

MÁSTER EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y AYUDA HUMANITARIA

El empoderamiento en el contexto de la cooperación para el desarrollo

El poder de los desempoderados

Esther Senso Ruiz

El objetivo del empoderamiento encierra importantes retos para las organizaciones que trabajan en el campo de la cooperación para el desarrollo ya que no es un bien que se pueda donar, sino un proceso dinámico del que las propias personas son protagonistas mediante sus propios esfuerzos individuales y colectivos.

Se trata de un concepto ambiguo, que nació para prestarse a diferentes sentidos e interpretaciones y que, por ello, genera contradicciones. De su inicial utilización exclusivamente en los análisis de género, ha pasado a aplicarse al conjunto de colectivos vulnerables, habiendo adquirido una amplia utilización en los estudios sobre el desarrollo, el trabajo comunitario y social, o la cooperación para el desarrollo. Por otro lado, si originariamente el concepto era patrimonio de los movimientos de mujeres, después ha comenzado a ser utilizado también por las agencias de desarrollo, las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), las Naciones Unidas o el Banco Mundial.

El empoderamiento se ha convertido en un nuevo paradigma en las teorías del desarrollo. Este concepto ha permitido que los individuos y sociedades que hasta ahora estaban marginados de la toma de decisiones sean ahora el eje central de las intervenciones. Sin embargo, diversos obstáculos como la falta de una definición consensuada y el limitado trabajo empírico relacionado con este enfoque han impedido que las políticas de cooperación internacional hayan incorporado adecuadamente esta terminología.

Este trabajo final pretende profundizar en la comprensión del término “empoderamiento”, a través de su evolución histórica. Es además una contribución teórica al trabajo que realizan aquellas ONGD que asumen como prioritario el empoderamiento de los desempoderados, llamadas de “cuarta generación”. Por último, pretende analizar los efectos de su aplicación en la reducción de la pobreza y en el aumento de la efectividad de las intervenciones de cooperación para el desarrollo.

"El poder puede ser tomado, pero no dado."

Gloria Steinem

"La razón más fuerte que tiene esta mujer para hablar es que el mundo necesita oír su voz. Sería una catástrofe para todo interés humano que quedase ahogado el grito de la mitad de la familia humana... El mundo ha tenido que caminar cojeando con el paso torpe y vacilante de un hombre tuerto. Cae de repente la venda del otro ojo y todo el cuerpo rebosa de luz. Ve un círculo en donde antes vio un segmento. Y cada miembro se regocija cuando recobra la visión el ojo que estaba en tinieblas."

Anna Julia Cooper

"El empoderamiento es como la obscenidad, no sabes cómo definirlo pero lo conoces cuando lo ves."

Strandberg

"Sólo aquellos que han estado desempoderados pueden empoderarse."

Naila Kabeer

Índice

1. El poder	5
2. Qué es el empoderamiento	8
2.1 Etimología de la palabra “empoderamiento”	8
2.2 Reflexiones sobre el concepto	8
3. Qué no es el empoderamiento	13
4. Historia del empoderamiento en la cooperación para el desarrollo: evolución del concepto	14
5. Ámbitos del empoderamiento: empoderamiento individual y colectivo	17
6. Dimensiones del empoderamiento: Empoderamiento político, económico y social	19
6.1 Empoderamiento social	20
6.1.1 Auto reconocimiento personal y cultural.....	21
6.1.2 Fortalecimiento de las organizaciones.....	21
6.1.3 Gestión y gerencia social participativa.....	21
6.2 Empoderamiento político	22
6.3 Empoderamiento económico.....	23
7. Empoderamiento y pobreza	24
8. El empoderamiento en el contexto de la cooperación para el desarrollo: alineamiento y armonización	27
9. Seguimiento y evaluación del empoderamiento: coste, escala y medición	33
10. Conclusión	38
11. Bibliografía y Webgrafía utilizadas.....	39
11.1 Bibliografía	39
11.2 Webgrafía.....	41
11.3 Documentos de consulta	41

1. El poder

El concepto de "poder" representa desde su origen uno de los pilares fundamentales de la Ciencia Política Moderna. Surge a partir de la definición básica de "Política", campo por excelencia en donde una sociedad determina las relaciones de poder entre sus individuos y grupos.

Siendo la definición de "poder" un pilar fundamental de la Ciencia Política Moderna, históricamente ha producido un intenso debate intelectual acerca de su alcance conceptual. Así, Nicolás Maquiavelo lo definió como "atributo del soberano, entendido como el individuo gobernante de un Estado", Karl Marx como "atributo de las clases sociales dominantes", Max Weber como "emanación de los dones de la autoridad y la legitimidad encarnados en el individuo gobernante" y Antonio Gramsci como "hegemonía, entendida ésta como autoridad en un sentido más social -clasista- que individual", a medio camino entre los postulados de Marx y Weber.

Michel Foucault sistematizó el referido debate acerca de la cuestión del poder y postuló que tal debate se movía a grandes trazos alrededor de dos grandes ejes:

- a) la cualidad dinámica o estática del poder,
- b) la cualidad esencial (ausencia / presencia) o gradual (mayor / menor) del poder.

Una vez sentados tales parámetros, Foucault enuncia que el poder es un aspecto presente en todas las relaciones sociales y es, asimismo, una "capacidad" de individuos y grupos. Su teoría supera la noción más estrecha del poder en tanto posesión y aspecto consustancial al conflicto y gira fundamentalmente alrededor de tres aspectos:

- 1) El poder es dinámico, no estático: es asumido como un ejercicio que se realiza en todos y cada uno de los actos de las relaciones sociales, más que como un mero atributo que un individuo o grupo "tiene" al interior de las estructuras sociales.
- 2) El poder no existe de por sí, sino que se genera: este enunciado supera la noción del poder como "suma cero" -el poder como una posesión de un individuo o grupo- hacia una noción más amplia que implica la existencia de una construcción social.
- 3) En base a los dos consideraciones anteriores se entiende pues que, si bien el ejercicio del poder supone un permanente estado de tensión en toda relación social (ya que casi nunca la realización de los deseos de un individuo o grupo es plenamente armónica con la realización del otro u otros individuos y grupos implicados en la misma relación social), éste no conduce necesariamente al conflicto porque siempre existe la posibilidad de establecer arreglos -más o menos simétricos- que permitan, en mayor o menor medida, realizar las capacidades de todos los individuos o grupos presentes en una relación social. Esto implica asumir que todos los miembros de una relación social ejercen algún margen de poder y también que, aún así, el conflicto es una posibilidad que siempre permanece latente.

A partir de la década de los 70, las teorías relacionadas con el empoderamiento han examinado igualmente la noción de poder, su uso y su distribución como eje central para comprender la transformación social. Así, los debates que surgieron en la escuela de la modernización y de la dependencia centraban la causa del subdesarrollo en la relación entre el poder y la pobreza. La teoría de Freire argumentaba que sólo el acceso al poder real podría

romper lo que él denominaba “la cultura del silencio”, que caracteriza la dependencia y marginalidad de los que carecen de poder.

La suma de estas teorías y el fracaso de los programas de desarrollo de los 80, fueron los detonantes para que las agencias bilaterales y multilaterales entendiesen que una reforma estructural y una distribución más equitativa del poder eran los únicos medios para romper el círculo de la pobreza.

Una revisión del concepto de poder en el contexto de la cooperación para el desarrollo revela una clara distinción entre el poder negativo y el poder positivo, aunque su nomenclatura varíe según cada autor. En su concepción negativa, el poder es la vía para lograr un cambio radical y confrontar a los que no tienen poder frente a los que lo tienen. Esta interpretación argumenta que sólo se logra un cambio significativo si se cuestionan directamente los patrones de poder existentes.

Una definición más constructiva concibe este término como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de las situaciones. Según este enfoque, se considera que el individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de desarrollo gracias a su actitud crítica. Esta noción implica romper con la idea de que el individuo es un ser pasivo para pasar a convertirse en un actor legítimo y activo del desarrollo.

Jo Rowlands presenta otra forma de entender el poder distinguiendo cuatro tipos: “poder sobre”, “poder para”, “poder con” y “poder desde dentro”. El “poder sobre” representa un juego de suma cero donde el incremento en el poder de uno significa una pérdida de poder del otro. Este enfoque implica una dinámica de opresión que caracteriza la toma de decisión y la forma de ejercer influencia. Por el contrario, las otras tres formas de poder –“poder para”, “poder con”, “poder desde dentro”- son todas positivas y aditivas. Un aumento en el poder de una persona incrementa el poder de todas. Así, el “poder para” es aquel poder que tienen algunas personas para estimular la actividad de otras y elevar su estado de ánimo. Es un poder generador que abre posibilidades y acciones sin que exista dominación, es decir, sin el uso del “poder sobre”. Este tipo de poder se relaciona con el “poder con” en cuanto permite que se comparta el poder. Se manifiesta cuando un grupo genera una solución colectiva para un problema común, permitiendo que todos se expresen en la construcción de una agenda de grupo que también se asume individualmente. Sirve para confirmar que el todo puede ser superior a la suma de sus partes individuales. Otra forma del poder positivo y acumulativo es el “poder desde dentro” o “poder interno”, que se basa en la generación de confianza en uno mismo y se relaciona con la autoestima. Se manifiesta en la habilidad para resistir el poder de otros al rechazar demandas no deseadas.

Paralelo a este pensamiento encontramos la teoría de Craig y Mayo, y Korten. Ellos distinguen entre poder como la “suma variable” o “suma positiva” y como la “suma cero”. El primer tipo de poder es generador ya que asume que todos los individuos tienen poder y éste se suma al del resto de la comunidad con el objetivo de alcanzar un bien común. El “poder de suma cero” implica que, para que un grupo gane poder, otro inevitablemente debe perderlo.

A modo de resumen, podemos concluir que existen básicamente tres corrientes teóricas sobre el concepto de poder:

1. La de los teóricos conflictuales, que observan el poder como un bien escaso y finito en un sistema cerrado de suma cero, por lo que el poder del que dispone un individuo o grupo no lo puede disfrutar otro al mismo tiempo, y por tanto, lo que gana un actor es a costa de que otro lo pierda.

2. La de los teóricos consensuales, que conciben que el poder puede crecer infinitamente si se trabaja sobre ello, siendo algo parecido a una forma de capacidad o habilidad. Desde esta visión el poder no tiene por qué ser un juego de suma cero puesto que no existe una dotación limitada de poder, esto es, el crecimiento o mejora de una persona no tiene por qué afectar negativamente a otra, sino que el poder puede ser creado y legitimado por la sociedad.
3. Y, finalmente, la de los teóricos intermedios, para los que el poder puede ser tanto conflictivo como consensual. Una opción es considerar un modelo descentrado de poder, en el que éste no es una sustancia, objetivable o acumulable, poseída o ejercitada por ninguna persona o institución, sino que siempre es descrito de manera relacional y tan sólo existe cuando es ejercitado.

“Empoderamiento” es un constructo que ha sido relacionado con muchas otras teorías que también hablan del poder, por ejemplo:

La teoría de las competencias basada en los saberes básicos (saber hacer, saber disciplinar, saber ser, saber convivir) que constituyen los cuatro pilares del conocimiento integral que habilita a las personas para el trabajo o para una ocupación; incluso, en un sentido integral, *habilitan para la vida*, porque al aprendizaje de los conocimientos y las tecnologías suman el impacto de estos saberes en los afectos, los sentimientos, las formas de ser y de conducirse, las percepciones de sí mismo y de los demás, con la conciencia de que este impacto determina en gran medida *sus competencias*.

La Teoría de la Resiliencia se relaciona también con el concepto de empoderamiento porque enfoca las potencialidades del individuo y su desarrollo. Descubre que los contactos interpersonales, los vínculos afectivos intensos, e incluso los contactos circunstanciales pero positivos de personas extrañas, capaces de sintonizarse no con las carencias de los individuos que sufren sino con sus capacidades, desarrollan el poder de superar la adversidad.

Esta relación entre ser resiliente y estar empoderado se puede apreciar claramente en la ya clásica fórmula de la resiliencia de Grotberg: *Tengo (redes de pertenencia) + Soy-estoy (integración cuerpo-mente-espíritu) = Puedo = Soy poderoso*, en el sentido de que soy capaz de enfrentar, de ser, de disfrutar, de resolver, de vincularme, de protegerme, de ocuparme, de trabajar, de amar.

Las teorías de la evaluación de procesos y/o de intervenciones y la autoevaluación se han vinculado también con los procesos de empoderamiento. Fetterman D., uno de los principales autores de esta corriente, define el empoderamiento como un proceso que parte de la premisa del autogobierno de la comunidad, que requiere del establecimiento de sistemas de gobierno y de toma de decisiones para impactar el propio destino. Con ello se abren posibilidades de vincular, romper y establecer nuevos paradigmas para conducir la vida personal, la vida familiar, la vida comunitaria. La autodeterminación, la habilitación y la creatividad son condiciones necesarias para que surjan los procesos de empoderamiento, que pueden ser facilitados mediante técnicas de intervención que coloquen al individuo y a las comunidades intervenidas en un decisivo papel de participación y aprendizaje de formas de organización para el autogobierno.

Sea cual sea el caso, la cooperación para el desarrollo reconoce en el poder un elemento central para lograr un cambio social efectivo. El poder está en cualquier proceso de transformación y es la dinámica que determina las relaciones sociales, económicas y políticas.

Esta noción ha sido puesta en práctica en el concepto de empoderamiento, que se entiende como un proceso que busca tanto afrontar los desequilibrios de poder, como apoyar a aquellos que no lo tienen para que se empoderen.

2. Qué es el empoderamiento

2.1 Etimología de la palabra “empoderamiento”

La raíz del término empoderamiento se remonta a mediados del siglo XVII cuando su uso se restringía exclusivamente al ámbito legal y por éste se entendía “dar poder a otra persona para que la represente”, “autorizar”. Este significado sigue vigente en la actualidad aunque se ha visto superado por el uso que se hace en otros campos.

La filosofía del empoderamiento tiene su origen en el enfoque de educación popular¹ desarrollado en la década de los 60 por Paulo Freire y en los enfoques participativos de los años 70. En su concepción actual, el término empoderamiento no apareció hasta 1976 en el libro “Black Empowerment” de Bárbara Salomón donde el concepto se empleaba como una metodología de trabajo social con la comunidad afroamericana marginada. La popularidad del término llegó en 1989 con la obra de Carolina Moser sobre el análisis de género. A partir de ese momento, el empoderamiento se ha aplicado a diversos ámbitos, además de a las teorías del desarrollo, que han ejercido una importante influencia en la evolución de este concepto.

2.2 Reflexiones sobre el concepto

A pesar de que el término “empoderamiento” se ha convertido en un concepto central en el discurso de la cooperación para el desarrollo, es un término complejo que no tiene una definición universal, lo que ha permitido que haya un sinfín de interpretaciones con divergencias y similitudes. El término de empoderamiento tiene significados diversos según el contexto sociocultural y político, y no se traduce fácilmente en todos los idiomas.

El empoderamiento se puede entender como un proceso, como un producto, como un enfoque o como un fin. Además, es multidimensional ya que tiene implicaciones a nivel individual, organizacional, político, sociológico, económico y espiritual. Tiene valor por sí mismo aunque también puede ser utilizado como un instrumento. Se puede entender como un proceso personal a través del cual el individuo toma control sobre su vida o bien como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y justicia social a un grupo marginado de la sociedad.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “empoderar es un vocablo (...) equivalente a apoderar. Este último puede usarse en dos sentidos: como verbo transitivo significa dar poder una persona a otra para que la represente (autorizar, facultar). Como verbo pronominal significa hacerse alguien o algo dueño de alguna cosa, ocuparla, ponerla bajo su poder (apropiarse) y antiguamente significaba hacerse poderoso o fuerte (fortalecerse)”.

¹ Enfoque que entiende la educación como un proceso participativo y transformador, en el que el aprendizaje y la conceptualización se basan en la experiencia práctica de las propias personas y grupos. Partiendo de la auto concienciación y comprensión de los participantes respecto a los factores y estructuras que determinan sus vidas, pretende ayudarles a desarrollar las estrategias, habilidades y técnicas necesarias para que puedan llevar a cabo una participación orientada a la transformación de la realidad.

En la reciente literatura relacionada con este término, su significado normalmente se asume en vez de explicarse o definirse. Muchos autores coinciden en que se puede definir el empoderamiento por su ausencia pero, en cambio, resulta complicado definirlo cuando está presente ya que toma formas diversas según el contexto.

Así pues, aunque su uso se ha generalizado en los últimos veinte años, siguen existiendo ambivalencias, contradicciones y paradojas en su utilización. Por otra parte, el mismo hecho de definir el empoderamiento está sujeto a debate dado que imponer una única definición puede resultar restrictivo, contradiciendo así la propia noción de empoderamiento que trata de ser subjetiva, flexible y personal. A pesar de ello, una comprensión del concepto desde el punto de vista de la cooperación para el desarrollo es crítica para que pueda ser operativo, medible y evaluable.

Tal y como se ha demostrado en la historia reciente, la falta de una definición se convierte en un problema en las políticas y programas de desarrollo porque permite instrumentalizar el término. Por ello, a continuación se presenta una serie de definiciones que se consideran las más relevantes para la teoría y la práctica de la cooperación para el desarrollo.

El Banco Mundial ha realizado un extenso trabajo, tanto teórico como empírico, en este campo. En el “Informe de Desarrollo Mundial 2000/2001: Lucha contra la Pobreza”, el Banco Mundial identificó “oportunidad”, “empoderamiento” y “seguridad” como áreas de enfoque cruciales en el diseño y la ejecución de estrategias de reducción de la pobreza. Desde ese momento el carácter central del empoderamiento para la efectividad del desarrollo ha sido reconocido en el Marco Estratégico del Banco Mundial, que identifica el empoderamiento de la gente pobre y la inversión en sus prioridades como una de las dos áreas prioritarias de su apoyo a los países clientes.

El Banco considera que el empoderamiento es la libertad de elección y acción. Ello significa aumentar el control sobre los recursos y las decisiones que afectan la vida del individuo. Así, a medida que el individuo ejerce su capacidad de elección, aumenta el control sobre su vida.

Las opciones de los pobres están extremadamente limitadas, tanto por la falta de recursos como por su incapacidad para negociar mejores condiciones con las instituciones. Puesto que la carencia de poder está en la naturaleza de las relaciones institucionales, el Banco adopta una definición institucional en el contexto de reducción de la pobreza, en los siguientes términos: “Empoderamiento es la expansión de bienes y capacidades de los pobres para participar en, negociar con, influir sobre, controlar y hacer responsables a las instituciones que afectan su vida. Puesto que la pobreza es multidimensional, los pobres necesitan una serie de bienes y capacidades a nivel individual (tales como salud, educación y vivienda) y a nivel colectivo (como la habilidad de organizarse y movilizarse para emprender acciones colectivas para resolver sus problemas)”. Así, empoderar a hombres y mujeres pobres implica la remoción de barreras institucionales formales e informales que les impiden emprender acciones para aumentar su bienestar –individual o colectivamente– y que limitan sus posibilidades de elección.

Aparte de esta teoría, el Banco Mundial ha identificado cuatro elementos, comunes en distintos contextos, que favorecen la promoción del empoderamiento: el acceso a la información; la inclusión y la participación; la rendición de cuentas y la capacidad de organización local. En base a ello, muchos de los programas y políticas de desarrollo, cuyo objetivo es el empoderamiento, se orientan en esta dirección.

Tomando otra variante de esta línea teórica, John Friedman considera el empoderamiento como una estrategia alternativa a la forma tradicional de promover el desarrollo. Su interpretación de esta noción pone el énfasis en la mejora de las condiciones de vida de la mayoría excluida. Esto se logra porque el empoderamiento trata de reparar la historia de exclusión del poder económico y político de una vasta mayoría de la población. De acuerdo con este autor, el empoderamiento trata de humanizar el sistema y su objetivo a largo plazo es transformar la sociedad, incluidas las estructuras de poder. Ello requiere que el Estado se haga más responsable ante la sociedad civil y que las empresas respondan a sus demandas. Así, Friedman (1992) señala que el empoderamiento está relacionado con el acceso y control de tres tipos de poderes: a) el *social*, entendido como el acceso a la base de riqueza productiva; b) el *político*, o acceso de los individuos al proceso de toma de decisiones, sobre todo aquellas que afectan a su propio futuro; y c) el *psicológico*, entendido en el sentido de potencialidad y capacidad individual.

Ghita Sen elabora una interesante teoría sobre el empoderamiento centrada en la noción de poder en base al trabajo de Srilatha Batliwala. En este caso, el empoderamiento se define como un cambio en las relaciones de poder; poder que tiene dos aspectos centrales: control de los recursos (control externo) y control de la ideología (control interno). Así pues, si el poder significa control, el empoderamiento es el proceso por el que se gana control. El empoderamiento, por tanto, incluye los dos tipos de controles y raramente es posible sin ambos. Una de las aportaciones más significativas y originales de Sen es la de la “sostenibilidad del empoderamiento”. El empoderamiento sólo será sostenible si el individuo logra alterar la percepción de sí mismo y tomar control sobre su vida. Ello conlleva un proceso exclusivamente interno en el que el rol de los agentes externos se reduce a mero catalizador.

También Romano (2002) analiza el surgimiento del concepto de empoderamiento a la luz de la ampliación de la noción de poder. Desde esta perspectiva, este concepto no se confina solamente al poder sobre los recursos (físicos, humanos, financieros), ideas, creencias, valores y actitudes. Existen otros tipos de ejercicio del poder como por ejemplo, el poder para hacer una cosa (un poder generador de posibilidades y acciones); el “poder con”, que envuelve el sentido de que el todo es mayor que las partes, especialmente cuando un grupo enfrenta los problemas de manera conjunta (por ejemplo, hombres y mujeres deseosos de iniciar un emprendimiento económico); y el “poder de adentro”, o sea, la fuerza espiritual que reside en cada uno de nosotros, base de la aceptación y el respeto a sí mismos y a los demás, considerados como iguales. El ejercicio de estos poderes no necesariamente reduce el poder de los otros; pero implica cambios en las relaciones.

Para Iturralde (2005) el empoderamiento está enfocado en la transformación de las relaciones de poder asimétricas. De esta manera el empoderamiento cobra dos formas: una *intrínseca*, inspirada en la psicología, y otra *externa*, vinculada al mundo social. Según su perspectiva, este modelo siempre implica una opción consciente a favor de los empobrecidos: “El empoderamiento es el proceso de construirse como sujeto individual y/o colectivo (...) con el propósito de conducir a la sociedad en función de sus propios intereses. El empoderamiento se relaciona con el concepto de poder, que representa una realidad propia del ámbito de las relaciones humanas que (...) siempre son sociales y políticas (...).

Según Rappaport (1990), la noción subyacente al empoderamiento es la conflictividad, la percepción de una sociedad conformada por grupos separados, cada uno de los cuales posee diferentes niveles de poder y control sobre los recursos. El empoderamiento se interesa por las personas excluidas de la sociedad.

Carlos Acuña (2002) afirma que “si hablamos de producir poder, de contribuir a la construcción de un poder para un actor que hoy no lo tiene, estamos hablando de la inclusión de ese actor con autonomía en un proceso de toma de decisiones del que hoy está excluido. Este proceso es netamente político”.

Mauricio García (2005) afirma que existen dos tipos de empoderamiento, el primero basado en la delegación del poder y el segundo en la representación política. Define a este último como “ascendente” porque está inspirado en la participación y discusión de las personas en asuntos públicos. Esta noción de empoderamiento tiene íntima relación con el concepto de ciudadanía.

Según Jo Rowlands, una de las autoras contemporáneas más prolíficas en este tema, el empoderamiento significa “la habilidad de tomar decisiones” en cuestiones que afectan la vida de una persona. Esto implica hacer partícipes del proceso de toma de decisión a aquellos que están fuera de él, asegurando su acceso a las estructuras políticas y el control en la distribución de los recursos. El empoderamiento se entiende de forma tridimensional: *personal*, desarrollar el sentido del yo y la confianza; *relacional*, capacidad para negociar e influir en la naturaleza de la relación; y *colectiva*, trabajo conjunto para lograr un impacto más amplio del que se podría haber alcanzado de forma independiente.

Una de las autoras contemporáneas más citadas, sobre todo con respecto al empoderamiento de la mujer, es Naila Kabeer. La autora presenta un enfoque novedoso al vincular directamente el empoderamiento con el “desempoderamiento”. En base a esta relación, el empoderamiento es el proceso por el cual aquellos a los que se les ha negado la posibilidad de tomar elecciones la adquieren. Según esta interpretación, compartida por la autora de este trabajo final, sólo aquellos que han estado desempoderados pueden empoderarse. Esto implica que no cualquier toma de decisión conlleva un proceso de empoderamiento. En otras palabras, el empoderamiento se refiere a un aumento de la capacidad de los individuos para tomar decisiones estratégicas en un contexto donde previamente esa posibilidad no existía.

Aunque algunas de estas definiciones pueden ser muy distintas entre sí, e incluso a veces vagas o ambiguas, se pueden distinguir algunas características similares. La mayor parte de las definiciones se centra en cuestiones relacionadas con el poder y el control sobre la toma de decisiones y recursos que determinan la calidad de vida del individuo. Otras, en cambio, toman en cuenta las desigualdades estructurales que afectan a los grupos sociales en vez de analizar las características individuales. Igualmente las hay que contemplan ambos aspectos. Así, como afirma Luis Felipe Ulloa, “una organización, o una comunidad está empoderada cuando sabe lo que tiene, sabe lo que quiere, puede hacerlo, quiere hacerlo, lo está haciendo, lo comparte... y todo eso dentro de un marco de principios y valores compartidos que aseguran la armonía entre las gentes diversas, entre la gente y la naturaleza, y de cada persona consigo misma”.

Los elementos principales de esta definición son explicados con detalle en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Características de una comunidad u organización empoderada

ELEMENTO DE LA DEFINICIÓN	IMPLICACIÓN
Sabe lo que tiene	Se reconoce a sí misma como actor social. Conoce y acepta los diferentes grupos de interés en su seno. Sus fortalezas son claras y ha señalado sus debilidades, sobre las que profundiza constantemente. Ha detectado sus recursos, los ha valorado, los ha inventariado. Ha detectado también otros recursos en otros ámbitos, que pueden estar a su disposición, y explora la manera de tener acceso a ellos.

Sabe lo que quiere	Ha soñado, se ha visto en el futuro. Reconoce oportunidades en el entorno que responden a su "interno". Tiene propuestas para superar sus debilidades prioritarias. Ha aplicado algún nivel de planificación.
Puede hacerlo	Cuenta con la capacidad necesaria para lograr (lo que quiere) con los recursos que está claro que tiene disponibles. Ya sabe cómo tener acceso a esos recursos. Tiene información suficiente sobre la posición e intereses de otros actores en el escenario. Ha detectado las amenazas en el entorno y tiene planes para reducirlas o evitarlas. Conoce y maneja las reglas de juego, es decir los aspectos legales que norman las relaciones y acciones.
Quiere lograrlo	La organización como colectivo ha priorizado su deseo de lograr lo que se propone y cada uno de sus miembros comparte ese deseo de lograrlo, lo prioriza suficientemente y muestra disposición de contribuir desde su propio espacio.
Lo está haciendo	Del deseo la organización ha pasado a la acción. Sigue sus planes con la capacidad de hacer ajustes sobre la marcha. Hay una sensación de éxitos parciales. Reflexiona sobre lo que hace.
Lo comparte	Ejerce su voz. Comunica sus vivencias a quien le interesa que se le comuniquen, resalta sus logros y comparte sus errores. Provoca aportes críticos de otros actores. Escucha atentamente y reacciona a lo que otros actores, por su parte, comparten con el/ella.
Armonía entre gente diversa	Todo lo que la organización o comunidad decide y hace reconoce el derecho a ser distinto/a y a que los demás sean distintos. Es consciente de que en las diferencias está la gran oportunidad de aprender. Intenta entender la lógica de los otros y expone -sin tratar de imponer- su propia lógica. Se refiere a las relaciones dentro de la comunidad u organización y con otras comunidades u organizaciones.
Armonía con la naturaleza	Todo lo que decide y hace la organización parte del respeto a la naturaleza, a su equilibrio, a su ritmo. Trata de proteger lo que hay y de recuperar lo que se ha perdido.
Armonía de cada uno/a consigo mismo/a	Todo lo que decide y hace la organización o comunidad aporta para que cada miembro de la comunidad y/u organización logre o mantenga la armonía consigo mismo/a.

Fuente: "¿Empoderamiento de las organizaciones de base desde proyectos de desarrollo? de L. F. Ulloa

Así pues, el empoderamiento se entiende como un proceso de transformación por el cual el individuo va adquiriendo poder y control para tomar decisiones y alcanzar sus propios objetivos. Según esta interpretación, el empoderamiento puede ser un medio para alcanzar un fin (como la reducción de la pobreza o la prevención de conflictos) o se puede considerar un fin en sí mismo (un individuo que se empodera). Esta interpretación considera que el proceso parte del individuo y sólo a través de su propio entendimiento de la realidad consigue cambiar las estructuras de poder.

Una mejor comprensión de esta definición requiere un análisis detallado, pues en ella se encierran muchos de los conceptos elementales para entender el empoderamiento:

1) Proceso de transformación. El empoderamiento implica una evolución ascendente continua a través de la cual el individuo pasa de una etapa a otra tomando conciencia y control sobre sus decisiones y con ello transformando su propio rol en la sociedad. Este proceso se concibe como un ciclo de reflexión y acción que alimenta al propio empoderamiento y viceversa.

2) Poder. Entender qué es el empoderamiento pasa ineludiblemente por comprender qué es el poder.

Con esta interpretación, el empoderamiento contribuye a la conformación de individuos autosuficientes que saben cómo dirigir su propio desarrollo, cómo participar en el proceso de toma de decisiones en coordinación con los diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional), y con capacidad para demandar políticas inclusivas. En suma, el empoderamiento es la capacidad del individuo para escoger una opción dentro de varias alternativas siendo consciente de las opciones existentes. Por tanto, se concibe como un proceso progresivo de aprendizaje en el que se asciende de un estado a otro aumentando el abanico de posibilidades. Inevitablemente, este desarrollo personal implica una ruptura de las estructuras de poder existentes y la eliminación de las construcciones sociales negativas. Para ello, deben existir instituciones abiertas, inclusivas y transparentes capaces de satisfacer las demandas de los individuos y de la sociedad en su conjunto.

A modo de síntesis, se puede plantear que:

- ✓ el empoderamiento es el proceso de ganar poder, tanto para controlar los recursos externos como para el crecimiento de la autoestima y capacidad interna;
- ✓ aunque los agentes externos de cambios pueden catalizar el proceso o crear un ambiente de apoyo, finalmente son las personas las que se empoderan a sí mismas;
- ✓ el empoderamiento genuino puede no ser un proceso neutral, y aquellos que se embarcan en él deben estar preparados para los conflictos;
- ✓ el empoderamiento no es un juego de suma cero, aunque pueda haber ganadores y perdedores en ciertos sentidos;
- ✓ a menudo, los procesos grupales son decisivos al empoderamiento, pero la transformación personal de los individuos es también esencial;
- ✓ el empoderamiento no es sinónimo de descentralización, de participación desde la base hacia arriba, sino un concepto mucho más poderoso.

3. Qué no es el empoderamiento

La propia indefinición del término empoderamiento y la necesidad de explicar esta noción en términos objetivos y familiares ha permitido que se haya vinculado erróneamente con otros conceptos como si fuesen sinónimos.

Mientras que el empoderamiento puede ser un fin por sí mismo, conceptos como la descentralización y la participación o enfoques como “de abajo hacia arriba” y “basado en los derechos” son medios para lograr un fin. Ese fin puede, o no, ser el empoderamiento de la población pobre. Así por ejemplo, la descentralización puede ser una vía para lograr mayor control sobre la toma de decisiones a nivel local y para que los programas de cooperación para el desarrollo respondan mejor a las necesidades de la gente. Pero la descentralización también puede ser simplemente una devolución de recursos y poder a la autoridad local sin que ello implique un proceso de empoderamiento de los pobres. Esta transferencia de poder puede incluso tener un efecto perverso si la jerarquía local es fuerte y se opone al empoderamiento de las comunidades marginadas.

La participación se confunde numerosas veces con la noción de empoderamiento. Los programas de participación pueden ser un instrumento eficaz para promover el empoderamiento, pero un uso político o superficial de esta herramienta difícilmente conllevará al empoderamiento. Cuando el objetivo es implicar a la gente, específicamente a los que carecen de poder, en la formulación de estrategias y políticas de desarrollo, en la toma de decisiones de los programas, y en su monitoreo y evaluación, se puede crear un ambiente propicio para promover el empoderamiento. En cambio, cuando la participación es un mero

medio para responder a las demandas de las agencias donantes, para responsabilizar a los participantes de los resultados de un programa o para realizar una simple consulta, el empoderamiento no se logrará.

Para algunos usuarios del término, el empoderamiento significa un incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo, así como tener más espíritu emprendedor para crear microempresas y empujarse a uno mismo en la escala social. También implica mejorar el acceso tanto a los mercados como a las estructuras políticas, con el fin de poder participar en la toma de decisiones económicas y políticas. En definitiva, supone en realidad un proceso que lleva a una forma de participación, pero que no cuestiona las estructuras existentes. Por lo tanto, sólo si se especifican los objetivos, y los métodos empleados son transparentes y genuinos, la participación no subvertirá el concepto de empoderamiento.

El enfoque “de abajo a arriba” se vincula al empoderamiento porque ambos implican un proceso piramidal de forma invertida aunque no por ello son sinónimos. Lograr un empoderamiento real requiere que las iniciativas externas, ya sean de donantes o de gobiernos, incidan tanto a nivel individual y social (“de abajo a arriba”) como a nivel gubernamental (“de arriba a abajo”). Estas intervenciones externas pueden ser además necesarias para romper el control del poder a nivel local, pero también a nivel nacional. Así pues, según el contexto se requerirá una combinación de enfoques “de arriba a abajo” y “de abajo a arriba” para promover el empoderamiento.

Por su parte, el enfoque “basado en los derechos” es el marco conceptual que define el desarrollo humano basándose en los estándares de los derechos humanos internacionales. Este enfoque integra una serie de normas y principios entre los que se incluye el empoderamiento. Por lo tanto, este enfoque es más amplio que el empoderamiento aunque éste es un elemento fundamental. En este contexto, el objetivo del empoderamiento es dar a la gente el poder y las capacidades necesarias para cambiar sus vidas, mejorar sus comunidades e influir en sus destinos. Con ello, ponen al individuo en el centro de las políticas, dueños de sus derechos y conductores de su desarrollo.

Otro de los riesgos que enfrenta el empoderamiento es pretender, desde una visión externa, organizar y motivar la aglutinación de los sectores sociales que real o aparentemente comparten intereses y necesidades similares. De ser este el caso, el empoderamiento se constituye en una herramienta orientada básicamente a responder a las exigencias de los agentes externos, antes que un proceso generado desde y por motivaciones endógenas, con serios riesgos para mantenerse, consolidarse y mejorar la situación de los sectores sociales a los que supuestamente estaba orientado a empoderar. Cuando se presiona, los procesos de empoderamiento resultan impuestos o forzados, se corre incluso el riesgo de reorganizar las relaciones de dominación al interior de los propios grupos sociales. Para que el empoderamiento logre cambios favorables que redunden en beneficio de los grupos y organizaciones sociales con las que se trabaja, es vital partir de su punto de vista y valores (Ferguson, 1998).

4. Historia del empoderamiento en la cooperación para el desarrollo: evolución del concepto

Como se ha mencionado previamente, la filosofía del empoderamiento tiene su origen en el enfoque de la educación popular desarrollada a partir del trabajo en los años 60 de Paulo

Freire, estando ambas muy ligadas a los denominados enfoques participativos², presentes en el campo del desarrollo desde los años 70.

Aunque el empoderamiento es aplicable a todos los grupos vulnerables o marginados, su nacimiento y su mayor desarrollo teórico se ha dado en relación a las mujeres. Su aplicación a éstas fue propuesta por primera vez a mediados de los 80 por Dawn (1985), una red de grupos de mujeres e investigadoras del Sur y del Norte, para referirse al proceso por el cual las mujeres acceden al control de los recursos (materiales y simbólicos) y refuerzan sus capacidades y protagonismo en todos los ámbitos. Desde su enfoque feminista, el empoderamiento de las mujeres incluye tanto el cambio individual como la acción colectiva, e implica la alteración radical de los procesos y estructuras que reproducen la posición subordinada de las mujeres como género.

Basándose en gran medida en la definición de poder de Michel Foucault -y pese a que dicho autor no profundiza en las implicaciones de su definición de poder para con la cuestión de género- la Teoría Feminista postula el concepto "empoderamiento" para afinar una mejor comprensión de la particular naturaleza del ejercicio del poder en las relaciones sociales de género entre hombre y mujer -fundamentalmente en las relaciones familiares y en las relaciones de pareja- concibiendo ésta en términos de un ejercicio de poder por parte del hombre que menoscaba -sin anularla del todo- la capacidad de la mujer para realizar sus objetivos o intereses.

En este sentido el Feminismo concibe que la mujer se halla -a partir de sus vivencias en la vida cotidiana- en una situación de "desempoderamiento" y asume en esta línea, como parte de su horizonte utópico de liberación femenina y equidad de género, el cometido de luchar por "empoderar a la mujer".

De entre los diversos enfoques de políticas hacia las mujeres, la estrategia denominada "Género en el desarrollo" ha sido la que más ampliamente ha incorporado el concepto de empoderamiento como proceso de cambio en el que las mujeres van aumentando su acceso al poder, y cuya consecuencia es la transformación de las relaciones desiguales entre los géneros, a medida que las mujeres adquieren y ejercen sus derechos para satisfacer sus intereses prácticos y estratégicos. Desde esta perspectiva, el empoderamiento de las mujeres implica:

- a) La *toma de conciencia* sobre su subordinación y el aumento de la confianza en sí mismas ("poder propio").
- b) La *organización autónoma* para decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que desean ("poder con").
- c) La *movilización* para identificar sus intereses y transformar las relaciones, estructuras e instituciones que les limitan y que perpetúan su subordinación ("poder para").

Esta manera de entender el empoderamiento de las mujeres no identifica el poder en términos de dominación sobre otros, sino como el incremento por parte de las mujeres de su autoestima, capacidades, educación, información y derechos; en definitiva, como el control de diversos recursos fundamentales con objeto de poder influir en los procesos de desarrollo:

- a) Recursos materiales: físicos, humanos o financieros (el agua, la tierra, las máquinas, los cuerpos, el trabajo y el dinero).
- b) Recursos intelectuales: conocimientos, información, ideas.

² Conjunto de metodologías y enfoques basados en la participación de la población local y utilizados para el diagnóstico, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo.

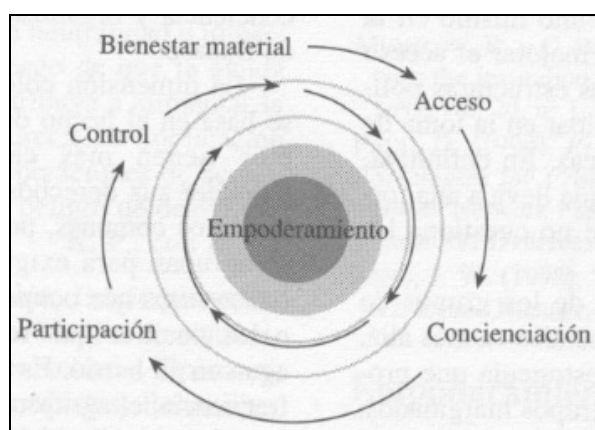
c) Ideología: facilidades para generar, propagar, sostener e institucionalizar creencias, valores, actitudes y comportamientos.

Desde esta perspectiva, Longwe y Clarke (1994) han elaborado un marco analítico denominado “Marco de Igualdad y Empoderamiento de las Mujeres”, el cual establece cinco niveles de igualdad entre las mujeres y los hombres, cuyo logro mide el nivel de desarrollo y empoderamiento de las mujeres en cualquier área de la vida económica y social. Esos cinco niveles se refieren al bienestar material, el acceso a los factores productivos, la conciencia de género, la participación en las decisiones, y el control sobre recursos y beneficios.

Estas autoras plantean que existe una relación dinámica y sinérgica entre estos cinco niveles de igualdad, de modo que se refuerzan mutuamente. Es decir, el poder adquirido por las mujeres en el acceso a los recursos motiva una mayor conciencia de género; esta conciencia da el impulso necesario para una mayor participación en la toma de decisiones, la cual promueve un mayor control sobre recursos y beneficios, lo que significa que las mujeres tienen, junto con los hombres, el poder de influir en su destino y en el de sus sociedades.

Según este análisis, los cinco niveles de igualdad deben estar presentes en un proyecto de cooperación para el desarrollo para que éste pueda contribuir a la superación de la desigualdad de género.

Gráfico 1. El ciclo de empoderamiento de las mujeres



Fuente: Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Hegoa.

La tradición antropológica de ver el cambio como una constante en los procesos sociales, así como el refinamiento de los paradigmas del desarrollo alternativos de la década de los 80, se fusionaron en 1990 alrededor de la noción del empoderamiento. En un breve plazo de tiempo, de su inicial utilización exclusivamente en los análisis de género, el término “empoderamiento” ha ampliado su campo de aplicación, pasando a aplicarse al conjunto de colectivos vulnerables y habiendo adquirido una amplia utilización en los estudios sobre el desarrollo, el trabajo comunitario y social. También en el campo de la cooperación para el desarrollo, el término ha comenzado a utilizarse formalmente tanto en las estrategias de las organizaciones no gubernamentales como en las políticas de los donantes.

La aceptación del empoderamiento a lo largo del espectro político coincide con la disminución en la confianza en las instituciones jerárquicas formales, sea gobierno o empresa, para dirigirse a las necesidades de los pobres y la clase media. La economía formal ha probado ser incapaz de proveer pleno empleo con una remuneración decente (Bluestone y Harrison, 1988). La

polarización del ingreso y el desplazamiento de la clase media han venido creciendo (Harrison, 1994; Goldsmith y Blakely, 1992). Como la estructura económica y política responde cada vez menos a las necesidades de las clases de bajos ingresos y medios, la sociedad civil se organiza ella misma a un grado mayor, hasta el punto donde el así llamado tercer sector es reconocido en la literatura como un actor principal -aunque difuso- (Bruyn y Meehan, 1987; Friedmann, 1988; Fisher y Kling, 1993; Fisher, 1994).

Surgiendo desde el diálogo del Desarrollo Alternativo en los 70 (Friedmann, 1992; Burkey, 1993; Esteva, 1993), el discurso del desarrollo humano comenzó a relacionar lo personal con lo social y lo intangible con lo material, destacando el rol crucial del tercer sector en el cambio social. El folleto de la Fundación Sueca Dag Hammarskjold publicado en 1975, "Ahora qué? El otro Desarrollo", defendió un modelo humanista de desarrollo alternativo -no sólo necesidades materiales básicas de comida, agua y vivienda, sino también las necesidades personales de expresión, creatividad, convivencia y auto-determinación- (Friedmann, 1992; Max-Neef, 1986).

El vehículo para este proceso de humanización no serían instituciones hegemónicas como el Estado, el mercado, partidos políticos o sindicatos, sino el tercer sistema de asociaciones con raíces populares y ONG asociadas, o lo que la literatura del postdesarrollo llama lo "vernacular" (Friedmann, 1992; Sachs, 1993). El espacio de vida, es decir, el barrio o el pueblo es el espacio importante de desarrollo humano: "Es en el pueblo, la vecindad, la parroquia, el club de deportes, la asociación -cualquiera sea su propósito- donde el desarrollo personal y comunal interactúa primero y mejor." (IFDA, 1980; citado en Friedmann, 1992).

5. Ámbitos del empoderamiento: empoderamiento individual y colectivo

En la sociedad coexisten diversidad de actores que tienen diferentes necesidades, deseos e intereses concretos, los mismos que determinan sus motivaciones y comportamientos. Los intereses surgen de las necesidades y deseos individuales o de grupos humanos: fisiológicas (materiales), de seguridad (certidumbre), afecto (ser querido), estatus (ser respetado), autorrealización (ser feliz), poder (influir en los demás), tener (acumular riquezas), eficacia (hacer bien las cosas), etc. Todas las personas tienen intereses; esto no es ilegítimo en sí mismo, lo ilegítimo surge cuando se imponen los intereses individuales o de grupo a los intereses colectivos.

Las personas y grupos sociales no viven aislados unos de otros, sino que se encuentran relacionados entre sí. Las relaciones pueden ser de consenso/cooperación, cuando existen intereses comunes o complementarios; o de disenso/conflicto, cuando los intereses son contradictorios.

Es decir, las relaciones entre seres humanos son en buena medida un juego de intereses, en los que se pueden producir relaciones asimétricas y/o de dominación, en las que un grupo, los dominadores, obtienen beneficios y favorecen sus intereses a costa de los dominados, a quienes se los mantiene en desventaja en la recepción de ingresos, bienes y servicios, no se les permite acceso a la información y toma de decisiones, se les somete a pautas culturales e ideológicas para "justificar" su situación de subordinación, e incluso se les niega la posibilidad de tener identidad y autoestima.

Sin embargo, en las relaciones de dominación, la oposición conforma sólo un aspecto de éstas. Otro aspecto es la complementariedad. Los dominadores y dominados constituyen dos facetas de un mismo fenómeno social ya que, que además de estar en oposición, son

complementarios, en la medida que forman parte integral y son necesarios a la existencia y funcionamiento de sistemas sociales de dominación, explotación y exclusión.

Como se puede apreciar, el empoderamiento tiene fundamentalmente una dimensión individual y otra colectiva. La individual implica un proceso por el que los excluidos elevan sus niveles de confianza, autoestima y capacidad para responder a sus propias necesidades. Muchas veces, las mujeres y otros marginados tienen interiorizados los mensajes culturales o ideológicos de opresión y subordinación que reciben respecto a sí mismos, en el sentido de que carecen de voz o de derechos legítimos, lo que redundará en su baja autoestima y estatus. Trabajar por su empoderamiento implica en primer lugar ayudarles a recuperar su autoestima y la creencia de que están legitimados a actuar en las decisiones que les conciernen. Este proceso de concienciación puede ser largo y difícil, por lo que a veces las organizaciones de cooperación para el desarrollo se ven tentadas a no trabajar con los más excluidos, sino con aquellos colectivos con un mínimo de conciencia y organización, para reducir el riesgo de fracaso.

La dimensión colectiva del empoderamiento se basa en el hecho de que las personas vulnerables tienen más capacidad de participar y defender sus derechos cuando se unen con unos objetivos comunes, por ejemplo las mujeres que se agrupan para exigir títulos de propiedad, los campesinos que ocupan haciendas improductivas, o los vecinos que reclaman canalizaciones de agua en su barrio. Es interesante señalar que, con frecuencia, el agrupamiento en torno a un proyecto concreto y limitado (pozos de agua, microcréditos...) puede dar pie a un proceso de empoderamiento consistente en la toma de conciencia sobre la situación de injusticia u opresión en la que se vive (desigual acceso social al agua, prácticas abusivas de los usureros, etc.) y la consiguiente búsqueda del cambio. En este sentido, Moser (1991) señala que "las organizaciones de mujeres más efectivas en los países en desarrollo son las surgidas en torno a sus necesidades prácticas en el campo de la salud, el empleo o la provisión de servicios básicos, necesidades que dieron pie a alcanzar otros intereses estratégicos de género identificados por ellas mismas".

Ya que el empoderamiento individual desmantela el sentido de aislamiento personal, el acto de participación crea un sentimiento de pertenencia e interconexión, el cual a su vez produce acuerdo y cooperación. Pero la capacidad de refinar, aprovechar y dirigir la energía colectiva debe estar presente. Es ahí donde el trabajo interior tiene implicaciones positivas sobre el nivel comunitario. Los individuos fortalecidos no tienen sólo la destreza de comunicarse efectivamente, sino la capacidad y la disposición de actuar. Ellos pueden desmantelar los obstáculos interiores para alcanzar su visión, pueden redefinir la escasez para ver oportunidad, pueden plantear objetivos manejables animándose a sí mismos y a los demás con retroalimentaciones positivas, corrigiendo la ruta continuamente, y manteniendo paciencia, flexibilidad, esperanza, humor y compromiso. Así se construye una base sólida para el desarrollo sostenido de una comunidad.

El deseo de trabajar más allá de los límites de la comunidad emerge conforme el sentido de conexión se expande y el sentido de empoderamiento se solidifica. Las comunidades se ofrecen a trabajar con otras comunidades en solidaridad, comienzan a trabajar con instituciones públicas y privadas, ni como mendigos, ni como demonizadores, sino con un espíritu de respeto mutuo.

El empoderamiento a través de los procesos grupales puede ser altamente efectivo, porque puede llevar a cambios a nivel individual, no sólo en términos del control sobre recursos

extrínsecos, sino también en términos de una mayor autonomía y autoridad en la toma de decisiones y asertividad, entre otros.

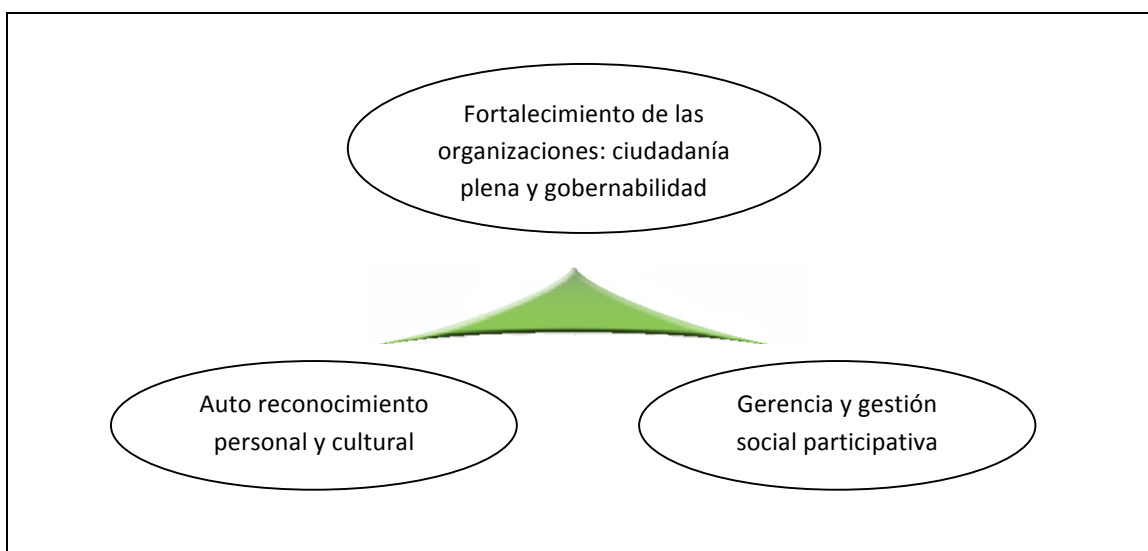
En el pasado algunas teorías del empoderamiento han ignorado y hasta negado el elemento individual, creyendo que un foco en la autonomía individual es equivalente a una aceptación de la atomización y a una negación de los intereses e interacciones de grupo. Para el verdadero empoderamiento, las personas pobres deben ser capaces de ir más allá de su conciencia de sí mismas como víctimas eternas, trascendiendo su cualidad de otro, para cambiar su auto percepción hacia un mayor control sobre sus vidas y su medio ambiente. Este cambio interno en la conciencia, aunque catalizado en procesos grupales, es profunda e intensamente personal e individual.

6. Dimensiones del empoderamiento: Empoderamiento político, económico y social

En el empoderamiento están presentes tres dimensiones: política, social y económica (ASOCAM, 2005). Esta segmentación, antes que corresponder a realidades objetivamente verificables (sin empoderamiento social no hay empoderamiento político, de la misma forma que el empoderamiento económico no puede operar sin un empoderamiento social y político), pretende constituirse en una herramienta pedagógica y analítica para comprender las interrelaciones y niveles de interdependencia entre cada una de las dimensiones inmersas en el empoderamiento.

El gráfico 2 sistematiza estas tres dimensiones con el objeto de evidenciar los niveles de complementariedad e interrelación que existen entre ellas, aportando elementos para descubrir las zonas de intersección en las que las relaciones entre las diversas dimensiones se tornan mucho más sustantivas:

Gráfico 2: Perspectivas del empoderamiento social



Fuente: PADEM - Bolivia

6.1 Empoderamiento social

El empoderamiento social está orientado a la construcción de un sólido tejido social e institucional que incluya a las personas y grupos sociales y sus organizaciones. Promueve un enfoque de protagonismo de los actores en la apropiación de los desafíos del desarrollo.

El empoderamiento social es un camino de múltiples dimensiones y formas en el que entran en juego el auto reconocimiento personal como sujetos portadores de derechos, el fortalecimiento del tejido institucional y el desarrollo de la capacidad de las organizaciones para incidir en los diferentes ámbitos de la vida, la economía, la política, la cultura y las instituciones.

El fortalecimiento del tejido institucional y organizativo está en la base de cualquier emprendimiento económico o político. Se relaciona con el fortalecimiento organizacional, pero es más que eso. Tiene que ver con la representatividad, la funcionalidad y, por tanto, la legitimidad de las organizaciones.

El empoderamiento social, desde la perspectiva personal, guarda relación con la construcción de la identidad, con la familia, la comunidad y las instituciones, atravesada por el género, la historia de vida de cada persona y la interculturalidad.

Para entender las implicaciones del empoderamiento social es necesario plantear, en diferentes espacios –como la familia, el trabajo y la educación–, preguntas como las siguientes: ¿qué queremos?, ¿qué tenemos? y ¿qué no tenemos?

Una organización es legítima cuando representa adecuadamente a sus miembros, cuando logra definir objetivos claros y es capaz de avanzar para conseguirlos, cuando genera credibilidad y confianza frente a los actores que representa y las instituciones que operan en el entorno. Esto supone la existencia de equipos directivos que rinden cuentas de sus actos, consultan a sus bases, respetan a sus miembros sin distinción de género, edad o pertenencia étnica, y actúan bajo procedimientos democráticos.

Supone, asimismo, personas de base informadas, que participan activamente, que se involucran, movilizan y comprometen, que no eluden responsabilidades, que ejercen derechos y obligaciones al interior de sus agrupaciones y en el contexto en el que se desenvuelven. El empoderamiento social fortalece lo que se conoce como capital humano³ y social⁴.

El empoderamiento social es un proceso multidimensional que incluye a la persona, la pareja, la familia, el grupo, la comunidad, la organización social, las instituciones públicas y privadas, el sistema de redes y alianzas que vertebran el tejido social, y el contexto institucional y cultural que está relacionado con el rol social y los valores de las instituciones en su contexto.

De ahí que el empoderamiento pueda ser abordado desde tres distintos niveles: individual, entorno directo y contexto institucional.

³ El capital humano está constituido por la habilidad y el talento individual, la capacidad de ser, hacer y decidir por sí mismos, el grado de capacitación, reflexión crítica y educación; los niveles de salud, liderazgo y valores individuales.

⁴ El capital social representa a las redes de reciprocidad, solidaridad y confianza mutua que existen en una comunidad, que generalmente comparten visiones de futuro, propuestas, actitudes y valores.

6.1.1 Auto reconocimiento personal y cultural

El auto reconocimiento abarca a la persona en relación con su entorno inmediato (pareja, familia, escuela y vecindad), y con el medio circundante más amplio, aquel referido a las instituciones y a la pertenencia cultural. En esa medida, implica dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿quién soy?, ¿cuáles son mis capacidades y competencias?, ¿qué características tiene mi personalidad?, ¿cómo me relaciono con otras personas?, ¿en qué contexto institucional y cultural vivo?

El auto reconocimiento guarda relación con factores psicológicos, pedagógicos, antropológicos y sociales, así como con la igualdad de oportunidades para hombres, mujeres, personas de distinta edad o condición social y pertenencia étnica.

6.1.2 Fortalecimiento de las organizaciones

El empoderamiento es una condición imprescindible para la gobernabilidad democrática. Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, trabajar en pos del fortalecimiento organizativo implica otorgar relevancia a la capacidad de trabajar en alianzas, negociar y consensuar y construir sinergia entre diversos actores, entre ellos las instancias del poder público -especialmente en los ámbitos locales- que, por su cercanía con la población, pueden tener una mayor apertura para escuchar y procesar demandas y trabajar de manera mancomunada en la definición de una visión a favor del bien común. Esto posibilita la construcción de ciudadanía “de abajo hacia arriba”, el desarrollo de un sentido de pertenencia, el ejercicio de derechos y deberes individuales y colectivos, cuyo eje central es la igualdad de oportunidades y la búsqueda de la mejora de las condiciones de vida y la calidad de los servicios.

Desde el punto de vista de las instancias del Estado, el fortalecimiento organizativo requiere, como correlato, la promoción de la participación ciudadana, el fomento de la corresponsabilidad y el fortalecimiento de una gestión transparente y eficiente para motivar “de arriba hacia abajo” la construcción de ciudadanía y el cumplimiento de derechos.

6.1.3 Gestión y gerencia social participativa

La perspectiva de gestión y gerencia social participativa inmersa en el empoderamiento permite potenciar el capital social e incrementar la eficiencia de las acciones, programas y políticas que se desarrollen al incidir sobre la mejora de las capacidades de gestión y gerencia y promover el uso de herramientas de diagnóstico, planificación, seguimiento y evaluación, así como de metodologías de gestión del conocimiento, de información y de control social.

Al asumir el empoderamiento desde una perspectiva de gestión y gerencia social, las comunidades y las organizaciones robustecen sus niveles de participación y decisión en los problemas y soluciones que afectan sus vidas. Los gobiernos locales y otras instancias del poder público mejoran sus capacidades para calificar la demanda, para desarrollar intervenciones de manera planificada y establecer prioridades en las asignaciones presupuestarias y poner en marcha sistemas de control y auditoría. En ese sentido, esta visión hace énfasis en la interacción y complementariedad de roles entre las instituciones públicas y privadas y las organizaciones sociales.

6.2 Empoderamiento político

El empoderamiento político está dirigido a la transformación de unas relaciones de poder excluyentes, de forma que los grupos sociales construyan en forma democrática y equitativa las decisiones relacionadas con la mejora de la calidad de sus vidas.

Desde esta perspectiva, el empoderamiento político surge como un proceso orientado a que los sectores sociales que soportan exclusión, discriminación y pobreza puedan efectivamente contribuir a modificar estas situaciones, buscando equilibrar el poder entre las autoridades públicas y la ciudadanía a través del establecimiento de espacios de participación y reglas de juego legítimas que garanticen una gobernabilidad incluyente y representativa para la solución eficaz de los conflictos relacionados con el fortalecimiento del sistema democrático.

“El empoderamiento político es la antítesis del paternalismo” (CEPAL, 2002).

Desde una visión política, el empoderamiento adquiere especial relevancia, pues la inclusión de los grupos vulnerables no sólo pasa por su fortalecimiento organizativo (empoderamiento social) y por una más efectiva incorporación en los circuitos de producción, mercado y consumo (empoderamiento económico), sino también por una activa y deliberante participación en los espacios de poder y de decisión pública. “Es un concepto sistémico según el cual cuando el poder de decisión y de control aumenta en aquellos que nunca lo tuvieron antes, el sistema se transforma (...) inevitablemente” (Pérez, 2005).

Un requisito para que las personas y sus organizaciones incursionen en los espacios de poder, es el reforzamiento del ejercicio de ciudadanía. Las acciones de promoción, entonces, deben orientarse a lograr que las personas excluidas sean conscientes de sus derechos y deberes, de que pertenecen a una comunidad política con capacidad de iniciativa para resolver los problemas de su comunidad. Además, como señala Pérez (2005), el empoderamiento político permite relacionar lo local con lo global, pues sitúa a las personas en un contexto más amplio que el referido a su familia o a su comunidad.

Los procesos de empoderamiento político que logran equilibrar el poder a nivel local favorecen relaciones de confianza entre los individuos y sus organizaciones y entre los sectores estatales y sociales, lo que genera un capital social que promueve el desarrollo local a nivel socioeconómico y político y, por lo tanto, una mejor capacidad de negociación con las instancias políticas regionales y nacionales para el acceso a recursos y el respeto a los derechos. Una organización social o económica se empodera en términos políticos cuando logra democratizar los liderazgos en su interior, cuando las estructuras del poder incorporan en las agendas públicas los intereses defendidos por la organización, cuando los procesos de concertación incluyen en igualdad de condiciones a actores que históricamente soportan una posición desfavorable. Una organización también está empoderada políticamente cuando cuenta con propuestas de incidencia política, acuerdos y alianzas con otros sectores, mecanismos de cabildeo y herramientas de gestión estratégica que contribuyan a una democratización del poder.

El empoderamiento político permite fortalecer los valores democráticos y contribuye a consolidar condiciones para el desarrollo humano. No en vano el ex Secretario General de la ONU, Koffi Annan declaró que “la gobernabilidad democrática es tal vez el factor más importante para erradicar la pobreza y promover el desarrollo” (Chediek, 2006).

6.3 Empoderamiento económico

La importancia del empoderamiento económico radica en el derecho que tiene toda persona a vivir dignamente para lo que necesita, entre otras cosas, dinero. Si se considera que la falta de dinero agudiza dependencias de todo tipo, es evidente concluir que la persona que goza de una relativa seguridad económica es más dueña de sí misma y disfruta de una mayor autonomía. En esa medida, el empoderamiento económico debe contribuir a ampliar las oportunidades para que toda persona pueda ganarse, a través de su esfuerzo, el sustento suyo y de su familia.

El empoderamiento intenta facilitar procesos de desarrollo capaces de generar alternativas sostenibles que eliminen los sistemas económicos, políticos y sociales que originan la exclusión y la pobreza. Por las desigualdades existentes, las asimetrías en el acceso a los medios de producción y en los patrones de consumo y las profundas diferencias en la distribución de los ingresos, lamentablemente, no siempre quienes más trabajan son los que pueden ostentar una relativa holgura económica que les permita tomar sus decisiones y construir una vida digna. Es usual que los sectores que viven en situación de pobreza paguen más por los servicios básicos, que vendan su producción a precios por debajo del valor real o que estén inmersos en una espiral de endeudamiento casi interminable.

Esta situación, y la concomitante ampliación de la desigualdad y la pobreza, han obligado a que los gobiernos comiencen a pensar en la inclusión de variables de política económica dirigidas a los sectores menos favorecidos. En este sentido, en los últimos años ha ido creciendo la preocupación por promover un entorno favorable a través de políticas públicas orientadas a favorecer la mejora de la situación económica de los sectores más desfavorecidos. Lamentablemente, muchas de estas políticas siguen supeditadas a una lógica de carácter asistencial, coyuntural y aún clientelar, como la entrega de contribuciones directas a los sectores poblacionales más pobres o de subsidios vinculados a ciertos bienes y servicios. La búsqueda de situaciones orientadas a mejorar la situación económica de la población en situación de pobreza se ha desarrollado sobre la base de procesos en los que los y las destinatarias han sido considerados como víctimas de la pobreza, necesitados de la ayuda estatal, y no como titulares de derechos.

Ante la falta de respuestas estatales oportunas y sostenibles, los sectores productivos y campesinos de pequeña escala han comenzado a desarrollar estrategias orientadas no sólo a incidir sobre un reparto equitativo de la riqueza, la consecución de mejores condiciones laborales y un mejor reconocimiento al trabajo o el desarrollo y puesta en marcha de estrategias de reactivación económica, elementos que en su conjunto guardan relación con la posibilidad de influir sobre las políticas públicas. Al mismo tiempo, estos sectores han comenzado a impulsar emprendimientos económicos alternativos como parte de las estrategias de supervivencia familiar, de cooperación en la lucha contra la pobreza y de construcción de un nuevo desarrollo social con equidad.

El empoderamiento económico es un proceso dirigido al desarrollo de capacidades y al aumento de oportunidades para que los pequeños productores rurales o urbanos mejoren su calidad de vida y accedan a los factores productivos y de servicios con el objetivo de desarrollar su competitividad e inserción en el mercado, como fuente de incremento de ingresos y generación de empleo productivo⁵.

⁵ Si bien todas las dimensiones del empoderamiento deben pasar por la búsqueda de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, en el empoderamiento económico, las diferencias existentes son posiblemente más visibles que en otras dimensiones. Es casi una constante que en el mercado de trabajo las mujeres tengan mayores

Para generar estos procesos se requiere generar e impulsar una serie de condiciones para que las empresas u organizaciones económicas populares o campesinas puedan mejorar su situación económica y posicionarse en el mercado.

Una de estas condiciones es el asociacionismo como mecanismo de cooperación entre pequeños y/o medianos productores y que puede revestir la forma de microempresas. La constitución de una asociación implica que cada participante, a partir de visiones y misiones compartidas, comúnmente manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, participa voluntariamente en un esfuerzo conjunto hacia la búsqueda de un objetivo común que apunta a la consecución de mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y organización.

7. Empoderamiento y pobreza

Como hemos visto hasta ahora, el concepto de empoderamiento no es una palabra vaciada de contenido, todo lo contrario: implica procesos complejos, pero a la vez indispensables, si se quiere hacer realidad el combate a la pobreza y la transformación de la realidad al servicio de la vida de los seres humanos y del planeta.

Pero, ¿por qué el empoderamiento es un concepto útil al hablar de la pobreza? ¿Cuáles son los potenciales y dificultades de un enfoque basado en el empoderamiento?

Existen tanto razones intrínsecas como instrumentales para creer que el empoderamiento es (o debería ser) un elemento esencial en las estrategias, políticas y programas que buscan encarar la pobreza. Aunque la mayoría de las mediciones sobre ese tema se basan en el ingreso o gastos de consumo per cápita de los hogares individuales, la propia pobreza no es inherente a un fenómeno puramente individual, es decir, la probabilidad de ser pobre no se distribuye al azar en la población. Factores tales como la raza, etnia, casta, género, estado civil y edad, unido a la ubicación regional, actúan como mecanismos que inciden en la pobreza, pero pocos países tienen datos disponibles a gran escala que muestren las correlaciones entre esos factores, o entre ellos y la pobreza a nivel de hogares. Las probabilidades de pobreza no están distribuidas al azar dentro de los hogares, pues el género y la edad actúan como variables de clasificación significativa. Esto es verdadero tanto cuando se usa una noción tradicional de pobreza de ingreso/consumo, como cuando se usa el concepto más amplio de capacidad, como mostró el Informe de Desarrollo Humano de 1996.

La efectividad de una estrategia en contra de la pobreza depende de cómo se encaren las causas subyacentes de la pobreza grupal. El rostro de la pobreza es desproporcionadamente femenino, muy viejo o muy joven, o pertenece a alguien de una casta que ha sido objeto de medidas legales especiales, de una minoría racial o étnica o de un grupo indígena. Cada uno de esos grupos es pobre por un conjunto de razones diferentes, aunque ellas se solapan. Sus miembros tienden a estar sin poder en términos de su control sobre recursos externos. En consecuencia, tienden a estar en la base de los mercados laborales altamente desiguales, o totalmente marginalizados de las principales corrientes de los procesos económicos. Además, en el caso de las mujeres, sus contribuciones económicas, aunque fundamentales para la supervivencia y reproducción humana, no son reconocidas ni valoradas. La actual pauperización de las comunidades indígenas se deriva de la alienación de su acceso a los

tasas de desempleo que los hombres, o que sus salarios sean menores; tampoco es socialmente reconocido ni valorado el papel fundamental que desempeñan las mujeres en las actividades domésticas, el cuidado y protección de sus hijos e hijas, y, en general, en la reproducción familiar.

recursos, ya que su ubicación y métodos de subsistencia son vistos como barrera al crecimiento económico.

El resultado para todos esos grupos incluye pobreza en términos de ingresos/bienes y de desarrollo humano. Generalmente, la pobreza grupal tiene una larga historia. Los factores económicos, sociales y políticos interactúan para perpetuarla; así la privación/marginalización/opresión ocurre a lo largo de más de una dimensión.

Pero, mientras esto hace a la experiencia de la pobreza más abarcadora, también significa que los cambios positivos pueden ser efectuados mediante acciones que encaren su naturaleza multidimensional. Una estrategia en contra de la pobreza focalizada en el empoderamiento, puede enfrentar mejor esta multidimensionalidad intrínseca que un programa estándar orientado hacia el bienestar, para crear bienes o generar ingresos.

También existen buenas razones instrumentales para usar un enfoque de empoderamiento destinado a enfrentar la pobreza. Muchos programas tradicionales sufren de problemas de despilfarro, mermas e ineficiencias. Una razón de esta situación es la falta de empoderamiento de los grupos objetivos de beneficiarios, quienes son incapaces de desafiar a los funcionarios de los programas. Un enfoque de empoderamiento puede tener un saludable efecto en la eficiencia y efectividad del programa al permitir a las personas apoyar el programa y a sus administradores/trabajadores dar cuenta de él.

El principal reto del empoderamiento es luchar contra la pobreza y transformar las relaciones de dominación que han conllevado a que ciertos sectores sociales tengan menos oportunidades que otros para conducir su vida. De ahí que no sólo resulte importante comprender las causas que explican por qué algunas personas y grupos en la sociedad son más poderosos que otros (Sirker, 2002), sino que es especialmente relevante discutir, debatir y poner en marcha alternativas y estrategias que contribuyan a la igualdad de oportunidades, el fortalecimiento de capacidades y a un reparto más equitativo en el uso y acceso de los recursos y servicios sociales, fomentando en todos los casos la expresión y puntos de vista de los sectores menos favorecidos en los procesos de toma de decisiones.

Hay una gran cantidad de literatura de todas las disciplinas, así como una experiencia sustancial de desarrollo sobre los lazos entre empoderamiento, crecimiento y reducción de la pobreza (Una estrategia para el desarrollo, de Stern). La pobreza por ingresos ha caído más rápidamente en economías que han crecido dinámicamente, y se ha mantenido alta e incluso se ha incrementado en países con malos registros de crecimiento. Pero las experiencias también muestran que el solo crecimiento no es suficiente para asegurar la reducción sustancial y sostenible de la pobreza. Datos por países indican que tasas similares de crecimiento pueden llevar a resultados muy diferentes en reducción de la pobreza. Para una tasa de crecimiento dada, la pobreza bajará más rápidamente en países en los que la distribución del ingreso se hace más igualitaria, como en Uganda, que en países donde se hace menos igualitaria como en Bangladesh. Y aún cuando la distribución del ingreso no se torne más desigual con el crecimiento, las diferencias de un país a otro en desigualdad inicial producen diferentes resultados en reducción de la pobreza para una tasa de crecimiento dada.

Entonces, si la reducción de la pobreza es tomada como una medida de efectividad de la cooperación para el desarrollo, la efectividad del desarrollo varía según los niveles de desigualdad. Un aspecto crucial de la agenda de empoderamiento es reducir la desigualdad ensanchando las capacidades humanas (por ejemplo, mediante servicios universales de educación y salud, conjuntamente con acuerdos adecuados para la protección social) y mejorando la distribución de los bienes tangibles (como tierra o acceso a capital). Un enfoque

de esa naturaleza trae consigo el potencial para aumentar la efectividad del desarrollo reductor de la pobreza, de políticas e inversiones inductoras de crecimiento. Lo contrario también es válido. Cuando la desigualdad es alta, la gente pobre carece de capacidades y bienes (que van desde alfabetismo hasta garantías para crédito) de manera que tiene dificultades para aprovechar las oportunidades económicas. Esto limita el potencial de una sociedad para el crecimiento en general y para el crecimiento en favor de los pobres en particular, y consecuentemente la efectividad de los esfuerzos de la cooperación para el desarrollo. La discriminación de género, sea legal o consuetudinaria, es un aspecto particularmente importante de la desigualdad. Al recortar la contribución económica de la mitad de la población, limita los prospectos generales de crecimiento y de mayores estándares de vida –situación que se extiende a las generaciones futuras debido a la insuficiente inversión en la educación femenina.

El empoderamiento implica también enfoques más participativos, de “abajo hacia arriba”, del trabajo en pos de objetivos de desarrollo. Ahora hay un acuerdo sustancial en el sentido de que los enfoques que dan a los pobres más libertad para tomar decisiones económicas aumentan la efectividad del desarrollo a nivel local, en términos de diseño, implementación y resultados.

Finalmente, el empoderamiento o la falta del mismo también pueden tener efectos sociopolíticos positivos o negativos en los resultados de los esfuerzos de los países por reducir la pobreza. Las sociedades que de verdad “se casan” con el empoderamiento, y que toman medidas tendientes a una mayor inclusión social, voz más general y responsabilidad mejorada de los gobiernos para con sus pueblos, pueden alcanzar mejor la cohesión y la capacidad sociales para la acción colectiva que se necesita para sacar efectivamente adelante reformas a veces difíciles. También son más susceptibles de tener mayor grado de estabilidad política, lo que ayuda a promover el desarrollo sostenible y equitativo en favor de los pobres, definido en términos generales.

Análisis tanto de grandes conjuntos de proyectos como de operaciones individuales confirman la relación entre empoderamiento –en términos de variables tales como voz, participación y libertades civiles– y la efectividad del desarrollo en términos de resultados. Isham, Kaufmann y Pritchett (1997) encontraron un fuerte nexo empírico entre libertades civiles y el comportamiento de 1.500 proyectos gubernamentales en 56 países. Los países que tienen las libertades civiles más fuertes muestran proyectos con tasas de retorno económico que son del 8% al 22% superiores a las de aquellos que no las tienen, y la relación se mantiene aún teniendo en cuenta el nivel de democracia. Las libertades civiles, particularmente la voz del ciudadano a través de información, participación y responsabilidad pública, pueden aumentar la efectividad de la acción gubernamental.

A nivel local, el empoderamiento en términos de inclusión y participación ciudadanas puede ayudar a asegurar que los servicios básicos lleguen a los pobres, y que puedan operarse y mantenerse a un costo más bajo que el de un mantenimiento centralizado de los recursos. El empoderamiento a través de la participación comunitaria es particularmente efectivo en el manejo de bienes públicos locales tales como agua, cañerías, bosques, carreteras, escuelas y clínicas. La participación de la comunidad también puede conducir a que en los pueblos los programas de alimentos para la educación den mejor en el blanco de la pobreza.

No obstante, la delegación de autoridad y decisiones al nivel local no necesariamente es una panacea. La mejora de los resultados depende decisivamente de que el diseño institucional se haga a la medida de las condiciones locales.

8. El empoderamiento en el contexto de la cooperación para el desarrollo: alineamiento y armonización

El empoderamiento surgió con el fin de ser un instrumento capaz de realizar un profundo cambio político y cultural de las políticas de desarrollo vigentes, cuestionando el concepto convencional de “desarrollo”, visto como mero crecimiento económico.

De este modo, el empoderamiento guarda una estrecha relación con el enfoque del desarrollo humano, entendido como un incremento de las capacidades de las personas (Naresh y Vangik, 1995), y con varias dimensiones emparentadas con éste: la participación comunitaria, la toma colectiva de decisiones, el buen gobierno, etc. En este sentido, como dicen Keller y Mbwewe en Moser (1991), el desarrollo sería un proceso de empoderamiento, es decir, “el proceso mediante el cual las personas llegan a ser capaces de organizarse para aumentar su propia autonomía, para hacer valer su derecho independiente a tomar decisiones y a controlar los recursos que les ayudarán a cuestionar y a eliminar su propia subordinación”.

En otras palabras, el empoderamiento consiste en un proceso de reducción de la vulnerabilidad y de incremento de las propias capacidades de los sectores pobres y marginados, que conduce a promover entre ellos un desarrollo humano y sostenible.

Las tres citas que se reproducen a continuación ilustran la variedad de significados de empoderamiento en un contexto de desarrollo.

... un desarrollo alternativo envuelve un proceso de empoderamiento social y político cuyo objetivo de largo plazo es cambiar el balance de la estructura de poder en la sociedad, aumentando la rendición de cuentas de la acción del Estado, fortaleciendo los poderes de la sociedad civil en el manejo de sus propios asuntos y aumentando la responsabilidad social de la empresa privada. (Friedmann, 1992).

Empoderamiento quiere decir comunidad colectiva, y en última instancia concienciación de clase, entender la realidad con un sentido crítico para usar el poder que poseen incluso los desempoderados, a fin de cuestionar a los poderosos y en última instancia transformar esa realidad por medio de luchas políticas conscientes. (Craig and Mayo, 1995).

Si bien el enfoque de empoderamiento reconoce la importancia para la mujer de aumentar su poder, intenta identificar el poder menos en términos de dominación sobre otros y más en términos de la capacidad de las mujeres para aumentar su independencia y su fortaleza interna. Esto se identifica como el derecho a determinar las opciones en la vida e influenciar la dirección del cambio, a través de la capacidad para asumir el control sobre fuentes cruciales, tanto materiales como no materiales. Coloca menos énfasis que el enfoque de equidad en fortalecer la posición de la mujer en relación con el hombre, intentando más bien empoderar a la mujer a través de la redistribución del poder tanto dentro de una sociedad como entre sociedades. (Moser, 1991).

El empoderamiento se ha convertido en un propósito importante de las intervenciones de desarrollo social a partir de la década de los 90. Ha sido operativizado en metodologías prácticas para proyectos y, en términos de su efecto e impacto, está empezando a traducirse

en acciones observables y medibles. Concretamente, el empoderamiento de la población puede manifestarse en tres áreas generales:

- ✓ poder en el sentido de mayor confianza en la propia capacidad para emprender alguna forma de acción con éxito.
- ✓ poder en términos de fortalecer las relaciones que establece la población con otras organizaciones.
- ✓ poder como resultado de un acceso creciente a recursos económicos como crédito e insumos.

El desarrollo social como empoderamiento no considera a las personas pobres como deficientes y necesitadas de apoyo externo; desde una perspectiva más positiva, intenta crear un enfoque de desarrollo interactivo y basado en el principio de compartir, en el cual las destrezas y el conocimiento de las personas sean reconocidos. Empoderamiento no es simplemente una terapia que hace que los pobres se sientan mejor respecto de su pobreza, ni tampoco la promoción de “iniciativas locales” o el fortalecimiento de la “conciencia” política de las personas. Tampoco asume que la población sea totalmente indefensa ni descarta la existencia previa de redes de solidaridad y resistencia a través de las cuales las poblaciones pobres enfrentan las fuerzas que amenazan sus medios de vida. Por el contrario, el empoderamiento tiene que ver con un “cambio positivo” a nivel individual, comunitario y estructural, con organización y con negociación. Pero, tal como comenta Rowlands (1997), “el empoderamiento toma tiempo” y no es un proceso que necesariamente obtenga resultados a corto plazo.

A semejanza de otros conceptos de desarrollo, como “sociedad civil” o “participación”, siempre existe el peligro de que el uso del empoderamiento en el contexto de intervenciones de desarrollo se base en un análisis superficial de las relaciones de poder a nivel local. El empoderamiento puede limitarse a poco más que una mayor participación en la toma de decisiones en los proyectos y tener poco o ningún impacto sobre un cambio estructural más amplio. Este hecho ha generado la inquietud de que el uso de dicho concepto en el desarrollo tienda a disfrazar la naturaleza real de las relaciones de poder. Una reciente colección de documentos escritos por antropólogos y antropólogas refleja este creciente escepticismo frente al uso cada vez más generalizado del concepto de empoderamiento (Cheater, 1999). James, por ejemplo, advierte que “los conceptos de compartir poder, de interesados, de participación y representación y así sucesivamente, parecen referirse en forma creciente al auto contenido mundo de los proyectos en sí: las estructuras externas de tenencia de la tierra y economía de subsistencia que pueden haber sido perturbadas, de las formaciones políticas y militares que han definido y siguen definiendo las formas de vida social en una región, tienden a desaparecer del cuadro en el mundo del idioma del desarrollo. (James 1999).

Gran parte de la inquietud radica en que muchos proyectos de desarrollo interesados en el empoderamiento no han entendido y analizado la dinámica histórica de la política local, con su compleja interacción entre los distintos grupos de interés locales, la política estatal y la economía política más amplia (Werbner, 1999; Chabal, 1992). Estas críticas que actualmente se le da al concepto de empoderamiento son importantes de tener en cuenta. Y, sin embargo, mientras James exhorta a sus colegas antropólogos y otros académicos a tomar distancia del término, ésta no constituye una opción realista para los profesionales del desarrollo. El empoderamiento es un objetivo clave de una gama tan amplia de intervenciones de desarrollo que el reto para los profesionales del desarrollo estriba en profundizar su comprensión del término, reconocer sus complejidades, fortalezas y limitaciones y explorar de qué forma pueden evaluar si ha tenido lugar o no un “empoderamiento”.

El punto de partida para cualquier análisis del empoderamiento en una intervención de desarrollo tiene que ser que el término tiene una amplia gama de significados asociados con él. Al igual que “participación” y “sociedad civil”, “empoderamiento” es un concepto motivacional que evoca una amplia gama de respuestas distintas entre grupos distintos.

¿Cuál es la forma más útil de aplicar el concepto de empoderamiento en el contexto de cooperación para el desarrollo?

La mayor parte de la bibliografía sobre empoderamiento, con la excepción de Freire y Batliwala, tiene su origen en trabajos realizados en las sociedades industrializadas. ¿Experimentan los pobres o las mujeres y hombres marginados los mismos problemas en los países en desarrollo? La falta de acceso a los recursos y al poder formal es en ambos casos significativa, incluso si consideramos que los contextos en los que se experimentan estas carencias sean muy diferentes. Lo más probable es que las diferencias se nos presenten en la forma en la que éste se lleva a la práctica, y en las actividades concretas que se realicen.

Srilatha Batliwala, al tratar el empoderamiento de la mujer, ha realizado un detallado estudio sobre programas de empoderamiento de mujeres, prestando atención al Desarrollo Rural Integrado (DRI: intervenciones económicas, toma de conciencia y organización de mujeres) y el apoyo en investigación, capacitación y recursos. La autora señala que en algunos programas (especialmente en DRI), las expresiones “empoderamiento” y “desarrollo” se utilizan como sinónimos. A menudo se parte del supuesto de que el poder llega automáticamente a través de la solidez económica. Podría ser así, pero muchas veces no lo es, en función de relaciones específicas determinadas por el género, la cultura, la clase social o la casta. Las relaciones económicas no siempre mejoran la situación económica de las mujeres, y con frecuencia añaden cargas extra.

Todavía son frecuentes las acciones de desarrollo “para” las mujeres, y un enfoque centrado exclusivamente en las actividades económicas no crea automáticamente un espacio para que la mujer analice su propio papel como mujer, ni otros aspectos problemáticos de su vida.

Las actividades económicas podrían ampliar la gama de opciones para las personas marginadas, pero no necesariamente les permite alcanzar el punto en el que puedan asumir por sí mismas la creación de las opciones entre las que han de elegir. Para lograrlo, se necesita una combinación de confianza y autoestima, de información, de habilidades analíticas, de capacidad para identificar y aprovechar los recursos disponibles y de influencia política y social, entre otros elementos. Los programas que parten de las demandas y de los deseos de las personas que participan en ellos son un paso hacia el empoderamiento, pero no enfrentan por sí mismos las presunciones que esas personas (y las que están a su alrededor) ya están haciendo sobre lo que pueden y lo que no pueden hacer: el punto en el que la opresión interiorizada, en combinación con un contexto económico y social específico, opera para restringir las opciones que la gente percibe como posibles y como legítimas. Un enfoque del empoderamiento centrado en la actividad económica ha de prestar atención a algo más que a la actividad en sí. Es necesario diseñar deliberadamente los procesos y las estructuras a través de las cuales opera la actividad económica con objeto de crear oportunidades para que se produzca el proceso de empoderamiento.

Como vemos, el objetivo del empoderamiento encierra importantes retos para las organizaciones que trabajan en el campo de la cooperación para el desarrollo. En primer lugar, antes de diseñar un proyecto es necesario realizar un análisis de las dinámicas y relaciones socioeconómicas que generan vulnerabilidad y falta de poder, de forma que se puedan

interpretar las aspiraciones de la gente en un contexto más amplio. Como resultado, la intervención tendrá que enfatizar unas veces objetivos materiales, y otras reivindicaciones de derechos. En segundo lugar, la propia filosofía del empoderamiento obliga a las agencias de ayuda (gubernamentales y no gubernamentales) no sólo a oír a las personas con las que trabajan, asumiendo sus percepciones y objetivos, sino a cederles el protagonismo, limitándose tales organizaciones a ser meras facilitadoras. El empoderamiento no es un bien que se pueda donar, sino un proceso dinámico del que las propias personas son protagonistas mediante sus propios esfuerzos individuales y colectivos.

En conclusión, para responder a ambos retos, el análisis de contexto y el protagonismo de la gente, la forma más adecuada de promover el empoderamiento es mediante enfoques participativos tales como el diagnóstico rural participativo.

Condiciones necesarias para el empoderamiento (llevarán a un incremento de la capacidad de responder a los cambios, a innovar e inducir el cambio)	Indicadores del desarrollo humano
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoconfianza a nivel local ✓ Asertividad cultural ✓ Acceso a propiedad (tierra y otros recursos) ✓ Autosuficiencia alimentaria ✓ Acceso a ingreso, facilidades de crédito... ✓ Acceso al conocimiento y habilidades para la formación y resolución de problemas ✓ Acceso a tecnologías apropiadas ✓ Espacios de participación en todos los aspectos de la conducta humana 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento del stock de capital natural constante ✓ Mantenimiento de la capacidad medioambiental ✓ Mejora de la calidad de vida ✓ Análisis del sobreconsumo e infraconsumo en el marco del desarrollo económico

Fuente: Titi y Singh (1995)

El papel del profesional o del agente externo en el escenario del desarrollo es igual de importante que en cualquier contexto de trabajo social. Price describe el papel crucial que desempeña el personal femenino de una ONG de la India, poniendo como ejemplo una ocasión en la que una trabajadora clave, al hablar de su experiencia personal, permitió que otras mujeres hicieran lo mismo. Ello representa un marcado contraste en relación con la tendencia observable en muchos proyectos de desarrollo, como ocurrió en el movimiento Harambee de Kenia, que según relata Ngau (1987), estableció unas relaciones profesional-cliente promovidas por el personal auxiliar, que suscitaron el resentimiento y el abandono de la población local. Esto tiene consecuencias para la forma en la que desempeña su labor el personal de los programas y proyectos de desarrollo, así como el de las agencias de ayuda. Un proceso de empoderamiento que trate de implicar a los pobres y a los marginados no puede ser eficaz si la metodología es directiva y verticalista, o fomenta la dependencia. El empoderamiento es un proceso que no puede imponerse por actores externos, aunque un adecuado apoyo e intervención externa pueden acelerarlo y fomentarlo. Demanda un enfoque facilitador y una actitud de pleno respeto y confianza para con las personas con las que se trabaja o a las que se acompaña⁶. Plantea, por lo tanto, grandes exigencias a los agentes de cambio, y podría demandar (y contribuir a) su propio empoderamiento.

⁶ "Acompañamiento" es una palabra que se emplea frecuentemente en América Latina para describir el sentido de solidaridad y la disposición de un agente externo a compartir riesgos con las personas pobres y marginadas, así como el deseo de comprometerse con los procesos del cambio social en los éstos que se ven directamente implicados. Contrasta con la posición de los agentes foráneos sean trabajadores de la iglesia, ONG de desarrollo u organizaciones financiadoras que mantienen una mayor distancia.

Por otra parte, y dado que la mayoría de los profesionales está capacitada para trabajar de formas que desempoderan y por las que se dice a otros lo que deben hacer y pensar, el empoderamiento requiere un esfuerzo consciente y sostenido para modificar esa pauta de conducta y clarificar las expectativas mutuas.

Debatiendo el empoderamiento a través del proceso de concienciación y de organización de las mujeres, Batliwala destaca un aspecto de un enfoque del empoderamiento que plantea dificultades para muchas organizaciones que trabajan en el ámbito del desarrollo: puede ser un proceso desesperadamente lento. La mayor parte de las organizaciones que aportan fondos tienen una comprensible preocupación por mostrar resultados. Pero el esfuerzo necesario para elevar los niveles de confianza y autoestima entre los pobres y los marginados de una forma tal que amplíe su capacidad para asumir sus propias necesidades requiere inevitablemente mucho tiempo. Es un proceso que cada persona ha de recorrer a su ritmo. A causa de ello, existe la tentación de trabajar con personas que ya tienen cierto grado de confianza en sí mismas. Este es uno de los motivos por los cuales los programas enfocados al empoderamiento a menudo fracasan a la hora de implicarse con los más pobres y los más marginados. Incluso para participar en un grupo, necesitas ser mínimamente consciente de tu valía y de tus propias capacidades, así como ser capaz de superar los obstáculos que impiden tener el tiempo necesario para participar.

En un contexto de desarrollo, aunque el empoderamiento individual es un ingrediente para alcanzar el empoderamiento a nivel colectivo e institucional, no es suficiente concentrarse únicamente en los individuos. Se precisan cambios en las capacidades colectivas de los individuos para que asuman la identificación y la satisfacción de sus propias necesidades, sea como unidades familiares, comunidades, organizaciones instituciones y sociedades. Al mismo tiempo, debemos reconocer que la eficacia de tal actividad grupal también se basa en el empoderamiento individual de, al menos, algunas personas.

Los profesionales que participan en un trabajo de empoderamiento tienen que preguntarse una y otra vez cómo está afectando la intervención de desarrollo a los diversos aspectos de las vidas de las personas directamente implicadas. Un proceso de seguimiento y evaluación que refleje el proceso de empoderamiento es algo esencial. Hay que involucrar a las personas en la identificación de indicadores de cambio adecuados, y en el establecimiento de criterios para evaluar el impacto. A medida que avanza el proceso de empoderamiento, éstos tendrán inevitablemente que ser revisados y modificados. Resulta vital esclarecer las dinámicas que empujan a los pobres y a los marginados a quedarse dentro de lo seguro y lo conocido, con el fin de asegurar que el proceso de empoderamiento se mantenga correctamente enfocado. Los indicadores cualitativos, y esto es algo evidente en sí mismo, son fundamentales para la evaluación de empoderamiento.

Para avanzar en esta dirección, se requiere que los equipos técnicos de las organizaciones de cooperación para el desarrollo promuevan y estimulen la realización de procesos de aprendizaje, la profundización y valoración del conocimiento de las culturas, saberes y prácticas de las poblaciones, de sus sistemas simbólicos y ritmos de actuación; la reflexión y definición de los roles, funciones y competencias de cada actor. Los equipos técnicos tienen el desafío de fortalecer las capacidades organizativas, de gestión y económicas de las poblaciones e incrementar su autoestima y, en ese sentido, más allá del manejo de técnicas pedagógicas o de herramientas de facilitación, enfrentan la necesidad de modificar hábitos, actitudes y prácticas institucionales de vinculación con los sectores y organizaciones sociales, de modo que pongan en marcha relaciones respetuosas hacia la comunidad y promuevan el protagonismo de la población.

De cara a los actores que tienen bajo su responsabilidad la elaboración y ejecución de políticas, leyes y presupuestos, los equipos técnicos tienen el desafío de motivar la realización de procesos de educación, así como abogar para que los decisores de políticas se apropien de la importancia de crear, mantener e institucionalizar procesos de acceso a la información, estructuras participativas de diálogo, concertación y debate; y espacios de rendición y control de cuentas que evalúen, de manera periódica, el cumplimiento de las obligaciones por parte de los gestores de políticas (Sirker, 2002).

En este escenario las agencias de cooperación internacional, así como las organizaciones no gubernamentales deberán profundizar su rol como “capacitadores y facilitadores”.

Son las organizaciones de base, quienes, desde un enfoque que apunte a profundizar el empoderamiento, deben construir proyectos y exigir la constitución de espacios de participación ciudadana y de cumplimiento de sus derechos.

La recuperación de la palabra, intereses y opiniones de la población a la que se dirige la intervención de un proyecto ha demostrado ser una importante herramienta metodológica y operativa para fortalecer el sentido de apropiación social respecto a una acción de desarrollo. En este sentido, antes que formular intervenciones altamente novedosas o alternativas, es importante apoyar la consolidación de las iniciativas en marcha.

Una actitud de esta naturaleza tiene al menos dos implicaciones. Por un lado, implica el reconocimiento y valorización de los saberes y prácticas generados por una comunidad o población en particular para enfrentar su desarrollo. Por otro, supone diseñar y ejecutar proyectos que respondan a las demandas del grupo objetivo y a los requerimientos locales a partir de sus capacidades y recursos.

A partir de esta concepción, no es posible reducir al empoderamiento a la obtención de cambios económicos, legales y personales que mejoren los beneficios de sectores excluidos o en situación de pobreza. Por el contrario, el empoderamiento debe ser entendido como un proceso mediante el cual los sectores empobrecidos o en situación de vulnerabilidad acceden paulatinamente al control sobre su vida, tomando parte con otros actores en el desarrollo de actividades y estructuras que permiten que la gente participe en los asuntos que le afecta directamente (Davis, Yuval citado por Ferguson, 2003). El empoderamiento debe ir generando una nueva noción de poder que asuma formas de democracia, control y acceso a los medios de producción, a la información, y a la participación a partir de la construcción de nuevos paradigmas de responsabilidad compartida, de toma de decisiones y de responsabilidades, en la perspectiva de que las personas adquieran responsabilidad sobre su propio desarrollo.

En este sentido el empoderamiento se convierte en un medio y un fin para lograr cambios sustanciales en la calidad de vida.

En conclusión, el empoderamiento tiene mucho en común con otros conceptos utilizados por los trabajadores y los planificadores del desarrollo, como “participación”, “fortalecimiento de capacidades”, “sostenibilidad” o “desarrollo institucional”. Existe, sin embargo, la preocupante tentación de emplearlos dejando fuera de escena los problemáticos conceptos del poder y de la distribución del poder. A pesar de su atractivo, estos términos pueden convertirse fácilmente en una forma más de ignorar o de ocultar las realidades del poder, de la desigualdad y de la opresión. Y sin embargo, son precisamente estas realidades las que conforman las vidas de los pobres y de los marginados, y de las comunidades en las que viven.

El concepto de empoderamiento, si se emplea de forma precisa y deliberada, puede contribuir a centrar el pensamiento, la planificación y la acción en el ámbito del desarrollo. No obstante, cuando se emplea de forma descuidada, deliberadamente imprecisa o como una mera consigna, se corre el riesgo de degradarlo y devaluarlo. En cambio, si se emplea en el marco concreto de la realidad de los actores locales y se aplica a la discusión de soluciones a nivel macro, se refuerzan las sinergias. Para ello:

- ✓ Actores locales y contrapartes necesitan información y aprendizajes del nivel macro para poder aprovechar en sus niveles las tendencias de las políticas.
- ✓ Deberían abrirse espacios para que las experiencias exitosas a nivel micro puedan orientar las políticas a nivel macro.
- ✓ Los actores locales necesitan ser capacitados para desarrollar e implementar estrategias de incidencia en políticas públicas.
- ✓ En las discusiones sobre enfoques armonizados y alineamiento de estrategias nacionales deben abrirse espacios de participación para los actores locales.
- ✓ Las tendencias de descentralización deberían ganar más fuerza, lo que aumentaría las posibilidades de participación para los actores locales. Los mecanismos de alineamiento y armonización deberían desembocar en una apropiación amplia de los programas nacionales de reducción de la pobreza, tal como se ha establecido en la “Accra Agenda for Action” (<http://www.accrahlf.net/>).
- ✓ Los principios del empoderamiento deberían orientar esta armonización y alineamiento, velando por la participación de la sociedad civil en la continuación del proceso de la Declaración de París sobre eficacia de la ayuda al desarrollo.

9. Seguimiento y evaluación del empoderamiento: coste, escala y medición

¿Es el enfoque del empoderamiento muy costoso en términos de tiempo y recursos? Se sabe que los programas tradicionales en contra de la pobreza sufren de ineficiencia precisamente porque la gente pobre carece de poder para hacer responsables a los burócratas, y pedir cuentas a oficiales o políticos sobre los fondos que se gastan en su nombre. Este desperdicio entrega un argumento instrumental fuerte para el enfoque del empoderamiento. Aunque no existen estimaciones comparativas, es posible argumentar que el enfoque del empoderamiento puede realmente ahorrar fondos de cualquier programa al poner obstáculos contra el despilfarro y la corrupción.

Una preocupación frecuente es si la metodología es demasiado complicada para programas a gran escala. El problema consiste en cambiar el modo de pensar de los que implementan los programas desde un enfoque de “arriba hacia abajo”, a otro que reconozca la multidimensionalidad de las necesidades de la gente pobre, así como su capacidad de autoayuda una vez que se le da la oportunidad.

Un segundo tópico es la medición ¿Puede el empoderamiento ser medido fácil y exactamente de tal manera que los programas puedan ser evaluados? En efecto, esto es completamente simple, o por lo menos no más complejo que cualquier otro indicador cualitativo. Ambos indicadores objetivos y subjetivos se han usado en forma extensa en algunos programas de empoderamiento. Si un programa tiene objetivos específicos tales como la alfabetización, el crédito, el ahorro, la salud o el aumento de ingresos, obviamente se pueden utilizar las medidas objetivas normales. Sin embargo, tales medidas pueden sólo ser aproximadas al proceso de empoderamiento que es más cualitativo en su naturaleza. Como con todas las medidas aproximadas, deberían usarse con cuidado, ya que puede haber retrasos

impredecibles entre un proceso de empoderamiento efectivo y sus resultados objetivos. Por tanto, las medidas y metodologías cualitativas son ingredientes esenciales al evaluar un programa de empoderamiento. De particular importancia son los métodos de evaluación que se construyen en respuesta y retroalimentación de la propia comunidad involucrada, esto es, de aquellos que se están empoderando ellos mismos.

A menudo para una institución o un proyecto, documentar y evidenciar con datos precisos los procesos de empoderamiento constituye un verdadero desafío. Por ser un proceso pluridimensional, no existen definiciones y estándares que permitan identificar fácilmente que aspectos o variables se tienen que incluir.

La medición de la eficacia de una intervención de desarrollo para promover el empoderamiento requiere de un sistema adecuado de seguimiento y evaluación. Para poder hacer esto con eficacia, es importante dejar claramente establecidas las lecciones generales que hayan sido aprendidas del seguimiento y evaluación de intervenciones de desarrollo social.

Actualmente se privilegia un sistema mínimo pero eficiente, cuyo objetivo sea la generación de una cantidad suficiente pero no excesiva de datos e información, que permita a una organización de desarrollo formarse una idea confiable acerca del producto, el efecto y el impacto de procesos como el empoderamiento que está promoviendo. Es en esta área que está teniendo lugar actualmente la mayor parte del trabajo interesante de seguimiento y evaluación. Básicamente, en las dos últimas décadas ha surgido una alternativa al enfoque de evaluación de proyectos más convencional, cuantitativo y orientado a resultados. Es dentro del marco de este modelo alternativo que debemos buscar consejo acerca de cómo aproximarnos al tema del seguimiento y evaluación de un proceso de empoderamiento.

Entre las organizaciones de cooperación para el desarrollo, incluyendo las ONGD, debería ser una práctica común hacer un seguimiento y evaluar los resultados, efectos e impacto de todos sus programas y proyectos. Esto rige para los programas de construcción o fortalecimiento de capacidades y otras intervenciones de desarrollo social tanto como para los programas que tienen objetivos más cuantificables; pero en el caso de los primeros es más difícil.

La pregunta clave es cómo medir un cambio cualitativo utilizando un método que no requiera demasiado tiempo ni esfuerzo, y que genere información útil y accesible para la toma de decisiones.

El seguimiento y evaluación debe incidir sobre el producto, el resultado y el impacto de la intervención. La evidencia sugiere que las organizaciones de desarrollo en general son mejores en evaluar aspectos tales como los productos, el esfuerzo y las actividades, pero menos hábiles a la hora de determinar cuál ha sido el resultado de todo el proyecto.

Hay que tener en cuenta además que, mientras que la población local puede participar en la definición de los resultados y el impacto, dichos términos a menudo provienen de la perspectiva de los donantes; sin embargo, entender el cambio que ha tenido lugar desde la perspectiva de la población involucrada será más relevante.

Se propone en adelante aportar algunos ejemplos de indicadores que pueden servir de referencia para avanzar en la priorización y la medición de señales del cambio que resulta de una estrategia de empoderamiento.

Un sistema de monitoreo y evaluación requiere desembocar en la identificación de señales de cambio, para lo cual se hace importante la identificación de “indicadores pertinentes”. Para monitorear los resultados de un proceso de empoderamiento se ve conveniente combinar indicadores cuantitativos con indicadores cualitativos. Un sistema de seguimiento y evaluación con enfoque de empoderamiento debe cumplir con algunos principios:

- ✓ La identificación y selección de los indicadores debe incorporar la visión de los propios actores.
- ✓ La información útil para los actores tiene que ser generada y administrada a su nivel.
- ✓ El sistema debe nutrir y enriquecer una cultura de reflexión y de aprendizaje social que retroalimenta el propio proceso de empoderamiento.

Por lo tanto, la construcción de indicadores resulta de un proceso participativo en el cual se integran los representantes de los actores sociales, en proceso de empoderamiento. Participando, estos actores se apoderan del seguimiento aportando con sus visiones del cambio esperado, proponiendo las dimensiones a contemplar y seleccionando los indicadores que, desde su punto de vista, mejor reflejan los cambios que esperan.

Indicadores de empoderamiento social:

Campo de observación	Dimensiones que se pueden tomar en cuenta	Idea de indicador - a título ilustrativo
Auto reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de pesimismo / optimismo. • Autoestima. • Construcción de identidad. • Capacidad de llevar a la práctica sus ideas y proyectos propios (hacer y decidir por sí mismo). • Valoración de las competencias endógenas, de los talentos. • Relacionamiento con su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas que tiene una visión positiva, prometedora de su situación actual y futura en relación a la del pasado. • % de personas que toma la iniciativa para informarse y/o capacitarse y/o emprender nuevas actividades. • Número de personas que ha logrado disminuir, de acuerdo a su voluntad, la frecuencia y/o la duración de emigración temporal. • % de personas que logra autodiagnosticar su relación con su entorno inmediato (pareja, familia, vecindad) y con el medio circundante institucional (trabajo, escuela, autoridades, servicios públicos).
Equidad e inclusión de grupos vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> • Participación equitativa de mujeres, jóvenes, en asambleas y en tareas de la comunidad, del pueblo, del barrio. • Mujeres, jóvenes, miembros de grupos sociales marginados con recursos propios. • Mujeres, jóvenes, miembros de grupos excluidos que ejercen derechos ciudadanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • % con propiedad de terreno. • % con ingreso propio. • % con acceso a crédito. • % que participa en espacios de decisión, p. ej., en cuanto presupuesto participativo. • % de personas entrevistadas que reconoce la capacidad de estas personas de actuar como líder.
Fortalecimiento del tejido social	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzamiento de la solidaridad y reciprocidad entre miembros de una misma organización o Comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de organizaciones cuyos miembros participan activamente (>50%) en sus iniciativas y convocatorias. • % de miembros informados sobre el plan y el presupuesto de su agrupación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Representatividad y legitimidad institucional. • Ejercicio de derechos y obligaciones al interior de las agrupaciones con participación equitativa de mujeres y hombres. • Respeto cultural. • Capacidad propositiva y de agregar demandas con visión productiva y de futuro. • Autosostenimiento. • Apertura para el dialogo interinstitucional y la construcción de visiones comunes. • Capacidad institucional de forjar alianzas de negociar y de consensuar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de afiliados por organización que consideran que sus dirigentes respetan su opinión sin distinción de género, edad o pertenencia étnica. • Número de organizaciones que logran sustentar sus iniciativas y propuestas con los medios a su alcance (apoyo externo con carácter secundario y transitorio). • % de eventos en los cuales se utiliza la lengua materna de los participantes. • Relación por organización social entre iniciativas de tipo proactivo y movilizaciones / toma de posición meramente reactivas. • Número de prácticas de cooperación y de acuerdos formales entre organizaciones e instituciones pares. • Existencia de espacios interinstitucionales locales de intercambio y socialización de experiencias y de reflexión colectiva en torno a una determina acción.
Reforzamiento de la capacidad institucional de gerencia y control	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos claros y capacidad de avanzar para conseguirlos. • Dirigentes con capacidad de defender las expectativas e intereses de sus afiliados. • Enfoque de protagonismo. • Procedimientos democráticos de funcionamiento interno y confianza en la dirigencia. • Capacidad de aliarse con otros para alcanzar un objetivo común. • Mejora de los procesos de rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de planes estratégicos elaborados en forma participativa. • Nivel de calificación del personal de la organización para el manejo administrativo y servicios técnicos. • Uso de herramientas de seguimiento - evaluación de lo planificado. • Número de consultas a los afiliados por parte de los dirigentes. • Número de prácticas por los directivos de rendición de cuenta de sus actos y gestión. • Ocurrencia de conflictos internos en comparación con periodos anteriores. • Número de propuestas planteadas al poder público sobre temas relacionados con los objetivos de la organización.

Indicadores de empoderamiento político:

Campo de observación	Dimensiones que se pueden tomar en cuenta	Idea de indicador - a título ilustrativo
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias de participación y concertación institucionalizadas. • Canales de resolución de conflictos. • Rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y % de representantes de sectores excluidos en espacios públicos de debate y de toma de decisión. • Número de mujeres y jóvenes en puestos públicos de responsabilidad. • Número de mecanismos operativos de rendición de cuenta por parte de las Autoridades locales. • % de los recursos financieros municipales recaudados por impuestos y tributos.

Participación en la gestión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de la ciudadanía sobre la gestión pública. • Ejercicio de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mecanismos de consulta ciudadana y grado de aplicación. • % del presupuesto municipal y regional que está asignado con base a un proceso participativo de determinación de prioridades. • % del presupuesto municipal y regional que está gestionado de forma participativa. • Existencia de mecanismos de control social y grado de aplicación.
Políticas públicas incluyentes y democráticas	<ul style="list-style-type: none"> • Democratización del poder • Información sobre el marco jurídico político que afianza la democracia. • Cambio en la estructura orgánico-funcional del sector público. • Políticas incluyentes expresadas en el presupuesto anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • % del presupuesto público local que se distribuye con base en criterios de equidad e inclusión (nivel de pobreza, % de hogares con jefatura femenina, acceso a servicios públicos). • Número de normas expedidas por las instancias gubernamentales que contemplan una mayor democratización del poder. • % de opiniones que constan prácticas de los Gobiernos locales y regionales menos discriminatorias y más incluyentes. • Grado de cumplimiento en la ejecución de los presupuestos participativos.

Indicadores de empoderamiento económico:

Campo de observación	Dimensiones que se pueden tomar en cuenta	Idea de indicador - a título ilustrativo
Mejora en la calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los ingresos económicos destinados al fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos y mejora de calidad de vida. • Empleo productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de evolución de los ingresos netos familiares. • % de los ingresos familiares que se destina a la educación por cada miembro de la familia. • % de ingresos económicos que se destina a inversión productiva y patrimonio familiar. • % de ingresos económicos que se destina a los servicios de salud por miembro de la familia. • Cambios en el tipo de empleo por los miembros de la familia que han accedido a capacitación.
Contexto más favorable a las organizaciones económicas populares	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones de segundo grado o las empresas tienen capacidad de incidencia a nivel local ante instituciones públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de espacios de concertación en los cuales estas empresas son participantes a nivel local y provincial. • Número de propuestas presentadas, negociadas y ejecutadas.
Autogestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Familias socias asumen la gestión de sus organizaciones y empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instancias de las empresas populares han acordado mecanismos participativos de funcionamiento interno. • Las empresas cuentan con instrumentos de planificación y seguimiento. • Número de instrumentos de gestión empresarial que son efectivamente utilizados. • Número de mercados y ventas mantenidas por gestión de la empresa.

		<ul style="list-style-type: none"> • % de utilidades destinadas al fortalecimiento de capacidades internas y reinversión social.
Contexto más favorable a las organizaciones económicas populares	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones de segundo grado o las empresas tienen capacidad de incidencia a nivel local ante instituciones públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de espacios de concertación en los cuales estas empresas son participantes a nivel local y provincial. • Número de propuestas presentadas, negociadas y ejecutadas a nivel local, subnacional y nacional.

Fuente: Secretaría Técnica ASOCAM – Intercooperation. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Quito.

Otra estrategia para medir el empoderamiento, y que ha sido muy poco utilizada es el método conocido como el de las 7S (McKinsey, 2002 citado en Morales y Peña, 2004; Waterman, Peters & Phillips, 1980 citados en Lin, 2002). Este utiliza un conjunto de siete factores organizacionales que por sus nombres en inglés comienzan por la letra “S”; estos son: *Skills* (habilidades) que son las capacidades distintivas de la empresa; *Staff* (personal) que son las personas que ejecutan la estrategia; *Strategy* (estrategia) que es la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa; *Structure* (estructura) que se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan; *Style* (estilo) que es la forma en que la alta dirección se comporta, *Superordinate goals* (valores o metas superiores) que son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes; y *Systems* (sistemas) que son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia.

Este método postula que los cambios en la eficacia organizacional, son consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios y otros no son considerados por los modelos tradicionales; pero siendo este un modelo donde todos los factores están interconectados entre sí, no basta con la sola identificación de esta diversidad de factores, lo más importante es la mezcla o combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados, lo que lo convierte más en una red de relaciones que una estructura piramidal de importancia.

En esencia, podemos concluir que no existe un método o instrumento único que podamos usar para hacer el seguimiento y en última instancia la evaluación de un proceso de empoderamiento. La evidencia tanto de ambos estudios como de la práctica revela que no basta con preparar un cuestionario – el instrumento clásico de la investigación del desarrollo – y esperar que éste nos permita seguir la evolución de un proceso de empoderamiento. El proceso no sale a la luz fácilmente, ni tampoco es fácil de cuantificar. Los procesos de desarrollo cualitativos exigen enfoques cualitativos para su seguimiento, y también un marco evaluativo radicalmente diferente. Básicamente, el empoderamiento no puede ser evaluado si no se le ha hecho antes un seguimiento. Un sistema de seguimiento relevante es fundamental para poder establecer si el proceso se está desarrollando o no.

10. Conclusión

Gran parte del trabajo de empoderamiento implica formas de trabajo en grupo. El papel del profesional externo es en este contexto el de ayudante y facilitador; cualquier papel más directivo interferirá en el empoderamiento de las personas implicadas. Las habilidades de facilitación exigen sutileza para ser efectivas, y esto suele significar que los profesionales deben volver a aprender hasta cierto punto cómo desempeñar su labor, y desarrollar

habilidades de alto nivel para tomar conciencia de sí mismos. En algunos casos, el facilitador profesional tiene que convertirse en un miembro del grupo, y ha de estar dispuesto a realizar el mismo tipo de aportación personal que se anima a realizar a los demás participantes.

El profesional externo no puede pretender controlar los resultados de un empoderamiento auténtico. Refiriéndose a la educación, Taliaferro (1991) señala que el verdadero poder no se puede otorgar; viene de dentro. Cualquier noción de empoderamiento en la que éste sea otorgado por uno u otro grupo oculta un intento de mantener el control; la autora afirma que la idea de un empoderamiento gradual es “especialmente sospechosa”. Un empoderamiento real podría tomar direcciones imprevistas. Los profesionales externos, por lo tanto, han de tener claro que cualquier “poder sobre” que puedan tener en relación con las personas con las que trabajan será posiblemente cuestionado por éstas. Esto plantea una cuestión ética y política: si en realidad tienes “poder sobre”, como es el caso de las autoridades legales o de las organizaciones económicamente poderosas como las organizaciones de cooperación para el desarrollo, resulta engañoso negar que esto es así.

El empoderamiento surgió de la necesidad de “humanizar” las políticas y los programas de desarrollo. Su origen ambicioso y ambiguo, y su carácter subjetivo y personal, favorecen que el término no tenga límites pero, de tanto extenderse, se ha diluido y se ha vaciado de contenido. Si se quiere utilizar este término legítimamente, tendrían que ser los individuos quienes definan qué es el empoderamiento y en base a ello que decidan qué tipo de desarrollo desean. Así se logrará, finalmente, poner al individuo en el centro de los programas y políticas de desarrollo.

En todo el mundo, 2.800 millones de personas, casi la mitad de la población mundial, vive con menos de US\$2 diarios. A menos que exploremos los recursos y capacidades de los propios pobres –expandiendo su libertad de elección y acción y respaldando sus esfuerzos por salir de la pobreza– la cantidad de gente pobre sólo continuará incrementándose y el impacto de la pobreza en su vida sólo empeorará. La influencia de la pobreza en la vida de los pobres es multidimensional, no simplemente por ingresos y oportunidades limitados, sino también por la falta de servicios de educación y salud, condiciones de vida antihigiénicas, hambre, agotamiento, enfermedad, inseguridad, indiferencia, abuso y una multitud más de aspectos. Reducir la pobreza implica no solamente crecimiento de base amplia y gobernabilidad mejorada a nivel nacional, sino también respaldo a enfoques de “abajo hacia arriba”, que se concentren en los pobres y en sus papeles y experiencias en el proceso de desarrollo. Implica incrementar los recursos dedicados a esta meta, al mismo tiempo con un uso más responsable de esos recursos. Es más, implica enfoques de desarrollo que sean sostenibles, de manera que los programas y políticas destinados a mejorar la vida de la gente hoy no pongan en peligro su vida ni la de sus hijos mañana. En pocas palabras, empoderamiento significa cambiar no únicamente lo que hacemos, sino la forma en que lo hacemos.

11. Bibliografía y Webgrafía utilizadas

11.1 Bibliografía

Acevedo G., Juan Francisco. El poder y el empoderamiento: entre la Ciencia y la Ideología. Aproximación sumaria a los postulados de M. Foucault en el debate contemporáneo acerca de la Definición del Poder y la propuesta de la Teoría Feminista al respecto, articulada en el Concepto "Empoderamiento".

Bobadilla, García, Iturralde, Soria y Larrea. Empoderamiento: ¿Tomar las riendas? Serie Debate ASOCAM. 2005.

Boni, A. (p), Lozano, J.F., Monterde, R. Valores en la dirección y gestión de proyectos de cooperación al desarrollo de las Organizaciones No Gubernamentales. Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universidad Politécnica de Valencia.

Camacho de la O, Ana L. Reflexiones preliminares en torno al empoderamiento. 2003.

Castro María Elena, Llanes Jorge. Empoderamiento: un proceso que se logra mediante el desarrollo de competencias y de la autoevaluación. Revista LiberAddictus.

Deepa Narayan. Empoderamiento y reducción de la pobreza. Banco Mundial. Editorial Alfaomega. 2002.

¡El empoderamiento deja sus huellas! Orientaciones hacia el empoderamiento de los actores locales en la cooperación. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE. Berna. Suiza. 2009.

El Individuo como agente del cambio: El proceso de empoderamiento. Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE). Publicación Desarrollo “En perspectiva” número 1. Diciembre 2006.

Empoderamiento: conceptos y orientaciones. Serie Reflexiones y Aprendizajes. Secretaría Técnica ASOCAM – Intercooperation. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Quito. Octubre 2007.

Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE). Revista Desarrollo “En Contexto”. Mayo 2006.

Gita Sen. El empoderamiento como un enfoque a la pobreza.

Iturralde P, Pablo F. Empoderamiento: poder de los empobrecidos. Folleto temático de la COSUDE en el Ecuador. Edición cuatrimestral. No. 1 – julio 2004

Rowlands, Jo. El Empoderamiento a Examen. 2005.

Seguimiento y evaluación del empoderamiento. Documento de Consulta. INTRAC. Inglaterra. 1999.

Ulloa, Luis Felipe. ¿Empoderamiento de las organizaciones de base desde proyectos de desarrollo?

Villalba Egiluz, Unai. El empoderamiento entre la participación en el desarrollo y la economía social.

Wilson, Patricia. El empoderamiento: desarrollo económico comunitario desde dentro hacia fuera. Centro Andino de Acción Popular. Ecuador. 1998.

11.2 Webgrafía

Cheston S., Kuhn L. Empoderamiento de la mujer a través de las microfinanzas. http://www.microcreditsummit.org/papers/sp_cheston+kuhn-ew.pdf. Consejo Ciudadano por la Transparencia.

Community development driven. www.worldbank.org/cdd

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86>

<http://eumed.net/cursecon/dic/oc/empoderamiento.htm>

Fang, Y. P. El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano. www.monografias.com.

Gomáriz M., E. Democracia, ciudadanía y desarrollo local. <http://www.padem.org.bo/documentos/DEMOCRACIA%20CIUDADANIA.pdf>. 2005.

Llona, Mariana, Soria L. Presupuesto Participativo: Alcances y límites de una política pública. http://www.actualidadeconomica-peru.com/anteriores/ae_/art_pdf.2005

Sandler, J. Palabras sobre empoderamiento de la mujer a través de las microfinanzas. http://www.microcreditsummit.org/papers/sp_cheston+kuhn-ew.pdf.

Voices of the Poor. <http://www1.worldbank.org/prem/poverty/voices/>

World Development Report 2000/01. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:20194762~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html>

11.3 Documentos de consulta

Acuña, Carlos. Empoderamiento: ¿a quiénes, cómo, cuándo? METINKA. Boletín informativo trimestral de la COSUDE. Año 4. Nº 14. Bolivia. 2002.

Acuña, Ramón Uriel. La participación ciudadana en Estela. Logo Link International Workshop on Participatory Planning. Approaches for Local Governance. Bandung. 2002

Albarez, Teresa. Un caso de empoderamiento promovido por una organización de la sociedad civil en Venezuela. Fundación Proyecto Patria. Foro empoderamiento y acción. Venezuela. 2001

Allen, April. De las microfinanzas al macrocambio: integrando la educación en salud con las microfinanzas para empoderar a la mujer y reducir la pobreza. Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y Campaña de la Cumbre del Microcrédito.

Amorós, Celia. Hacia una crítica de la razón patriarcal. Edit. Anthropos. 2da. Edición. Barcelona, España. 1991.

Archenti, Nélica. Las mujeres, la política y el poder. De la lógica del príncipe a la acción colectiva.

- Ashcroft, L. Defusing “empowering”: the what and the why. *Language Arts*. 1987.
- Athreya, V.B. y Chunkath, S.R. *Literacy and Empowerment*. New Delhi: Sage Publications. 1996.
- ASOCAM / RURALTER. *Guía de orientaciones para el trabajo con Empresas Asociativas Rurales - EMARs*. Quito. 2006
- Barrer R.L. *Social Work Dictionary*. 1991.
- Baselga Bayo, Pilar y Ferrero y de Loma-Ororio, Gabriel. Definir el desarrollo rural desde nuevos parámetros. *Rethinking Rural Development*. Edited by Caroline Ashley and Simon Maxwell. *Development Policy Review*, Vol. 19 (4): pp. 395-573.
- Batliwala, S. *Empowerment of Women in South Asia: Concepts and Practices*. Asian-South Pacific Bureau of Adult Education and Freedom from Hunger Campaign. New Delhi. 1983.
- Bobadilla, Percy. (s/f). *Empoderamiento: un camino para luchar contra la pobreza. Lecciones aprendidas a partir de experiencias de los proyectos de COSUDE en el Perú*. COSUDE. Lima.
- Boeren, A. Getting involved: communication for participatory development, *Community Development Journal*, 27, pp. 259-271. 1992.
- Boomer, G. (1982). *Turning on the learning power: Introductory notes*.
- Boulding, K. *Las tres caras del poder*. Paidós, Barcelona. 1993.
- Brown, M. (1994). *Empowered! Brealey*.
- Brett, E.A. “Participation and Accountability in Development Management”. *The Journal of Development Studies* vol.40 no.2 pp.1-29. 2003.
- Burkey, S. *People First: A Guide to Self-reliant, Participatory Rural Development*. London. Zed Books. 1993.
- Cleaver, F. “Paradoxes of participation: questioning participatory approaches to development”. *Journal of International development*. Vol.11, pp.597-612. 1999.
- Cooke, B. y Kothari, U. “The case for participation as tyranny” pp. 1-15; en Cooke B. y Kothari U. *Participation: the new tyranny?* London: Zed Books. 2001.
- Coraggio, José Luis. *De la emergencia a la estrategia. Más allá del “alivio de la pobreza”*. Buenos Aires: Espacio Editorial. 2004.
- Cornwall, Andrea y Gaventa, John. “From Users and Choosers to Makers and Shapers: Repositioning Participation in Social Policy”. *IDS Working Paper n. 127*. 2001.
- Cornwall, Andrea. “Making spaces, changing places: situating participation in development”. *IDS Working Paper 170*. 2002.
- Cornwall, Andrea. (2005). “Beyond buzzwords. Empowerment, participation and poverty reduction in development policy”. UNRISD.
- Craig, G. y M. Mayo (eds.) *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*. Zed Press, Londres. 1995.

CEPAL. El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Comisión Económica para América Latina. Santiago de Chile. 2002

Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. Intermediate Technology Publications.

Chaves, Rafael. "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 33, p.115-139. España: CIRIEC. 1999.

DAC Guidelines. "Gender Equality and Women's Empowerment in Development Cooperation." 1999.

DAWN (Development Alternatives with Women for a New Era). *Development, Crisis and Alternative Visions: Third World Women Perspectives*. Delhi. 1985.

Dubois, Alfonso. "Equidad, bienestar y participación. Bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro". *Cuadernos de Trabajo de Hegoa* nº 26. Bilbao. 2000.

Eade, D. *Capacity-Building. An Approach to People-Centered Development*. Oxfam, Oxford. 1997.

Escalante, Ana Cecilia y María del Rocío Peinador. *Ojos que ven... corazones que sienten. Indicadores de equidad*. UICN. San José. 1999.

Farias, Stella. *Participación popular en la esfera pública. La experiencia del Presupuesto Participativo en Alvorada. Taller Internacional sobre participación y empoderamiento para un desarrollo inclusivo*. Lima. 2001

Ferguson, Ann. *¿Puede el desarrollo propiciar el empoderamiento y la liberación de las mujeres?* University of Massachusetts. Amherst. 1998.

Freire, Paulo. *Política y educación. Siglo XXI*. México. 1990

Freire, Paulo. *Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra. 1997.

Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Seabury. 1970.

Friedman, J. *Empowerment. The Politics of Alternative Development*. Blackwell Ed., Massachusetts. 1992.

Fisher, R. and Kling, J. (Eds). *Mobilizing the Community: Local Politics in the Era of the Global City*. Newbury Park, CA: Sage. 1993.

Florin, P. and Wandersman, A. An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: insights for empowerment through research, *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), pp. 41-54. 1990.

Foucault, Michel. *Microfísica del Poder*. Capítulo 11 "Poderes y Estrategias".

García Gutiérrez, Carlos. La evolución de los fundamentos de los sistemas económicos y de la denominada 'economía Social', *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 33 p.79-114. España: CIRIEC. 1999.

Giddens, Anthony. Sociología. Capítulo 13 - Gobierno, poder político y guerra.

Gonzales, Glenda. Ciclo de formación para la valorización de las competencias. EFFE. VIII Seminario Latinoamericano. Prácticas de Empoderamiento. ASOCAM. Cuzco. 2005.

Hahnel, Robin. Socialismo libertario: planificación participativa; en Joaquín Arriola (ed.) *Derecho a decidir. Propuestas para el socialismo del siglo XXI*. El Viejo Topo. CIM. Madrid. 2006

Health Evidence Network. What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health? Organización Mundial de la Salud. 2006.

Henry-Wilson, M. Community empowerment: alternative structures for national development, in: J. Wedderburn (Ed.) *Integration and Participatory Development: Selected Papers and Proceedings of the Second Conference of Caribbean Economists*. Bridgetown, Barbados: FES/ACE. 1990.

Hickey, Sam y Mohan, Giles. Relocating participation within a radical politics of development. *Development and Change*. Vol.36, n.2, pp.237-262. 2005.

Iturralde, Pablo. Memoria del Taller de diseño de la estrategia de empoderamiento de Empresas Campesinas. Proyecto Emprender. COSUDE. Fundación Marco, FEPP-Latacunga, Intercooperation. Riobamba. 2005.

Iturralde, Pablo. Planificación estratégica de organizaciones económicas campesinas. VECO. Cochabamba. 2005.

Jeanet, Thierry. La economía social europea. O la tentación de la democracia en todas las cosas. España: CIRIEC. 2000.

Kabeer, Naila. Discussing women's empowerment; theory and practice. Sida. 2001.

Kaufman M. y Dilla Alfonso H. Community power and Grassroots democracy. The transformation of social life. Zed books. London. 1997.

Korten, D. Community Management. West Hartford: Kumarian Press. 1987.

Lagarde, Marcela. Identidad de género. Mimeo s.f.e. Cezontle. Nicaragua.

Laverack G. Health promotion practice: power and empowerment. Londres: Sage Publications. 2004.

Lemann, N. The myth of community development, New York Times Magazine, 9 January. pp. 27 ff. 1994.

León, Magdalena. El Empoderamiento en la Teoría y Práctica del Feminismo.

León Magdalena (comp.): Poder y empoderamiento de las Mujeres. TM Editores. 1era Edición. Colombia. 1997.

Longwe, Sarah. (1990). *From Welfare to Empowerment: The Situation of Women in development in Africa, a Post UN Women's Decade update and Future Directions*. Michigan State University.

Longwe, S. H. y R. Clarke. *Women's Equality and Empowerment Framework*. Unicef, Nueva York. 1994. Ed. en castellano: *El marco conceptual de igualdad y empoderamiento de las mujeres*, en León, M. (comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá (Colombia). 1997.

Mayo, M. y Craig, G. *Community participation and empowerment. A reader in participation and development*. London: Zed Books. 1995.

Max-Neef, M., ET AL. *Desarrollo a Escala Humana (special issue of Development Dialogue)*. Santiago, Chile: CEPAUR, Dag Hammarskjold Foundation. 1986.

Mcwhriter, E. H. *Empowerment in Counselling*, en *Journal of Counselling and Development*, nº 69. 1991

Mohan, G. y Stokke, K. *Participatory development and empowerment: the dangers of localism*. *ThirdWorld Quarterly*, vol.21, n.2. pp 247-268. 2000.

Molina, Raúl. *Una experiencia de fortalecimiento municipal: el caso de la municipalidad de Sullana*. Taller Internacional sobre participación y empoderamiento para un desarrollo inclusivo. Lima. 2001.

Moser, C. *Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs*, en *World Development*, vol. 17, nº 11. 1989.

Moser, C. *La planificación de género en el Tercer Mundo: enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género*, en Guzmán, V. et al. (comp.), *Una nueva lectura. Género en el desarrollo*, Entre Mujeres, Lima. 1991.

Navarro. *Cuando la solidaridad y el esfuerzo se unen. Ocho historias de vida y un nuevo enfoque que nos demuestran que un éxito es posible en el Perú de hoy y del mañana*. COSUDE. Lima. 2004.

Narayan, Deepa. *Measuring empowerment. Cross Disciplinary perspectives*. World Bank. 2005.

PADEM. *El empoderamiento de las comunidades campesinas e indígenas*. COSUDE Cochabamba. 2002.

Parfitt, T. *The ambiguity of participation: a qualified defence of participatory development*. *Third World Quarterly*, vol.25, n.3, pp 537-556. 2004.

Parsons, R. J. *Empowerment: Purpose and Practic Principle in Social Work*. *Social work with groups*, 14/2:7-21, 1991.

Pérez de Armiño, K. *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*, Icaria-Hegoa, Barcelona-Bilbao. 2000.

Pérez Fernández, Edmundo. La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* nº 40, p.141-163. España: CIRIEC. 2002.

Plough A, Olafson F. (1994). Implementing the Boston Healthy Start Initiative: a case study of community empowerment and public health. *Health Education Quarterly*.

PREVAL y PROGENERO. Cómo construir indicadores de género, en *Indicadores de Género. Lineamientos conceptuales y metodológicos para su formulación y utilización por proyectos FIDA en América Latina y el Caribe*. Lima. 2004.

PRISE y PREVAL. Seguimiento y evaluación del empoderamiento. Documento de consulta. Oxford. 1999.

Romano, Jorge O. Empoderamiento: enfrentemos primero la cuestión de poder para combatir juntos la pobreza. Documento de apoyo presentado en el "International Workshop Empowerment and Rights Based Approach in Fighting Poverty Together". ActionAid. Brasil. 2002.

Rosenbluth, H. F. *The Customer Comes Second*. Harper Perennial; Reissue edition. 1994.

Rowlands, Jo. *Questioning Empowerment*. Oxfam, Oxford. 1997.

Rowlands, Jo. *Empowerment examined. Development in practice*. 1995.

Rowlands, Jo. *Empoderamiento de las mujeres rurales en Honduras: Un modelo para el Desarrollo*. Ed. León, Magdalena. 1997.

Ruiz-Bravo, Patricia y Barrig, Maruja. *Indicadores de género propuestos para proyectos sociales*. s.l. 2002.

Salinas Ramos, Francisco. *La Economía Social ante los objetivos del milenio. Una forma de emprender hacia la erradicación de la pobreza*. 2005.

Sen, Ghita. *Políticas para el empoderamiento de las mujeres como estrategia de lucha contra la pobreza*. CEPAL. Santiago de Chile. 2005.

Sen, Ghita. *Empowerment as an approach to poverty. Background paper to the Human Development Report 1997*. 1997.

Sirker, Karen. *Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones. Curso Comunitario e Inclusión Social. Programa piloto de educación a distancia*. 2002.

Sociedad y Utopía. *Revista de Ciencias Sociales*, nº 25. p.437-452.

Stromquist, Nelly. *La búsqueda del empoderamiento: en qué puede contribuir el campo de la educación. En Poder y empoderamiento de las Mujeres*. TM Editores. 1era edición. Colombia. 1997.

Titi, V. y N. Singh. *Empowerment for Sustainable Development: Towards Sustainable Development*. Zed Books. Nueva York. 1995.

Van Eiken,W. The concept and process of empowerment. Bernard van Leer Foundation. 1991.

Warren, Krafchik. Presupuesto nacional inclusivo: un estudio de caso sudafricano. Proyecto de Presupuesto Internacional. Washington.

White, S. Depoliticizing development: the uses and abuses of participation. *Development in practice*. Vol.6, n.1 pp.6-15. 1996.

Wieringa, S. "Gender. A Critical Discussion of Theory and Practice". NRO-Frauen Forum. 1997.

Young, Kate. El potencial transformador en las necesidades prácticas: empoderamiento colectivo y el proceso de planificación. En Poder y Empoderamiento de las Mujeres. TM Editores. 1era edición. Colombia. 1997.

Zippay, A. The politics of empowerment, *Social Work*, 40(2), pp. 263-268. 1995.