesos de interacción formativa.

**2.4.1.3 Impulso a la Economía Solidaria.** El concepto de economía solidaria abarca diferentes formas organizativas, que incluyen a las cooperativas.

Las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas asociativas de trabajo, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, los organismos de segundo y tercer grado que agrupan organizaciones de basa y todas aquellas a formas asociativas solidarias que cumplan con los principios, fines y característica de la economía solidaria.

La contribución del sector solidario en la economía colombiana es significativa: un conjunto de 4000 organizaciones participa con el 4% del PIB y asocia 3.200.000 personas. Además, la presencia de estas formas organizativas se manifiesta en todos los sectores de la economía nacional, y de manera importante en la actividad financiera y de ahorro y crédito. Tanto por tamaño como por impacto económico, el sector cooperativo de ahorro y crédito colombiano ocupa el primer lugar en América Latina.

La promoción del desarrollo socioeconómico de las organizaciones de la economía solidaria, se hace fundamentalmente a través de:

- Desarrollo y perfeccionamiento de metodologías, técnicas y mecanismos de inspección, vigilancia y control.
- Establecimiento de una infraestructura de información completa, actualizada y confiable como herramienta para el desarrollo de estudios y la toma de decisiones.
- Coofinanciación de programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y de fomento y promoción de las organizaciones de la economía solidaria de menor tamaño (micro, pequeñas y medianas).
- Líneas de crédito de redescuento diseñadas de acuerdo con las particularidades del sector.
- Articulación de otras expresiones de solidaridad diferentes a las organizaciones de economía solidaria tradicionales: juntas de acción comunal, voluntariados, redes etc.

**2.4.2 La participación comunitaria.** En la actualidad, se concibe la participación comunitaria como un proceso histórico que implica cambios estructurales en la organización social y política de una comunidad, que requiere su movilización y plena participación.

El papel del Estado es clave porque representa la voluntad política para orientar la transformación que la sociedad necesita en conjunto, para lo cual la comunidad busca ser protagonista, sujeto de su propio desarrollo y por lo tanto expresa un proceso social de intervención en la definición de su destino colectivo.

La Sentencia de la Corte Constitucional, insiste en que la participación “se concibe y se vivencia como un principio de organización y de injerencia de los individuos que irradia todos los procesos de toma de decisiones que tienen lugar en los distintos campos y esferas de la vida social<sup>5</sup>”

De esta manera la participación comunitaria en el programa es de naturaleza cotidiana y permanente, crea una estructura o tejido social que integra las relaciones familiares y las comunitarias entendiendo al hombre como ser social e integrante de una familia y comunidad donde el ejercicio de su condición participante busca crear condiciones de vida y el enriquecimiento de las relaciones humanas.

**2.4.2.1 Tipos de participación.** Se pueden definir tres tipos de participación:

- **Comunitaria:** son las acciones que realizan las comunidades en busca de soluciones de su entorno: barrio, calle, vecindario, escuela, puesto de salud, etc., ejemplo de esto son las Juntas de Acción Comunal.
- **Política:** son los mecanismos de participación ciudadana: voto, consultas populares, plebiscitos, referéndum, cabildos abiertos y la iniciativa ciudadana. Tiene que ver con las decisiones del Estado que afectan a la sociedad.
- **Participación ciudadana:** es la intervención ciudadana en aras de garantizar los servicios de interés social que debe presentar el Estado o son de la esfera pública; son las Juntas de Usuarios, Juntas Administradoras Locales, Comités de Vigilancia, Veedurías Ciudadanas.

**2.4.3 La participación como proceso de organización.** La corte Constitucional Colombiana, se expresa así de la participación como proceso organizativo :

---

<sup>5</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Sentencia de la Honorable Corte Constitucional No. C- 180-94. S.E. Bogotá: 1991. P. 11

*La participación debe ser resultado de un proceso de organización en el que se tenga como fin la distribución equitativa de los beneficios, ya que casi siempre los beneficiarios de los proyectos de desarrollo son una minoría y sus alcances no llegan de la misma forma a la población deseada. Esto debe entenderse como el medio a través del cual se amplían las oportunidades para tomar parte en las decisiones sociales, en contribuir a la dirección del desarrollo y en beneficiarse de sus frutos, convirtiéndose de esta forma en una practica social real.<sup>6</sup>*

De esta forma se entiende que la participación debe ser un proceso colectivo por el cual las comunidades o las organizaciones toman parte activa en la definición de sus propósitos comunes. El problema o dificultad en lograr cohesión hacia la participación reside en cómo alcanzar niveles de compromiso adecuados a los requerimientos de una política humana de desarrollo.

Un mecanismo es la organización de las comunidades basándose en la autogestión de los procesos comunitarios, es decir desconcentrando y descentralizando el poder de las decisión, de manera que las respuestas a los múltiples problemas y necesidades surjan en primer lugar desde los directamente afectados y a partir de ellos se comiencen a diseñar estrategias de reasignación y compensación de recursos.

Con relación a la participación han existido posiciones absolutamente antagónicas dentro de distintos programas de trabajo comunitario. Las posiciones han oscilado entre concebirla como un mecanismo para aumentar la efectividad de las actividades “institucionales”, dentro de los cuales se generan procesos autogestionarios pero no automáticos, ni autocontrolados y considerarla como una manera de permitirle a una comunidad aumentar su capacidad para decidir y opinar sobre la realidad y las opciones futuras con que cuenta hacer para solucionar nuestros problemas.

Entre estas dos ideas opuestas existen muchas etapas intermedias. Estas varían según quien participa en realidad. Cuál es la función de la participación y dónde se ubica el centro de poder.

Adicionalmente a los planteamientos anteriores, es necesario considerar el trabajo comunitario como un mecanismo que puede ser impulsor de las potencialidades humanas o que también puede limitarlas.

Desde este punto de vista las comunidades deben ser consideradas como un espacio complejo dentro del cual se realizan y desarrollan actitudes, pautas y valores, que necesariamente reflejan un intrincado núcleo de relaciones:

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 34

Capacidad de influencia sobre las decisiones y posición social y económica de cada uno de sus integrantes combinadas con antecedentes culturales, historia y relaciones interpersonales y familiares desarrolladas en común con todos los otros integrantes.

Todo lo cual a su vez, se encuentra inscrito dentro de un espacio mayor conformado por el conjunto social nacional, dentro del cual también se presentan coincidencias y contradicciones económicas y sociales.

Así pues el trabajo comunitario debe de ser concebido desde una óptica de potencializar aquellas actitudes y valores que dentro de una difícil tarea, le permita a los individuos “reconocerse” como tales y afrontar los desafíos del desarrollo dentro de una senda de mejoramiento cuantitativo y cualitativo, y no de empobrecimiento relativo de sus niveles de vida.

## **2.5 MARCO CONCEPTUAL**

**2.5.1 Participación.** La participación, como proceso en que las personas trabajan juntas para superar sus dificultades y ganar más control sobre sus problemas y sus vidas, constituye el marco conceptual que dirige la propuesta de organización empresarial para las madres comunitarias del centro zonal ICBF Mocoa.

Desde este punto de vista, la participación de estas mujeres, debe ser capaz de generar procesos de autonomía, autogestión y autocontrol, con el fin de legitimarlas como actores sociales, con autonomía para incidir sobre sí mismas y sobre las comunidades a las que orientan su trabajo.

**2.5.2 Solidaridad.** Entendiendo que la solidaridad, es una actitud recíproca entre iguales, la cual se da también en igualdad de condiciones, constituye un valor de reconstrucción de la dignidad humana que poseen las mujeres que han venido brindando su servicio a la niñez de Mocoa a través de los centros zonales. La solidaridad, será, entonces, el arco de acción en el que se desarrollará la propuesta organizativa.

## **2.6 MARCO LEGAL**

- **Ley 07 de enero 24 de 1979.** Formula principios fundamentas para la protección de la niñez establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y reorganizar el Instituto Colombiano de Bienestar. En el artículo 12 define el Bienestar Familiar como un servicio público a cargo del Estado y que se prestará a través del “ Sistema Nacional de Bienestar Familiar”.

- **Decreto 1137 de junio 29 de 1999.** Define el Sistema Administrativo de Bienestar Familiar y se reestructura el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, establece que para los fines del Sistema de Bienestar Familiar, deberán concurrir armónica y racionalmente las entidades públicas y privadas de acuerdo a su competencia y que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar coordinará la integración funcional de dichas entidades.

Que el programa “Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar” ha sido desarrollado por el Gobierno para apoyar a los padres de familia en la atención de sus hijos, especialmente en los sectores más vulnerables del país es así como en diciembre de 1986, el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, aprobó el Plan Nacional de Lucha Contra La Pobreza Absoluta y Para la Generación de Empleo, con programas específicos, entre ellos, el bienestar y Seguridad del Hogar donde se inscribe el programa de Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar.

- **Decreto 2019 de julio de 1989.** En su artículo segundo, expresa que el funcionamiento y desarrollo del programa HCB será ejecutado directamente por la comunidad, a través de Asociaciones de padres de familia, las cuales administran los recursos asignados por el gobierno y los aportes provenientes de la comunidad mediante hogares comunitarios de Bienestar Familiar.

- **Constitución Política de 1991.** Afirma que se amplían las posibilidades para la participación y se asume como mecanismo de desarrollo social que permite el desarrollo a un nivel más activo de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias por medio de la participación de la comunidad pues nadie conoce más sus necesidades que la misma comunidad.

En consecuencia a lo anterior y respondiendo a estas necesidades de las comunidades también pueden hacer valer sus derechos a partir de la ley 143 de 1994 la cual dicta normas sobre mecanismos de participación ciudadana.

En el capítulo III “ Construir Equidad Social” del Plan Nacional de Desarrollo se contempla promover figuras asociativas para la prestación de servicios locales y promoción de la participación ciudadana y el desarrollo de la MYPIMES pretendiendo dar impulso a la economía solidaria sustentada en Ley 454 de 1998.

Construir equidad social objetivo que plantea construir una sociedad más equitativa; las políticas de desarrollo deben no sólo producir un crecimiento económico más acelerado sino una distribución más equilibrada de sus recursos que beneficie a todos los sectores.

La estrategia para alcanzar este propósito la brinda la LEY Mipyme y por medio de esta, se crean el Consejo Superior de la pequeña y mediana empresa, y el consejo Superior de la Microempresa como instancias de concertación pública y privada, que contribuyan a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas de promoción empresarial de las micro, pequeña y mediana empresa.

- **Acceso a mercados de bienes y servicios.** La ley Mipyme promueve la concurrencia de las micro, pequeña y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, cuyas instituciones debe hacer énfasis en demandar aquellos producidos nacionalmente por las empresas objeto de la ley.



## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio se sustenta en la investigación participativa, destacando de esta su preocupación por realizar, diseñar y ejecutar estudios desde la realidad de la comunidad con la vinculación permanente y activa de ella.

Se ha privilegiando el conocimiento práctico, aquel que surge de la comunidad, así como también el hecho de que una comunidad, independientemente de su nivel escolar u ocupacional, posee sus propias explicaciones, y crea sus propias formas para comprender su realidad.

Complementariamente, al tipo de investigación participativa se toma como apoyo los enfoques cualitativo y cuantitativo, que desde su carácter científico, permiten unificar criterios permitiendo valorar al sujeto, sus perspectivas y los escenarios posibles.

De la investigación cuantitativa se toma como apoyo el análisis estadístico y su rigurosidad permite conocer y resolver los problemas de validez y de confiabilidad por medio del análisis detallado y profundo del registro de la información de acuerdo con los interrogantes planteados en el estudio.

La investigación cualitativa, advierte sobre los riesgos de la cuantificación y se sustenta en el registro narrativo de hechos, proceso, estructuras y personas como también logra un alto grado de comprensión de la realidad del contexto y de ser humano como integrante de la realidad y sus fenómenos objetos de estudio.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

**3.2.1 Proceso de la investigación.** La investigación participativa del grupo focalizado, recorrió los siguientes momentos:

- Formulación del problema, de marco teórico y de los objetivos.
- Diseño de los instrumentos metodológicos.
- Recolección participativa de datos
- Análisis y procesamiento de los insumos de información.
- Obtención del expediente diagnóstico del grupo focal.
- Diseño de la propuesta de organización empresarial.
- Entrega del informe final.

**3.2.2 Recursos.** Los recursos empleados para la realización de este estudio fueron logísticos, presupuestales y humanos.

### **3.3 POBLACION Y MUESTRA**

Se tomó como muestra representativa el total de la población, correspondiente a 50 madres comunitarias que se encuentran vinculadas activamente al programa Hogares Comunitarios de Bienestar y se ubican en los treinta barrios de la localidad de Mocoa.

### **3.4 VARIABLES, FUENTES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

**3.4.1 Variables.** La determinación y el empleo de variables permitió conocer la información tendiente a definir y caracterizar a grupo de madres comunitarias y los aspectos de interés para el proyecto de creación empresarial, mediante el análisis y el cruce de la información.

En el Cuadro 1, se aprecian las variables contempladas desde las perspectivas social, económica y comunitaria, a través de las cuales se pudo llegar a las principales conclusiones del estudio.

**3.4.2 Fuentes de información.** Se trabajaron fuentes secundarias y primarias para una mejor investigación.

**3.4.2.1 Fuentes secundarias.** Se citan:

- EOT municipio de Mocoa, año 2002.
- DANE, Censos 1964, 1973, 1985 y 1993.
- Recolección de memoria fotográfica.
- Bibliografía complementaria (varios autores).

**3.4.2.2 Fuentes primarias:** La información de primera mano, se canalizó a través de 50 encuestas dirigidas a las madres comunitarias.

**3.4.3 Procesamiento y análisis de la información.** La información recolectada en las encuestas se racionalizó utilizando medios informáticos, para tabularla y procesarla.

**Cuadro 1. Variables e indicadores de investigación**

Variables	Indicador	Preguntas
<b>1. Sociales</b>	1.1.Nivel educativo 1.2.Edad 1.3.Vivienda 1.4.Servicios Públicos 1.5.Salud	1. Cuántos años tiene usted? 2.Cuál es su nivel educativo? 3. Cuántas personas dependen económicamente de usted? 4. Está afiliada a seguridad social en salud? 5. La vivienda que habita es propia, arrendada, prestada? 6. La vivienda cuenta con los servicios públicos domiciliarios?
<b>2. Económicas</b>	2.1.Ocupación 2.2.Ingresos personales 2.3.Ingresos familiares	2.1 Tiene otra ocupación, además de ser madre comunitaria? 2.2 Cuáles son sus ingresos mensuales? 2.3 Tiene otro aporte de ingresos para el sostenimiento familiar? 2.4 El hogar comunitario es una alternativa económica para usted?
<b>3. Comunitarios</b>	3.1 Participación comunitaria. 3.2 Organización comunitaria	3.1 Cuánto tiempo lleva desempeñándose como madre comunitaria? 3.2 Ha participado en alguna organización comunitaria? 3.3 Qué factores han limitado su participación? 3.4 Ha participado en procesos de organización empresarial? 3.5 Qué ha impedido el éxito de esas organizaciones en las que participó?

Con este fin, se realizó un análisis cuantitativo por medio de la comparación horizontal y vertical de variables, por medio de una distribución de frecuencias, lo que permitió enfocar las principales conclusiones de la investigación.

La información así organizada, posibilitó la descripción gráficas de los datos, mediante gráficas de barras, histograma porcentual, gráfica de pastel entre otros, para una mayor ilustración y entendimiento.

**3.4.4 Instrumentos de investigación.** Se diseñó como instrumentos de recolección de información dos tipos de instrumentos:

- Taller participativo
- Encuesta.
- Análisis DOFA.

• **Taller participativo.** Se dio inicio a un proceso de sensibilización y motivación dirigido a las madres comunitarias que pertenecen al Centro Zonal Mocoa, con el propósito de adelantar la investigación, siendo esta una propuesta que nace de las madres comunitarias.

Los talleres participativos facilitaron explorar aspectos socioeconómicos y organizativos de las madres comunitarias a nivel grupal, además el contexto de la información fue explicado por ellas como actores sociales reforzando la identidad cultural del grupo y reflexionando sobre las posibilidades de implementación de propuestas productivas en beneficio del gremio como tal.

• **La encuesta.** Como instrumentos de recolección de información se utilizó una encuesta con el fin de recoger información pertinente a los objetivos y a las variables establecidas, según se pudo ver en el cuadro 1.

• El diagnóstico socioeconómico producto de los instrumentos aplicados permitió adelantar un análisis minucioso de la situación problema de las madres comunitarias y construir participativamente una alternativa de organización, donde el grupo se planteó alternativas que pueden trabajarse conjuntamente, con el acompañamiento y asesoría de los profesionales especializados del ICBF Centro Zonal Mocoa.

• **Análisis DOFA.** La matriz DOFA, instrumento de análisis dentro de la planeación estratégica, permitió visualizar e identificar los problemas socioeconómicos de las madres comunitarias y generar a través de sus cuadrantes las posibles alternativas de solución a diferentes situaciones.

## 4. CARACTERIZACIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y CULTURAL DE LA POBLACIÓN SUJETO DE ESTUDIO

### 4.1 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

La caracterización del grupo se adelantó en el marco de las dimensiones social, cultural, económica y comunitaria, buscando conocer de cerca el proceso social que han desarrollado en el transcurso del funcionamiento del Programa Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar, constituido desde hace diez años en el Municipio de Mocoa y supervisado por el Centro Zonal de dicho municipio.

**4.1.1 Caracterización cultural.** A nivel del departamento del Putumayo hay gran incidencia de valores, creencias, tradiciones, costumbres, pautas de crianza que giran en torno a la unión familiar, que forman el gran cúmulo cultural. Las madres comunitarias han integrado estos saberes ancestrales en su quehacer diario transmitiéndolo de generación en generación.

Las raíces culturales de este grupo están estrechamente relacionadas a la región de origen. El 90% las madres pertenecen al departamento del Putumayo tanto del Macizo Colombiano (Valle de Sibundoy) como de la llanura amazónica (Mocoa, Puerto Asís, Valle del Guamues) que por distintas razones tanto familiares como laborales entre las más significativas se han asentado en el municipio de Mocoa.

Desde la óptica cultural, entendida como eje que atraviesa todas las esferas de la vida humana, esta investigación trató de sondear la importancia que reviste, el comportamiento de las personas, su forma de organización, lo que producen, sus valores y creencias, es decir, procuró perfilar culturalmente la industria del servicio ofertado desde los hogares comunitarios encabezado por estas 50 personas.

Fue muy importante descubrir cómo la cultura organizacional manifestada por las madres comunitarias de Mocoa, encierra aspectos sociales, económicos y comunitarios, convirtiéndose en el eje estructurante de su producido individual y social.

En las dos asociaciones se encontró que imaginarios individuales y colectivos sobre la participación, rol desempeñado, asociatividad, planificación, relación institucional, relación con amigos, vecinos y familiares, con los menores atendidos, usos de los recursos, entre otros, tienen en la mente de las madres comunitarias diferentes significados y escalas de valores, que les impiden unificarse como fuerza organizativa.

**4.1.1.1 Creencias, valores y manifestaciones culturales de las madres comunitarias.** Los valores y creencias organizacionales se expresaron de muchas maneras y comprendieron varios aspectos, de hecho, las manifestaciones culturales constituyeron categorías de análisis, bastante útiles para llevar a cabo el diagnóstico socioeconómico de este grupo de personas.

- **Lo conceptual - simbólico:** Prevalecen en estas mujeres tendencias que marcan su comportamiento, concretamente en su relación con el ICBF, y particularmente con los niños y sus familias, a quienes expresan afectos, servicio desinteresado, perseverancia y solidaridad manifiesta en diversas formas:

La madre comunitaria, por compromiso institucional, debe atender un determinado número de menores, pero es común que solidariamente, atienda un número superior, sin cobrar la cuota de participación y compartiendo las raciones alimentarias que vienen predeterminadas sólo para aquellos usuarios registrados.

Esta actitud de fraternidad genera lazos de confianza y afectos en la comunidad, pero también acarrea efectos negativos sobre la prestación adecuada del servicio. (Es evidente la encrucijada de valores: solidaridad vs. calidad del servicio).

La identidad con la institución es baja, puesto que el ICBF no está en el imaginario de estas trabajadoras como un satisfactor de necesidades, mucho menos como espacio de crecimiento, sino como un generador de descontento y motivación.

- **Lo conductual:** Al analizar este aspecto, se pudo analizar el lenguaje, el comportamiento, el ritual diario de prestación del servicio a los menores y las formas de interacción entre las madres comunitarias de las dos asociaciones.

Dentro de lo conductual, es fácil determinar actitudes negativas del grupo frente a los procesos organizacionales. Existe desconfianza en las instituciones, desinformación, poco compromiso, apatía frente a los asuntos de interés público, conformismo, predominio del egoísmo y falta de disposición frente a la asociatividad.

- **Lo estructural:** Tiene que ver con las normas, estructuras de poder, liderazgos que se desarrollan en su interior. El liderazgo como cualidad personal de algunas de estas mujeres ha generado en la comunidad de Mocoa respeto y reconocimiento por el trabajo que desempeñan en cada barrio donde se encuentra un hogar de bienestar.

De hecho, el liderazgo se concentra actualmente en un grupo pequeño de personas (seis u ocho) encargadas de movilizar al resto del grupo. Son ellas las

portadoras de la vocería, información institucional y las encargadas de convocar a diferentes espacios, sea de decisión o de información.

No obstante, es un liderazgo que requiere perfeccionamiento desde la formación social y comunitaria, para que puedan canalizarse sus bondades y crear valor agregado desde los ámbitos económico y social.

- **Lo material:** Se expresa en los espacios físicos y otros elementos utilizados para la atención a los menores, con los cuales las madres desarrollan su tarea comunitaria.

Actualmente, se dispone de menos de un metro cuadrado por niño o niña atendido en los hogares comunitarios visitados y los apoyos logísticos (enseres y muebles) y pedagógicos (ayudas educativas) son muy escasos. Los canales de comunicación (telefonía, internet), son igualmente escasos.

**4.1.2 Caracterización social.** El perfil socioeconómico se reconoció a través del sondeo de variables, con los siguientes resultados:

- **Escolaridad.** El nivel escolar de las madres comunitarias no alcanza en ningún caso con educación superior. El 48% de estas mujeres no han logrado culminar sus estudios debido a situaciones familiares y a las responsabilidades que han asumido desde temprana edad en sus familias originales, y más tarde, durante la conformación de sus propios hogares.

**Cuadro 2. Escolaridad del grupo**

Nivel del escolaridad	Frecuencia	%
Primaria completa	17	34%
Primaria incompleta	15	30%
Secundaria completa	9	18%
Secundaria incompleta	9	18%
Total	50	100%

Las madres comunitarias han afinado desde la experiencia la habilidad en el manejo y cuidado de los menores en aspectos de socialización, actividades pedagógicas y en la atención nutricional, vigilancia del crecimiento físico y valoración cualitativa del desarrollo infantil, pero su nivel educativo es insuficiente para aportar en forma más significativa al proceso formativo de los niños y las niñas.

De acuerdo con esto, resulta evidente la necesidad de acrecentar los niveles de formación tanto a nivel formal como no formal, condición básica para emprender el camino de la organización productiva y la cualificación del servicio.

- **Edad.** El grupo etáreo que más personas concentra en la actualidad, es el comprendido entre los 31 y 40 años, que acoge al 52% de la muestra. Igualmente representativo, resulta el grupo formado por el 28% de las mujeres, cuya edad se encuentra entre los 20 y los 30 años, indicando que estos son grupos jóvenes, en edad productiva y en plena capacidad de aprender y reaprender. Esta es una fortaleza a través de la cual se pueden proyectar escenarios futuros positivos para esta organización.

**Cuadro 3. Determinación de grupos etáreos**

Rango	Frecuencia	%
20 - 30	14	28%
31 - 40	26	52%
41 - 50	7	14%
51 - 60	3	6%
Total	50	100%

- **Estado civil.** El 36% corresponde a mujeres separadas, las que obviamente, son jefes de hogar. Esta condición agudiza la situación económica de los hogares al concentrar la responsabilidad económica y afectiva de sus núcleos familiares.

La convivencia en unión libre (30%), es el segundo estado civil que acoge más personas. Entre ellas, hay muchas responsables de obligaciones adquiridas en compromisos familiares anteriores, lo que las convierte en jefes de hogar.

**Cuadro 4. Estado civil**

Condición	Frecuencia	%
Casada	10	20%
Unión libre	15	30%
Separada	18	36%
Soltera	7	14%
TOTAL	50	100%

Los estados civiles que menos mujeres acogen, son las solteras y las casadas, aunque también es un grupo importante (34%).

- **Tamaño del núcleo familiar.** El siguiente cuadro, indica el tamaño de los núcleos familiares, mostrando el predominio del tamaño medio, es decir, 4 a 6 personas, en el 58% de los casos. Se destaca también el grupo de familiar entre 1 y 3 personas, con el 30%.



Se debe resaltar cómo en la actualidad, los hogares tienden a estar por debajo de siete personas. De hecho, hogares con 7 o más miembros, sólo alcanzó el 12% de la muestra.

**Cuadro 5. Tamaño de los núcleos familiares**

Rango	Frecuencia	%
1 - 3	15	30%
4 - 6	29	58%
7 - 9	6	12%
Total	50	100%

Las madres comunitarias manifestaron estar a cargo de hijos, sobrinos, nietos, y otros parientes, actuando como proveedoras económicas.

- **Seguridad social.** Se observó que el 80% de las madres comunitarias se encuentran afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud (Régimen Subsidiado) por medio de las EPS Selvasalud, Caprecom y Emsanar.

El 10% responden encontrarse como beneficiarias del (Régimen Contributivo) por medio de los cotizantes que son los esposos o compañeros de cinco madres comunitarias; y el 10% se encuentran como vinculadas a través del SISBEN. Ellas manifestaron grandes dificultades para lograr una afiliación de ellas y sus núcleos familiares a este sistema.

**Cuadro 6. Seguridad social en salud.**

Tipo de afiliación	Frecuencia	%
Contributivo	5	10%
Subsidiado	40	80%
Vinculado	5	10%
Total	50	100%

- **Vivienda.** El 86 % de las madres comunitarias manifestaron poseer casa propia, lo que evidencia una gran ventaja en cuanto a su estabilidad familiar y laboral. Esta situación se presenta principalmente por incentivos para el mejoramiento de las viviendas desde el ICBF, que estimula estos programas por constituir estas viviendas los lugares donde se atiende a la niñez.

**Cuadro 7. Vivienda.**

Vivienda	Frecuencia	%
----------	------------	---

Propia	43	86%
Prestada	5	10%
Arrendada	2	4%
Total	50	100%

El 10% de las madres poseen vivienda prestada y tan solo el 4% se encuentran en vivienda arrendada.

Es necesario aclarar que un requisito del ICBF para establecer un hogar comunitario es poseer casa propia con espacio físico suficiente, lo que presiona a las encuestadas a responder afirmativamente a esta pregunta.

Generalmente las viviendas donde se presta el servicio no cuentan con el espacio físico suficiente y adecuado par ejercer esta labor, y se improvisan las actividades nutricionales y pedagógicas generalmente en la sala y/o en el patio de la residencia.

**4.1.3 Caracterización económica.** Dentro de este análisis, la investigación enfocó la ocupación de las personas y los ingresos personales y familiares, con los cuales se atienden las necesidades de las familias.

- **Nivel de ingresos.** El 100 % de las madres comunitarias manifiestan obtener únicamente \$ 147.420 que es el valor total de la beca otorgada por el ICBF. Esta cantidad representa sólo el 44.4 % del salario mínimo legal mensual vigente en Colombia durante el año 2003.

La respuesta unánime da cuenta de la precaria situación económica por la que atraviesan las madres comunitarias, lo que hace urgente la estructuración de nuevas alternativas de sobrevivencia, para implementar procesos de organización empresarial al interior de las asociaciones con el objetivo de elevar su capacidad económica.

- **Otros ingresos.** De las 50 madres comunitarias encuestadas 45 respondieron no tener ingresos adicionales a la becas que mensualmente reciben del ICBF. Las 5 restantes tienen ingresos ocasionales generados por arrendamiento de habitaciones, explotaciones familiares de especies menores (peces, aves de corral, cerdos), artesanías y labores domésticas mal remuneradas.

**Cuadro 8. Otros ingresos.**

Otros ingresos	Frecuencia	%
Ingresos ocasionales	5	10%
No tienen ingresos adicionales	45	90%
Total	50	100%

En la investigación de campo se percibe que aunque los ingresos generados en el trabajo como madre comunitaria no son significativos frente a las grandes necesidades de las familias, si les permite solventar el sustento de su núcleo familiar.

Las madres comunitarias pueden acceder con autorización del Instituto, a una cuota de participación equivalente a 5 mil pesos cupo/niño; sin embargo, éstas incrementan el valor de la cuota, unilateralmente, en un rango entre 8 y 15 mil pesos mensuales, que justifican con los siguientes argumentos:

Ingresos insuficientes por parte del instituto, calidad del servicio prestado, acuerdo con los padres usuarios, cuidado de niños después de las horas establecidas y para el pago de la madre auxiliar.

- **Otros aportes económicos al sostenimiento económico de las familias.** Este análisis ratifica la condición de estas mujeres como jefas de hogar, que no cuentan con apoyos económicos en un 50%.

**Cuadro 9. Otros aportes al sostenimiento económico del núcleo familiar.**

Otros aportantes	Frecuencia	%
Esposos o compañeros	15	30%
Hijos mayores	10	20%
Ningún apoyo	25	50%
Total	50	100%

Es decir que de las 50 mujeres 25 deben responder solas por sus compromisos familiares, y las demás reciben apoyo de esposos o hijos en edad de trabajar, reconociendo de que son aportes esporádicos que por lo general se derivan del trabajo informal (obreros de construcción, madres auxiliares en el hogar comunitario, vendedores de temporadas y cuidado de niños).

- **Apreciación sobre el trabajo, desde la perspectiva económica.** El 80% de las mujeres considera que el trabajo en el hogar comunitario no constituye una solución económica para las necesidades de sus familias. Esta respuesta da cuenta del descontento que prima en la relación con el ICBF, quien en las actuales condiciones no logra constituirse en un satisfactor de sus colaboradoras.

**4.1.4 caracterización comunitaria.** Esta variable se analiza, específicamente desde las perspectivas y experiencias personales y grupales en cuanto a participación y organización comunitarias.

Frente a la participación 40 mujeres afirman no haber participado en ningún proceso de interés colectivo (JAC, u otros), ni se han vinculado a ningún otro tipo de organización. Sólo diez de ellas han iniciado procesos de acercamiento en sus barrios a través de las juntas de acción comunal, y comités municipales para acceder a recursos en beneficio de sus sectores.

No obstante, todo el grupo pertenece a un fondo comunitario solidario liderado por un grupo de cinco personas. El aporte mensual está representado en una cuota mínima individual, cuyos acumulados se emplean en la canalización de préstamos para solventar necesidades urgentes o calamidades.

Se advierte gran apatía frente a estos procesos de organización comunitaria manifestando desconfianza en las instituciones que lideran estas propuestas.

Es evidente, además, que no cuentan con capacitación ni información actualizada en temas de interés común.

Frente a la debilidad de la organización, argumentan el poco compromiso de las demás mujeres, aceptando que predomina el egoísmo y la falta de disposición para organizarse.

Esta situación da cuenta de la gran influencia de imaginarios individuales y grupales respecto al trabajo, como se describió en la caracterización cultural, lo cual determina en última instancia, la calidad de vida de estas personas.

• **Participación en procesos comunitarios.** Sólo el 20% de las madres comunitarias da cuenta de la participación en algún proceso comunitario. liderados por agentes externos al ICBF como la Gobernación del Putumayo, Ong y universidades entre otros organismos.

**Cuadro 10. Participación en procesos comunitarios.**

Respuesta	Frecuencia	%
SI	10	20%
NO	40	80%
Total	50	100%

La gran mayoría (40 madres) no han participado de estos procesos comunitarios, insistiendo en su bajo nivel educativo, responsabilidades en el hogar,

disponibilidad de tiempo insuficiente y en general apatía y falta de motivación personal.

- **Limitantes de la organización empresarial.** Entre las limitantes que identifican las madres frente a la organización empresarial se señalaron las siguientes: falta de motivación en un 30%, procesos de capacitación incipientes 50%, y bajo nivel educativo señaló el 20%.

**Cuadro 11. Factores limitantes de la organización empresarial.**

Factor limitante	Frecuencia	%
Falta de motivación personal	15	30%
Procesos de capacitación incipientes	25	50%
Bajo nivel educativo	10	20%
Total	50	100%

Al analizar los factores limitantes señalados, se observa que los tres pueden ser intervenidos a través de un proceso formativo en el que pueda crear el grupo, que se pueda construir participativamente y diseñado a la medida de sus necesidades y expectativas.

La motivación y la confianza del grupo pueden construirse, igualmente, a través de un serio acompañamiento desde el ICBF, que se concrete en la creación de una organización sólida, autónoma y sostenible, que sea capaz de interactuar con otras organizaciones, reportando satisfacciones a las asociadas, no sólo económicas sino humanas y sociales.

Por los fines propuestos, el marco más apropiado para la creación de este ente, es la Economía Solidaria.

#### **4.2 ANÁLISIS DOFA**

A lo largo de la investigación de campo, y particularmente en los talleres participativos, fue posible acumular información valiosa, que aporta al logro de los objetivos propuestos, y que se ha venido consignando en la caracterización del grupo.

Se busca a través del análisis DOFA encontrar el mejor punto de encuentro entre las tendencias del entorno de Mocoa en términos de oportunidades y amenazas, e igualmente de la situación al interior del grupo de mujeres en términos de fortalezas y debilidades, aprovechando el cruce de las diferentes situaciones para crear acciones que marquen el rumbo de la organización empresarial.

El análisis DOFA, cuadro 12, recoge todo el trayecto de la investigación y consolida los hallazgos más importantes en los aspectos sociales, culturales,

económicos y comunitarios, en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Este análisis constituye una radiografía de la situación, de gran utilidad para la toma de decisiones importantes respecto a las estrategias más adecuadas a emplear en la propuesta de organización empresarial, en coherencia con la realidad que se percibió desde la investigación participativa y de acuerdo también con la personalidad del grupo de mujeres, sus expectativas y proyección.

### **4.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE ACUERDO CON EL ANALISIS DOFA**

#### **4.3.1 Propuestas que surgen del ejercicio participativo del diagnóstico.**

Entre las alternativas que plantearon las madres comunitarias para mejorar sus niveles de ingresos sobresalen las siguientes:

**Cuadro 12. Análisis DOFA.**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitos cultural y social:</li> <li>• Presencia de instituciones, ONG y otros entes que ofrecen capacitación para madres comunitarias a través de proyectos formativos (Universidad del Tolima, Alcaldía de Mocoa, Gobernación del Putumayo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitos cultural y social:</li> <li>• Perdida progresiva de los beneficios del Estado.</li> <li>• Apoyo insuficiente del núcleo familiar</li> <li>• Territorio conflictivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambito económico:</li> <li>• Amplias disposiciones legales en el marco de la economía solidaria.</li> <li>• Crecimiento de la demanda del servicio de cuidado a la niñez.</li> <li>• Demanda creciente del servicio.</li> <li>• Acceso a créditos para microempresarios y grupos solidarios legalmente constituidos. (Línea IFI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambito económico:</li> <li>• Altísimo desempleo en Mocoa.</li> <li>• El ICBF no reconoce en las madres comunitarias vinculación laboral alguna.</li> <li>• Baja cobertura de los programas de mejoramiento de vivienda del ICBF.</li> <li>• Avanza implementación de hogares comunitarios múltiples que desplazarán a la madre comunitaria.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambito comunitario:</li> <li>• Labor descoordinada y escasa comunicación con las Juntas de Padres de cada hogar.</li> <li>• Presencia en zona de ONG e instituciones que aprestan sus portafolios de servicios para contratar con el ICBF.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategia F.O.</b> <b>(se usan fortalezas para acceder a las oportunidades)</b>	<b>Estrategia F.A.</b> <b>(se usan las fortalezas para aplacar las amenazas )</b>
<p>a) Ambitos cultural y social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia positiva de valores, creencias, tradiciones, costumbres.</li> <li>• Actitud fraterna genera lazos de confianza y afectos en la comunidad.</li> <li>• Grupo joven, en plena capacidad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoger las ventajas de la organización ofrecidas por el modelo solidario vigente en Colombia.</li> <li>• Acceder a las ventajas que ofrecen los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir, asimilar y apropiar del rol social de la madre comunitaria.</li> </ul>

<p>aprender y reaprender.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo tiene actualmente acceso a la seguridad social en salud.</li> <li>• La mayoría es propietaria de la vivienda que habita.</li> <li>• Cuentan con acceso a servicios públicos básicos, (más en sector urbano).</li> <li>•</li> </ul>	<p>créditos blandos para empresa nueva ofrecidos por el IFI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de modelos de formación pedagógica.</li> <li>• Acrecentamiento de la autoestima individual y colectiva.</li> </ul>	
<p>b) Ambito económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el manejo y cuidado de menores.</li> <li>• Necesidad de asociarse para crear alternativas de generación de ingresos.</li> <li>• Consenso en el grupo respecto a la idea de crear una organización productiva autónoma.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en habilidades de negociación.</li> <li>• Reconocimiento de otras ofertas institucionales.</li> </ul>
<p>c) Ambito comunitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en socialización, actividades pedagógicas y atención nutricional, vigilancia del crecimiento.</li> <li>• Perseverancia en las labores de planeación a las que convoca el ICBF.</li> <li>• El grupo demuestra entusiasmo y creatividad.</li> <li>• Agilidad en la transmisión de información.</li> <li>• Presencia de seis líderes que movilizan procesos colectivos, dinamizan y se involucran en acciones comunitarias.</li> </ul>		
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA D.O.</b> <b>(Contrarrestar debilidades para acceder a las oportunidades)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA D.A.</b> <b>(Contrarrestar debilidades para sofocar las amenazas)</b></p>
<p>a) Ambitos cultural y social:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de una estrategia de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de la red de madres</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginarios diferentes sobre participación, asociatividad.</li> <li>• Desconfianza en instituciones, desinformación, poco compromiso.</li> <li>• Baja autoestima, baja escolaridad y poca preparación.</li> <li>• Alta presencia de madres jefe de hogar.</li> </ul>	<p>interna - externa.</p>	<p>comunitarias de la zona y articulación a redes nacionales.</p>
<p>b) Ambito económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajísimos ingresos económicos.</li> <li>• Inexistencia de fuentes alternativas de ingresos para las familias.</li> <li>• El trabajo es más una alternativa para solventar necesidades.</li> <li>• Bajo nivel competitivo del servicio.</li> <li>• No existe vinculación laboral con el ICBF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar una organización productiva.</li> <li>• Investigación de la oferta y demanda del servicio de atención a menores en el municipio de Mocoa.</li> <li>• Formación en espíritu solidario y organización para el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica de acciones de dicha organización, que eleve el nivel de competitividad del servicio.</li> </ul>
<p>c) Ambito comunitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del programa ICBF.</li> <li>• Bajo sentido de pertenencia a la Institución.</li> <li>• Manejo autocrático de los hogares. (presidenta y tesorera).</li> <li>• No hay claridad en cuanto al rol social de la madre comunitaria.</li> <li>• Veeduría y control sólo están enfocados al manejo de recursos.</li> <li>• La permisividad se confunde con solidaridad, debilitando la calidad del servicio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación psicosocial del grupo de madres comunitarias.</li> </ul>

- Trabajar en equipo hacia objetivos comunes como lograr acceder a proyectos sociales en beneficio de las madres comunitarias.
- Asociarse en pequeños grupos aportando económicamente para el beneficio común de las familias de las madres comunitarias.
- Formar parte de otras redes de mujeres que operan en la región y el país.
- Organizar una asociación comunitaria de carácter productivo.
- Conformar una empresa a través de la cual se puedan vender servicios dirigidos a la niñez, entablando una relación productiva con el ICBF, para suministrar alimentos, dotación de insumos para hogares y restaurantes escolares, e igualmente la administración delegada de éstos.

En las propuestas lanzadas por las asociadas de los dos centros zonales, sigue siendo notoria la poca claridad respecto al rol que desempeña socialmente la madre comunitaria. Olvida a la niñez como razón de ser del trabajo y se prioriza nuevamente a sí misma como población sujeto de beneficios.

Ante este preocupante vacío de concepción y apropiación, desde la mirada de la Gerencia Social, se considera fundamental construir colectivamente ese rol en términos de la asimilación de la importancia social que reviste. Esto es posible a través de la estructuración de nuevos imaginarios respecto del servicio, de la población atendida, de la comunidad, del Estado, y de la organización productiva.

Es a partir de esta última, la organización productiva, que se pueden concentrar los esfuerzos encaminados a fortalecer la asociatividad, y el posicionamiento de aquellos nuevos imaginarios e idearios de los que ahora carecen las madres comunitarias, en corresponsabilidad con el Estado.

Amén de la legislación colombiana, la conformación de una empresa de economía solidaria es una estrategia que puede permitir alcanzar mayores niveles de vida tanto para el núcleo familiar de la madre comunitaria como para los niños y las niñas usuarios.

- **La empresa asociativa de trabajo, una alternativa de organización.** Al hacer el análisis de conveniencia respecto a la figura organizativa más apropiada dentro del modelo de economía solidaria, en la que se asociarían estas mujeres, se optó de común acuerdo con ellas, por la creación de una Empresa Asociativa de Trabajo.

La Ley 10 de 1991, regula las empresas asociativas de trabajo a partir de enero de 1991. La define como una organización económica productiva, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de objetivos.

El objetivo fundamental de una EAT es la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar, o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros.

Otras especificaciones importantes respecto a la naturaleza de este tipo de organización, son las siguientes:

- **Relación de los asociados.** La relación de los asociados a una EAT, es típicamente comercial (no laboral), por lo tanto, los aportes de carácter laboral no se rigen por disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, sino por las normas del Derecho Comercial.
- **Existencia legal.** La existencia legal de una EAT se concreta con la obtención de la personería jurídica. El reconocimiento se hace desde la inscripción ante la Cámara de Comercio, previa presentación del acta de constitución y estatutos aprobados, además de la vinculación de al menos tres socios fundadores.
- **Dirección.** La máxima autoridad de una EAT es la junta de asociados fundadores, y los que ingresen posteriormente, estando debidamente registrados en el registro de miembros.
- **Patrimonio.** El patrimonio de una EAT estará conformado por las reservas que se constituyan a fin de preservar la estabilidad económica de la empresa y además, por los auxilios y donaciones que se reciban. En el caso de liquidación de la empresa, la parte del patrimonio que esté constituida por auxilios y donaciones deberá revertir al Estado a través del SENA.
- **Utilidades.** El producido neto, es decir, la diferencia entre el valor de venta de lo producido y el costo de los insumos materiales, deberá distribuirse entre todos los asociados en proporción a su aporte, previa deducción del pago de impuestos, contribuciones de seguridad social, intereses, arrendamientos, reservas que ordenen los estatutos y contribuciones a las organizaciones de segundo grado a que se encuentre afiliada, en los periodos en que estatutariamente se determine.
- **Régimen tributario.** Las utilidades de los miembros de una empresa asociativa de trabajo provenientes de sus aportes laborales y laborales adicionales

---

<sup>7</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA, Congreso de la República, Ley 10 del 21 de enero de 1991.

estarán exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios en una proporción igual al 50%.

- **Vinculación a organizaciones más complejas.** Las EAT deben organizarse en agrupaciones de segundo grado, con el objeto de asumir la defensa de sus intereses, representar a sus afiliados antes las autoridades y terceros y ejercer control y vigilancia sobre sus miembros.
- **Afiliación a seguridad social.** Las personas que se asocien a una EAT tienen derecho a afiliarse al Instituto de Seguros Sociales, como trabajadores por cuenta propia.
- **Rol del SENA.** El SENA, conforme a la reglamentación que expida el Gobierno Nacional, promoverá la organización de EAT y dará el apoyo administrativo y técnico necesario a través de la capacitación y transferencia de tecnología, para el desarrollo de las actividades de dichas empresas.
- **Vigilancia.** La vigilancia y el control de las EAT le corresponden al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, hoy, Ministerio de la Protección Social.
- **Disolución.** Las EAT se disolverán por sentencia judicial o por reducción del mínimo número de miembros.

De acuerdo con los lineamientos de Ley, se considera por consenso, que una EAT sería un espacio adecuado de organización y participación para las madres comunitarias de Mocoa adscritas al centro zonal.

Ellas podrán crear alternativas para suplir sus necesidades materiales, sociales, afectivas y espirituales, a través del diario ejercicio del trabajo solidario, y en una permanente construcción de escenarios de bienestar, con proyección a las comunidades.

Para que la organización productiva tenga auténtica proyección social, que priorice a la población infantil y también favorezca los intereses particulares y gremiales de las madres trabajadoras, en el cuadro 14 se proponen acciones de fortalecimiento, que se desarrollarán en el marco práctico de creación de una nueva unidad prestadora de servicios a la niñez, en la figura de una empresa asociativa de trabajo (EAT), según lineamientos de la Economía Solidaria.

Estas acciones se enfocan, específicamente a través de cinco ejes de acción: Organización, autonomía, capacidad de gestión, información y formación.

**Cuadro 13. Acciones a emprender con las madres comunitarias derivadas del DOFA.**

Campo*	Capacidad para crear o fortalecer	Estrategias
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de negociación y concertación.</li> <li>• Capacidad de representar intereses colectivos.</li> <li>• Manejo adecuado de la autoridad.</li> <li>• Manejo adecuado de conflictos.</li> <li>• Liderazgo competente y rotativo.</li> <li>• Participación activa y amplia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición, asimilación y apropiación del rol social de la madre comunitaria.</li> <li>• Conformación de una organización productiva.</li> <li>• Planeación estratégica de acciones de dicha organización.</li> </ul>
<b>AUTONOMÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en habilidades de negociación.</li> <li>• Reconocimiento de otras ofertas institucionales.</li> </ul>
<b>CAPACIDAD DE GESTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planificar a largo plazo.</li> <li>• Capacidad de diseñar, ejecutar, controlar y evaluar procesos.</li> <li>• Capacidad de articularse a problemáticas del entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica de acciones de gestión.</li> </ul>
<b>INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de conducir información oportuna y significativa para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de la red de madres comunitarias de la zona y articulación a redes nacionales.</li> <li>• Diseño de una estrategia de comunicación.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualificación del trabajo y prácticas organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de modelos de formación pedagógica.</li> <li>• Acrecentamiento de la autoestima individual y colectiva.</li> </ul>

**FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN.**

\*Los CAMPOS son sugeridos por la Fundación Social, en la serie "APRENDIZAJES", AÑO 2002.

## **5. PROPUESTA DE CONFORMACIÓN DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO CON MADRES COMUNITARIAS DEL CENTRO ZONAL ICBF MOCOA.**

El reto que se ha planteado la autora de este trabajo, es inducir a este importante grupo de mujeres adscritas al centro zonal ICBF Mocoa, a crear una empresa propia, motivándolas a través de su autodiagnóstico a reconocer el valor de adoptar nuevos mecanismos de comunicación, integración, y de servicio, de acuerdo con la evolución de las políticas estatales y las necesidades de la población infantil en Mocoa.

La decisión es unánime ante la creación de esta empresa, sin embargo, la causa principal del fracaso o estancamiento de estas iniciativas radica, generalmente, en la ausencia del conocimiento administrativo, de diseño de procedimientos, asignación de funciones, control y otros factores indispensables en la formación empresarial, que vulneran en alto grado a organizaciones recién nacidas.

De hecho, una forma de administración tradicional y esencialmente empírica, hace que la gestión empresarial se traduzca en acciones improvisadas que parten de la iniciativa individual, impidiendo alcanzar aquellos logros que sólo se originan en aportes colectivos.

En torno a esta necesidad sentida, el resultado esperado al finalizar la presente investigación participativa, es una propuesta de actuación empresarial, con base en la Planeación Estratégica, que otorgue una nueva ruta de vida para este valioso grupo de mujeres.

Cualquier organización para poder sobrevivir en un medio cada vez más turbulento debe contar con un direccionamiento estratégico que le permita obtener una sólida ventaja competitiva para alcanzar satisfacciones económicas y sociales.

De hecho, adoptar la planeación estratégica en esta naciente iniciativa empresarial, puede conllevar:

- Al descubrimiento de nuevas oportunidades.
- A detectar problemas y amenazas.
- A una acertada asignación de recursos.
- A la reducción de conflictos en un ambiente donde interactúan muchas asociadas.
- A mejorar las funciones de coordinación, evaluación y control.
- A ampliar el horizonte empresarial.

Se asume, entonces, que adoptar la planeación estratégica en la EAT como hilo conductor de acciones de servicio calificado para las madres comunitarias adscrita al centro zonal del municipio de Mocoa, implica generar, en primera instancia un proceso de acción y pensamiento que inspire una nueva cultura organizacional entre las asociadas.

El direccionamiento estratégico, es el norte de la organización. Indica hacia dónde va y la forma en que puede permanecer a flote y con éxito en el mercado del servicio comunitario. El punto de partida, es disponer de un talento humano capaz de comprometerse y asumir tal desafío mediante sólidos liderazgos desde roles distintos.

## **5.1 PLANEACION ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica de la empresa asociativa de trabajo, se expresa gráficamente en la figura 1.

### **5.1.1 NIVEL I. Planeación Corporativa**

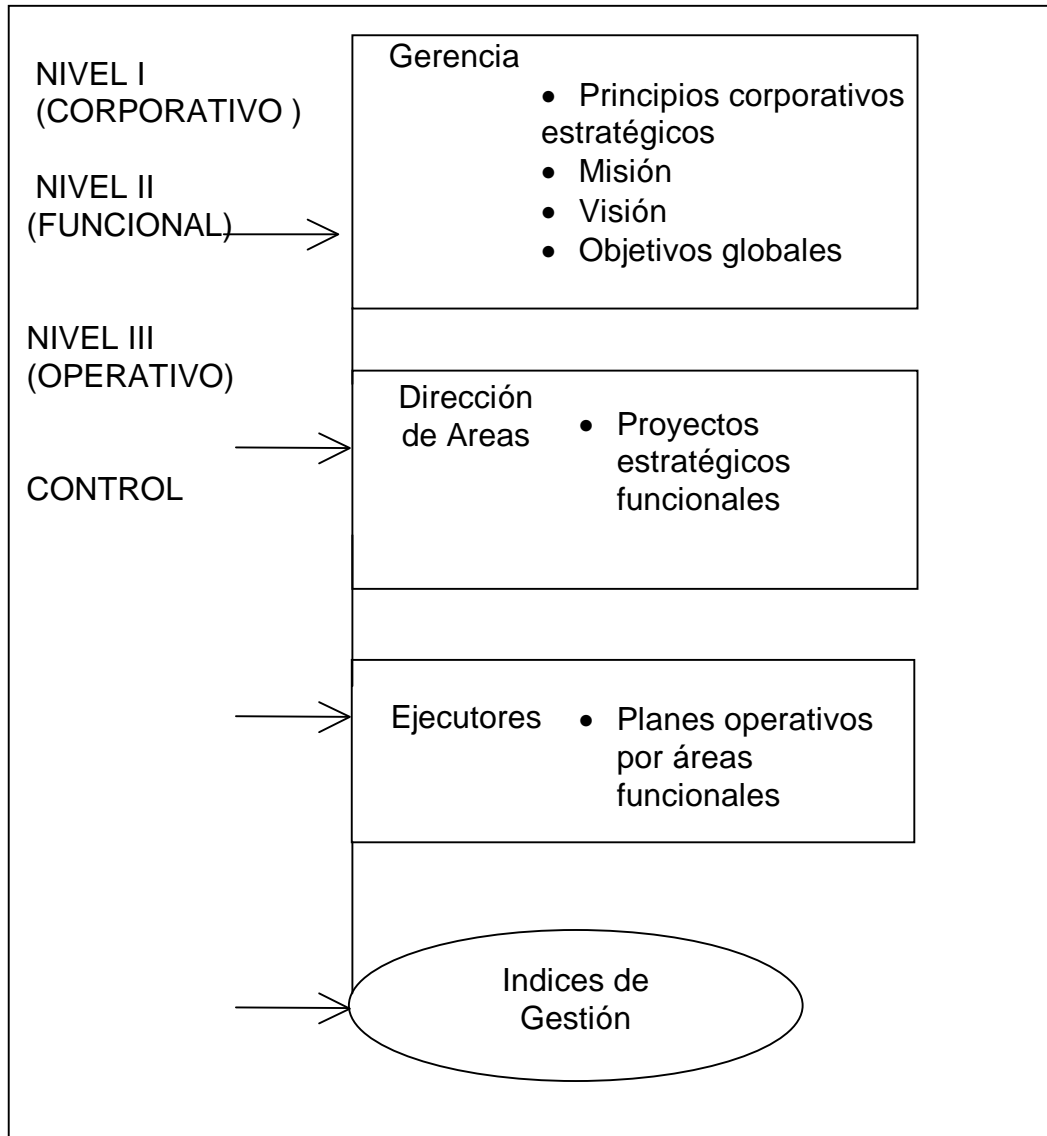
**5.1.1.1 Definición de los principios estratégicos rectores de la EAT.** En forma concertada, se determinaron cuatro principios rectores:

**Promoción del talento humano.** Esta organización promoverá oportunidades de desarrollar su talento humano, fortaleciendo la creatividad y el liderazgo productivo. Retribuirá a sus trabajadoras con beneficios razonables, mediante un sistema efectivo de administración de salarios y pagos.

- **Calidad y satisfacción:** La organización satisfará las necesidades crecientes de los usuarios del servicio, sean estas personas o instituciones, a través de un servicio altamente satisfactorio, procurando siempre el desarrollo de nuevos valores agregados.

- **Disciplina.** La organización prestará sus servicios oportunamente, en forma adecuada y puntual, buscando responder siempre a las necesidades de quienes los requieren.

**Figura 1. Niveles de la Planeación Estratégica.**



**FUENTE:** SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, Teoría y Metodología, 1997.

- **Ética empresarial.** Se cultivará persistentemente el valor de la integridad de quienes laboran, el valor de la persona humana y la responsabilidad social de esta organización comunitaria.



**5.1.1.2 Visión.** La formulación conjunta de la visión, expresa elementos positivos y desafiantes respecto al futuro de la organización comunitaria, dentro de una perspectiva espacio temporal:

*En los próximos cinco años la Organización Comunitaria de Mujeres será una organización líder y especializada en el mercado regional de servicios comunitarios, priorizando a la niñez.*

*Habrá alcanzado la solidez económica, además de la consolidación de una estructura organizacional, fuertemente comprometida con la formación del talento humano vinculado a ella.*

**5.1.1.3 Misión.** La misión primaria de esta organización señala la naturaleza de los servicios que se ofertarían:

*Nuestros servicios sociales y comunitarios están orientados prioritariamente a los niños y niñas, brindando atención nutricional, psicológica, afectiva, moral y acciones creativas, en el marco de acciones pedagógicas; complementariamente, ofrecemos a instituciones y comunidad en general el suministros de insumos y alimentos de calidad.*

**5.1.1.4 Objetivos Corporativos Globales.** Son los resultados generales que se espera alcanzar en el desarrollo de la visión y misión expuestas por la nueva organización comunitaria de mujeres, en el transcurso de seis años.

- **Consolidación de la organización:** Instaurar un modelo organizacional apropiado y óptimo, que permita maximizar los recursos humanos, logísticos y financieros disponibles, mediante la conformación de las áreas administrativa, financiera y de servicios.
- **Crecimiento:** Implementar estrategias de diferenciación, fidelización e innovación en los servicios, para mantener y extender nuestro radio de acción en el municipio de Mocoa.
- **Rentabilidad.** Lograr en los próximos años mayor rentabilidad en las ventas de servicios y suministros.
- **Desarrollo del talento humano.** Promover la profesionalización de las mujeres vinculadas a la organización, generando identidad y sentido de pertenencia en un ambiente solidario, armónico y altamente motivador.

## **5.1.2 NIVEL II. Planeación Estratégica Funcional**

**5.1.2.1 Proyecto Estratégico de consolidación de la organización comunitaria de mujeres.** Se debe consolidar la organización interna a través de una estructura funcional básica, que logre optimizar el empleo de todos los recursos disponibles.

**5.1.2.2 Proyecto estratégico de mercadeo de servicios.** Se deben priorizar acciones de conocimiento de las diferentes demandas del servicio, del competidor (Ong, instituciones, etc.), de quienes hacen uso de los servicios, y de la evolución de necesidades tangibles e intangibles.

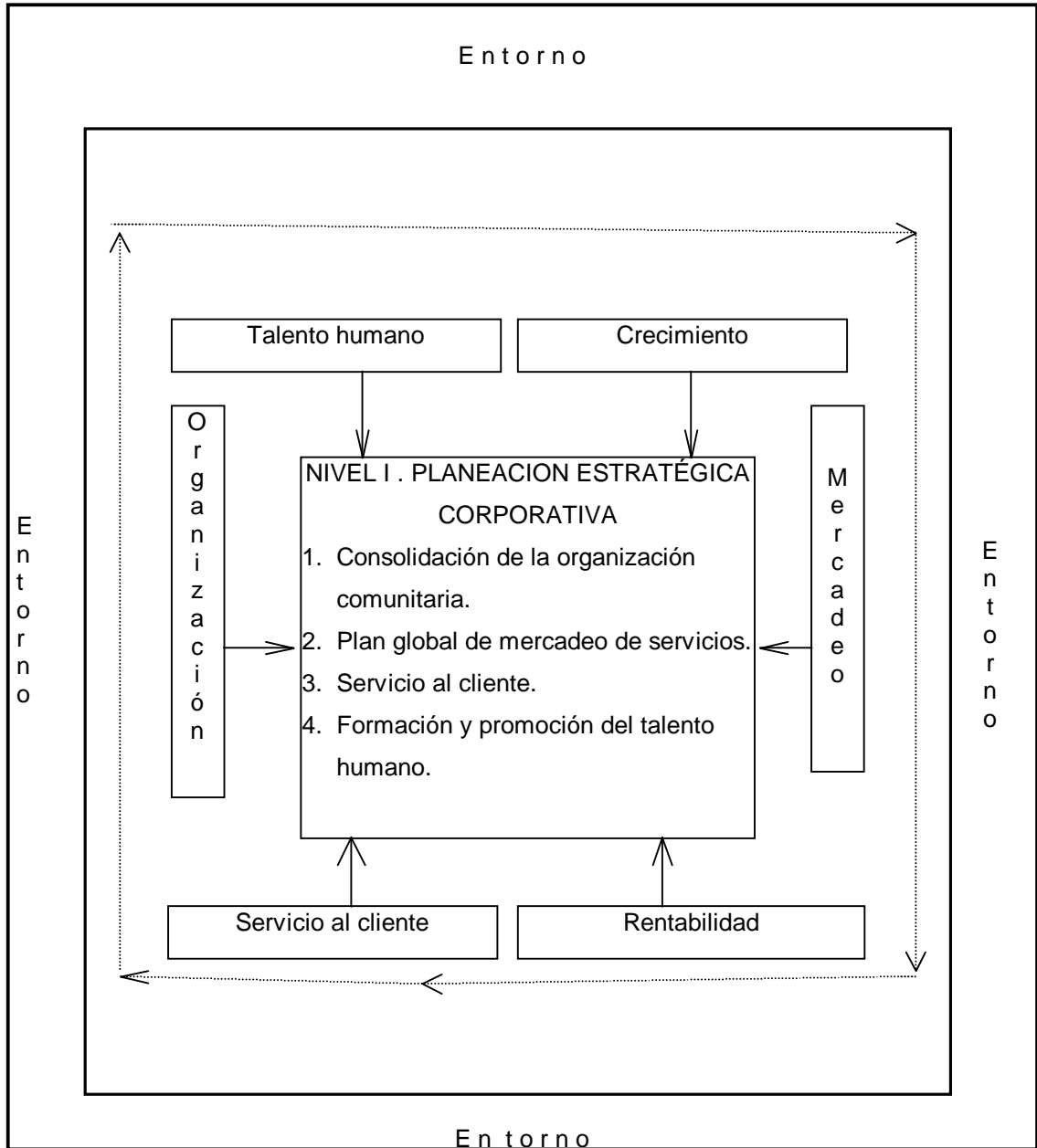
Es necesario desarrollar habilidades de investigación del mercadeo entre las asociadas, para diferenciar e innovar la oferta de servicios, e impulsar mecanismos comerciales y espacios de promoción permanente en la localidad.

**5.1.2.3 Proyecto Estratégico de Servicio al cliente.** Debemos consolidar el servicio diferenciado. Para ello necesitamos desarrollar el concepto de venta integral: Pre-venta, venta y post-venta de servicios y productos, de tal forma que permita asegurar la lealtad de los usuarios y captar nuevos usuarios.

**5.1.2.4 Proyecto Estratégico de Formación y promoción del talento humano.** Debemos diseñar un sistema de promoción del talento, para conformar un grupo de colaboradoras idóneos, altamente profesionales, con claro sentido de pertenencia a la empresa.

En la formación de un grupo humano calificado, se debe invertir en capacitación, entrenamiento, desarrollo del personal y habilidades de gestión, facilitando que las personas vinculadas a la empresa se apropien e influyan en la vida empresarial, en un clima laboral inspirado en derechos y mutuas responsabilidades, como señala la Economía Solidaria.

**FIGURA 2. Formulación de estrategias de crecimiento para la nueva organización solidaria de madre comunitarias, Mocoa.**



En la figura 1 se puede apreciar cómo las estrategias propuestas, permanecen en correspondencia con los principios de la organización, ejerciendo su influencia en la vida empresarial.

### **5.1.3 NIVEL III. Planeación Estratégica Operativa**

El desarrollo de cada proyecto estratégico exige crear nuevas estrategias, que puedan consolidarse en planes de acción por proyecto estratégico seleccionado en la planeación funcional.

Las nuevas estrategias señalan el área o la persona responsable de su ejecutoria. Tales acciones se concretan en metas, es decir, en acontecimientos o propósitos de corto plazo (menos de un año), que la organización comunitaria deberá realizar con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el largo plazo (más de un año).

Las metas serán medibles, cuantitativas, desafiantes, realistas consistentes y deberán atender las prioridades detectadas a lo largo de la investigación y conciliarse con las expectativas de las mujeres organizadas en esta empresa.

Con este propósito, se anuncian ahora cuatro planes operativos, correspondientes a cada objetivo estratégico, estructurados en matrices.

**5.1.3.1 Plan operativo para la consolidación organizacional (Proyecto estratégico 1).** A partir del diagnóstico se reconocieron algunos liderazgos entre las madres comunitarias, que ahora, en la organización empresarial, asumirían algunas responsabilidades específicas.

No se trata de imponer un modelo burocrático en la nueva organización, sino de lograr una estructura organizacional operante, estableciendo áreas funcionales que faciliten la realización de los planes proyectados, y el mayor usufructo de los recursos humanos, técnicos y financieros.

En esta estructura es necesario fortalecer la comunicación en forma ascendente y descendente, horizontal y verticalmente. Esto permitirá arraigar colectivamente el significado de la comunicación, e introducir nuevas valoraciones como el uso óptimo del tiempo, del espacio y los bienes disponibles, buscando la afirmación organizacional, liderada con criterios de objetividad, eficiencia y liderazgo participativo desde cada una de las asociadas.

La consolidación parte de la elección de un perfil gerencial, y de la conformación de algunos subsistemas de la organización.

**5.1.3.1.1 Perfil de dirección:** La gerente o directora de la empresa solidaria será la máxima autoridad, y como estratega encargada de la labor de dirección, será el punto de partida de acciones y resultados de sus colaboradoras. De ella, se esperan los siguientes resultados:

- Motivará permanente a la acción, validando la presente directriz de planeación estratégica con su puesta en marcha.
- Imprimirá un concepto humanístico a la administración, entendiendo que dirigirá personas de igual valor y provenientes del mismo proceso comunitario de cuidado a la infancia.
- Estimulará la participación en todos los niveles de la empresa solidaria.
- Incentivará la integración individual y grupal.
- Cultivará permanentemente la voluntad del trabajo de las asociadas y la orientación al usuario del servicio que oferta la organización.

**5.1.3.1.2 Subsistemas de la organización comunitaria.** Es necesario propiciar la agrupación de diferentes funciones, bajo la responsabilidad de una persona con capacidad de manejo, coordinación y control. Se consideran importante el apoyo de dos profesionales del ICBF, que ingresaran en calidad de asociadas a la empresa y brindarán su concurso en las tareas de dirección y prestación del servicio, lo que significaría para el grupo un apoyo muy importante que otorgaría más garantías de sobrevivencia.

Concretamente, se ve la necesidad de vincular una profesional (podría ser una Gerente Social) en el nivel directivo (gerencia o dirección) y otra en el nivel de dirección en la prestación de servicios.

De este modo, la empresa se estructurará a partir de dos subsistemas fundamentales:

1. Administrativo y financiero
2. Servicios.

- **Subsistema administrativo y financiero.** Tendrá a cargo el manejo del talento humano, el control logístico (instalaciones, recursos físicos, etc.), además del manejo y control de los fondos de la organización.

Este subsistema estará sujeto a la gerencia. Se requiere la asesoría de un Contador Público, quien organizará y orientará la función empresarial a la luz de la normatividad comercial, tributaria y jurídica, asumiendo también el registro contable para el análisis de costos, registro y control del crédito.

Complementariamente, se requiere vincular una secretaria auxiliar contable que realice las tareas de información, atención telefónica y personal, organización documental y sistematización de operaciones comerciales.

- **Subsistema de servicios.** Es el centro neurálgico de la empresa solidaria y se encargará de las operaciones comerciales, de esta forma:
- **Ventas.** Diseñará estrategias, manejo y atención de usuarios del servicio.
- **Publicidad y promoción:** Diseñará estrategias publicitarias, procurará la consolidación de imagen corporativa y estimulará las acciones de fidelización de los usuarios.
- **Investigación de mercados:** Examinará a través de mecanismos apropiados los mercados del servicio existente en Mocoa, aquellos potenciales o futuros.

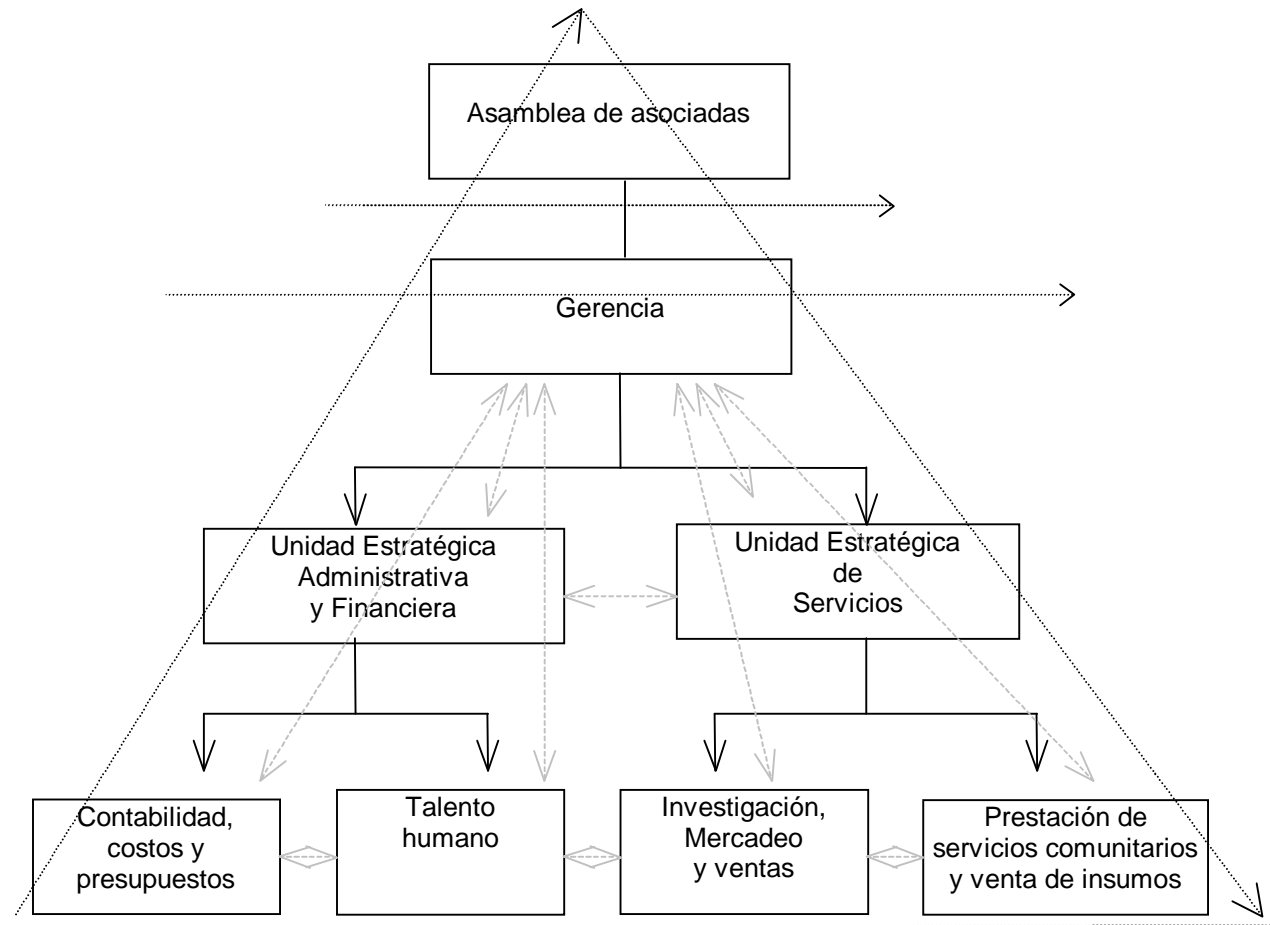
La figura 2, muestra el organigrama funcional propuesto para la empresa solidaria.

La pirámide indica que los cargos más cercanos a la cúspide poseen mayor autoridad y responsabilidad que aquellos más distantes. La comunicación fluirá en las direcciones señaladas, indicando los avances en consolidación organizacional y en cultura empresarial.

Los cuadros 14 al 17 consignan los diferentes planes operativos, expresados en tareas, metas y recursos. Están diseñados para ejecutarse en el primer año de funcionamiento de la EAT, y son las fuentes de información primaria para el desarrollo de indicadores de gestión, como se verá más adelante.

La estrategia básica, orienta respecto a la forma de actuación conjunta que adoptarán las asociadas para la ejecución del plan correspondiente, y el indicador de éxito global, dice cuál será la situación que mostrará los resultados esperados.

**Figura 3. Organigrama funcional de la empresa asociativa de trabajo.**



**Cuadro 14. Plan operativo de consolidación organizacional**

Proyecto Estratégico:	CONSOLIDACION ORGANIZACIONAL	Responsable: <u>LA GERENCIA</u>
Estrategia básica:	UNIDAD EN LA ACCIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL	Unidad estratégica: <u>ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</u>
		Indicador de éxito global: PRODUCTIVIDAD Y COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE ASOCIADAS A LA EMPRESA SOLIDARIA.

Tarea/acción	Tiempo	Metas/ año 1	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Legalización de la EAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se legaliza la empresa ante los entes correspondientes.</li> <li>Se elaboran, discuten y aprueban estatutos y reglamento interno.</li> <li>Se conforma la junta directiva.</li> <li>Se formaliza la vinculación de las asociadas a la EAT (Seguridad social en salud, Caja de Compensación Familiar).</li> </ul>	Gerente y asociadas.	Recursos Humanos y financieros
<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar una imagen visible a los ojos del mercado regional del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación publicitaria y cultivando nuestra imagen corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente y asociadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación presupuestal para diseño de logotipo, y otros elementos publicitarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se definen puestos de trabajo y funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se diseñan los manuales de funciones para cada puesto de trabajo, dando a cada uno significado, reto y recompensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente y asociadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Técnicos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estructura operativa contable y financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pone en marcha un eficiente programa contable.</li> <li>Se define la estructura óptima para el manejo de cartera.</li> <li>Se accede a mecanismos para el manejo de inventarios, compra y venta de mercancías, y control contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente, funcionaria Administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Técnicos</li> <li>Financieros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la puesta en marcha de un sistema efectivo de control financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se priorizan, cuantifican y determinan toques máximos y mínimos para el control de gastos del primer año.</li> <li>Se gestionan créditos de financiación para la EAT.</li> <li>Se promueve la creación de un fondo rotatorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente, funcionaria Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> </ul>



**Cuadro 15. Plan Operativo de mercadeo.**

<b>Proyecto Estratégico :</b>	PLAN GLOBAL DE MERCADEO	<b>Responsable:</b> LA GERENCIA <b>Unidad estratégica:</b> SERVICIOS.
<b>Estrategia básica :</b>	DIFERENCIACION	<b>Indicador de éxito global :</b> ACEPTACIÓN EN EL MERCADO DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE USUARIOS

Tarea/acción	Tiempo	Metas año 1	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan publicitario de impacto sobre una base presupuestal adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de los medios y los temas publicitarios hablados y escritos, con presupuesto anual.</li> <li>Impresión de la papelería e instrumentos de control de la empresa asociativa.</li> <li>Diseño de pauta radial de alta calidad; con emisoras locales.</li> <li>Diseño del portafolio de servicios de la EAT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia y Directora de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Técnicos</li> <li>Financieros:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar adecuadamente las ventas del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Men-sual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se fijan topes de ventas por el sistema cuota - compromiso, incluyendo períodos críticos (vacaciones, comienzo y fin de año).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia, Directoras de área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar en forma permanente al competidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante todo el año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer de un consolidado de información sobre productos, precios y servicios que ofrece la competencia local más importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia, Directoras de área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Financieros: Presupuesto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar periódicamente análisis de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trimes-tralmen-te</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte trimestral de la rentabilidad respecto de cada uno de los servicios que se ofertan en la EAT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia, Directoras de área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Técnicos</li> </ul>

rentabilidad de las líneas de servicios comunitarios.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar al máximo insumos creativos que resultan de la comunicación y participación activa de las asociadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bimensualmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan círculos creativos para compartir ideas y crear acciones conjuntas de ampliación del espacio consumidor de los servicios de la EAT.</li> <li>• Se realizan dos encuentros grupales mensuales para la revisión de desempeño global, por función, y por puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia, Directoras de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Técnicos</li> <li>• Financieros:</li> </ul>

**FUENTE: Esta investigación.**

**Cuadro 16. Plan Operativo de servicio al usuario.**

<b>Proyecto Estratégico:</b>	SERVICIO AL USUARIO	<b>Responsable:</b> <u>LA GERENCIA</u>
<b>Estrategia básica:</b>	EXCELENCIA EN EL SERVICIO	<b>Unidad estratégica:</b> <u>DIRECCION COMERCIAL</u>
		<b>Indicador de éxito global:</b> <div align="center" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                 CONFIABILIDAD Y SEGURIDAD MANIFIESTA EN LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE LA EAT             </div>

Tarea/acción	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar al máximo la respuesta frente a las necesidades de los usuarios.</li> <li>• Permitir que el usuario pueda expresar sus inquietudes y sugerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanentemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se atiende ágilmente los reclamos de los usuarios de los servicios.</li> <li>• Se habilita una línea de atención al cliente y una dirección electrónica en la internet, donde se recepcionan inquietudes de los usuarios.</li> <li>• El personal es diariamente accesible, a través de teléfono celular, fijo y mensaje en oficina, facilitando el contacto con usuarios e instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Financieros: Asignación presupuestal para el pago mensual del servicio de la internet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene informado al usuario sobre las bondades del servicio prestado por la EAT.</li> <li>• La EAT debe saber exactamente lo que el usuario quiere, dónde, cómo, cuándo y por qué lo necesita buscando siempre satisfacer necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódicamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el contacto con el cliente a través de comunicaciones escritas atractivas y amables, donde se da a conocer detalladamente ofertas por venir (1 o 2 meses a futuro)</li> <li>• Se realizan cuatro eventos anuales con orientación pedagógica, donde se promocionan los servicios de la EAT, en los que se captan al menos 2 clientes nuevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Financieros: Asignación presupuestal para eventos programados, e impresión de prospectos e información alternativa.</li> </ul>

**Cuadro 17. Plan Operativo de formación y promoción del talento humano.**

<b>Proyecto Estratégico:</b>	FORMACIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>Responsable:</b> LA GERENCIA <b>Unidad estratégica:</b> ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
<b>Estrategia básica:</b>	INTEGRACIÓN PARTICIPATIVA	<b>Indicador de éxito global:</b> AFIANZAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS ASOCIADAS, INNOVACION Y APRENDIZAJE.

Tarea/acción	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar entrenamiento y eventos de desarrollo grupal</li> <li>• Permitir el intercambio de roles y liderazgos, cuando sea preciso.</li> <li>• Disponer de espacios apropiados y oportunos para resolver conflictos y reclamos de las asociadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestral-mente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar 8 seminarios de formación en servicio comunitario dirigidos por conocedores externos.</li> <li>• Contar con una ludoteca, donde las asociadas tengan acceso a material fílmico, escrito y a actividades de formación e integración grupal.</li> <li>• Proceso de sensibilización humana procurando generar sinergia grupal, y la resolución temprana de conflictos.</li> <li>• Participación en prácticas deportivas y eventos interempresariales.</li> <li>• Fomento de escenarios culturales (Danza, música, teatro).</li> <li>• Promoción del conocimiento en trabajo comunitario, espíritu empresarial y pensamiento solidario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Técnicos</li> <li>• Financieros: Asignación presupuestal por evento formativo y la reproducción de material educativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual-mente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar 12 eventos de autoevaluación y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> </ul>

efectivo sistema de evaluación de desempeño.		evaluación participativa del desempeño de las socias de la EAT.		• Técnicos
• Diseñar un plan de incentivos adicionales para el personal.	• Mensualmente	• Ofrecer al personal un plan de incentivos, promoviendo habilidades y desafíos en la venta de servicios comunitarios.	• Gerente	• Humanos • Financieros: Análisis de costos para establecer el nivel de los incentivos.
• Aplicar claras, coherentes y eficaces acciones disciplinarias.	• Permanentemente	• Contar con un Código de Etica y disciplina empresarial que conozcan todas las asociadas. • Promover acuerdos y respeto mutuo en el grupo de trabajo, en permanente cultivo de espíritu solidario.	• Gerente, Dirección administrativa y financiera.	• Humanos
• Lograr un ambiente de trabajo agradable y seguro para las socias de la EAT.	• Permanentemente	• Se aplican principios de seguridad industrial para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de las asociadas.	• Gerente, Dirección administrativa y financiera.	• Financieros • Humanos

**FUENTE: Esta investigación.**

## 5.2 PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

Los proyectos descritos y sus respectivos planes operativos se cuantificaron a través de un presupuesto estratégico.

Este presupuesto se ejecutará dentro de los principios y normas ya estipulados para la empresa asociativa de trabajo y deberá, además, monitorearse y auditar como parte fundamental del proceso de Planeación Estratégica.

El cuadro 18 corresponde al presupuesto de ejecución de los planes operativos durante el primer año de funcionamiento de la EAT.

Inicialmente, es conveniente buscar alternativas de financiamiento de la EAT.

**5.2.1 Origen de los recursos.** Los dineros que se invertirán en este proyecto ascienden a \$16.327.500 como se verá en detalle más adelante, y podrían originarse en dos fuentes:

El 20%, es decir, la suma de \$3.265.500 corresponderían a recursos propios, es decir, a aportes en dinero que harían las asociadas, de acuerdo con sus posibilidades económicas. El 80% restante, es decir, la suma de \$13.062.000 se podría financiar mediante crédito otorgado por la línea IFI del Ministerio de Desarrollo, que canaliza recursos a través de algunos bancos locales (Colombia, Popular). Actualmente, esta línea otorga créditos para empresa nueva a un costo anual DTF más cuatro puntos. La línea IFI otorgaría un período de seis meses muertos, en etapa de establecimiento de nuevas empresas.

Como aval del crédito se podrían utilizar los servicios del Fondo Regional de Garantías, quien en el año 2004 ofrece codeudoría para empresas nuevas, hasta del 70% del crédito otorgado por el IFI.

El período muerto otorgado por esta entidad significa que durante seis meses no se generarían intereses sobre el crédito concedido. Este es un beneficio que permite a las empresas en establecimiento aprestarse para el cumplimiento de la obligación en dicho período.

El indicador DTF al momento de realizar este estudio estuvo en 7.52% efectivo anual. Sumado este valor a los cuatro puntos, se tiene un interés anual del crédito en 11.52%, con base en el cual se hace la liquidación de las anualidades correspondientes.

### **5.3 AUDITORÍA ESTRATÉGICA**

La auditoría estratégica es componente fundamental en la consolidación de una cultura organizacional, como la que se espera desarrollar en la EAT. Ella asegura la persistencia, permanencia y continuidad de los procesos, evitando que el esfuerzo de planificación construido participativamente con el grupo de mujeres sea momentáneo. Tal auditoría debe hacerse mediante la implementación y uso de índices de gestión.

**Cuadro 18. Presupuesto de inversiones y gastos primer año de funcionamiento de la EAT  
de madres comunitarias.**

Tarea / acción	Recursos				
	Tiempo	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros \$
• Legalización de la empresa ante entes pertinentes.	• 30 días	• Gerencia			300.000
Subtotal legalización de la empresa					300.000
Stock inicial de productos					5.000.000
Subtotal stock inicial					5.000.000
• Servicios	• 12 meses		• Energía • Acueducto • Teléfono fijo y celular		800.000 200.000 600.000
Subtotal servicios					1.400.000
• Asignación presupuestal para diseño de logotipo, y otros elementos de imagen corporativa.	• 30 días	• Publicista	• Papelería y útiles de escritorio • Pendones • Directorio telefónico • Pauta radial am y fm • Prospectos publicitarios		500.000 150.000 200.000 600.000 1.000.000
Subtotal publicidad					2.450.000



• Adquisición de equipos y software correspondientes.	• 30 días	• Técnico en sistemas		• Programa contable, cartera e inventarios • Computador, fax, impresora • Servicio anual de Internet	800.000 2.000.000 600.000
Subtotal equipos y software					3.400.000
• Atención a asociadas en diferentes eventos grupales	• Durante el año		• Refrigerios		1.000.000
Subtotal atención a empleados					1.000.000
• Ludoteca			• Material educativo		2.000.000
Subtotal ludoteca					2.000.000
Subtotal Inversiones					15.250.000
Imprevistos 5% del Total					775.500
<b>Total presupuesto estratégico de inversiones EAT en el primer año de funcionamiento</b>					<b>16.327.500</b>

**FUENTE:** Esta investigación.

**5.3.1 Indicadores de Gestión.** Con base en los objetivos, los planes de acción y el presupuesto estratégico propuesto para la EAT, se seleccionaron los índices de gestión correspondientes, que permiten medir el desempeño de la empresa.

Sobre cada indicador seleccionado se prevé una fuente proveedora de datos:

- Información financiera y contable
- Información del mercadeo de los servicios.
- Información de talento humano.
- Información de ventas.

**5.3.1.1 Utilización del capital.** Esta serie de indicadores está relacionada con el objetivo estratégico de rentabilidad y crecimiento. Al determinar la forma en que se estará haciendo uso del capital, se tiene en cuenta que existen rentabilidades que emanan, no solo de la inversión del capital, sino del aporte del capital intelectual, factor decisivo que se espera cualificar en la EAT a través de procesos formativos y que aportará, indudablemente, a la solidez y a su consolidación:

- **Indicadores de Rentabilidad:**

- ⤵ **Rentabilidad / Ventas** = Utilidad neta / ventas
- ⤵ **Rotación de activos** = Ventas / Activos Totales
- ⤵ **Multiplicación patrimonio** = Activos totales / Patrimonios
- ⤵ **Margen de utilidad** = Utilidad bruta / Ventas
- ⤵ **Margen de utilidad operacional** = Utilidad Operacional / Ventas
- ⤵ **Razón de endeudamiento** Total pasivos + Patrimonio

- **Indicadores de liquidez:** Permiten conocer el desempeño de los recursos financieros de la empresa.

- ⤵ **Razón corriente:** Activo corriente / Pasivo corriente
- ⤵ **Rotación capital de trabajo:** Ventas / capital de trabajo

**5.3.1.2 Indices de seguimiento al usuario de los servicios.** Esta serie de indicadores está relacionada con el plan operativo de servicio al cliente y también con el Plan Global de Mercadeo. Mide la efectividad de la relación con los usuarios de los servicios comunitarios y se concentra particularmente, en el factor de fidelización de estos usuarios:

- ⤵ **Retención del usuario:**  $IRU = \text{Total usuarios período 1} / \text{total usuarios período anterior}$ .

γ **Índice de lealtad:** Número de compras del servicio a la EAT / número de compras del servicio a la competencia.

**5.3.1.3 Índices de comercialización:** Estos indicadores están vinculados, igualmente con el Plan de Mercadeo y el de Atención al Cliente. Permiten medir la gestión de servicios y de mercadeo que estaría llevando a cabo la EAT:

γ **Efectividad del comercio de servicios** = ventas del servicio ejecutadas / ventas del servicio presupuestadas.

γ **Eficiencia** = Usuarios en cartera / total usuarios del mercado objetivo.

γ **Eficacia** = Clientes activos / Clientes en cartera.

γ **Reincorporación** = Usuarios reincorporados / usuarios desertores.

γ **Reclamos** = Número de reclamos período actual / número de reclamos período anterior.

**5.3.1.4 Capital intelectual y aprendizaje del talento humano vinculado a la EAT.** Este grupo de indicadores tiene relación directa con el Plan de Formación y Promoción del talento Humano.

Esta medición deberá comenzar con la aplicación de indicadores muy elementales y luego deberán perfeccionarse en la medida de la compenetración y la identidad del grupo de mujeres con su EAT.

γ **Índice de participación** = Total de sugerencias recibidas / total de asociadas.

γ **Índice de creatividad** = Total de sugerencias aceptadas / Total de sugerencias recibidas.

γ **Índice de innovación** = Total sugerencias convertidas en servicios / Total de sugerencias aceptadas.

γ **Contribución bruta de la participación** = Ingresos generados / Total sugerencias implementadas.

γ **Contribución neta de la participación** = Ingresos totales - gastos totales / Total sugerencias.

Esta medición a través de los distintos grupos de índices deberá realizarse en forma periódica, permitiendo introducir los ajustes o modificaciones que la situación de la EAT requiera.

La información requerida se origina y despliega desde abajo y se retroalimenta hacia arriba. En el desarrollo y cuidadosa aplicación de los índices seleccionados se reflejará, seguramente el desempeño estratégico de la empresa, dando lugar a las evaluaciones, ajustes y modificaciones pertinentes.

Esta es la forma más eficaz de medir el pulso a la aplicación de la presente propuesta de actuación estratégica para la EAT que conformarán las madres comunitarias.

## CONCLUSIONES

La Gerencia Social como campo especializado del conocimiento, tiene como propósito fundamental inducir a adoptar una cultura de la planeación para robustecer la productividad y la competitividad dentro de cualquier organización humana.

Desde la perspectiva del análisis de caso que se hizo desde la Gerencia Social, el rol de la madre comunitaria adscrita al centro zonal ICBF Mocoa, y en el país en general, no goza de un reconocimiento institucional ni comunitario, que le otorgue el carácter de actor social.

Por ello, esta labor que es importante en la medida en que contribuye con la labor del Estado, debe reposicionarse de manera urgente, en función de la población destinataria, que son los niños y las niñas usuarios del servicio.

Las acciones de fortalecimiento que se diseñen a favor de las madres comunitarias adscritas al centro zonal Mocoa de Mocoa, deberán encaminarse a construir ese rol en términos de impacto social, reconocimiento estatal y beneficios para la niñez.

A estas conclusiones se llega después de observar en la investigación cómo el desconocimiento del deber ser del programa bandera del ICBF por parte de las madres comunitarias, la desprotección del Estado y el manejo artificial de las acciones encaminadas a la población infantil menor de siete años, han creado un tejido social de mujeres con bajo sentido de pertenencia a la Institución, que no se apropian de la tarea original para la que son llamadas y que ven entorpecida su misión por el apremio de suplir necesidades básicas de sus familias.

Estas mujeres, son asistencializadas por el Estado y al mismo tiempo desprotegidas por éste, obligándoles a parapetarse en la población atendida sin prestarle atención de calidad, convirtiendo la delicada tarea, en una simple fuente de sustento diario para ellas y sus núcleos familiares.

En este marco de circunstancias, lograr que la madre comunitaria sea un actor social estratégico, y competitivo dentro del nuevo orden que se va a imponer en la ejecución de los programas del ICBF, se requiere que ella se torne indispensable en la vida de la niñez colombiana. Y ese carácter indispensable sólo puede lograrse a través de la formación humana y de la calificación de su oferta individual y colectiva de servicios.

Este panorama es complejo y el propósito se torna ambicioso, si se tienen en cuenta las siguientes circunstancias detectadas en el estudio:

La totalidad de las participantes manifiestan inconformidad con la beca o remuneración económica que reciben mensualmente por su labor desempeñada, argumentando que el Gobierno Colombiano no reconoce el trabajo de la madre comunitaria e intenta apaciguar justificando que con este trabajo se mejora las condiciones de vida del núcleo familiar.

Aunque están afiliadas al Sindicato Nacional de Trabajadoras al cuidado de la infancia en hogares de bienestar ( SINTRACIHOB) que agrupa a 82.000 madres comunitarias en todo el país, aún el Estado Colombiano y la sociedad no las ha reconocido como trabajadoras, y las remunera mal, sin alcanzar siquiera el 50% del salario mínimo legal vigente.

En su mayoría las madres comunitarias poseen vivienda propia para la atención de trece niños por hogar, ellas manifiestan que el espacio físico no es adecuado a las normas establecidas un metro cuadrado por niño, ellas prestan sus viviendas para desarrollar las actividades de socialización infantil sintiéndose obligadas a hacerlo debido a la deficiente demanda de trabajo en la zona de Mocoa.

Es de anotar que el ICBF tiene líneas de crédito para mejoramiento de vivienda dirigido a las madres comunitarias pero no alcanza a cubrir la totalidad de la cobertura de madres, siendo privilegiadas un grupo muy reducido entre 10 personas.

Las madres comunitarias manifiestan que el 100% que la infraestructura de los hogares comunitarios no cuenta con los espacios físicos necesarios para realizar las actividades de cuidado infantil.

El bajo nivel de ingresos económicos del núcleo familiar es una de las constantes negativas en este diagnóstico participativo. Las madres manifiestan que sus entradas resultan insuficientes y no alcanzan a cubrir la totalidad de los gastos de la canasta familiar. Les persigue, además, el fantasma de los nuevos lineamientos del Estado en cuanto a la contratación del servicio, en el que pocas posibilidades tiene su bajo perfil competitivo.

Ante este panorama desobligante, la única alternativa al alcance de estas mujeres es la organización empresarial, a través de un ente legitimado en los lineamientos de la Economía Solidaria.

La clave del éxito empresarial es considerar a toda unidad productiva como susceptible de ser organizada, por pequeños que sean los recursos que se manejen a su interior, con el fin de agilizar las respuestas que reclama el entorno competitivo.

Para responder a las necesidades de ese entorno es necesario cambiar las normas culturales de las organizaciones. Estas deben asimilar que nacen y se desarrollan en ambientes cambiantes, nuevos valores y reglas de juego, lo cual requiere un esfuerzo de cambio en el largo plazo, que deberán asumir las asociadas a través de un esfuerzo colectivo.

La Gerencia Social, centra especial atención en el talento humano, y asume que el hombre ya no es motivado solamente por recompensas económicas. Por lo tanto, existe la necesidad de impulsar sentidos de pertenencia a tal organización.

De hecho, la clave del éxito de la organización empresarial que entrarán a conformar las madres comunitarias, está en encontrar los elementos que les motiven a realizarse a sí mismas y a lanzarse a su reconocimiento y promoción como individuos y como actores que ejercen impactos fundamentales en las sociedades local y nacional.

## RECOMENDACIONES

El camino más pertinente para la consolidación de esta propuesta estratégica es ahondar en la estructuración de estudios más profundos, como son los estudios de mercado, técnico, financiero y evaluación privada de esta iniciativa, que se ocupen de definir los siguientes aspectos:

- Oferta y demanda de los servicios comunitarios que se pretende ofrecer en Mocoa.
- Tamaño de la empresa.
- Localización.
- Ingeniería del servicio.
- Infraestructura física.
- Valoración económica de estas variables.

Estos nuevos estudios, conllevarían a tomar decisiones concretas y más acertadas que orientan sobre la forma en que se pondría en funcionamiento la presente propuesta y otorgarían bases firmes para su desarrollo.

Contando con estas herramientas, la EAT contaría en adelante con una carta de navegación estratégica, la misma de la que se ocupó este trabajo de grado y que puede ser validada en la práctica empresarial a la luz de la dirección empresarial y de la Gerencia Social.



## BIBLIOGRAFÍA

ARANGO JARAMILLO, Mario. La Economía Solidaria. Medellín, Corselva, 1997, p. 422.

BENECKE, Dieter. Cooperación y Desarrollo. Ediciones Nueva Universidad ICECOOP, Universidad Católica de Chile, 1993.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA COLOMBIANA, Bogotá, Ventura Ediciones, 1991.

DANSOCIAL, Balance Social y Plan Social. San Gil, UNISANGIL, 1998.

DRUKER, Peter. La Gerencia, Tareas, Responsabilidades, Prácticas. IV Edición, Buenos Aires, Argentina, 1985.

ENCICLOPEDIA PLAJA & JANES, S.A. Editores, Barcelona España, 1983.

FUNDACIÓN SOCIAL, Serie Aprendizajes, Opciones Gráficas Editores Ltda, Bogotá, 2002, p. 21

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. La Investigación en el ICBF: Niñez, adolescencia y familia. Ediciones La Luna, Bogotá, 1999, p. 76 - 89.

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR, Plan Indicativo Institucional 2003 - 2006, Bogotá, febrero de 2003, p. 10 - 23.

LANGE, Oskar. Economía Política. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1970.

NAISBITT, John, ABUDERNE, Patricia. Reinventar la Empresa. Ediciones Folio S.A., Buenos Aires, 1993, p. 39

SALLENAVE, Jean Paul. "Gerencia y Planeación Estratégica" . Editorial Norma, Santiago de Cali, 1985.

STEINER, George. "Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber". Compañía Editorial Continental S.A., México, 1984.

**ANEXOS**

## ANEXO 1. FORMATOS DE ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS**  
**CEILAT**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL**

### ENCUESTA

**OBJETIVO:** Con este instrumento se pretende conocer las necesidades socioeconómicas de las madres comunitarias vinculadas al programa Hogares Comunitarios de Bienestar para la implementación de alternativas organizativas que permitan mejores niveles de vida de esta población.

#### **INSTRUCTIVO:**

Este instrumento presenta dos opciones para su diligenciamiento: preguntas cerradas y abiertas.

FECHA: \_\_\_\_\_

IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

#### 1. ASPECTO SOCIAL:

1.1. Cuántos años tiene Usted? \_\_\_\_\_

1.2. Cuáles es su nivel de escolaridad:

Primaria completa: \_\_\_\_\_

Primaria incompletas: \_\_\_\_\_

Secundaria incompleta: \_\_\_\_\_

Secundaria completa: \_\_\_\_\_

1.3.Cuál es su estado civil actual?:

Soltera \_\_\_\_\_

Casada \_\_\_\_\_

Unión libre \_\_\_\_\_

Separada: \_\_\_\_\_

1.4. Cuántas personas dependen económicamente de Usted? \_\_\_\_\_

1.5. Usted esta afiliada a seguridad social en salud?  
\_\_\_\_\_

1.6. La vivienda donde Usted reside y trabaja es:

Propia \_\_\_\_\_

Arrendada \_\_\_\_\_

Prestada \_\_\_\_\_

1.7. Su vivienda cuenta con los servicios públicos domiciliarios?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### ASPECTO ECONOMICO:

2.1. Cuáles son sus ingresos mensuales? \_\_\_\_\_

2.2. Tiene Usted otros ingresos? SI: \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.3. Quien más aporta a su núcleo familiar? \_\_\_\_\_

2.4. Los hogares son una alternativa económica para las madres comunitarias? SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

#### ASPECTO : ORGANIZACION COMUNITARIA:

3.1. Usted ha participado en procesos de organización comunitaria?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.2. Usted ha participado en la constitución de pequeñas empresas comunitarias? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.3. Que limitantes han impedido la organización empresarial de las madres Comunitarias? \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS**  
**CEILAT**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL**

### **TALLER PARTICIPATIVO**

#### **OBJETIVO:**

Mediante la discusión dirigida en subgrupos, recoger información sobre soluciones viables para mejorar la situación socioeconómica de las madres comunitarias y definir una alternativa que permita lograr mayores niveles de organización empresarial de las madres comunitarias vinculadas al programa hogares comunitarios de Bienestar.

#### **INSTRUCTIVO:**

1. El investigador conformará diez subgrupos de cinco personas.

- A cada subgrupo se le entregará varias fichas de cartulina y en ellas las madres comunitarias expresarán las respuestas que crean conveniente responder a los siguientes interrogantes:
- A continuación el grupo socializa su trabajo y prioriza sus respuestas.

2. GUIA TÉCNICA DE PREGUNTAS:

- 2.1. Mencione tres problemas socioeconómicos que presentan las madre comunitarias
- 2.2. Mencione tres fortalezas como madre comunitaria
- 2.3. Mencione tres fortalezas del grupo de madres comunitarias
- 2.4. Mencione tres debilidades a nivel de la asociación comunitaria del

## Hogares Comunitarios de Bienestar

- 2.5. Mencione tres amenazas que podrían afectar al programa hogares comunitarios de Bienestar
- 2.6. Mencione tres debilidades que madre comunitaria
- 2.7. Mencione tres alternativas para mejorar la situación socioeconómica de las madres comunitarias
- 2.8. Mencione tres oportunidades que posibiliten la organización empresarial en el contexto donde Usted vive.