

Estudios de caso en RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD 2018

María Claudia Romero Amaya  
Óscar Iván Pérez Hoyos  
Editores



# Por la igualdad de género: AVANCES DESDE EL SECTOR PRIVADO

## Contribuciones al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5

Universidad  
**Externado**  
de Colombia

MARÍA CLAUDIA  
ROMERO AMAYA

ÓSCAR IVÁN  
PÉREZ HOYOS  
(EDS.)

**POR LA IGUALDAD  
DE GÉNERO: AVANCES  
DESDE EL SECTOR PRIVADO  
CONTRIBUCIONES AL OBJETIVO  
DE DESARROLLO SOSTENIBLE 5**

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

*Por la igualdad de género : avances desde el sector privado contribuciones al objetivo de desarrollo sostenible 5* / Patricia Herrera Kit [y otros] ; María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (eds.). — Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2020.

388 páginas : ilustraciones, gráficos, mapas, fotografías ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 9789587904826

1. Mujeres — Condiciones sociales — Colombia 2. Mujeres — Condiciones socioeconómicas — Colombia 3. Identidad de género — Aspectos sociales — Colombia 4. Igualdad de la mujer — Colombia 5. Derechos de la mujer — Colombia 6. Mujeres campesinas — Condiciones socioeconómicas — Colombia I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título

305.42

SCDD 21

Catalogación en la fuente — Universidad Externado de Colombia. Biblioteca EAP.

diciembre de 2020

ISBN 978-958-790-482-6

© 2020, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDS.)

© 2020, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá

Teléfono (57 1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: diciembre de 2020

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Asistente editorial: Luz Adriana Gómez Gómez

Corrección de estilo: Luis Fernando García Núñez

Composición: María Libia Rubiano

Impresión y encuadernación: Panamericana, formas e impresos S.A.

Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO III

*Estudio de caso del programa de Capacitación Integral  
para Emprendedoras, Yarú. Implementado por la Fundación  
WWB en el Valle del Cauca (2017-2018): un aporte a la  
igualdad de género*

MARÍA CAMILA GÓMEZ CANTOR<sup>a</sup>

NADIA RINCÓN PALLARES<sup>b</sup>

LINA MARÍA VALENCIA<sup>c</sup>

A todo el equipo de la Fundación WWB por su colaboración incondicional. A los beneficiarios del programa, por compartir con nosotras sus historias de vida. A las personas de Casa Matria y de las cámaras de comercio de Yumbo, Palmira y Cali, quienes nos brindaron la información que se requería para nutrir esta investigación. Y a la Universidad Externado por la oportunidad de realizar este estudio de caso.

## RESUMEN

Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas es el compromiso que se plantea en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 y es bajo ese propósito que organizaciones como la Fundación WWB en el Valle del Cauca, Colombia, creó el Programa Yarú: camino integral para emprendedoras que busca mejorar las habilidades empresariales y personales de una población base de pirámide, principalmente mujeres, ubicadas en los municipios de Cali, Florida y Yumbo, al tiempo que alcanza transformaciones culturales y mejor calidad de vida para sus beneficiarios.

Este estudio de caso de corte cualitativo, cuyo objetivo fue valorar cómo la Fundación WWB a través de una inversión de negocio social realiza el Programa Yarú con el cual está aportando al cumplimiento de algunas de las metas del ODS 5 como lo son el empoderamiento de las mujeres, la corresponsabilidad en el hogar, la disminución de la discriminación y la violencia hacia ellas y el uso de las nuevas tecnologías. Para su desarrollo se utilizó la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* de la Universidad Externado de Colombia, se consultaron fuentes primarias y secundarias y se realizaron dos visitas de campo en los tres municipios ya mencionados.

A partir de esta investigación el lector conocerá estrategias que puede implementar para incluir en sus programas de responsabilidad social, el

- 
- a Profesional en gobierno y relaciones internacionales, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.
  - b Comunicadora social con énfasis en comunicación organizacional, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.
  - c Ingeniera de sistemas, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad y docente de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Consultora empresarial, especialista en elaboración de informes de sostenibilidad con metodología GRI y gerente del Project Management Institute.

- LARGO, E. (1998). Capacitación de género ¿para qué? En *Género en el Estado, estado del género*. Santiago: Isis Internacional. Disponible en [http://www.sidocfeminista.org/images/books/01459/01459\\_00.pdf](http://www.sidocfeminista.org/images/books/01459/01459_00.pdf)
- MAX-NEEF, M. (1998). *Desarrollo a escala humana*. Montevideo: Nordan-Comunidad.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (27/06/2013). “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012” [Decreto 1377 de 2013]. D.O: 48.834.
- NOCETI, B.; TERRERO, M.; SALINAS, M.; NAHARRO, N. y GALLO, G. (1997). *¿Por qué lo privado no se hace público?* Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (s.f.). Interrelación de las autonomías. Recuperado de <https://oig.cepal.org/es/autonomias/interrelacion-autonomias>
- ONU Mujeres. (13/07/2011). Cómo contrarrestar la discriminación de género y los estereotipos negativos sobre el género: respuestas de políticas eficaces. Recuperado de <http://www.unwomen.org/es/news/stories/2011/7/countering-gender-discrimination-and-negative-gender-stereotypes-effective-policy-responses>
- ONU Women. (s.f.). Concepts and definitions. Recuperado de <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>
- OSTROM, E. (1996). *Crossing the great divide: Coproduction, synergy and development*. Gran Bretaña: Elsevier Science Ltd.
- PÉREZ, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- STOLJAR, N. (2013). Feminist Perspectives on Autonomy. Recuperado de <https://plato.stanford.edu/archives/fall2015/entries/feminism-autonomy/>
- STROMQUIST, N. (1997). La búsqueda del empoderamiento: en qué puede contribuir el campo de la educación en J. NEWTON (ed.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*, 1, pp. 75 - 94. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/53100/1/9586017354.pdf>
- VERBRUGGEN, K. (2002). Micro financiamiento y empoderamiento de la mujer: una relación con muchos supuestos y condiciones. *Encuentro*. (60), 57-65. Recuperado de <http://repositorio.uca.edu.ni/635/1/encuentro60articulo5.pdf>
- YUNUS, M. (s.f.). *Growing Businesses That Matter*, Yunus Social Business - Global Initiatives.

enfoque de género, requerido para aportar al empoderamiento de las mujeres y continuar realizando investigaciones sobre estos aspectos.

Palabras clave: Igualdad de género, programa de capacitación integral, empoderamiento de la mujer, negocio social, ODS

## INTRODUCCIÓN

Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (2017), el Valle del Cauca es uno de los 5 departamentos con mayor tasa de desempleo. Para 2017, fue de 11,5 % presentando un aumento con respecto a 2016, año en el que el desempleo se ubicaba en el 11,2 %. El género femenino es el más afectado ya que el “64,7 % de los ocupados son hombres, mientras que el 56,4 % de los desempleados son mujeres” (*El País*, 2018, pp. 12-13), lo que evidencia que ellas no encuentran las mismas oportunidades que ellos en el mercado laboral y esto es una de las razones que las ha llevado a desarrollar sus propios negocios.

La Fundación WWB, organización sin ánimo de lucro, ubicada en Cali, con más de 35 años de existencia, nació con el propósito de ayudar a personas en situación de vulnerabilidad económica, en especial mujeres. Gracias a su trabajo y trayectoria ha recibido una variedad de reconocimientos entre los que figuran: el Premio Portafolio en la categoría Aporte a la Comunidad (2018), reconocimiento “Organización con Sello Posicionador” de Posicionamos (2015), el premio “Mejor gestión de apoyo a los empresarios colombianos” de Bancoldex (2006), entre otros.

En 2013 crea el Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras, con el propósito de dar solución a la baja capacidad en habilidades empresariales y personales de una población base de pirámide, principalmente mujeres, ubicadas en los municipios de Cali, Florida y Yumbo.

El Programa Yarú busca empoderar a las mujeres a través de la formación y desarrollo de habilidades en las dimensiones de educación financiera, alfabetización digital, emprendimiento y liderazgo, para fortalecer sus negocios de subsistencia, construir un proyecto de vida digno y ser autónomas e independientes financieramente. Aun cuando el foco del programa son las mujeres, los hombres no están excluidos, un 15 % de los participantes son hombres.

El trabajo de investigación busca dar respuesta a cómo, a través de una inversión de negocio social, la Fundación WWB está incluyendo un enfoque

de género en su Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras realizado en Cali, Yumbo y Florida durante 2017 – 2018.

El objetivo general de esta investigación es valorar, bajo la modalidad de estudio de caso de corte cualitativo, cómo el Programa Yarú, realizado en los tres municipios antes mencionados, durante 2017 y 2018, incluye en su desarrollo un enfoque de género que contribuye a alcanzar las metas de igualdad de género propuestas en el ODS 5. Como objetivos específicos se busca conocer el aporte que este hace al empoderamiento y autonomía de sus beneficiarias, a las metas del ODS 5 y a las dimensiones de la responsabilidad social empresarial, RSE. En adelante estos objetivos se abordarán bajo el nombre de líneas de investigación.

El estudio se desarrolla con base en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, propuesta por la Universidad Externado de Colombia, la cual sugiere “procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tienen por objeto documentar, interpretar y valorar en el contexto de su desarrollo, prácticas en responsabilidad social que actualmente son implementadas por organizaciones de distinta naturaleza” (Pérez, 2016, p. 15).

Para el desarrollo de la investigación se realizaron dos visitas de campo en las que se efectuaron entrevistas semiestructuradas a profundidad a colaboradores de la Fundación WWB, a sus aliados, a algunos de sus beneficiarios y a personas externas a esta que se encuentran vinculadas con temas de emprendimiento y feminismo. También, se hicieron grupos focales con los beneficiarios en los tres municipios donde se lleva a cabo el programa, en el marco de los cuales se incluyeron actividades lúdicas que permitieron obtener información adicional a las preguntas planteadas.

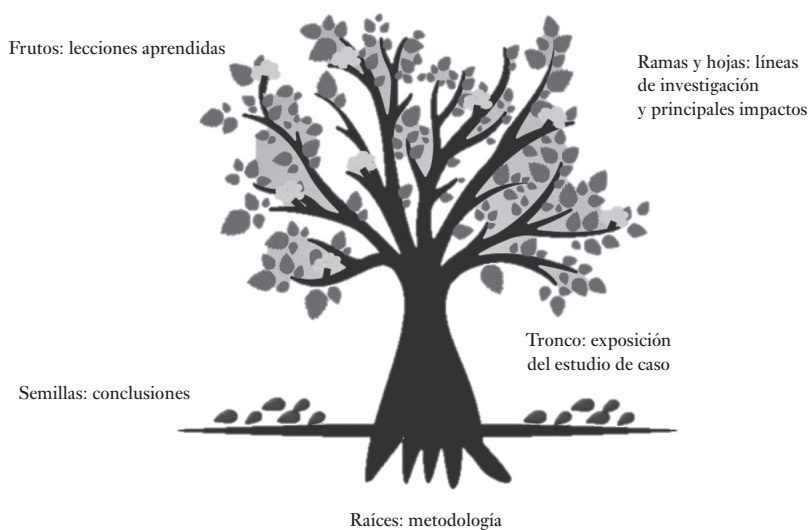
El marco teórico tomado como referencia para el análisis incluyó las siguientes categorías: igualdad de género, empoderamiento, autonomía, emprendimiento, nuevas masculinidades y negocio social, a partir de autores como ONU Mujeres; Naila Kabeer, quien ha trabajado ampliamente en temas de género y desarrollo en Bangladesh, India y Vietnam; Nelly Stromquist, investigadora en la dinámica de las políticas y prácticas educativas, las relaciones de género y la equidad; Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe; Katrien Verbruggen, licenciada en ciencias económicas aplicadas al desarrollo social, directora de estudios extranjeros de *East Anglia University* en Reino Unido; Muhammad Yunus, economista, premio Nobel de la Paz (1996), creador de los microcréditos y del Banco de los Pobres.



Este estudio de caso le permitirá al lector conocer cómo un programa de capacitación integral incluye en su desarrollo el enfoque de género requerido para aportar al empoderamiento de las mujeres. Igualmente, encontrará una visión crítica sobre el Programa Yarú que le servirá como una guía para replicar las buenas prácticas y/o aprender sobre las oportunidades de mejora identificadas. Cabe aclarar que los nombres propios de los beneficiarios no serán revelados por privacidad y protección de datos (Ley estatutaria 1581 de 2012, reglamentada parcialmente por el Decreto 1377 de 2013) y que por beneficiario se entenderá que son las personas que participan en el Programa, los cuales incluyen hombres y mujeres, aunque en algunos momentos se hará alusión solo al género femenino, por lo que se hablará de beneficiarias.

Para leer este documento se debe tener en cuenta que las investigadoras decidieron organizarlo a través de una metáfora entre el árbol Yarumo, insignia de este Programa, y el proceso de desarrollo del estudio de caso. Con base en esto, en la Gráfica 1 se define el contenido de la investigación:

GRÁFICA 1. CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

## I. METODOLOGÍA: LAS RAÍCES QUE SOSTIENEN ESTE ÁRBOL

Las raíces son las encargadas de transportar el agua y los minerales al árbol. En esta investigación la metodología dio los insumos que alimentan este estudio de caso.

Esta es una investigación empírica porque documentó un programa que se está desarrollando desde 2017 hasta la actualidad y se efectúa en un contexto específico: el Valle del Cauca. Es único ya que solo se estudió el Programa Yarú de la Fundación WWB. Intrínseco porque el propósito de la investigación fue entender las particularidades y complejidades del programa; es decir, conocer, interpretar y valorar las dimensiones relacionadas con enfoque de género, su aporte a los ODS y a la RSE, la modalidad de inversión social y la relevancia que tiene para la comunidad. Así mismo, esta investigación se sitúa en el tipo holístico ya que la unidad de análisis es de carácter indivisible.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante dos visitas realizadas a los municipios de Cali, Florida y Yumbo, en junio y septiembre de 2018, como se ilustra en la siguiente figura:

GRÁFICA 2. TRABAJO DE CAMPO

Junio de 2018			Septiembre de 2018		
3 grupos focales			3 grupos focales		
Cali y Aguablanca	Florida	Jumbo	Cali y Aguablanca	Florida	Jumbo
24 participantes			28 participantes		
12 entrevistas individuales semi-estructuradas	Fundación WWB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidenta de la Fundación</li> <li>- Mentor</li> <li>- Asesor empresarial</li> <li>- Coordinadora de medición y la de FortaleSer</li> <li>- Directora de investigación</li> <li>- Jefe de capacitación</li> </ul>	8 entrevistas individuales semi-estructuradas	Fundación WWB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinadora académica de alianzas</li> <li>- Asesora financiera</li> </ul>
	Aliados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámaras de comercio de Palmira, Yumbo y Cali</li> <li>- Casa Matriz de Cali</li> <li>- Coordinadora de proyectos empresariales de la Alcaldía de Cali</li> </ul>		Expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante Casa Matriz de Cali</li> <li>- Representante de la Ruta Pacífica de las Mujeres</li> </ul>
				Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cali</li> <li>- Aguablanca</li> <li>- Yumbo</li> <li>- Florida</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Los grupos focales estuvieron acompañados de dinámicas participativas que permitieron integrar a los beneficiarios y crear un clima favorable, las cuales se detallan a continuación:

– De lado a lado: Metodología realizada al inicio del grupo focal, para romper el hielo y obtener información sociocultural clave para la investigación relacionada con su estado civil, número de hijos, rutina diaria, entre otros. En ella los participantes se debían mover a la derecha o izquierda dependiendo de su respuesta a las preguntas realizadas por las investigadoras.

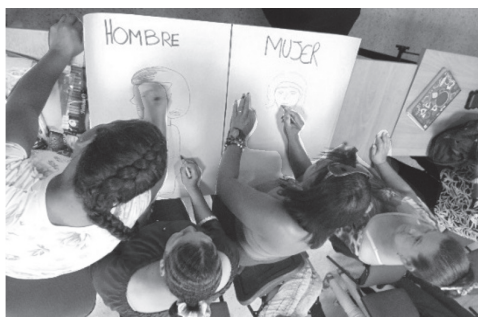
FOTO 1. BENEFICIARIOS EN LA ACTIVIDAD DE LADO A LADO



Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Dibujando estereotipos: Los beneficiarios que asistieron al grupo focal dibujaron por grupos a un hombre y a una mujer, ellos debían poner al lado características de cada uno de los géneros y posteriormente exponerlo a sus compañeros. Esta actividad permitió identificar estereotipos y generar debates alrededor de estos.

FOTO 2. DURANTE LA ACTIVIDAD DIBUJANDO ESTEREOTIPOS



Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Todo lo anterior estuvo acompañado de una observación cualitativa moderada, que el autor Óscar Pérez define como: “aquella en la que el investigador mantiene un equilibrio entre estar dentro y estar fuera de la escena” (2016, p. 105).

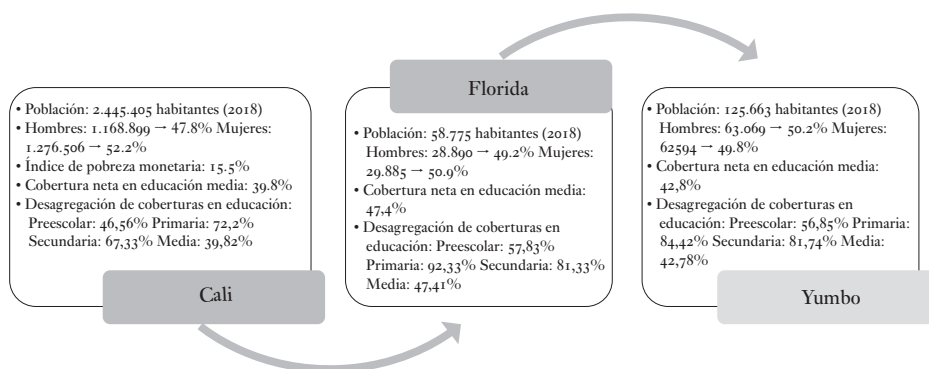
## 2. EXPOSICIÓN ESTUDIO DE CASO: EL TRONCO, LA BASE PARA QUE TODO SE LLEVE A CABO

El tronco permite que el árbol pueda mantenerse en pie y para esta investigación hace referencia al contexto en donde se desarrolla el Programa Yarú.

### 2.1. CONOCIENDO EL VALLE DEL CAUCA

El Programa Yarú se desarrolla en el Valle del Cauca, en los municipios de Cali, Yumbo y Florida. Este departamento tiene 42 municipios y según el censo realizado en 2005, es habitado por 4.052.535 personas, 1.944.994 hombres y 2.107.541 mujeres (Dane, 2009, p. 54), evidenciando que la mayoría son del género femenino y según las proyecciones nacionales y departamentales de población del Dane 2005 – 2020 se sigue manteniendo esa proporción. Al hacer un acercamiento a los municipios donde se realiza el Programa Yarú se encontró que también están habitados principalmente por mujeres. En la Gráfica 3 se ilustra esta situación adicional a la información sobre sus Índice de Pobreza Monetaria y cobertura de educación.

GRÁFICA 3. CARACTERIZACIONES MUNICIPIOS CALI, FLORIDA Y YUMBO, 2018



Fuente: Elaboración propia, utilizando información del Dane (2018), el Ministerio de Educación (2018); la plataforma Terridata (DNP, 2018) y Noticias Caracol (2018).

En el Valle del Cauca, la incidencia de pobreza monetaria para 2017 según el Dane, en su boletín técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares 2017, fue del 21,1 %, lo que indica que con respecto al 26,9 %, que es la cifra de Colombia, está casi a 6 puntos porcentuales por debajo (Dane, 2018, p. 4). Pero, en lo que tiene que ver con los índices de desempleo, se encuentra entre los cinco departamentos con mayores tasas; para 2017 fue de 11.5 %, 3 puntos arriba de la media nacional (9,2 %). La población femenina es la más afectada por esta situación. En Cali, para mayo y junio de 2018, según datos del Dane (2018, p. 6), la tasa de desempleo de las mujeres fue del 14,8 %, mientras que la de los hombres era del 7,8 %.

Así mismo, ha aumentado el número de personas que decidieron crear sus propios negocios, según el Dane (citado por *El País*, 2017, párr. 14) para el trimestre mayo-julio de 2017 “había en Cali 450.000 trabajadores por cuenta propia, 1000 más que en igual período del 2016” (párr. 1, “Otros datos”), de los cuales 41 mil personas se dedicaron a tareas domésticas, desarrolladas principalmente por mujeres.

## 2.2. LÍNEA DE TIEMPO DE LA FUNDACIÓN WWB: UN RECORRIDO POR LOS HECHOS MÁS IMPORTANTES

La Fundación WWB Colombia es una organización sin ánimo de lucro que lleva más de 35 años en el mercado, durante ese tiempo ha apoyado el proceso de empoderamiento de las mujeres de su región, muchas de sus iniciativas han estado en línea con las acciones efectuadas por la Gobernación del Valle del Cauca, como se expondrá a continuación.

Para la época en que comenzó a operar la Fundación WWB, en el Valle del Cauca estaba en aumento la participación de las mujeres en empleos informales debido a un descenso de los ingresos familiares, a un aumento de la demanda de la mano de obra en Cali y a que se da un cambio de mentalidad en las nuevas generaciones en donde ellas empiezan a tener acceso a la educación y deciden mejorar sus oportunidades (*El Tiempo*, 1990, p. 5). No obstante, sus deseos de generar ingresos se tropezaron con barreras como el acceso a créditos financieros, ya que muchas no cumplían con los requisitos que se solicitaban. Esta situación cambió cuando un grupo de caleñas se reunió y llevaron a la ciudad, bajo el nombre de Fundación WWB, la primera filial de *Women's World Banking*, organización mundial sin fines de lucro, dedicada a

brindar a las mujeres de bajos ingresos acceso a las herramientas y recursos financieros que necesitan para construir seguridad y prosperidad.

Desde sus comienzos, la Fundación estableció como misión empoderar a personas en situación de vulnerabilidad económica, en especial a mujeres, para mejorar su calidad de vida. Inicialmente lo hacía a través del acceso a microcréditos y después fue ampliando su portafolio de servicios. Este es un interés que comparte con la Gobernación del Valle del Cauca, segundo departamento en Colombia que tiene en su estructura administrativa la Secretaría de Mujer, Equidad de Género y Diversidad Sexual, cuya misión es “adelantar procesos de desarrollo integral que consoliden la perspectiva de género y diversidad sexual, mediante el cumplimiento de los principios democráticos de igualdad, justicia, equidad, tolerancia, respeto a la diferencia, integridad, seguridad, participación política y transversalidad” (Gobernación del Valle del Cauca, 2017).

En el caso de la Fundación WWB el compromiso de empoderar a las mujeres y a la población en situación socioeconómica vulnerable toma más fuerza cuando en 2012 decide separar su personería jurídica del Banco WWB (actualmente Banco W), convirtiéndose en la principal accionista de esta entidad financiera, lo que dio lugar a que desde el Banco se ampliara la oferta de productos y servicios y desde la Fundación se desarrollaran programas de capacitación para apoyar a los microempresarios de la región, principalmente a las mujeres, con sus proyectos de emprendimiento.

Como resultado de lo anterior, en 2013 la Fundación crea Yarú: Camino integral para emprendedoras, un programa de capacitación que busca darles a mujeres y hombres las herramientas que se requieren para que puedan fortalecer sus negocios y sus proyectos de vida. Para esa misma época, y con un enfoque similar, la Alcaldía de Cali crea Casa Matria, lugar en donde “las caleñas podrán encontrar acompañamiento para superar la violencia de género, recibir capacitaciones, talleres de empoderamiento económico, escuela política y diversos escenarios que se podrán compartir con las mujeres” (Bedoya, 2015, párr. 3).

La Fundación ha estado en constante evolución y todas sus acciones buscan reafirmar su misión, que es:

Impulsar procesos de empoderamiento de emprendedoras de escasos recursos en Colombia, para contribuir a su transformación en mujeres autónomas y capaces de tomar las decisiones adecuadas para construir un proyecto de vida digno y mejorar su nivel socioeconómico y el de sus familias (Fundación WWB, s.f.a, párr. 1).

En línea con su labor se encuentra el compromiso que tiene el gobierno del Valle del Cauca por promover el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género en el departamento.

### 2.3. CONOCIENDO MÁS DE LA FUNDACIÓN WWB

La Fundación WWB es una fundación empresarial, que trabaja “en proyectos que contribuyen al reconocimiento y proyección de las mujeres, a través de la capacitación, el liderazgo y el empoderamiento, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias” (Fundación WWB, s.f.b, párr. 1). Su financiación se hace a través de los dividendos del Banco W. Su visión para 2020 es,

atender a 20,000 emprendedoras acompañadas con modelo integral en el Valle del Cauca con un aumento del 50 % promedio en el incremento de sus ventas en sus emprendimientos y una disminución probada de los factores de riesgo de violencia en su hogar (Fundación WWB, s.f.a, párr. 2).

Lo que le permitirá seguir cumpliendo su objeto social: “Empoderamos emprendedoras de manera integral” (Fundación WWB, s.f.a, párr. 3).

La Fundación cuenta con diferentes líneas de negocio, dentro de las que se encuentra la investigación y medición, en el marco de la cual se desarrollan y promueven proyectos para identificar los desafíos a los que se enfrentan las emprendedoras en Colombia para crear las estrategias que las van a ayudar a resolverlos exitosamente. Los servicios complementarios, como el programa radial “Mujeres que inspiran mujeres”, el consultorio jurídico, las charlas sobre salud sexual, prevención de violencia y prevención de adicciones, formalización de empresas y mercado, “Voy de la mano”, “FortaleSer” y el laboratorio financiero. Los programas de formación, como lo es el “Manejo exitoso del dinero” y “Yarú: camino integral para emprendedoras”, iniciativa objeto de este estudio de caso. Y finalmente, “Ofelia no está sola”, iniciativa para brindarle una asesoría a las mujeres sobre lo que deben hacer en caso de ser víctimas de violencia física y psicológica.

#### 2.4. CONOCIENDO EL PROGRAMA YARÚ: CAMINO INTEGRAL PARA EMPRENDEDORAS

Yarú es un Programa de capacitación integral que ofrece actividades como el radar, desarrollada desde la dimensión de liderazgo. A través de ella se les enseña a los beneficiarios a delegar responsabilidades no solo en sus emprendimientos sino también en sus hogares. Es un programa no formal y presencial dirigido a emprendedores de estrato socioeconómico 1, 2 o 3, que cuenten con un negocio en funcionamiento y un nivel educativo no superior al técnico. La población objetivo está constituida principalmente por mujeres porque como comentó la jefa de capacitación de la entidad, Sandra Duque, “la Fundación identificó que ellas presentaban un bajo desarrollo de sus capacidades empresariales y de autonomía, lo que dificultaba la creación de sus proyectos de vida, un buen desempeño económico y afectaba sus relaciones personales” (Gómez y Rincón, 2018). Sin embargo, con el fin de incluir al género opuesto, la Fundación estableció un porcentaje de participación por programa del 85 % mujeres y 15 % hombres.

El Programa Yarú se lleva a cabo en 4 lugares: en la sede principal de la Fundación en Cali y en las instalaciones de Prospera Aguablanca (localidad de Cali), en Prospera Yumbo y en la sede de la Cámara de Comercio de Palmira en Florida; los 3 últimos se realizan mediante una alianza con las Cámaras de Comercio de Cali, Yumbo y Palmira, respectivamente. También existe una alianza con Casa Matria en la que beneficiarias de esa institución ingresan al Programa para continuar con su proceso de empoderamiento y emprendimiento.

En la sede de la Fundación se realizan dos cohortes al año, mientras que en los que se llevan a cabo con los aliados es solo una cohorte, ambos con una participación de 100 beneficiarios, aproximadamente. En cada una de las cohortes se convoca a más de 500 personas, pero no todos los que se inscriben son seleccionados. Ana María Barberán, coordinadora de medición de la Fundación, explicó: “se requiere de un proceso de entrevistas en donde se validan una serie de aspectos desde su perfil sociodemográfico, su perfil económico y el perfil de negocio” (Gómez y Rincón, 2018a) con el objetivo de evaluar el compromiso que van a tener con el Programa.

Para los beneficiarios que no hacen parte de ninguna alianza, es decir, los que lo realizan directamente en la sede de la Fundación, el programa tiene un costo que para 2018 era de \$720.000 en total; \$180.000 por cada uno

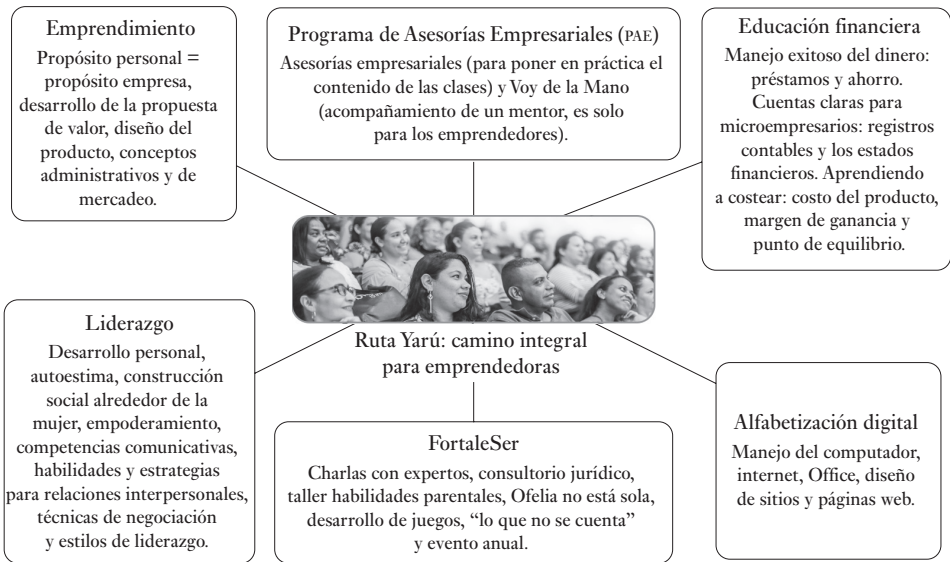


de los cuatro niveles, valor menor a lo que costaría un programa similar en el mercado. El pago se realiza de acuerdo con las finanzas del beneficiario, quien puede pagar semanal, mensual o por nivel y se cobra con el fin de garantizar el compromiso. Los beneficiarios que participan a través de las alianzas no realizan pago.

**2.4.1. ASÍ SE DESARROLLA EL PROGRAMA**

El contenido del programa se compone de cuatro dimensiones: liderazgo, emprendimiento, alfabetización digital y educación financiera. Como complemento y con el propósito de ofrecer una capacitación integral, están FortaleSer y PAE, Programa de Asesorías Empresariales; se trata de programas transversales que buscan mejorar no solo las capacidades empresariales sino también las personales, esto se representa gráficamente en la Figura 5. El programa contempla un momento de cierre con la realización de las ferias micro-empresariales, espacio en el que los beneficiarios pueden dar a conocer sus negocios y poner en práctica todo lo aprendido. A los emprendimientos que tienen proyección de crecimiento se les otorga capital semilla y pasan a “Voy de la mano”, en donde reciben una asesoría personalizada.

**GRÁFICA 4. ASÍ SE DESARROLLA EL PROGRAMA YARÚ**



Fuente: Elaboración propia.

El Programa se desarrolla bajo una metodología basada en la andragogía “disciplina educativa que trata de comprender al adulto desde todos sus componentes humanos; es decir, como un ser psicológico, biológico y social” (Fundación WWB, s.f.c. p. 5), y en la gamificación, que es un aprendizaje por medio de herramientas lúdicas y experimentales. Según el *design thinker* Miguel Ángel Espinar (2016, párr. 14), son “dinámicas de juego basadas en el reto, la curiosidad, la expresión, la colaboración o la exploración”. Al respecto, una de las beneficiarias expresó: “Las clases de Yarú son especiales porque uno a todo le encuentra sentido y uno sabe por qué está ahí y qué es lo que realmente uno quiere” (Gómez y Rincón, 2018b).

Retomando las dimensiones ya mencionadas es importante destacar que en ellas están implícitos aspectos relacionados con empoderamiento y autonomía, pero es desde el liderazgo donde se ven a profundidad, ya que por medio de una serie de actividades buscan que los beneficiarios aprendan a conocerse y a valorarse más, para que luego puedan proyectar su liderazgo en sus emprendimientos y vida personal.

El PAE y FortaleSer se llevan a cabo fuera del horario del programa por lo que adicional a las 4 horas a la semana que deben destinar a las clases, también deben contar con otras más para participar de sus actividades. Para las asesorías empresariales se requieren dos horas una vez al mes y su participación es opcional. En FortaleSer algunas actividades son obligatorias, por ejemplo, las charlas con expertos y los talleres que duran aproximadamente dos horas, también el evento anual que es un día completo.

El Programa ofrece la posibilidad de que los beneficiarios que no puedan asistir a una clase la recuperen.

#### 2.4.2. CONOCIENDO LOS GRUPOS DE INTERÉS DE YARÚ

Los grupos de interés del programa Yarú son los beneficiarios, los colaboradores, los aliados y el gobierno corporativo y las universidades, los cuales se encuentran organizados gráficamente:

De acuerdo con la Gráfica 5, el diámetro de cada ciclo de la espiral representa la importancia del grupo de interés frente al Programa, entre más amplio el círculo mayor importancia, influencia y cercanía tiene.

GRÁFICA 5. GRUPOS DE INTERÉS DEL PROGRAMA YARÚ



Fuente: Elaboración propia.

La primera escala pertenece a los beneficiarios que son quienes toman el programa. Según la caracterización realizada por la Dirección de Investigación de la Fundación WWB (2017d), el 88.84% se encuentra en estratos 1, 2 y 3. Los beneficiarios se componen principalmente de mujeres, un gran número de ellas presenta dependencia económica de sus parejas y el 21,5% son jefes de hogar. Con respecto a sus negocios, la mayoría tiene negocios de subsistencia, “del 95% de las personas se reconocen como trabajadores independientes o microempresarios. El 75% se reconoce como trabajador por cuenta propia y el 20% como microempresario que tiene vinculado al menos un trabajador al negocio” (Fundación WWB, 2017d, p. 4).

Los segundos en la figura son los colaboradores, dentro de los que se encuentran los facilitadores, mentores y personal administrativo. Ellos están a cargo de velar porque el programa funcione con éxito, son quienes investigan y aportan las mejoras que se pueden implementar para garantizar una formación integral. Es un equipo que ha estado creciendo: inició con 5 personas y para 2017 eran 45.

En el tercer círculo de la espiral se encuentran los aliados: las cámaras de comercio de Cali, Yumbo, Palmira y Casa Matria (entidad de la Alcaldía de Cali). Estos permiten a la Fundación ampliar la cobertura del Programa. En el marco de las alianzas la Fundación WWB aporta el Programa mientras que los aliados aportan los beneficiarios que van a participar según su área de influencia, y juntos realizan el proceso de selección. Para el caso de las

cámaras de comercio, ellos se encargan de la convocatoria, contribuyen con los salones para las clases, brindan refrigerios y algunos, como es el caso de la de Palmira, ofrecen actividades adicionales a las del Programa.

La alianza con las cámaras de comercio de Cali y Yumbo es la más grande en términos económicos y de cobertura, su objetivo es aunar esfuerzos para impulsar y dinamizar el tejido empresarial en la región. Con la Cámara de Comercio de Palmira se busca mejorar la calidad de vida y fomentar la autonomía económica de las mujeres y hombres de la zona. Y con Casa Matria hay dos objetivos: el primero, es generar herramientas que fomenten la autonomía de la mujer para así prevenir y reducir la violencia hacia ellas; y, el segundo, apoyar la gestión del conocimiento en equidad de género.

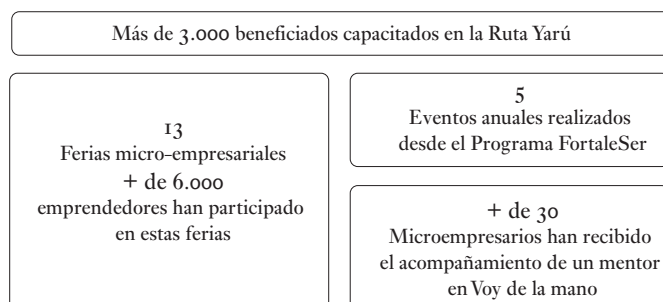
El Gobierno Corporativo, dentro de los que se encuentra la presidenta de la Fundación WWB, Daniela Konietzko, y la junta directiva, es un grupo de interés importante porque es el que toma las decisiones en cuanto al rumbo que debe seguir el Programa Yarú.

Por último, están las universidades, para la Fundación estos aliados son clave porque los ayudan a robustecer su programa de formación e investigación, a la fecha tienen alianzas con la Universidad el Valle, la Universidad ICESI y la Universidad Externado de Colombia.

### 2.4.3. EL PROGRAMA YARÚ EN NÚMEROS

La Gráfica 6 muestra los resultados obtenidos por el Programa Yarú desde su creación en 2013 hasta el 2018.

GRÁFICA 6. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROGRAMA YARÚ



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Fundación WWB y tomada de su página web.

Como se puede observar, es un Programa que tiene la capacidad de impactar en términos de cobertura, un número importante de beneficiarios, lo que da cuenta de su importancia para el cumplimiento de la misión de la Fundación. El reto a 2020 es vincular 20.000 emprendedores del Valle del Cauca a los procesos de capacitación.

### 3. VALORACIÓN DEL CASO: LAS RAMAS Y LAS HOJAS QUE ADORNAN EL PROGRAMA YARÚ

Los árboles, las ramas y las hojas son la extensión del tronco que evidencian sus años de crecimiento. Para este capítulo se hizo un símil en donde las ramas son las respuestas a los objetivos específicos y las hojas son los principales impactos que produce el programa.

#### 3.1. RAMAS: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

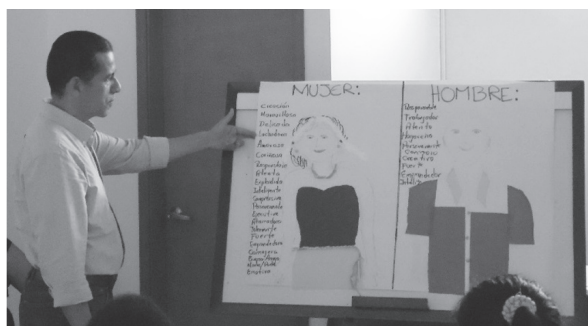
##### 3.1.1. RAMA DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL PROGRAMA YARÚ

A partir de la revisión teórica se identificó que una perspectiva con enfoque de género es aquella que tiene en cuenta la relación desigual que ha existido entre los hombres y las mujeres, en donde estas han sido víctimas de subordinación por parte de ellos, por lo que se debe contribuir con el proceso de empoderamiento de las mujeres y hacer una “revisión crítica de conceptos, valores, actitudes y comportamientos” (Noceti, Terrero, Salinas, Naharro & Gallo, 1997, p. 45), para así construir una relación equitativa y justa entre los dos géneros.

En el Programa Yarú se pueden evidenciar características que fortalecen un enfoque fuerte orientado a la equidad de género, como lo es el hecho de que va dirigido principalmente a las mujeres. La Fundación WWB es consciente de que al brindarles las herramientas y desarrollar en ellas habilidades que les permitan ser autónomas, tanto en sus negocios como en sus vidas, se puede romper con esa subordinación de la que han sido víctimas. Además, al incluir a los hombres está aportando en la construcción de relaciones equitativas y justas entre ambos ya que al compartir sus historias de vida se ayuda a disminuir la discriminación y la violencia de género. Este asunto hace aportes a la igualdad entre los géneros.

Lo anterior lo reafirma Sandra Duque, jefa de capacitación de la Fundación, cuando dijo: “[esta formación] tiene que ser de puertas abiertas, para que los hombres aprendan a ver desde su necesidad y que nosotras las mujeres aprendamos a ver nuestras necesidades también plasmadas en las de los demás y que empecemos a comprendernos todos” (Gómez y Rincón, 2018) y lo complementó una de las beneficiarias cuando expresó: “Todos somos iguales, pero en la Fundación le ayudan a entender mejor esa parte” (Gómez y Rincón, 2018b).

FOTO 3. BENEFICIARIO DESCRIBIENDO A UNA MUJER Y UN HOMBRE



Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Por otra parte, existen aspectos que se deben fortalecer; para Martha Gualteros, directora de la Fundación Progreseemos: “El Programa tiene unos matices de género, pero se tendría que empezar por preguntarse cuáles son las barreras de género que tienen las mujeres para ser emprendedoras” (Gómez y Rincón, 2018c), además, dijo que es necesario involucrar a las familias para generar mayores cambios. Julie Vanegas, coordinadora de programas en Casa Matria, también expresó que se requiere conocer más de género para integrarlo en todo el contenido y educar más al hombre (Gómez y Rincón, 2018d). Y es que el hecho de incluir una perspectiva de género en este tipo de iniciativas requiere, además de lo anterior, según Largo (1998), conocer y comprender lo que es género para poder compartirlo tanto con hombres y mujeres.

Otro aspecto es el mencionado por las sociólogas Dighiero y Montañó (2012) cuando indican que se deben dimensionar las diferentes condiciones y necesidades de ambos géneros para conocer la forma en que les afectan las

acciones que se implementan; en el Programa se halló que algunos hombres desertan porque no se identifican con el contenido y con las actividades didácticas que se llevan a cabo.

Respecto al aporte que hace el Programa Yarú al ODS 5, en desarrollo del estudio se evidenció su contribución a algunas de las metas tal y como se describe en la Tabla a continuación:

TABLA 1. APORTE DEL PROGRAMA A LAS METAS DEL ODS 5

Metas ODS 5	Aporte del Programa Yarú
Meta 5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo	Desde las actividades que se realizan en la dimensión de liderazgo se busca construir relaciones igualitarias entre hombres y mujeres para así aportar a la disminución de actitudes discriminatorias hacia ellas. Aunque se debe trabajar más en acabar con los estereotipos de género ya que todavía hacen parte del discurso de los beneficiarios.
Meta 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación	El aporte que el Programa hace a esta meta se evidencia en la charla sobre nuevas masculinidades, las actividades que desarrollan el Programa “Ofelia no está sola” y en las habilidades en comunicación asertiva y negociación que promueven en sus beneficiarias.
Meta 5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país	A través de la ya mencionada actividad del Radar, se les enseña a los beneficiarios, principalmente a las mujeres, a delegar responsabilidades no solo en sus emprendimientos sino también en sus hogares.  En el trabajo de campo se evidenció que las beneficiarias delegan responsabilidades en sus emprendimientos, pero todavía no en sus hogares.
Meta 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública	La contribución a esta meta tiene que ver con inculcar en ellas la autonomía en la toma de decisiones, principalmente en lo relacionado con su empresa y proyecto de vida para en un segundo momento promover su participación en el ámbito público; razón por la cual, junto con la Universidad Icesi, están desarrollando el diplomado Mujeres, liderazgo y participación pública.

Metas ODS 5	Aporte del Programa Yarú
<p>Meta 5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen</p>	<p>El principal aporte que el Programa Yarú hace a esta meta es desde el taller de salud sexual y reproductiva, en el cual promueven el autocuidado y la toma de decisiones responsables sobre su cuerpo.</p>
<p>Meta 5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres</p>	<p>Es a través del contenido de la dimensión de alfabetización digital que se busca que las beneficiarias le pierdan el miedo a usar las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones para que puedan disfrutar de las ventajas que estas tienen.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DE LOS ODS A LA IGUALDAD DE GÉNERO

Uno de los fines de los ODS es la erradicación de la pobreza en todas sus formas y para lograrlo se puede identificar un interés de vincular a la mujer bajo el enfoque Mujeres en Desarrollo – MED, previamente expuesto (Romero Amaya *et al.*), por el cual ella participa como un recurso humano productivo sin que se tenga en cuenta el triple rol que desempeña: la maternidad y el cuidado de los niños, el trabajo remunerado y las actividades de gestión comunitaria (Noceti *et al.*, 1997), generando una doble jornada que perpetúa la discriminación de la cual ha sido víctima.

No obstante, el ODS 5 deja un importante vacío, pues su enfoque se concentra en la mujer dejando de lado lo que propone ONU Women (s.f.): [ONU Mujeres] “*Gender equality implies that the interests, needs and priorities of both women and men are taken into consideration, recognizing the diversity of different groups of women and men*” [la igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres se toman en cuenta, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres] (párr. 2); es decir, el ODS 5 deja de lado la perspectiva de cambio en el rol del hombre para lograr una verdadera igualdad entre los géneros, pues aunque las meta 5.4., los invita a contribuir con las labores del hogar y la meta 5.2. a poner fin a todas las formas de discriminación y violencia



hacia la mujer, la igualdad de género supondría un trabajo bajo el enfoque de Género en el Desarrollo, GED, que propone construir relaciones de género en donde ambos puedan empoderarse y transformar la cultura patriarcal, tal como lo ilustran Romero Amaya y otros en la Gráfica 1. Evolución de la inclusión de las mujeres en la planeación del desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que el Programa Yarú incluye un enfoque GED porque es una capacitación que no solo les enseña a sus beneficiarios y beneficiarias a llevar con éxito los emprendimientos, sino que, a partir de las otras dimensiones y de las actividades complementarias, ofrece un programa integral que aporta a la construcción de relaciones igualitarias entre hombres y mujeres.

### 3.1.2. RAMA DEL APORTE DEL PROGRAMA YARÚ AL EMPODERAMIENTO Y LA AUTONOMÍA DE SUS BENEFICIARIAS

Como se ha mencionado, la Fundación está comprometida con el empoderamiento y la autonomía de las mujeres. Trabajan el empoderamiento con base en la definición que otorga Naila Kabeer, cuyas dimensiones fueron mencionadas en el capítulo introductorio (Romero Amaya *et al.*), para quien se trata del “proceso a través del cual las personas adquieren la capacidad de decidir y realizar cambios significativos en su vida, en lo material, en lo emocional, en las relaciones, con su familia, sus amigos y sus comunidades” (Citado en Fundación WWB, 2018e, p. 1).

Para empoderarlas, la Fundación se enfoca en mejorar su autoestima, componente transversal en todo el Programa. Según la presidenta y su equipo de trabajo, lo primero que se debe hacer es lograr en ellas un cambio en su interior y para eso desarrollan actividades como “Re-conozco mi autoestima” y los “Súper poderes”. De acuerdo con los testimonios, el cambio se observa desde el primer momento que entran al Programa, la coordinadora académica de la Fundación expresó:

Cuando ellas entran, entran súper desordenadas en su físico, son mujeres temerosas, entran con muchas dudas, con una autoestima bajita. A medida que van pasando las semanas van cambiando, hablan más duro, participan en las clases (...) hablan con propiedad de sus negocios, sus vidas y de todo (Gómez y Rincón, 2018e).

Las beneficiarias del programa también reconocen en ellas un cambio, una de ellas contó: “Mi familia ya me ve más independiente, ya no soy tan peleona y dicen que me ven más alegre, más contenta, tengo más confianza en mí” (Gómez y Rincón, 2018f).

Con respecto a la autonomía, la Fundación se basa en el concepto de Immanuel Kant y la investigadora Natalie Stoljar, entendida como “la capacidad que tienen las personas para tomar sus propias decisiones, asumiendo las consecuencias que estas puedan tener, autonomía que está relacionada con la autodeterminación, autogobierno y auto-dirección” (Citado en Fundación WWB, 2018e, p. 1). Y sus resultados se ven reflejados en las 3 autonomías que propone el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (s.f.): la económica, la física y la de decisiones.

El aporte más grande se puede ver en la autonomía económica porque las están ayudando a organizar mejor sus emprendimientos para que sean rentables, una de las beneficiarias dijo que desde que está en el Programa “las cosas mejoraron mucho, sobre todo mi dinero, ahora llevo dinero a la casa” (Gómez y Rincón, 2018g). Con respecto a la toma de decisiones, el Programa se orienta a los que tienen que ver con los ámbitos de vida personal y privada, a la toma de control de sus vidas, no necesariamente a la participación política. Y, en la física, se evidencia en la formación que reciben en educación sexual y reproductiva, en el fortalecimiento de su autoestima y en la información que reciben en el marco del Programa “Ofelia no está sola”, en donde se les muestra el camino que deben seguir si son víctimas de violencia física o psicológica.

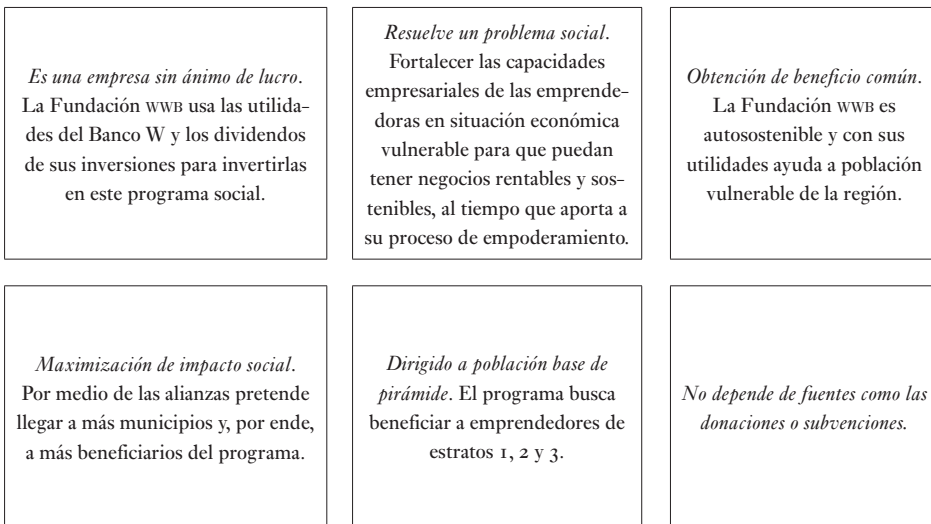
### 3.1.3. RAMA DEL NEGOCIO SOCIAL Y SU APORTE A LA RSE

Este Programa es ejecutado y financiado directamente por la Fundación WWB quien, al ser accionista mayoritaria del Banco W, invierte sus dividendos en la formación y empoderamiento de los microempresarios de la región, principalmente de las mujeres, a través de la modalidad de inversión social llamada Negocio Social. Este, de acuerdo con Yunus (2018), Premio Nobel de Paz en 2006, consiste en crear una empresa para resolver un problema social o ambiental, se caracteriza por ser sostenible financieramente y usar sus ganancias para maximizar el valor social. Para la presidenta de la Fundación, Daniela Konietzko, el negocio social permite “mostrar con resultados que en

esa intervención ganamos todos, si podemos producir rentabilidad económica y rentabilidad social, estamos ganando todos” (Gómez y Rincón, 2018h).

Complementando lo anterior, y de acuerdo con la revisión teórica, se identificó que el Programa Yarú se realiza a través de esta modalidad de inversión social como se ilustra en la siguiente Gráfica:

GRÁFICA 7. MODALIDAD DE INVERSIÓN SOCIAL



Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica anterior evidencia que la Fundación WWB a través de su inversión de negocio social en el Programa Yarú, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de personas de rentas bajas, sobre todo de las mujeres más vulnerables del Valle del Cauca. Su objeto social se orienta a la creación simultánea de valor social y económico, pues no solo las empodera sino también fortalece su autoestima y les da las herramientas para mejorar su nivel socio económico y del contexto donde opera; es un negocio autosuficiente y autosostenible no solo por las utilidades del Banco W sino también por los dividendos que consigue de las inversiones que realiza.

Esto, a su vez, se refleja en el compromiso con la responsabilidad social empresarial, RSE, porque voluntariamente desarrolla esta iniciativa que contribuye a la solución de una problemática social como lo es la planteada en el ODS 5 sobre la igualdad de género, tiene en cuenta a sus grupos de interés y sus acciones le aportan a la dimensión económica y social. A la económica

porque está fomentando la creación de empresas, aportando a la economía de la región y logra que sus beneficiarios mejoren sus ingresos. A la social, porque genera empleo en la región, retención del talento humano, promueve la diversidad e igualdad de oportunidades en las actividades que se realizan y junto con los aliados están empoderando mujeres para así construir una cultura de igualdad de género en la región.

### 3.2. HOJAS: PRINCIPALES IMPACTOS

En esta sección se hace una valoración cualitativa de los principales impactos producidos por el Programa Yarú en sus beneficiarias.

#### 3.2.1. HOJA DE LA MEJORA EN LA AUTOESTIMA DE LAS BENEFICIARIAS

A partir de la valoración del Programa se identificó como impacto positivo la mejora en la autoestima de los beneficiarios, principalmente en las mujeres. El Programa Yarú, no solo contribuye a su empoderamiento sino también logra un cambio en su interior, como lo plantea ONU Mujeres (2011): “establecen sus propias agendas, adquieren habilidades (o son reconocidas por sus propias habilidades y conocimientos), aumentando su autoestima, solucionando problemas y desarrollando la autogestión” (p. 11). La presidenta de la Fundación señaló: “Se dan unos cambios internos y externos. Externos, ellas vienen arregladas, ellas vienen con otra posición; internos, cambia la actitud frente a la vida, empiezan a disfrutar de las cosas pequeñas de la vida como ir al parque” (Gómez y Rincón, 2018h).

Es desde la dimensión de liderazgo donde se profundiza este aspecto a través de actividades experienciales como lo son “Re-conozco mi autoestima”, el “Diario con-sentido” y los “Súper poderes” que ayudan a sus beneficiarias a reconciliarse con ellas mismas y reconocerse como seres únicos y valiosos, la jefa de capacitación de la Fundación afirmó:

Las encaminamos es a que evolucionen, pero no hacia el porqué sino hacia el para qué, que vean lo positivo, la oportunidad. Al verle qué saqué de eso, yo puedo decir que surgió mi negocio, a partir de todo esto saqué a mis hijos adelante, estoy en lo que estoy, soy lo que soy... ese es el para qué (Gómez y Rincón, 2018).

Las beneficiarias, a partir de lo que aprenden en la Fundación, se vuelven unas personas más seguras de sí mismas y es clave para su proceso de empoderamiento, la licenciada en ciencias económicas Verbruggen (1997) dice que es indispensable fortalecer su autoestima y lograr en ellas un cambio desde su interior, objetivo que ha logrado la Fundación a través de sus capacitaciones, así lo expresó una de sus beneficiarias: “Antes yo era muy tímida, no hablaba, aquí en la Fundación he aprendido muchas cosas acerca de mí misma y también de las otras personas que están en mi entorno y esto me ha ayudado demasiado” (Gómez y Rincón, 2018f).

### 3.2.2. HOJA DE LA MODIFICACIÓN EN LAS DINÁMICAS FAMILIARES DE LOS BENEFICIARIOS

El Programa no solo impacta a los beneficiarios sino también a sus familias. Se identificaron principalmente tres aspectos.

La primera modificación está relacionada con una de las metas del ODS 5 que tiene que ver con promover una corresponsabilidad en los hogares y, en este caso, en los emprendimientos, lo cual está arrojando resultados positivos, aunque no en grandes dimensiones. Para contribuir a esto, el Programa Yarú entre sus actividades realiza la del Radar, que como ya se expuso, les permite identificar a las personas en quienes pueden delegar funciones, un ejemplo de sus resultados es el que señaló una de las beneficiarias:

Cuando yo empecé [con su negocio] prácticamente me ayudaba un solo hijo y a ratos, pero no estaba involucrado en la empresa, yo era como muy por acá solita y me defendía como podía, acá aprendí que uno los puede involucrar y he logrado que todos en la familia quieran ayudar (Gómez y Rincón, 2018f).

Una segunda modificación tiene que ver con mejorar las relaciones dentro del entorno familiar, para esto el Programa incluye temas de comunicación asertiva, escucha atenta, habilidades parentales, técnicas de negociación, entre otras, que han permitido que se fomente más el diálogo en sus hogares, muchas coincidieron en que antes eran conflictivas, que no permitían que les llevaran la contraria, pero con el Programa se dieron cuenta que deben escuchar y expresar lo que sienten de una mejor manera para así evitar conflictos que dañen la relación.

La tercera, es el cambio en la forma de pensar de los familiares de los beneficiarios y esto se da porque muchos llegan a compartirles lo que aprendieron, una beneficiaria mencionó que ella regañó mucho a sus hijos cuando eran pequeños, pero que con el Programa aprendió que esa no era la forma de educarlos por lo que cuando ve que ellos tratan mal a sus nietas, les recuerda lo que le han enseñado (Gómez y Rincón, 2018f).

Dado el alcance de la presente investigación no fue posible constatar que estas modificaciones se evidenciaran en todos los hogares de los beneficiarios, no obstante, en los hogares abordados sí son claros los cambios. Estas modificaciones influyen en el proceso de empoderamiento de las actuales beneficiarias y de las futuras generaciones ya que se están educando con otra forma de pensar. Referente a esto, Daniela Konietzko sabe que los resultados en los cambios culturales relacionados con la igualdad de género se verán a futuro, en sus palabras: “Nosotros les estamos enseñando a pescar y a largo plazo lo van a ver nuestros nietos, el día de mañana que haya transformaciones mucho más profundas dentro de la sociedad” (Gómez y Rincón, 2018h).

### 3.2.3. HOJA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

La construcción de capital social hace referencia a las redes de confianza que se crean entre el beneficiario –principalmente las mujeres–, sus compañeros y la Fundación WWB para lograr que cada uno cumpla sus metas, que en el caso de los dos primeros es fortalecer sus negocios de emprendimiento y para la institución es cumplir con su misión de empoderar a las mujeres de la región para que puedan construir un mejor proyecto de vida. El sociólogo y politólogo Putnam, lo define como “las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo” (citado en Durston, 2000, p. 9), componentes que se identifican en el Programa Yarú.

Dentro del programa se fortalecen lazos de amistad, se crean redes de contactos y unidades de apoyo que aportan no solo a la superación de miedos sino también a lograr transformaciones en su forma de actuar y de pensar; muchas de las beneficiarias expresan que se sienten más seguras al momento de tomar decisiones, que son más autónomas y que se sienten empoderadas, objetivos que la Fundación plantea en su misión. Sandra Duque, jefa de capacitación, indicó:

Ellas aquí encuentran una salida mayor a todas sus situaciones, empiezan a encontrarse con amigas, se empiezan a generar lazos de amistad, empiezan a cambiar todos sus comportamientos y pues esto hace que en sus casas la situación sea diferente (Gómez y Rincón, 2018).

A lo anterior, se le suman los lazos de amistad que se construyen entre los compañeros, relación de confianza que les permite superar sus miedos, que en palabras de la economista Elinor Ostrom (1996) es capital social porque es la confianza que hay en una comunidad lo que permite poder trabajar de una forma sinérgica para construir un mundo mejor en donde hay transparencia e igualdad de oportunidades.

Con el Programa, tanto los beneficiarios como la Fundación, están obteniendo beneficios mutuos permitiendo así que se construya capital social que, según el representante de la sociología contemporánea Pierre Bourdieu, es el “conjunto de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos; o, en otros términos, con la adhesión a un grupo” (citado en Durston, 2000, p. 8).

#### 4. LECCIONES DEL CASO: LOS FRUTOS QUE GENERA EL PROGRAMA YAR

Así como los frutos son el resultado del ciclo de vida del árbol, en el Programa Yarú estos se ven representados por las acciones que la Fundación ha emprendido para dar cumplimiento a su misión. A continuación, se presentan los principales factores de éxito, aspectos del Programa que generan un impacto positivo en sus grupos de interés; las oportunidades de mejora más relevantes, puntos que se pueden potenciar y, finalmente, las recomendaciones, aportes que las investigadoras hacen para que, si es de su interés, la Fundación los incluya en el Programa.

##### 4.1. FACTORES DE ÉXITO

###### 4.1.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL

El Programa Yarú, al tiempo que aporta en la construcción de negocios sostenibles, también lo está haciendo para la creación de una cultura de igualdad

de género. La Fundación WWB parte del fortalecimiento del ser, por lo que dentro de sus áreas de formación incluye componentes de autoestima, autonomía, liderazgo, empoderamiento y comunicación asertiva. Transversal a esto, desarrolla actividades sobre habilidades parentales, corresponsabilidad en el hogar, educación sexual, nuevas masculinidades, reducción y prevención de la violencia de género, entre otros, que están produciendo cambios en la forma de actuar y de pensar de los beneficiarios, lo que se refleja en relaciones igualitarias y en una mejor calidad de vida.

Relacionando lo anterior con lo que propone el economista Max-Neef (1998) en su teoría sobre el desarrollo a escala humana, se puede decir que en el Programa Yarú ofrece una solución integral al satisfacer varias de las necesidades axiológicas de sus beneficiarios como la de subsistencia, al contribuir a que puedan generar sus propios ingresos; de protección, porque los sensibiliza sobre lo que deben hacer para prevenir y reducir la violencia de género; de afecto, al incentivar el respeto hacia los demás, aprender a perdonar y a valorarse más.

#### 4.1.2. ALIANZAS PARA LLEGAR MÁS LEJOS Y UNIR ESFUERZOS

Los aliados son pieza fundamental del programa, ya que son el complemento que la Fundación WWB necesita para cumplir con su misión y visión. Y van a ser claves para la meta que tiene de ampliar su cobertura ya que para los próximos años se espera tener presencia en nuevos municipios y, como indicó el coordinador de alianzas Carlos Duque: “La Fundación da más en temas de aportes, pero la estrategia fue entrar de esa manera, entrar con una posición más humilde para conocer el territorio y hacerse conocer. Verdaderamente hay un interés de parte y parte” (Gómez y Rincón, 2018i), que es unir esfuerzos para llegar a más población.

Otro factor ha sido el bono reputacional que la entidad tiene en la región, dado que lleva más de 35 años en el mercado y durante su operación ha recibido más de 10 reconocimientos por su labor. Sus aliados reconocen de la Fundación el conocimiento y la experiencia en género, empoderamiento de las mujeres y metodologías de aprendizaje, por lo que la ven como un aliado estratégico para cumplir sus metas. Martha Gualteros, directora de la Fundación Progreseemos, expresó: “La alianza ha sido muy positiva, nos



gusta la metodología que implementan y el acompañamiento que hacen en todo el proceso de capacitación empresarial” (Gómez y Rincón, 2018c).

#### 4.1.3. METODOLOGÍA AJUSTADA AL PERFIL DEL BENEFICIARIO

Es un factor de éxito porque al dirigirse a una población adulta con un nivel bajo de escolaridad usa una metodología basada en la andragogía, educación para adultos, y en la gamificación, enseñanza a través del juego. La primera promueve espacios de debates que permiten llegar a conclusiones conjuntas y con la segunda se espera que, a través de actividades experienciales, puedan aplicar lo aprendido tanto a sus negocios como a sus vidas; además, a crear capital social para una mejor aprehensión del conocimiento y para construir relaciones de igualdad.

Para la especialista en cambio social y género, Stromquist (1997), en un proceso de empoderamiento a la mujer se debe tener un modelo de aprendizaje que incluya las realidades y experiencias de la población a la que se va a dirigir, aspecto que se evidencia en el Programa Yarú, en donde el 100 % de los beneficiarios que participaron en los grupos focales manifestaron estar a gusto con la forma en que se desarrolla el contenido y esto, a su vez, es lo que ha permitido que la Fundación WWB logre las transformaciones que se han ido exponiendo a lo largo de este trabajo, las cuales también trascienden a sus familias.

#### 4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

A continuación, se dan a conocer las principales debilidades, oportunidades y/o amenazas no aprovechadas que la Fundación puede convertir en fortalezas.

##### 4.2.1. PROCESO DE SELECCIÓN

Se sugiere promover una mayor participación de los hombres para lograr más transformaciones en lo relacionado con la igualdad de género; según cifras de 2018, la Fundación tiene establecido que participen en el Programa 15 % hombres y 85 % mujeres. Además, el nombre del Programa es excluyente porque habla de un camino para emprendedoras lo que lleva a los hombres a pensar que no pueden participar.

Por otro lado, la investigación identificó que algunos de los beneficiarios no tenían claridad frente a la convocatoria del Programa y que muchas de las personas que habían sido seleccionadas por la Fundación WWB se retiraron porque no cumplía con sus expectativas, algunos porque ya sabían los temas que se desarrollaban en las capacitaciones y no le encontraban sentido ni utilidad, y otros porque esperaban recibir capital semilla. En la medida en la que el Programa sea claro con lo que le ofrece a sus usuarios y el proceso de selección sea estricto con los parámetros de clasificación, el nivel de deserción del Programa disminuirá, los usuarios podrán sentirse a gusto y se puede aumentar la participación de la población vulnerable dentro del Programa.

#### 4.2.2. CONTENIDOS CON ENFOQUE DE GÉNERO

Si bien el Programa tiene un contenido integral hay aspectos relacionados con enfoque de género que se pueden potencializar. A continuación, se explican los que se identificaron:

– *Emprendimientos*: la mayoría de los emprendimientos de las beneficiarias con quienes se tuvo contacto en el marco de la investigación, tienen que ver con los roles sociales de género, en el caso de las mujeres son labores de cuidado, gastronomía, confección que si bien dan herramientas para fortalecerlas terminan perpetuando las construcciones culturales que continúan transmitiéndose de generación en generación.

– *Nuevas masculinidades*: aunque este contenido está presente en el Programa, hace falta profundizar más porque todavía se siguen encontrando actitudes y un lenguaje machista que afecta el proceso de empoderamiento de las mujeres y la construcción de relaciones igualitarias.

– *Actividades relacionadas con estereotipos de la mujer*: como los poderes personales, que deben coserle ropa a un muñeco de trapo; o cuentos de ellas para ellas, en donde las mujeres son las protagonistas, entre otras iniciativas que hacen que el hombre no se identifique con el contenido y abandone el programa.

– *Labores compartidas en el hogar*: se encontró que la mayoría de mujeres todavía sigue trabajando más horas que los hombres y el hecho de participar en este Programa les genera responsabilidades adicionales. Por lo anterior, otra oportunidad de mejora se identifica en la inclusión de las familias de los beneficiarios dentro del proceso de empoderamiento de la mujer, debido a que es a partir de esto que se pueden alcanzar cambios en la corresponsabilidad del hogar.

#### 4.2.3. HOMBRES DENTRO DEL PROCESO

Al proceso de selección debe sumarse una participación más activa de los hombres, es una oportunidad no aprovechada porque se pueden generar más transformaciones culturales si los convierten en aliados en el proceso de empoderamiento de la mujer.

De igual manera, a través de una formación en nuevas masculinidades se logra disminuir la discriminación y violencia hacia la mujer para construir relaciones de igualdad. Esta formación resulta ligera, ya que no está generando impactos significativos en sus beneficiarios.

Así mismo, y como ya se dijo, el hecho de que el nombre del programa sea un camino para emprendedoras es excluyente porque lleva a los hombres a pensar que no pueden participar. Uno de los beneficiarios contó: “Mi primera percepción es que era un programa para mujeres, eso es lo que uno ve. Pero luego me dijeron que sí podía participar” (Gómez y Rincón, 2018k); él dijo que muchos hombres han abandonado el Programa porque sienten que no es para ellos, el hecho de aumentar un poco más la participación de este género les puede ayudar a acabar con esa idea de que es solo para mujeres.

#### 4.2.4. ROBUSTECER LA CAPACITACIÓN AL EQUIPO DE LA FUNDACIÓN Y REVISAR LAS METAS INTERNAS

La presidenta de la Fundación, Daniela Konietzko, en su discurso manifiesta la importancia de incluir un enfoque de género dentro de la operación de la organización, lo cual también se puede identificar en su misión, visión y objeto social. Dado lo anterior se sugiere mantener sesiones de capacitación sobre los enfoques de género y temas como empoderamiento, autonomía e igualdad, dirigidas al equipo de colaboradores de la Fundación, de manera que se fortalezcan las teorías y conceptos relacionados con género.

Así mismo, se identificó que la visión de la Fundación tiene planteado un propósito difícil de alcanzar, dado que estipulan para 2020 capacitar a 20.000 usuarias beneficiadas, pero desde que iniciaron con el programa en 2013 a la fecha de este estudio de caso, 2019, solo han capacitado a cerca de 3.000 por lo que el tiempo restante, es muy poco para cumplir con su visión. Esto evidencia la importancia de ajustar los objetivos con base en los resultados obtenidos hasta la fecha.

#### 4.2.5. DURACIÓN DEL PROGRAMA

Actualmente, el programa está diseñado para 12 meses con una intensidad horaria de más de 200 horas, divididas en 4 horas, una vez a la semana. Sumado a esto, como ya se mencionó, los beneficiarios deben disponer de tiempo adicional para asistir a las asesorías empresariales, a las actividades de FortaleSer y a las que organizan los aliados. Al respecto, uno de los beneficiarios dijo: “El gran problema que muchos tenemos es el tiempo, porque nos toca cerrar los negocios para venir, sí es una inversión para el futuro, pero entonces eso le golpea a uno” (Gómez y Rincón, 2018j). Algunas de las beneficiarias expresaron que cuando tienen clases deben dejar organizado con anticipación todo lo de la casa y lo del negocio, lo que refuerza la recarga de trabajo en ellas.

#### 4.3. RECOMENDACIONES

A partir de la valoración realizada al Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras se proponen las siguientes recomendaciones:

##### 4.3.1. CONTENIDO CON ENFOQUE DE GÉNERO

Como se dijo antes en temas de contenido hay unas oportunidades que la Fundación puede aprovechar para lo cual se proponen acciones puntuales:

– *Nuevas masculinidades*: se propone incluir este componente no solo en el taller que realizan desde FortaleSer sino también abordarlo con actividades en las que los beneficiarios puedan visibilizar los estereotipos que hay alrededor de cada género y después llevarlos a una reflexión que los invite a construir una cultura incluyente y equitativa. Este concepto lo pueden abordar a partir de poemas, cuentos o canciones en los que describan quién es una mujer, quién es un hombre y los roles que tienen.

– *Corresponsabilidad en el hogar*: promover debate sobre preguntas como, ¿qué trabajo realiza el hombre dentro y fuera del hogar? Y ¿qué trabajo realiza la mujer dentro y fuera del hogar? ¿Por qué más mujeres que hombres asumen el trabajo de la casa (trabajo doméstico)? ¿Por qué es importante para un hombre tener un trabajo asalariado? ¿Cuáles son las tareas domésticas que estamos dispuestos a asumir en nuestras casas, cuáles no y por qué? (Curso

Internacional y OCDIH, 2013). Esto con el objetivo de generar conciencia en todos los participantes sobre delegar no solo en sus emprendimientos sino en sus labores domésticas.

– *Realizar un Speech*: un discurso breve que construye cada uno a lo largo del programa, que le permita explicar y expresar los cambios que está experimentando, para que así su familia y amigos entiendan y evidencien su proceso. Esto generaría en las mujeres confianza al hablar, empoderamiento al expresarse y en los hombres ayudaría a la difusión de las nuevas masculinidades en su entorno.

– *Hombres parte del programa*: desarrollar actividades con las cuales ellos se identifiquen; por ejemplo, no hablar de “Cuentos de ellas para ellas”, sino de “Cuentos para todos” en donde los protagonistas sean tanto hombres como mujeres, también se podrían abordar temáticas a través de juegos que sean neutrales como baloncesto, que serviría como una herramienta para estudiar el trabajo en equipo o las carreras de obstáculos para estudiar la competitividad.

– *Promover un liderazgo y una participación política*: esto se puede lograr creando contenido que les brinde las herramientas y el conocimiento necesario para que puedan participar plena y efectivamente en los distintos escenarios políticos, económicos y públicos en sus comunidades. La Fundación WWB podría incluir en los talleres que se realizan desde FortaleSer uno en los que organizaciones civiles de mujeres les compartan su experiencia y les hablen sobre los tratados que hay para acabar con la discriminación hacia la mujer; o, por medio de una alianza con la gobernación, crear un proyecto en conjunto que permita aumentar la participación de las mujeres en este campo, una idea que se propone es una especie de Plan Padrino en el que las beneficiarias que estén interesadas cuenten con el acompañamiento de un experto en su formación política.

– *Capacitación en nuevos ejes temáticos*: esto para que las beneficiarias puedan ampliar su campo de acción y aprender nuevas habilidades que antes no estaban asociadas a su rol en la sociedad sino a los hombres, promoviendo conocimiento en áreas como la química, física, biología, investigación en diferentes campos, entre otros; además de oficios tradicionalmente catalogados como masculinos.

#### 4.3.2. INCLUIR A LAS FAMILIAS

Esto representa un cambio fundamental para complementar el proceso de empoderamiento y de relaciones igualitarias de los beneficiarios. Se pueden involucrar actividades que permitan conocer el entorno en el que se desarrolla la mujer para lograr una comprensión de la situación de la mujer en todos los miembros del núcleo familiar. Al incluir a las familias se puede lograr que ellos apoyen su proceso de empoderamiento y que hagan parte de las transformaciones que se desean alcanzar para construir relaciones igualitarias e incluyentes.

Acompañando a este proceso se puede fomentar y socializar el progreso que van teniendo con el tiempo los beneficiarios y hacer que sus familias también aporten y opinen al respecto, una actividad específica se sugiere desarrollar un día de la familia o incluir en la feria de emprendimiento actividades para estos, en donde a través de obras de teatro, cuenteros, comediantes, entre otros, se aborden los temas de enfoque de género principalmente: nuevas masculinidades, empoderamiento, educación sexual y discriminación de género.

Además de las familias, el entorno de la mujer, sus amigos, vecinos y los mismos clientes son piezas clave para el proceso de empoderamiento, ellos también pueden tener una participación en el Programa, por lo que se proponen acciones específicas, tales como:

1. Un banco de testimonios de mujeres, que inspiren, empoderen y atraigan a otras mujeres al Programa. Videos de ellas mismas mostrando su entorno, su familia, sus emprendimientos en una línea de tiempo, cómo iniciaron y cómo ha sido el progreso.

2. Crear pirámides de testimonios, voz a voz transmitir los cambios y las utilidades que ha presentado el Programa en sus vidas y que, así mismo, cada uno de los beneficiarios invite a un compañero o amigo a que vivan la experiencia. Incrementar la participación de hombres y mujeres en el Programa por medio de testimonios y la inclusión de una mujer u hombre, por cada beneficiario. Como incentivo para promover esta iniciativa la Fundación puede ofrecerle un descuento en el valor del Programa al beneficiario que logre que uno de sus referidos se inscriba.

3. Hacer invitaciones a los familiares y/o amigos de los beneficiarios para asistir a una de las clases, esto contribuye a que su entorno comprenda

el proceso de cambio que están experimentando y, además, ofrece a la Fundación que más personas conozcan el Programa y se inscriban.

#### 4.3.3 LENGUAJE INCLUSIVO

Manejar un lenguaje más inclusivo, tanto en el nombre del Programa como en sus estrategias de publicidad, lo que permitirá a los hombres sentirse identificados con él. Así mismo, se debe analizar el Programa actual para garantizar una formación integral en nuevas masculinidades que genere cuestionamientos y transformaciones significativas en el discurso y actuar de sus beneficiarios y familias.

#### 4.3.4. GÉNERO EN EL ADN DE LA FUNDACIÓN WWB

El ADN de la organización se define a partir de su misión, visión y objetivos, en este sentido la Fundación debe garantizar que el pensamiento e ideología que tiene la presidenta, y lo que está estipulado en su plan estratégico, se interiorice en su equipo de trabajo para así permear todos los contenidos del Programa. Para esto, es necesario realizar capacitaciones continuas, talleres y campañas dirigidas a los colaboradores para fortalecer los conceptos alrededor de género como lo son igualdad, empoderamiento y autonomía.

#### 4.3.5. OPTIMIZAR EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Algunas de las mujeres se ven envueltas en una doble jornada que incluye las labores productivas, las relacionadas con sus emprendimientos y las de cuidado de los hijos y del hogar, lo que lleva a que no cuenten con la disposición que se requiere para tomar una capacitación con una intensidad horaria como la que maneja el Programa Yarú. Por esa razón, se recomienda hacer uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, como internet, videos o *WhatsApp* para reducir el contenido presencial y, al mismo tiempo, potencializar sus habilidades con estos nuevos canales de comunicación.

De igual forma, el programa podría contar con una versión virtual, como se está haciendo con el curso de “Manejo exitoso del dinero”, para quienes desean tomarlo, pero no cuentan con el tiempo.

También es importante que la Fundación WWB realice un seguimiento del impacto que el programa tiene en sus beneficiarios, para esto debe contar

con unos indicadores de medición que incluyan establecer una línea base, un antes, un durante y un después de participar en este.

#### 4.3.6. PROMOVER EMPRENDIMIENTOS INNOVADORES

Se propone mostrarles a las beneficiarias otras opciones de negocio que no han identificado, dejarles ver caminos diferentes a los históricamente adoptados en los que también pueden surgir. Para esto, la Fundación WWB podría ofrecerles formación sobre emprendimientos innovadores. Así mismo, pueden incentivar el uso del microcrédito para que mejoren sus emprendimientos, esto lo podrían hacer a través del Banco W, ofreciéndoles unas tasas preferenciales por tomar el Programa Yarú y una asesoría personalizada para que las finanzas de la persona no se vayan a ver afectadas por la cuota del microcrédito. O contar con el apoyo de incubadoras, ángeles y/o fondos de capital semilla para que los asesoren y ayuden financieramente.

#### 4.3.7. CREAR NUEVAS ALIANZAS

Con el fin de aumentar el cubrimiento de beneficiarios, y robustecer aún más el Programa Yarú, son indispensables las nuevas alianzas que se podrían establecer, bien sea con las cámaras de comercio de otros municipios, con la Gobernación del Valle del Cauca, con empresas privadas u organismos multilaterales.

Y con el objetivo de ayudar económicamente a los emprendedores, las investigadoras sugieren hacer alianzas con empresas de la región para lograr que los beneficiarios puedan hacer parte de su cadena de valor a través de modalidades de inversión social como lo son valor compartido y negocios inclusivos. Además de empezar a incluir, dentro de sus actividades, investigaciones y en los mismos emprendimientos de los beneficiarios el tercer componente de la responsabilidad social, el ambiental, el cual no es visible; los aliados pueden contribuir a cumplir esta recomendación.

#### CONCLUSIONES: LAS SEMILLAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las semillas que caen de los árboles pueden dar vida a otros de su misma especie, es por eso que los resultados de la investigación son considerados semillas porque van a permitir que otros programas de capacitación puedan incluir, con éxito, un enfoque de género y así aportar al ODS 5. En este estudio



de caso, las investigadoras identificaron los componentes que la Fundación WWB podría involucrar en su Programa Yarú para fortalecer su contenido con enfoque de género.

Como se presentó al inicio de la investigación, el objetivo general de este estudio de caso es analizar el aporte que la Fundación WWB está haciendo al incluir un enfoque de género dentro de su Programa de capacitación Yarú: Camino integral para emprendedoras, para dar cumplimiento a algunas de las metas planteadas en el ODS 5, razón por la cual la pregunta de investigación se concentró en identificar ¿cómo, a través de una inversión de negocio social, la Fundación incluye un enfoque de género en su Programa para contribuir a la igualdad de género? Para responderla se hizo una revisión teórica que permitió entender el concepto como una visión que reconoce la manera en que se relacionan hombres y mujeres, teniendo en cuenta que cada uno tiene oportunidades y roles diferentes, en donde el género femenino ha sido víctima de discriminación, por lo que su meta es acabar con esa subordinación buscando una relación equitativa entre ambos géneros, en todos los aspectos de la vida humana.

Con base en lo anterior se identificó que el Programa Yarú incluye en su desarrollo un enfoque de género fundamentado en la equidad que hace aportes sobre la igualdad, porque está realizando un trabajo conjunto con hombres y mujeres para empoderar a estas últimas y transformarlas en personas autónomas, para así cambiar la posición social, cultural y política que en la actualidad ellas tienen y lograr que se apropien de sus vidas y de sus decisiones, por lo que fortalecer su autoestima y su autonomía, son ejes centrales del Programa. Estos componentes están presentes en la misión de la Fundación WWB, en todo el desarrollo del Programa y durante las visitas de campo se pudo percibir la transformación que están generando en los beneficiarios y principalmente en ellas, quienes expresan que desde que comenzaron el Programa han mejorado su autoestima, se sienten más seguras, han superado muchos miedos y saben que son capaces de sacar adelante sus negocios y sus vidas.

Lo anterior se puede justificar a partir de un conjunto de factores de éxito identificados, dentro de los cuales están la formación integral en: liderazgo, emprendimiento, educación financiera y alfabetización digital, a través de una metodología basada en la andragogía y la gamificación, las cuales han facilitado el proceso de aprendizaje y han contribuido a que las beneficiarias mejoren su autoestima y sean autónomas en la toma de decisiones.

FOTO 4. BENEFICIARIOS QUE ASISTIERON  
AL GRUPO FOCAL EN FLORIDA



Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Por consiguiente, el Programa Yarú está aportando a las 3 autonomías que propone el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, principalmente a la económica ya que las herramientas y el conocimiento que reciben las han ayudado a organizar sus negocios para hacerlos más rentables y continuar obteniendo sus propios ingresos. A la física, porque se abordan temas de educación sexual, se trabaja el fortalecimiento de la autoestima y, a través de “Ofelia no está sola”, les brindan una asesoría sobre lo que deben hacer en caso de ser víctimas de violencia física y psicológica. En la toma de decisiones se evidencia el aporte que están haciendo en lo privado, ya que muchas manifiestan sentirse más seguras al momento de resolver situaciones de su vida; y, con respecto a lo público, la Fundación está desarrollando, junto con la Universidad Icesi, un diplomado llamado “Mujeres, liderazgo y participación pública”, para incentivar la participación de sus beneficiarias en este campo.

Igualmente, el programa está contribuyendo al cumplimiento de algunas de las metas del ODS 5 como lo son: 5.1, 5.2, 5.4, 5.5, 5.6 y 5b, que hacen referencia a los siguientes aspectos: el hecho que se incluya a los hombres en el proceso de empoderamiento de la mujer está aportando a la disminución de la discriminación contra la mujer porque está cambiando el concepto que ellos tienen sobre este género, pero se debe realizar un trabajo más exigente para acabar con las construcciones sociales que los ha acompañado durante toda la historia, porque todavía en los discursos de los beneficiarios salen a la luz estos estereotipos. De igual forma, a través

de la formación en nuevas masculinidades, se busca reducir la violencia hacia ellas, pues se les están evidenciando los diferentes tipos de maltrato que hay para que ellos eviten cometerlos y ellas puedan reconocer cuándo están siendo víctimas de estos; así mismo, con “Ofelia no está sola” se les está dando la ruta que deben seguir a quienes se han visto afectadas por alguna situación de violencia, ya sea física o psicológica.

Con respecto a promover responsabilidades compartidas en el hogar, el programa lo que busca es enseñarle a sus beneficiarias a delegar para que dejen de ser las únicas responsables de todo lo que sucede en sus casas y negocios. Así, se desarrollan una serie de actividades, siendo la más significativa el Radar, que las ayuda a identificar quiénes les pueden colaborar y de ese modo tener más tiempo para ellas. No obstante, aún se requiere de un trabajo más fuerte porque se halló que todavía ellas siguen siendo las únicas responsables de su hogar y que sus familiares las están ayudando solo con sus emprendimientos; además, es importante crear conciencia en los hombres para que rompan con la tradición de que ellos solo se deben ocupar de las labores productivas.

Transversal a todo el contenido se encuentra el componente de toma de decisiones, con lo que se espera transformarlas en seres autónomos, partiendo de un fortalecimiento de su ser interior para luego irradiarlo a otros campos de su vida. Desde el taller de salud sexual y reproductiva se les está dando el conocimiento para que puedan defender sus derechos en torno a este tema. Y, finalmente, a partir de la dimensión de alfabetización digital les están enseñando a usar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para que puedan disfrutar de todas las ventajas que estas tienen.

De lo anterior, y al analizar la visión de género en el desarrollo, se identificó que los ODS no cuentan con un enfoque de género porque continúan con la perspectiva propuesta en Mujeres en el Desarrollo que busca vincular a la mujer como un actor productivo sin tener en cuenta su contexto lo que hace que se siga perpetuando la discriminación hacia este género; además, no es claro en las metas del ODS 5 el rol que juega el hombre en la construcción de igualdad de género.

Por otro lado, se sugiere a la Fundación WWB prestarle atención a los emprendimientos que desarrollan sus beneficiarios, algunos de los cuales siguen perpetuando las labores que a lo largo de la historia se han asignado según el sexo, en el caso de las mujeres: la preparación de comida, el cuidado de otros y confección y/o arreglo de ropa y en los hombres: mecánicos,

cerrajeros, constructores, entre otros. Estos pensamientos y tradiciones se deben romper para que las nuevas generaciones no sigan siendo estigmatizadas por esos estereotipos que se han creado. Con este propósito, la Fundación debe contemplar, dentro de su contenido, capacitaciones en nuevos ejes temáticos que le permitan a la beneficiaria ampliar su campo de acción, y así aprender nuevas habilidades que antes no estaban asociadas a su rol en la sociedad, promoviendo conocimiento en áreas como química, física, biología, tecnología, investigación, entre otros.

Adicional, se sugiere aumentar la participación de los hombres ya que son pieza clave en el proceso de empoderamiento de la mujer y en la construcción de una cultura igualitaria, para esto se debe usar un lenguaje inclusivo tanto en el nombre del programa como en su publicidad, diseñar actividades que los hagan sentir identificados ya que muchas están pensadas en las mujeres y darle más fuerza al contenido de nuevas masculinidades porque todavía se siguen presentando estereotipos en sus discursos.

Igualmente, se sugiere capacitar a los colaboradores en los conceptos de género para así garantizar un proceso de aprendizaje que redunde en el logro de los objetivos de la Fundación.

Incluir a las familias dentro del programa representa un cambio fundamental para complementar el proceso de empoderamiento, pues mejorará no solo la calidad de vida de los usuarios sino también de su mismo entorno.

También, se identificó que la visión de la Fundación tiene planteado un propósito difícil de alcanzar, dado que estipulan para 2020 capacitar a 20.000 usuarias y a la fecha llevan aproximadamente 3.000, número que lograron en casi 5 años lo que evidencia que es un reto capacitar a 17.000 beneficiarias en 2 años; por consiguiente, la Fundación debe replantear su visión, a la luz de los avances obtenidos y potencializar sus metas mediante nuevas alianzas.

Por otro lado, al revisar la teoría y contrastarla con las prácticas que lleva a cabo la Fundación se identificó que a través de la modalidad de inversión de negocio social se está contribuyendo a las dimensiones de responsabilidad social debido a que es un Programa que está dirigido a personas de renta baja como lo son las mujeres del Valle del Cauca de estrato socioeconómico 1, 2 y 3; también porque su objeto está orientado a la creación simultánea de valor social y económico, lo que se evidencia en que, además de contribuir con su proceso de empoderamiento a través de un fortalecimiento de su autoestima y autonomía, también les está dando las herramientas para organizar sus emprendimientos y para que puedan mejorar sus ingresos y calidad de vida.

Por último, es un negocio autosostenible, que se financia con las utilidades del Banco W y con las inversiones que la Fundación realiza en la bolsa.

Además, se identificó la contribución a la triple cuenta que se asume desde dos aristas: económica y social, esto debido a que genera un impacto económico en la medida en la que fortalece emprendimientos, fomenta la creación de negocios, y con respecto a lo social porque ofrece oportunidades laborales a la comunidad, promueve una cultura de diversidad, tanto en sus beneficiarios como en sus colaboradores, y está aportando a la construcción de una cultura de igualdad de género en el Valle del Cauca.

Así mismo, la investigación y análisis del estudio de caso permitió comprobar que en efecto la Fundación WWB, a través del Programa Yarú, está fortaleciendo los emprendimientos de sus beneficiarias y aportando al empoderamiento y la autonomía de la mujer para que pueda mejorar su proyecto de vida. Todos los testimonios recolectados demuestran que una vez inician el programa los cambios son evidentes, empiezan a entender mejor sus negocios, se sienten más seguras de tomar decisiones, mejoran su autoestima, comienzan a pensar en su futuro y a ahorrar dinero para cumplir sus metas. En sus hogares también se dan transformaciones positivas, pues muchas confesaron que antes de participar en el Programa Yarú eran muy conflictivas y ahora le dan prioridad al diálogo; de igual forma, ellas comparten lo que aprenden en las clases con sus familiares lo que se ve reflejado en un cambio en la forma de pensar y de actuar de ellos, al punto que muchos han decidido tomar el Programa. Con respecto al aumento de sus ingresos económicos no se pudo identificar puntualmente de cuánto fue el incremento, sin embargo, en los testimonios de los beneficiarios ellos reconocen que el contenido del Programa los ayudó a organizar sus finanzas, ahora ya saben cuáles son sus ganancias, antes no llevaban un control de esto, costean mejor sus productos, inicialmente vendían al mismo precio que les costaban; llevan la contabilidad de su negocio lo que les permite ahorrar para reinvertirlo en su emprendimiento.

Para finalizar, este estudio de caso deja en sus lectores semillas para próximas investigaciones sobre enfoque de género, una de ellas tiene que ver con el aumento de la violencia, tanto física como psicológica, que se puede producir a partir del empoderamiento de la mujeres y de su autonomía, tanto en la toma de decisiones como en su aspecto económico, en un entorno machista en el que cultural y socialmente a los hombres se les ha asignado el rol de las labores productivas, y a ellas los trabajos reproductivos

por lo que el cambio en esta dinámica puede llevar a que ellos reafirmen su poder a través de la violencia. Dando lugar a otra semilla, que tiene que ver con la participación del hombre en el proceso de empoderamiento de la mujer, se debe indagar acerca de las estrategias que se necesitan implementar para alcanzar una nueva construcción social que permita que el discurso de nuevas masculinidades tenga éxito en una cultura machista.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEDOYA, M. C. (26/03/2015). Inaugurada Casa Matria, espacio para mujeres en Cali. Recuperado de [http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/108097/inaugurada\\_casa\\_matria\\_espacio\\_para\\_mujeres\\_en\\_cali/](http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/108097/inaugurada_casa_matria_espacio_para_mujeres_en_cali/)
- Congreso de la República de Colombia. (17/10/2012). “Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”. [Ley estatutaria 1581 de 2012]. D.O: 48.587.
- Curso Internacional y Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras (OCDHI). (2013). *Manual taller de masculinidades, lo que significa ser hombre*. Honduras: OCDHI.
- Noticias Caracol. (2018). A las mujeres en Cali se les dificulta más encontrar empleo que a los hombres: Recuperado de <https://noticias.caracoltv.com/cali/las-mujeres-en-cali-se-les-dificulta-mas-encontrar-empleo-que-los-hombres-dane>
- Dane, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2009). Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)
- Dane, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2018). Boletín Técnico: Pobreza Monetaria Valle del Cauca. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2017/Valle\\_del\\_Cauca\\_Pobreza\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2017/Valle_del_Cauca_Pobreza_2017.pdf)
- DIGHIERO, K. y MONTAÑO, S. (2012). Construyendo autonomía compromisos e indicadores de género. Santiago: Naciones Unidas, Cepal, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- DNP, Departamento Nacional de Planeación (2018). Terridata- Comparaciones- Departamentos. Recuperado de <https://terridata.dnp.gov.co/#/comparaciones>

- DURSTON, J. (2000). ¿Qué es el capital social humanitario? Santiago de Chile: División de Desarrollo Humano de Cepal. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/1/S0007574\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/1/S0007574_es.pdf)
- El País*. (2018). En la radiografía del mercado laboral las mujeres salen mal libradas. Archivo. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/500-empresas/en-la-radiografia-del-mercado-laboral-las-mujeres-salen-mal-libradas.html>
- El País*. (2017). La tasa de desempleo en Cali subió y se ubicó en 12,3. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/cali/la-tasa-de-desempleo-en-subio-y-se-ubico-en-12-3.html>
- El Tiempo*. (04/12/1990). El sexo femenino gana más espacio en el renglón laboral. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-29399>
- ESPINAR, M. Á. (19/10/2016). 18 expertos en educación defienden el uso de la gamificación en el aula. Recuperado de <http://toyoutome.es/blog/18-expertos-en-educacion-defienden-el-uso-de-la-gamificacion-en-el-aula/39964>
- Fundación WWB. (2017d). Informe de caracterización demográfica inicial del Programa de capacitación Yarú: Camino integral para emprendedoras. Cali: Fundación WWB.
- Fundación WWB. (2018e). Definiciones. [Word] documento de archivo privado WWB. Cali.
- Fundación WWB. (s.f.). ¿Qué hacemos? Recuperado de <https://www.fundacionwwb-colombia.org/que-hacemos>
- Fundación WWB. (s.f.a). Misión, visión y objeto social. Recuperado de <https://www.fundacionwwbcolombia.org/quienes-somos/mision/>
- Fundación WWB. (s.f.b). Historia. Recuperado de <https://www.fundacionwwbcolombia.org/quienes-somos/historia/>
- Fundación WWB. (s.f.c). *Manual facilitador: Manejo exitoso del dinero*. Cali: Fundación WWB.
- Gobernación del Valle del Cauca. (03/11/2017). Secretaría de Mujer, Equidad de Género y Diversidad Sexual. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/equidad/publicaciones.php?id=2831>
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018). Entrevista realizada a la señora Sandra Duque, jefe de capacitación de la Fundación WWB el 18 de septiembre de 2018, en Cali.

- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018a). Entrevista realizada a la señora Ana María Barberán, coordinadora de medición de la Fundación WWB, el 20 de junio de 2018 en Cali.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018b). Entrevista realizada a beneficiaria del Programa Yarú: camino integral para emprendedoras, el 29 de septiembre de 2018 en Florida, Valle del Cauca.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018c). Entrevista realizada a la señora Martha Gualteros, directora programas de emprendimiento Cámara de Comercio de Palmira, el 19 de junio de 2018, en Palmira.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018d). Entrevista realizada a la señora Julie Vanegas, coordinadora de programas en Casa Matria, el 18 de junio de 2018, en Cali.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018e). Entrevista realizada a la señora Isabel Betancourt, coordinadora académica de la Fundación WWB, el 29 de mayo de 2018, en Cali.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018f). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Cali y Aguablanca, el 18 de junio de 2018, en Cali.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018g). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Florida, el 19 de junio de 2018, en Florida.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018h). Entrevista realizada a la señora Daniela Konietzko, presidente Fundación WWB, el 18 de junio de 2018, en Cali.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018i). Entrevista realizada al señor Carlos Duque, coordinador de alianzas, el 17 de septiembre de 2018, en Cali.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018j). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Yumbo el 20 de junio de 2018, en Yumbo.
- GÓMEZ, M. C. y RINCÓN, N. (2018k). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Yumbo el 29 de septiembre de 2018, en Yumbo.
- KABEER, N. (1997). *Empoderamiento desde abajo: ¿qué podemos aprender de las organizaciones de base?* Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional y TM, Editores.
- KANT, E. (2000). *Lógica, una manual de lecciones*. Madrid: Akal.



Este es el Cuaderno No. 6 del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que la Universidad Externado de Colombia está construyendo en el marco de sus programas de posgrado en el tema. El Cuaderno presenta los resultados de seis experiencias emprendidas por organizaciones pertenecientes al Pacto Global Red Colombia y a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE Colombia, que aportan al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS 5, Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y las niñas.

El libro hace una apuesta novedosa al vincular programas que se desarrollan en el marco de las estrategias de responsabilidad social de organizaciones del sector privado -empresas y fundaciones- con el enfoque de género, una intersección poco explorada en Colombia. El análisis comparado de los casos arroja que la inclusión de la mujer desde los programas de responsabilidad social se sigue situando con mayor énfasis en el enfoque de Mujeres en el Desarrollo, MED. Sin embargo, muestra un avance en el trabajo que se hace sobre temas de empoderamiento que las vincula con la autoconfianza y con la participación en la toma de decisiones en sus entornos más cercanos, familia y comunidad. Estos resultados se constatan, tanto en el análisis a la luz de los enfoques teóricos, como en la valoración sobre los aportes a las metas del ODS 5; aquí se destaca la contribución a la 5.5 –velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo, y las 5.1 y 5.a– eliminar la discriminación en todas sus formas a partir de procesos de empoderamiento.

