

Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia.

Investigador Principal: Margarita Canal Acero

Grupo de Investigadores de la Universidad de Los Andes: Eduardo Wills, Roberto Gutierrez y Diana Trujillo.

Asistentes de Investigación: Natalia Franco, Alejandra Jiménez y Jennifer Manrique.

ÍNDICE

Introducción	<u>2</u>
1. Marco teórico	<u>3</u>
2. Metodología	<u>12</u>
3. Proceso de la investigación	<u>19</u>
4. Descripción de los casos analizados	<u>24</u>
5. Resultados y Discusión	<u>34</u>
6. Conclusiones	<u>44</u>
7. Futuras Investigaciones	<u>46</u>
8. Bibliografía	<u>48</u>

1. Introducción

El presente informe muestra los resultados de la investigación sobre incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia, cuyo objetivo general es analizar las formas y expresiones como las comunidades han logrado o no empoderarse, a través de los proyectos desarrollados por las Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia.

El numeral 1, es el marco teórico realizado para la comprensión del tema de empoderamiento comunitario, el cual tiene en cuenta aquellos enfoques y autores que desarrollan el tema desde las perspectivas de interés para este estudio que abarcan, el empoderamiento en individuos y colectivos, la participación y el empoderamiento, el empoderamiento en los contextos organizacional, comunitario y de desarrollo; para finalmente contextualizar el tema del empoderamiento en Colombia en los Programas de Desarrollo y Paz.

En el numeral 2, está la descripción de la metodología, incluyendo las preguntas de investigación inicialmente formuladas, los marcos de análisis propuestos, la muestra, la validez de la información y las limitaciones de la investigación.

El numeral 3 es el proceso de la investigación, que parte de contextualizar cómo llegamos a investigar sobre empoderamiento comunitario y hace un recorrido por lo que ha sido la investigación con sus etapas, principales actividades y participantes en la misma.

En el numeral 4, Descripción de los casos estudiados, se da cuenta del potencial que tienen para propiciar empoderamiento comunitario, las organizaciones de desarrollo y paz analizadas. Se encuentra información de cada uno de los casos objeto de estudio que incluye la explicación de los proyectos de intervención seleccionados, los datos sobre las estrategias de intervención utilizadas. Así mismo contiene una ficha con la misión, visión social y alianzas de las ODPs.

En el numeral 5, Resultados y Discusión, se presentan los resultados de la investigación, comenzando por la reformulación de las preguntas, para luego pasar a las evidencias de empoderamiento con que contamos gracias al análisis horizontal de los ocho casos estudiados. En la discusión se dan algunas interpretaciones frente a los indicios de los resultados encontrados, se intenta dar respuesta a las preguntas de investigación y se formulan inquietudes frente al tema.

En el numeral 6, se formulan algunas conclusiones sobre los resultados y sobre el proceso de la investigación.

Por último en el numeral 7, se proponen dos temas para futuras investigaciones y en el 8 puede consultarse la bibliografía utilizada.

1. MARCO TEÓRICO PARA INVESTIGAR SOBRE EMPODERAMIENTO

1.1 Aproximaciones a la noción de empoderamiento

En el contexto de una estrategia de intervención social, es posible definir el empoderamiento como el proceso selectivo, consciente e intencionado que tiene como objetivo igualar oportunidades entre los actores sociales. Es selectivo ya que el criterio central es el de identificar y contribuir con la transformación de sectores sociales excluidos. Su transformación hace más equilibradas las relaciones de poder y quienes han sido excluidos tienen posibilidades de ser actores de su propio desarrollo.

Etimológicamente el concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder sobre algo o alguien o para hacer algo. Antes el Diccionario de Oxford lo consideraba como delegación de poder; ahora su definición considera empoderar como “to enable”: permitir a uno hacer algo, o capacitar a uno a hacer algo. Conceptualmente, se refiere al proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios (Sánchez, 1996).

En las teorías sobre *motivación* en psicología, el poder y el control son factores internos del individuo a tener en cuenta. De acuerdo con McClelland (1975) los individuos tienen una necesidad de sentir poder, entendido como la capacidad de influenciar y controlar a otros. Deci (1975) lo cataloga como la posibilidad de autodeterminación y Bandura como las creencias en la autoeficacia (1986). Dentro de esta perspectiva el tema tiene que ver con una motivación y disposición interna hacia el poder.

Desde los estudios sobre *organizaciones*, Conger y Kanungo (1988) plantean como el empoderamiento ha sido un “constructo” estudiado para explicar la eficacia organizacional. El concepto de empoderamiento es utilizado como una aproximación a la descripción del estilo de liderazgo; como un factor influyente tanto en el proceso de cambio como en el estilo directivo de las organizaciones (Spreitzer, 1996).

Desde la perspectiva *comunitaria*, el empoderamiento se utiliza para estudiar procesos de trabajo con grupos minoritarios, “no empoderados” (mujeres, pobres, etc.). El concepto de empoderamiento es considerado, por las agencias multilaterales de desarrollo, como un componente fundamental en las estrategias de erradicación de la pobreza (Banco Mundial, 2001; CEPAL, 2001).

1.2 El empoderamiento en individuos y colectivos

Las diferentes perspectivas sobre el empoderamiento ponen el acento, indistintamente, en individuos o en colectivos. En el primer caso, el énfasis es en los atributos o características individuales que le permiten a las personas proyectarse e influir en los demás. En el segundo caso suele distinguirse el campo *organizacional* (en el que se destacan, entre otros factores, la eficacia, el liderazgo y las pautas de dirección presentes en las organizaciones) y el campo *comunitario*, el cual se refiere a los procesos de cohesión cultural inherentes a todos los grupos, pero más notorios en los grupos sociales de personas que han sido excluidas de las decisiones sociales.

El empoderamiento es un estado de las personas que se asumen como sujetos o actores de sus propias vidas, con la posibilidad de actuar basados en la conciencia sobre sus intereses y en el reconocimiento de sus propias capacidades (Sen, 2001). Los individuos empoderados tienen la capacidad de ser agentes de sus intereses y motivaciones; por ello pueden actuar en calidad de ciudadanos que elaboran, proponen y gestionan sus iniciativas para interactuar con otras personas, de manera personal o al interior de diferentes tipos de organizaciones. Este proceso es dinámico y las evidencias de su existencia son múltiples en las vidas de las personas: específicamente, en las formas en que participan, en el ambiente de confianza en que se desenvuelvan, en las mismas intervenciones y en las necesidades que satisfacen.

Al empoderamiento, desde la perspectiva individual, se le asocian términos como: auto-fortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, decisión propia, vida digna (de acuerdo a los valores de uno mismo), capacidad para luchar por los derechos propios, independencia y acción libre (siendo la libertad un valor universal). Si bien la persona autónoma sabe que es responsable de su propio destino y que es libre de hacer lo suyo, tiene en cuenta que no sea a costa de los demás a través de la explotación y/o la indiferencia. Solo cuando su ética interior y su comportamiento exterior sean congruentes, es posible hablar de autonomía.

La autonomía es una condición de una persona empoderada. No puede haber casos contrarios; es decir, la existencia de personas empoderadas que no sean autónomas. Pero el empoderamiento de los colectivos no supone necesariamente un estado de autonomía de todos sus individuos, lo cual señala que hay situaciones y contextos que propician la autonomía y otros que la menoscaban.

A nivel colectivo, el estudio del empoderamiento tiene relación con la situación de pobreza económica y de marginación que vive buena parte de la humanidad. La noción de “exclusión social”, se asocia con las reflexiones sobre desarrollo (humano y social), migrando de la sociología a la economía y a la ciencia política, y convirtiéndose en parte sustancial de los objetivos de múltiples agencias multilaterales. Existen diferentes dimensiones de la exclusión:

- 1) la pobreza y la inequidad,
- 2) la negación de reconocimiento y la falta de respeto, y
- 3) la desintegración y ruptura de vínculos sociales.

El tránsito de la exclusión social a la inclusión social supone empoderamiento; es decir, los individuos y los grupos de personas presentan varias de las siguientes características: pertenencia, autodeterminación, eficacia, calidad de vida, autosuficiencia, cohesión, transparencia, confianza, reciprocidad, apropiación del conocimiento, competitividad, desarrollo y, de manera especial, participación en las diferentes instancias de decisión sobre el destino de la colectividad. Aunque algunos consideran que el empoderamiento consiste en dar o brindar posibilidades a las personas para que actúen de determinada forma (lo que es usual en políticas asistenciales), existe un auténtico proceso de empoderamiento cuando las personas asumen por sí mismas –autónomamente– las riendas de sus propias vidas, aprovechando y/o construyendo circunstancias propicias para ello.

1.3 La participación y el empoderamiento

El empoderamiento tiene íntima vinculación con el concepto y la práctica de la participación. A través de los procesos de acción intencionales de los sujetos, la búsqueda o ejercicio de su derecho a ser incluidos resulta en un desempeño de las personas en calidad de ciudadanos. Según La Rosa (2001), el empoderamiento en términos de la participación hace referencia al “proceso de fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de l@s pobres y excluid@s para participar, negociar e influir en las instituciones que afectan su bienestar, vale decir, favorecer la inclusión social para el ejercicio ciudadano de deberes y derechos.”

Para identificar ese fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de las poblaciones excluidas, en proceso de inclusión, hay dos aproximaciones a su medición. Por un lado, los grados de complejidad de la participación da especial atención a las características de la población, a su ubicación geográfica, al acceso a los servicios públicos, a su integración con otras comunidades, a la creación de redes de organizaciones, a su autodeterminación y a su compromiso con el ideal de inclusión social. Al respecto, Tanaka (2001) señala lo siguiente:

La participación es una construcción social que implica costos y que supone la superación de problemas de acción colectiva, con lo que está lejos de ser una práctica natural o espontánea. Por el contrario, depende de la presencia de recursos materiales o simbólicos movilizables, de la existencia y naturaleza de los liderazgos sociales, de la intervención de agentes externos y de la estructura de oportunidades políticas establecidas por el Estado.

Por otra parte, la participación de las comunidades busca resolver inequidades en cualquiera de los campos de la vida social y lograr condiciones y oportunidades de inclusión. Los resultados ocurren en procesos de integración en los que se comprometen tanto los sujetos como los colectivos, bien sea por género, etnias, identidades culturales o intereses particulares. Los procesos de integración en organizaciones, al interior y las interrelaciones entre éstas, son evidencias de empoderamiento. El desarrollo de las capacidades organizativas está presente en tres tipos de capital social, también llamado desarrollo de base: (i) la capacidad de acción colectiva (i.e. *bonding social capital*); (ii) el fortalecimiento de los vínculos entre las organizaciones de estos ciudadanos (i.e. *bridging social capital*), y (iii) la capacidad de participación en los espacios públicos de concertación (i.e. *linking social capital*). Existe, entonces, incidencia de los participantes en los diferentes niveles de la sociedad.

La participación individual en estructuras intermedias generadas “desde abajo” (desde las bases), requiere que la política pública contribuya a la formación y fortalecimiento de capital social a través del empoderamiento y profundización del impacto de los servicios sociales, con el compromiso de la comunidad y de los agentes de desarrollo (Durston, 1999). En las políticas y programas con poblaciones no incluidas (beneficiarias de los servicios), es importante estar alerta a la dependencia y sumisión posibles. Las acciones que promueven empoderamiento, desde distintos ámbitos, posibilitan que personas y comunidades entren en procesos de vinculación a la vida social. Su integración e intervención en la definición de políticas acordes con la conducción de sus propias vidas y en la generación de confianza, es tan importante como la lucha contra aquellos aspectos que impiden el bienestar colectivo como es el caso de la corrupción, de las componendas políticas y la violencia, entre otras.

Tanto en el ámbito organizacional como en el ámbito comunitario, algunos autores como Khosa (2001), Ghose (2001), Sachs (2004) o Friedmann (1996), proponen acciones encaminadas a fortalecer el empoderamiento en los integrantes de un grupo o comunidad:

Acciones que le permitan a los individuos tener conciencia de sí mismos y recobrar la confianza en sí mismos.

Acciones desarrolladas bajo parámetros de inclusión y equidad poblacional (e.g. equidad de género o equidad intergeneracional).

Acciones que permitan el acceso de las comunidades a nuevas tecnologías de información y comunicaciones.

Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía y la producción, incluyendo saberes instrumentales y herramientas para analizar dinámicas económicas y políticas relevantes.

Proyectos que brinden sostenibilidad económica para las poblaciones económicamente vulnerables (e.g. organización comunitaria, constitución de

redes comunitarias, formación para adquisición de habilidades y proyectos productivos).

Acciones para fomentar un desarrollo ordenado de las comunidades acorde con las características del territorio y un autocontrol en la explosión demográfica.

Acciones que busquen un mayor equilibrio en las relaciones de poder en la sociedad, tales como: (i) el fomento de la rendición de cuentas por parte del Estado, (ii) el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil para el manejo de sus propios asuntos, y (iii) el aumento de la responsabilidad social del sector privado.

Acceso a redes que trascienden el círculo cerrado de la comunidad y el capital social comunitario.

Acceso colectivo a los espacios de toma de decisiones políticas.

Formalización de derechos legales y el uso de herramientas de acción colectiva para defenderlos.

Independiente del nivel, organizacional o comunitario, las estrategias y acciones para promover el empoderamiento no pueden ser aplicadas como una fórmula. Según Sachs (2005), para que estas estrategias y acciones sean efectivas deben responder a problemas específicos y a las aspiraciones de cada grupo. Por ello, es indispensable la participación de todos los grupos de interés (e.g. empleados, gerentes, Estado, organizaciones de la sociedad civil, etc.) y el surgimiento de la confianza en los grupos de trabajo.

1.4 El empoderamiento en el contexto organizacional

En trabajos clásicos, Spreitzer (1996) y Thomas y Velthouse (1990), conceptualizaron el empoderamiento como una “gestalt” compuesta por cuatro nociones que no actúan necesariamente como predictores del empoderamiento por sí solas:

1. *Sentido*: el valor de un propósito en un colectivo comparado con los ideales de un individuo; en otras palabras, la relación entre el rol desempeñado en el trabajo y los valores, creencias y comportamientos individuales.
2. *Competencia*: las habilidades para desarrollar una tarea en forma adecuada.
3. *Autodeterminación*: la posibilidad de elegir la iniciación y el curso que toman determinadas acciones.
4. *Impacto*: la influencia del trabajo individual en la organización.

Para Conger y Kanungo (1988), el empoderamiento en la organización implica elevar y permitir en los subordinados una sensación de eficacia sobre su propio desarrollo. Cuando los individuos son empoderados desarrollan una actitud de “poder hacer” que aumenta sus esperanzas de mejorar su desempeño. Incluso bajo circunstancias difíciles, hay comportamientos de los jefes que favorecen el empoderamiento en sus colaboradores; por ejemplo, intervenciones del tipo “aunque perdimos la competencia, estoy orgullosa de su desempeño”, ayudan a que una persona se sienta respaldada y quiera continuar contribuyendo desde sus capacidades internas.

De acuerdo con Bandura (1986), la fortaleza de las mismas personas -derivada de creer en su propia eficacia- las hace participar en actividades donde ellos pueden demostrar que son capaces, así como salir adelante en situaciones que de otra manera podrían resultar intimidantes. Los efectos del empoderamiento tienen consecuencias en el tiempo y permiten sobrepasar situaciones críticas con mayor facilidad, sin los problemas de la desmoralización. Estar bajo stress, experimentar miedo, ansiedad o depresión, debido a problemas dentro o fuera del trabajo, pueden disminuir las expectativas de la eficacia propia. Por esto las estrategias de empoderamiento, que tienen en cuenta el apoyo emocional y la generación de una

atmósfera de confianza en las personas, ayudan a sobrepasar este tipo de dificultades.

En un ambiente organizacional, el empoderamiento de los pares y colaboradores es crítico. Conger y Kanungo (1988) proponen el uso de algunas estrategias y tácticas para remover los factores identificados como causas de las sensaciones de desempoderamiento. También señalan ciertas características de una organización que la hacen más propensa a lograr mayores condiciones de empoderamiento:

inclusión: fomentar la igualdad de oportunidades y alentar la participación de personas y grupos diversos;

cohesión: trabajo conjunto para resolver necesidades y diferencias sin confrontaciones;

rendición de cuentas: mecanismos a través de los cuales los individuos puedan hacer llegar su voz a las autoridades para que sirvan al interés público de una manera eficaz, eficiente y justa, rindiendo cuentas y asumiendo la responsabilidad por sus acciones.

Por su parte, Spreitzer (1996) incluye -dentro de las condiciones que un ambiente y estructura laboral pueden proveer para promover el empoderamiento- aspectos como:

- el sentido que el trabajo representa para la organización,
- las actividades variadas y no rutinarias,
- los incentivos a la creatividad,
- la definición clara de roles de trabajo, sin ambigüedades o traslapos con las labores de otras personas, y
- las estructuras organizacionales menos jerárquicas, burocráticas y autoritarias.

1.5 El empoderamiento en el contexto comunitario

J. Rappaport (1987) ha propuesto, en el contexto de la psicología comunitaria, que el empoderamiento posee dos dimensiones complementarias: una centrada en la autodeterminación personal, en la capacidad de determinar la propia vida (sentido de competencia personal); y otra centrada en la determinación social que posibilita la participación democrática (sentido de competencia comunitaria).

Para Friedmann (1992) un desarrollo comunitario alternativo consiste en un proceso de empoderamiento social y político cuyo objetivo de largo plazo es cambiar el balance de la estructura de poder en la sociedad. Este cambio aumenta la rendición de cuentas de la acción del Estado, fortalece los poderes de la sociedad civil en el manejo de sus propios asuntos y aumenta la responsabilidad social de la empresa privada. Algunas de las características de la comunidad que facilitan el empoderamiento tienen relación con un mínimo de sostenibilidad económica; por ejemplo, comunidades donde existe un sector privado incluyente. Gracias a su larga experiencia en programas de desarrollo en América Latina y otras partes del mundo, Friedmann demostró cómo la exclusión política de los más pobres está condicionada por su exclusión socio-económica: "Es la pobreza la que efectivamente los excluye del pleno ejercicio de sus derechos políticos". Su estrategia de desarrollo alternativo está fundada en el incremento de poder social y en la transformación de este último en poder político, comenzando con el fortalecimiento de la capacidad económica y comunicativa a partir del núcleo familiar y de la comunidad local. Esta es, según Friedmann, la vía principal para hacer realidad una "democracia inclusiva" en América Latina.

Para Durston (1999), son tres las características esenciales que posee una comunidad que desea promover su empoderamiento. En primer lugar, la confianza y la reciprocidad se extienden más allá del hogar nuclear, y están asociadas con lazos de parentesco cercano y con largos años de interacción con vecinos. Quizás

por ello es probable que exista la predisposición para el empoderamiento en las sociedades campesinas (cf. Wilson 1997). En segundo lugar, como lo sostiene la teoría de juegos, la repetición frecuente de ejercicios de confianza y cooperación produce una creciente disposición -al principio de manera lenta e insegura, pero después acelerada- a cooperar entre sí en la vida comunitaria (Axelrod 1997). La confianza se construye sobre el pasado, no sobre el futuro. En tercer lugar, la reciprocidad vertical resulta ser una parte necesaria de la construcción del capital social, tanto dentro de la comunidad como fuera de ella.

1.6 El empoderamiento en el contexto del desarrollo

El empoderamiento se convirtió en un concepto central del discurso del desarrollo en la década de los noventa. Es un enfoque del desarrollo medido por el impacto que tiene en la vida de los individuos (Pineda, 1999). Para Pineda, el empoderamiento parte del concepto de ciudadanía, cuyo significado se concentra en el papel que juegan los individuos en su entorno como sujetos de obligaciones y derechos. El ciudadano, entonces, es la razón principal y el motor del desarrollo local; y el desarrollo se construye, no solo sobre la base de proyectos de inversión o infraestructura, sino también de manera determinante sobre la elevación de la dignidad de las personas involucradas, la valoración de su opinión y su participación en la construcción de futuros comunes.

Esta visión de desarrollo se enlaza directamente con la forma de ejercer el poder, cómo se distribuye, cómo se controla, y cómo participan en éste grupos y comunidades específicas. Muchos autores se han concentrado en el concepto de empoderamiento como noción de “poder”. Van Eyken (1990), Friedmann (1992), Craig y Mayo (1994) y Rowlands (1997) han examinado el concepto, tanto en términos de cambio radical y confrontación como en el sentido de la capacidad “para hacer”, “para poder”, y para sentirse más capaces y en control de una situación. El poder es -en la mayoría de los casos- la base de la riqueza, mientras que la falta de poder es la base de la pobreza, y tanto los ‘poderosos’ como los ‘desempoderados’ constituyen categorías de actores fundamentales para entender la dinámica de cualquier proceso de desarrollo (INTRAC, 1999).

Sin embargo, el desarrollo social como empoderamiento no considera a las personas pobres como deficientes y necesitadas de apoyo externo. 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. 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. Desde una perspectiva más amplia, 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. El empoderamiento tiene que ver con un ‘cambio positivo’ a nivel individual, comunitario y estructural, con organización y con negociación (INTRAC, 1999). Además de lo anterior, es imprescindible tener en cuenta que “el empoderamiento toma tiempo y no es un proceso que necesariamente obtenga resultados a corto plazo” (Rowlands, 1997).

De acuerdo con Friedmann (1992), la pobreza es “desempoderamiento” y no solo una cuestión de mínimos ingresos o de consumo como se ha concebido frecuentemente. Un supuesto básico de este enfoque es que la economía y la política no son cuestiones diferentes, sino partes del mismo fenómeno. No existe, por lo tanto, un desarrollo “económico” de la sociedad como algo ajeno a las condiciones políticas. Otro concepto complementario de Friedmann es que las comunidades son relevantes y que los hogares o familias constituyen las unidades básicas de la producción económica y de acción política. Por lo tanto, la pobreza no es solo un asunto individual, sino familiar o comunitario.

Los dos últimos párrafos señalan las estrechas relaciones entre las dimensiones sociales, económicas y políticas del fenómeno del empoderamiento en el contexto de una sociedad en desarrollo. Existen grandes traslapes entre estas tres dimensiones y es necesario considerarlas al tiempo en cualquier aproximación a las realidades individuales y colectivas. Científicos sociales como Wallerstein (1991) han denunciado las limitaciones de las perspectivas que aportan la sociología, la economía y la ciencia política cuando solo se concentran en una dimensión.

En el análisis presentado en este trabajo consideramos las dimensiones sociales, económicas y políticas del empoderamiento en los niveles individuales, organizacionales y comunitarios. La presentación de cada una de estas dimensiones busca facilitar la identificación de diferentes evidencias de empoderamiento; ubicar estas evidencias en una u otra dimensión no niega la interrelación que existe entre éstas. Ahora, las experiencias sujeto de análisis son brevemente descritas a continuación.

1.7 Empoderamiento en Colombia: los Programas de Desarrollo y Paz

Para el Banco Mundial, a pesar de los avances en algunos indicadores económicos, sociales y políticos en la última década, la pobreza, la desigualdad y la corrupción constituyen problemas persistentes en América Latina. La creciente percepción pública de estos problemas ha generado una mayor demanda de inclusión, transparencia y rendición de cuentas por parte de la sociedad civil organizada. En respuesta a esta realidad, distintos actores han promovido agendas regionales que incluyen -entre sus principales componentes- fortalecer la capacidad individual y colectiva para exigir la rendición de cuentas en la lucha contra numerosos flagelos sociales.

La sociedad civil organizada en las regiones colombianas ha decidido no permanecer pasiva frente al conflicto armado. Por ejemplo, como opciones civiles y pacíficas de la protesta social, los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) orientan sus estrategias al empoderamiento en las comunidades donde operan. La estructura de estos programas tiene las siguientes características:

En la creación de los programas y el apoyo a su desarrollo trabajan, por lo general, dos o más organizaciones que generan confianza en la región.

La conformación de los equipos de trabajo es predominantemente local.

Existen distintos espacios de participación, algunos de los cuales incluyen a los pobladores más excluidos.

Los PDP trabajan en la formación de liderazgos sociales y la promoción del trabajo conjunto de actores sociales para alcanzar una visión de futuro compartida. En relación con el capital físico, abren nuevas posibilidades de inversión y de generación de desarrollo económico dentro de esquemas de inclusión y equidad. A continuación describimos las características principales de los ocho programas que participaron en la investigación sobre empoderamiento. A la descripción general del programa siguen las características básicas del proyecto en el cual concentramos la mirada para estudiar el tema de empoderamiento.

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación:

La investigación es de carácter cualitativo, es un estudio exploratorio que recoge información sobre las experiencias objeto de observación, teniendo en cuenta datos suministrados por diferentes segmentos poblacionales. La metodología de investigación elegida ha procurado la participación activa de las Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia, así como el acompañamiento, en lo posible, de una Universidad regional y de forma constante del equipo coordinador de la investigación de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes.

Los resultados se producen a partir del análisis individual de estudios de caso, (mirada vertical), así como de la comparación entre los distintos estudios de caso (mirada horizontal). En total se analizaron nueve proyectos que han sido realizados por ocho organizaciones, dentro de las cuales seis son Programas de Desarrollo y Paz y dos son Fundaciones Petroleras. En adelante cuando se haga referencia a “Organizaciones de desarrollo y paz” se están contemplando las dos anteriores, Programas y Fundaciones, también puede encontrarse la sigla ODPs para hacer referencia a las mismas.

La unidad de análisis son los casos de cada proyecto, los cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Proyectos ejecutados por ODPs miembros de la Red Prodepaz.
- Proyectos con intervenciones directas en territorios de conflicto.
- Proyectos ejecutados por organizaciones con orígenes, estructura y estrategias diferentes entre sí.
- Proyectos ejecutados por organizaciones que en respuesta a una convocatoria abierta, mostraron interés y capacidad operativa para participar en la investigación.

2.2 Muestra:

Mientras que el “universo” de este estudio lo constituyen el total de las veintiséis organizaciones sociales de la Red Prodepaz, la cual está conformada por diecinueve Programas de Desarrollo y Paz y siete Fundaciones Petroleras, que operan en Colombia; la muestra seleccionada con los criterios mencionados anteriormente, son ocho organizaciones de desarrollo y paz, es decir casi la tercera parte del total de las organizaciones de la Red Prodepaz.

El cuadro 1_a continuación, ilustra en la primera columna las regiones del país representadas en la muestra, en la segunda los proyectos analizados y en la tercera las Organizaciones de Paz y Desarrollo que los implementaron.

CUADRO 1: “Proyectos Analizados”

Región de Colombia	Proyecto Analizado	Organización de Desarrollo y Paz
1. Oriente Antioqueño	1. Proyecto Asofrutas	Prodepaz
2. Montes de María	2. JFM de San Juan Nepomuceno	Fundación Montes de María
3. Huila	3. Proyecto Escuelas para la Democracia	Fundación Hocol y Universidad

		Surcolombiana
4. Norte de Santander	4. Proyecto REASPAM y 5. Proyecto Hortifrutícola	Consornoc
5. Caldas y Eje Cafetero	6. Programa Paz y Competitividad	Universidad Autónoma de Manizales
6. Meta	7. Proyecto de prevención del reclutamiento de jóvenes y niños en Mesetas y El Castillo	Cordepaz
7. Arauca	8. Proyecto A Crecer (Alfabetización para Adultos)	Fundación Alcaraván
8. Nariño	9. Inserción Social en el corregimiento El Manzano	Asopatía
8 Regiones	9 proyectos	8 organizaciones

Como se dijo anteriormente, este proyecto de investigación ha buscado contar con apoyo de Universidades, especialmente aquellas que tengan sede en las regiones objeto de estudio. A continuación se mencionan las ocho universidades vinculadas: Universidad de Los Andes, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Cartagena, Universidad de los Llanos, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Surcolombiana y la Universidad de Pamplona a nivel nacional, además de la asesoría que a nivel internacional ha prestado tanto en los procesos de formación, pero como en la investigación la Universidad de Harvard (E.E.U.U), a través del Centro Hauser para Organizaciones sin ánimo de lucro, del Centro Weatherhead estudios internacionales y del Centro David Rockefeller Latinoamerica .

2.3 Objetivo General

Analizar las formas y expresiones como las comunidades han logrado o no empoderarse, a través de los proyectos desarrollados por las Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia.

2.4 Preguntas de investigación

Estudiar distintos factores que inciden en el empoderamiento a comunidades en proyectos y/o intervenciones desarrolladas por las Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia.

Los interrogantes centrales planteados al inicio son:

1. Cuáles son las características organizacionales (estrategia, estructura, tipo de organización, etc) que facilitan un mayor empoderamiento de las comunidades con quienes se trabajan?
2. Cuáles son las condiciones del entorno que posibilitan un mayor empoderamiento de las comunidades.
3. Cuáles son las estrategias de acompañamiento y facilitación de proceso que mas promueven el empoderamiento de comunidades? Cómo se conciben? Como se desarrollan, a través de qué tipo de proyectos?
4. Cuáles son las características (culturales, ideológicas o étnicas) de la comunidad que más promueven el empoderamiento?
5. Qué papel juegan las alianzas, establecidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz con otras entidades, en el logro de empoderamiento de las comunidades?

Para recoger información que permitiera dar respuesta a las anteriores preguntas se diseñó un protocolo de investigación. El cual se encuentra como **anexo 1**, al final del presente documento.

Los temas del protocolo se definieron gracias a las sugerencias de los participantes en la investigación, además de tener en cuenta los lineamientos del marco teórico. Tales temas sirvieron de guía para recoger información a partir de dos fuentes principales: documentos de la organización y entrevistas semiestructuradas realizadas a los actores del segmento poblacional seleccionado, es decir:

- Miembros de la comunidad (beneficiarios de los proyectos de intervención)
- Ejecutores del proyecto (pertenecientes a las organizaciones de desarrollo y paz) y
- Actores Externos al proyecto (actores políticos, miembros empresa privada).

La razón por la cual se definieron tres tipos de actores distintos en el segmento poblacional, obedeció a poder contar con testimonios que desde diferentes ángulos, hicieran posible contrastar e integrar distintas visiones de la situación estudiada.

La información recogida en campo por los designados para esta actividad en las Organizaciones de Desarrollo y Paz, se organizó en la guía de informe analítico que nos enviaron, la cual, a su vez, fue reorganizada por el equipo de UniAndes, en los "Informes verticales", con el fin de tenerla en un formato más homogéneo y claro.

2.5 Marco de Análisis de la Información

Hemos contado con dos marcos para analizar la información recolectada.

1. *Análisis Vertical*: se elaboró el cuadro 2 que se observa a continuación.

CUADRO 2: "Teoría de Cambio"

	ANALISIS VERTICAL	EXPERIENCIA Y/O ORGANIZACIÓN A ANALIZAR
TEORÍA DE CAMBIO	Contexto de la Región: desarrollo, conflicto, política	
	Hitos Historia Organización	
	Visión Social	
	Misión	
	Estrategias	
	Tipo de organización (alianzas, estructura; Programas)	
	Resultados (actividades, productos, resultado e impactos)	

Este marco de análisis se definió a partir de los desarrollos sobre *Pensamiento estratégico y Teoría de Cambio Social* propuestos por David Brown¹ los cuales se tuvieron en cuenta al diseñar los temas del protocolo de investigación.

Los objetivos de este primer marco de análisis son:

- Explicitar teorías de cambio social de las organizaciones de desarrollo y paz, que buscan contribuir a la transformación social, y analizar si las

¹ Director Asociado de los Programas Internacionales del Weatherhead Center. Profesor de Política Publica del Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard.

estrategias usadas se relacionan con los resultados e impactos, es decir con las evidencias de empoderamiento.

Analizar el nivel de articulación de los distintos elementos del pensamiento estratégico, misión, visión, estrategias, actividades, resultados, impacto de las ODPs, como la capacidad de propiciar empoderamiento comunitario con que estas cuentan.

2. *Análisis Horizontal*: el segundo marco propuesto para la clasificación y análisis de la información es el cuadro que a continuación se expone, llamado "Evidencias de Empoderamiento".

CUADRO 3: "Evidencias de Empoderamiento"

Niveles Dimensiones	Social	Económico	Político
Individual			
Organizacional			
Comunitario			

El marco anterior es una creación propuesta por el grupo de investigación de UniAndes para la presente investigación y se deriva de los elementos conceptuales del marco teórico.

Sus objetivos son:

Clasificar las evidencias de empoderamiento encontradas en individuos, organizaciones y comunidad, en los niveles social, económico y político.

Al hacer un marco ampliado que recoja toda esta información del conjunto de las ocho organizaciones, poder evidenciar los niveles y dimensiones donde hay más hallazgos de empoderamiento.

Analizar evidencias cualitativas de empoderamiento para posteriormente convertirlos en indicadores cuantitativos.

2.6 Validez de la Información

Para tener en cuenta la validez de la información del presente estudio, es importante explicar que en los temas que atañen a la estructura de las organizaciones de Desarrollo y Paz, la información fue extractada de documentos institucionales. Y para identificar las evidencias de empoderamiento en la comunidad, los datos se obtuvieron por medio de las entrevistas semiestructuradas, antes mencionadas, en las cuales se plasman testimonios de beneficiarios de los proyectos implementados, de actores externos a la intervención y de personas a cargo de desarrollarlas, los que en sumatoria constituyen el segmento poblacional seleccionado.

En este orden de ideas se considera importante recordar el valor del tipo de información con que se cuenta como lo propone Antonia Candela, en la cita a continuación extractada de su libro "Ciencia en el Aula, los alumnos entre argumentación y el consenso".

“Puedo decir con Michael Billing, que aunque un estudio de caso no puede clamar por sus representatividad, el análisis a profundidad puede revelar características y complejidades que tienen una generalidad más amplia (...) (...)Como plantea Gertz (1987) para la descripción densa, “la meta es llegar a conclusiones partiendo de hechos pequeños, pero de textura muy densa, prestar apoyo a enunciaciones generales sobre el papel de la cultura en la construcción de la vida colectiva relacionándolas exactamente con hechos específicos y complejos. De manera que no es solamente interpretación lo que se desarrolla en el nivel más inmediato de la observación; también se desarrolla la teoría de la que depende conceptualmente la interpretación”.

A sabiendas de que la metodología de este estudio representa una riqueza para la comprensión del fenómeno de empoderamiento de comunidades, desde el inicio se ha contemplado la posibilidad de desarrollos posteriores que al contar con indicadores de orden cuantitativo, así como con observaciones en momentos de tiempo diferentes (antes y después de las intervenciones), puedan dar precisiones sobre el tema que por ahora no han sido posibles.

2.7 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que dificultaron alcanzar a cabalidad los objetivos, se puede plantear que la falta de homogeneidad en los datos recogidos fue una de las principales. Esto tuvo que ver con la decisión que se tomó de no contar con recolectores de información seleccionados y capacitados, para dar la oportunidad a integrantes de las mismas organizaciones de desarrollo y paz, de vivir la experiencia de cumplir con este papel. Este mismo hecho de que los recolectores de información fueran miembros de las OPDs, pudo haber sesgado de alguna manera la información teniendo, en cuenta que ellos mismos fueron quienes implementaron el proyecto que se está analizando, así como que conocían a la mayoría de sus entrevistados.

Además de lo anterior, no fue posible contar con información sobre impactos, lo cual habría podido darnos indicios más contundentes sobre las evidencias de empoderamiento.

Por último el hecho de haber tenido varios filtros de interpretación, puede influir en un el distanciamiento entre la información que se encuentra en el presente informe, en comparación con la realidad analizada.

Lo mencionado hace que en los resultados de la investigación podamos generar hipótesis (más no generalizaciones), sobre las dimensiones y niveles del empoderamiento evidenciado.

3. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo presente las características de este tipo de investigación en red, consideramos relevante hacer una contextualización del proceso, para lo cual partimos de explicar de dónde surgió la investigación sobre los factores de incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia.

A mediados del 2004 la Red Prodepaz, así como la Universidad Autónoma de Manizales, la Universidad de Los Andes en Colombia; en colaboración con la Universidad de Harvard y de Oxy en Estados Unidos, aunaron sus esfuerzos para conformar la Iniciativa de la Sociedad Civil por la Paz.

Como parte de los retos de la iniciativa se propuso:

- Desarrollar investigación comparada y sistematización de experiencias
- Evaluar y comparar metodologías de intervención y acción
- Apoyar y fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil
- Extraer lecciones aprendidas que puedan utilizarse en otros contextos

Al iniciarse este primer proyecto de la Iniciativa, las estrategias de trabajo definidas fueron la formación y la investigación en torno a dos líneas de trabajo a saber, el Fortalecimiento Organizacional y las Narrativas de Reconciliación y Perdón.

Así pues la presente investigación, se enmarca dentro de la línea de Fortalecimiento Organizacional y la forma como llegamos al tema de estudiar el empoderamiento comunitario, tuvo que ver con formular distintas reflexiones que permitieran el desarrollo de dicha línea en el ámbito investigativo. Así que de un lado se quería explorar la coherencia entre los proyectos y las organizaciones por ejemplo, ver la posible relación entre la misión y visión de la organización con las estrategias y actividades del (las) intervención(es) que estas realizan con comunidad. Y de otro, explorar las formas más propicias para observar lo que pasa en la comunidad, para analizar aquello que es importante que continúe haciendo la organización y lo que puede cambiar.

La definición del tema de empoderamiento comunitario, así como de las variables a estudiar en el mismo, se logró a través de un ejercicio de construcción grupal, donde participaron alrededor de veinticinco personas representando once organizaciones de desarrollo y paz y fue diseñado y facilitado por el Equipo de UniAndes.

3.1 Etapas

Para lograr todo lo anterior, esta investigación ha tenido una serie de etapas que dan cuenta de un proceso de investigación participativo y en red con un constante “ir y venir”. “Ir” a la observación en las regiones con los actores de la comunidad y miembros de las organizaciones de desarrollo y paz, para “venir” a la reflexión en la Universidad con el equipo coordinador de UniAndes, y luego “volver” de nuevo y poner en dialogo lo analizado con las Organizaciones y Universidades de las regiones y así sucesivamente.

El cuadro a continuación, tiene como propósito mostrar tales etapas, con sus correspondientes actividades, fechas y participantes del proceso.

Cuadro 4: “Etapas del Proceso”

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHAS	PARTICIPANTES
I. Definición de la Investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación del proyecto de Fortalecimiento Organizacional a las ODP. ▪ Invitación a vincularse al taller de expectativas y necesidades de investigación. 	Agosto 12/2005	Equipo UniAndes, Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de expectativas y necesidades de investigación. ▪ Definición tema investigación e insumos generales para el protocolo. 	Septiembre 13-14/ 2005	
II. Diseño de Instrumento y del Marco Teórico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño del protocolo de investigación. 	Septiembre - Octubre /2005	Equipo UniAndes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validación y retroalimentación del protocolo por parte de las ODPs. ▪ Prueba piloto del protocolo de recolección de información por parte de los PDP y las Fundaciones. 	Octubre	Equipo UniAndes, Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales
	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de un marco teórico sobre empoderamiento. 	Noviembre 2005- febrero 2006	Equipo UniAndes

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHAS	PARTICIPANTES
III. Recolección de Información	Entrega de informes prueba piloto y retroalimentación	Octubre 21 y 22 / 2005	Equipo UniAndes, Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales
	Ajuste a protocolo de investigación y Diseño de Guía de Informe Analítico	Noviembre -diciembre 2005	Equipo UniAndes
	Taller de Capacitación Pensamiento estratégico y Teoría de Cambio	Enero / 2006	Universidad de Harvard/ de Los Andes Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolección de información. ▪ Acompañamiento y apoyo del proceso de recolección de información. 	Enero/Abril 2006	Equipo UniAndes, Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación conjunta de informes de investigación por parte de las organizaciones al equipo UniAndes ▪ Presentación de UniAndes a las ODP del marco teórico y retroalimentación. 	Abril 27 y 28	Equipo UniAndes, Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales
IV. Análisis de Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis individual (vertical) de informes. ▪ Envío a los equipos y retroalimentación ▪ Encuentros de retroalimentación ▪ Ubicación de evidencias de acuerdo al marco de análisis. ▪ Elaboración del análisis horizontal (conjunto) de las evidencias. ▪ Ajustes Marco teórico ▪ Elaboración "borrador informe CAF". 	Agosto/ Diciembre 2006	Equipo UniAndes, Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales
V. Divulgación de la investigación	Ponencia sobre el proceso de investigación y resultados preliminares, presentada en la Conferencia anual de Resolución de Conflictos de ACR (Association for Conflict Resolution) Filadelfia, Estados Unidos	Octubre 2006	Margarita Canal, Investigadora principal, Equipo UniAndes
VI. Presentación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación y puesta en dialogo de los avances sobre evidencias de empoderamiento e interpretaciones preliminares. 	Febrero 1 y 2 2007	Equipo UniAndes, Organizaciones de Desarrollo y paz y Universidades Regionales

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHAS	PARTICIPANTES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de Reflexión sobre lecciones aprendidas y sobre la relación Capacitación-Investigación (Diseño preliminar de sistemas de aprendizaje). 		
VII. Elaboración de Informe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración de nueva información ▪ Reformulación preguntas de investigación ▪ Ajustes al Marco teórico ▪ Respuesta a preguntas de investigación ▪ Construcción de indicadores a partir de evidencias de empoderamiento encontradas. ▪ Escritura de informe final CAF. ▪ Escritura de informe final a Colciencias. ▪ Ajustes y edición de productos 	Enero /Abril 2007	Equipo UniAndes
VIII. Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicación de monografía sobre la investigación, patrocinada por Colciencias y por el Comité de Investigaciones de La Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. 	Abril 2007	Equipo UniAndes

Además de los encuentros mencionados en el cuadro anterior, el proyecto ha contado con los espacios virtuales abajo referenciados. En estos se encuentra cargada, además de la información del proceso de investigación de empoderamiento comunitario, aquella referente a los encuentros de formación en fortalecimiento organizacional y también la de la línea de trabajo en Narrativas de Reconciliación y Perdón.

<http://sicua.uniandes.edu.co> (Espacio privado para uso con clave, información completa).

http://www.redprodepaz.org/fortalecimiento_sociedad.shtml (Espacio de uso público, información parcial).

4. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS

En este aparte se encuentra una descripción de cada uno de los casos objeto de estudio, la cual incluye la explicación de los proyectos de intervención en la comunidad seleccionados por las Organizaciones de Desarrollo y Paz para la presente investigación, incluyendo datos sobre las estrategias de intervención utilizadas. Así mismo contiene información sobre la misión, visión social y alianzas de las ODPs.

Las razones por la cuales estas organizaciones tienen el potencial de incidir sobre el empoderamiento comunitario radican en que de un lado han surgido gracias al convencimiento de que la guerra solo se puede afrontar resolviendo los problemas nunca resueltos de inequidad, impunidad y exclusión que vive el país.

Y de otro, las ODP representan una apuesta por las coaliciones amplias, donde unidos en la diferencia, todos los actores - el Estado, la sociedad civil, los políticos, los empresarios, las organizaciones gremiales, sociales y comunitarias, las iglesias, los inversionistas, los organismos internacionales y multilaterales - pueden construir paz en Colombia, a partir de un modelo diferente de desarrollo donde se prioriza lo local y lo regional con estrategias de aproximación que mantienen tres premisas: (i) la convivencia en la paz y la justicia, (ii) la economía y la técnica al servicio de las personas y las comunidades, y (iii) la armonía con la naturaleza.²

4.1 ASOPATÍA

En 1995 se crea la Asociación Supradepartamental de Municipios de Alto Patía, Plan Patía, (hoy ASOPATÍA) como una entidad administrativa con patrimonio propio e independiente de los municipios que la integran, y con capacidad para presentar y ejecutar proyectos de inversión que benefician a los municipios asociados. Desde antes de su creación, la Vía Panamericana en el sector de El Manzano (Departamento de Nariño al sur de Colombia) se colmaba de docenas de familias dedicadas a la mendicidad como medio de subsistencia. Niños, niñas y adolescentes, quienes sufrían condiciones de miseria, encontraron en esta actividad una forma aceptada socialmente por su comunidad para obtener los recursos económicos que les permitiera satisfacer sus necesidades. La mendicidad, practicada por casi tres generaciones, y la violencia generalizada, especialmente de tipo familiar y político partidista, caracterizaban a El Manzano.

ASOPATÍA construyó, conjuntamente con la población y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF Nariño-, el proyecto *“Uso creativo del tiempo libre para los niños y niñas de El Manzano”*. En julio de 2001, un componente productivo fue adicionado al programa. Los logros de éste incluyen la mejora en las condiciones de vida, la erradicación de la mendicidad infantil y la reivindicación de los derechos de niños, niñas, adolescentes y padres.

MISIÓN:

“Ser una entidad de derecho público que responde a los retos del desarrollo regional sostenible y del fortalecimiento de los municipios asociados, para luchar contra la pobreza y garantizar condiciones de vida con dignidad para todos sus habitantes, mediante la coordinación interinstitucional, la planeación concertada y la gestión de recursos para cofinanciar proyectos. Cumpliendo sus funciones con

² Declaración de los Programas Regionales de Desarrollo y Paz: “Por una Colombia en Paz, construida desde las Comunidades Locales y desde las Regiones”. Bogotá, lunes 11 de marzo de 2002.

responsabilidad y compromiso ético-social como fundamento de la construcción permanente de confianza y credibilidad entre habitantes y entre estos y las instituciones”.

VISIÓN SOCIAL:

Promover el desarrollo regional sostenible y el fortalecimiento de los municipios asociados, con la participación de los actores gubernamentales y no gubernamentales, en el marco de la convivencia pacífica y el respeto por los Derechos Humanos.

ALIANZAS:

- Asociación Supradepartamental de Municipios. Socios: Municipios de Arboleda, San Pedro de Cartago, San Lorenzo, Taminango, Cumbitara, El Rosario, Leiva, Policarpa, El Tambo y Los Andes, del Departamento de Nariño; Balboa, Bolívar, Florencia, Mercaderes y Patía, pertenecientes al Departamento de Cauca.
- Miembros Adherentes: GTZ de Alemania; Movimondo; OIM; ACNUR; Programa Mundial de Alimentos; Unión Europea; Banco Mundial; Programa PILAS (ARD)
- Aliados: Los municipios; Juntas de Acción Comunal; Instituciones educativas; Pastoral social; Gobernaciones de Nariño y Cauca (dependiendo del gobernante de turno y su voluntad política de apoyo); ICBF; Minercol; Corponariño; Corpoica; Universidad de Nariño; CRC; Ministerio de Medio Ambiente; Ministerio de Comunicaciones; Ministerio de Cultura (Unidad de radio); Ministerio de agricultura; DNP; ACCI (Hoy Acción Social); Presidencia; ISA (Interconexión Eléctrica S.A.)

4.2 CONSORNOC

La Corporación Nueva Sociedad Región Nororiental de Colombia -CONSORNOC- ubicada en la ciudad de Pamplona, Norte de Santander, fue fundada en diciembre de 1999 con el objetivo de promover el desarrollo humano integral solidario y sostenible, a través de la ejecución de programas y proyectos en tópicos como: (i) procesos productivos; (ii) gobernabilidad democrática; (iii) sostenibilidad ambiental y, (iv) reconciliación, convivencia y paz. Sus socios son las Cámaras de Comercio de Cúcuta, Pamplona y Ocaña, las Diócesis de Pamplona, Cúcuta, Tibú y Ocaña, y las Universidades de Pamplona y Francisco de Paula Santander. Desde el año 2003, Consornoc es la Entidad Coordinadora Regional del II Laboratorio de Paz.

A través de la Corporación, la Asociación de Recicladores de Pamplona –REASPAM- diseñó e implementó un plan estratégico para mejorar las relaciones interpersonales, la identidad organizacional y la productividad de sus familias. CONSORNOC ha trabajado por el fortalecimiento organizacional de la asociación y el debido acompañamiento a las familias.

Un segundo proyecto estudiado es el proyecto Hortifrutícola de la comunidad de agricultores de Bajo Santa Lucía en el Municipio de Pamplinita. En esta comunidad priman la violencia social e intrafamiliar, altos índices de analfabetismo y necesidades básicas insatisfechas. Gracias al proyecto 75 familias conformaron una cooperativa - *Aspagro*- para el cultivo de fresa, arveja y flores.

MISIÓN:

“Promover el desarrollo humano Integral Solidario sostenible y contribuir en la construcción de una visión compartida de región”.

VISIÓN SOCIAL:

La población vulnerable de la región nororiental del departamento del Norte de Santander, tiene condiciones de vida digna, gracias a la acción articulada de entidades públicas, privadas y organizaciones comunitarias.

ALIANZAS:

Son socios de la Corporación:

Las Cámaras de Comercio de Cúcuta, Pamplona y Ocaña.

Las Diócesis de Pamplona, Cúcuta, Tibú y Ocaña

La Universidad Francisco de Paula Santander

La Universidad de Pamplona

LA Corporación promueve la Articulación entre el sector público, privado y comunitario para el fortalecimiento institucional y la efectiva ejecución de los proyectos y su sostenibilidad.

4.3 CORDEPAZ

La Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental –CORDEPAZ- se conformó en el año 1999 con el objetivo de “promover una cultura de paz basada en el diálogo y en la resolución negociada de las diferencias”. Desde ese momento, Cordepaz ha establecido alianzas estratégicas con el PNUD, la OIM y la GTZ, a nivel internacional; con ISA, DNP e ICBF, a nivel nacional; y con la Cámara de Comercio y la Iglesia a nivel departamental. Los aportes de varios de estos socios no solo han sido económicos; la asistencia técnica en diversos temas ha sido también importante.

La intervención estudiada es el proyecto “Fortalecimiento de alternativas educativas para el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes como una estrategia para prevenir en ellos los efectos del conflicto armado en el

departamento del Meta”. A partir de la recuperación de los momentos cruciales del proyecto, hubo una medición de los productos y resultados obtenidos en el desarrollo de las dos fases: (i) el diagnóstico o mapas de vulnerabilidad, riesgo y oportunidad; y (ii) la ejecución de los módulos de formación.

El proyecto se desarrolló en cinco municipios (Mesetas, El Castillo, Granada, Puerto Lleras y Vistahermosa) en donde, según cifras oficiales, las niñas, niños y adolescentes presentaban altos índices de vulnerabilidad por la desatención del Estado y la sociedad civil, y por la presencia fuerte y las acciones de grupos armados ilegales. Aunque en los cinco municipios existen situaciones bastante delicadas, violatorias de los derechos de niños y jóvenes, se decidió concentrar la atención en dos de ellos: El Castillo y Mesetas.

MISIÓN:

“Promover una cultura de paz basada en el diálogo y la resolución negociada de las diferencias”.

VISIÓN SOCIAL:

Superar la desigualdad en la región. Lograr la equidad y justicia social y el mejoramiento de la calidad de vida.

ALIANZAS:

Cooperación Internacional: PNUD (Laboratorio de Paz III), OIM, GTZ

Empresa privada: ISA (Aportes Económicos)

Entidad Nacionales: DNP (asistencia técnica en diversos temas). El ICBF (para abordar temas de infancia y adolescencia)

Entidades departamentales: la Cámara de Comercio y la iglesia.

Sector público: Alcaldías (Este panorama varía con cada nueva elección y se han presentado casos en los cuales las relaciones han mejorado o empeorado)

4.4 FUNDACION DESARROLLO Y PAZ DE LOS MONTES DE MARIA

En diciembre de 2003 la Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María nace para liderar y coordinar el Programa de Desarrollo y Paz en la región natural, ubicada en la parte central de los Departamentos de Bolívar y Sucre de la Costa Caribe Colombiana, de la cual forman parte 15 Municipios, 7 pertenecientes a Bolívar y 8 a Sucre. Sus miembros fundadores son la Iglesia Católica (Arquidiócesis de Cartagena, Diócesis de Sincelejo y Diócesis de Magangué) y la Iglesia Menonita de Colombia. La organización surge en un medio regional con precaria gobernabilidad, débil institucionalidad, impunidad, pobreza, marginalidad, violencia, conflicto armado y desplazamiento forzoso de la población civil. La Fundación dinamiza, articula y facilita procesos democráticos de reconstrucción y fortalecimiento del tejido social, de la institucionalidad pública y privada, y del desarrollo socio-económico de la región.

La Fundación escogió estudiar su experiencia en el Municipio de San Juan Nepomuceno porque allí podía observar la operación de su modelo de intervención regional y procesos de empoderamiento local. La participación de los actores civiles y políticos ha sido alta y grupos de distintas edades se han movilizado para participar en su propio desarrollo.

MISIÓN:

“Dinamizar, articular y facilitar procesos democráticos de reconstrucción y fortalecimiento del tejido social, de la institucionalidad pública y privada, y del desarrollo socio económico”.

VISIÓN SOCIAL:

“Generar en los Montes de María condiciones para la convivencia pacífica y el desarrollo humano integral, con comunidades fortalecidas, organizadas y articuladas que favorecen una institucionalidad transparente, solidaria y equitativa, para el ejercicio de la democracia participativa, en igualdad de oportunidades, la construcción de lo público y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes”.

ALIANZAS:



4.5 PRODEPAZ

En 1999, el Programa de Desarrollo para la Paz del Oriente Antioqueño –PRODEPAZ– surge en el Departamento de Antioquia como una alianza entre la Iglesia Católica, Isagen, Proantioquia, Corporación Vida, Justicia y Paz, y Convergencia y Desarrollo. Su objetivo es participar en procesos de integración y desarrollo territorial a través del acompañamiento técnico, administrativo y social a distintos proyectos.

PRODEPAZ decidió estudiar la experiencia de la Asociación de Productores de Frutas, ASOFRUTAS. Esta experiencia se desarrolla en el corregimiento de San José, municipio de La Ceja, Antioquia. En los últimos años la presencia e influencia de grupos paramilitares allí, con un control territorial muy extenso, ha sido notoria. La Ceja se convirtió, entonces, en un municipio receptor de una gran población desplazada por la violencia y recientemente se ha convertido en el centro de reclusión de paramilitares. San José es un corregimiento caracterizado por una economía campesina deprimida, con una desigual distribución de la tierra y una producción tradicional.

Los progresos de ASOFRUTAS en los componentes técnico, administrativo y de comercialización están demostrados. Sin embargo, en lo social presenta un fenómeno altamente preocupante: la mejora en los ingresos de los asociados ha facilitado que algunos de ellos incrementen su consumo de licor y disminuyan su calidad de vida y la de su familia.

MISIÓN:

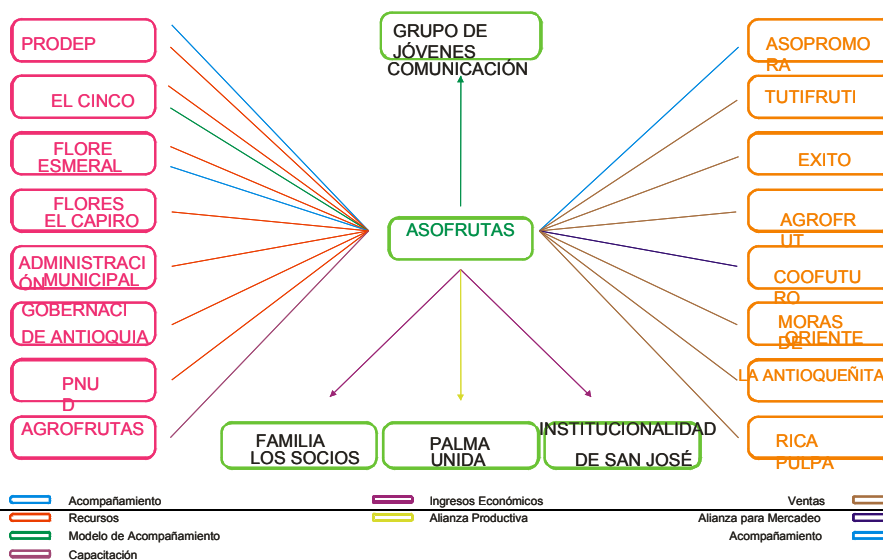
“Somos una organización sin ánimo de lucro, de carácter privado, que lidera procesos económicos, culturales, sociales, ambientales y de fortalecimiento institucional, a través de planes, programas y proyectos debidamente planificados”.

VISIÓN SOCIAL:

- Las empresas deben asumir su responsabilidad social
- Educar para la paz
- Generar una cultura de paz
- Fortalecer la democracia participativa y la gobernabilidad
- Generar modelos de desarrollo alternativos al neoliberalismo
- Mirada y acción regional
- Concebir al hombre en su integralidad

ALIANZAS:

Anexo 1 ECOSISTEMA DE ASOFRUTAS



4.6 PROGRAMA PAZ Y COMPETITIVIDAD

El Programa Paz y Competitividad es una política y estrategia de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM) para el cumplimiento de su misión educativa; a saber, contribuir a la formación y al compromiso de la comunidad educativa con la paz y el desarrollo regional sostenible. El programa organiza el trabajo de los estudiantes en la región con una efectiva y oportuna dinámica para abrir campos de proyección universitaria a través del componente aprendizaje-servicio y la promoción del desarrollo en la eco-región cafetera. La comunidad involucrada en los proyectos corresponde a 21 municipios del Departamento de Caldas y en éstos participan entidades privadas y oficiales de la región, asesores, estudiantes y funcionarios del programa.

MISIÓN:

“Somos una comunidad educadora, dinamizadora del conocimiento, comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, que

contribuye a la formación de personas éticas y emprendedoras, con pensamiento crítico e innovador, en un marco de responsabilidad social”.

VISIÓN SOCIAL:

Generar condiciones de convivencia pacífica y desarrollo regional sostenible en el departamento de Caldas y en el Eje Cafetero.

ALIANZAS:

Estudiantes

Asesores

Asesor interno. Docente de la UAM encargado de brindar apoyo académico en lo disciplinar, no sólo a los estudiantes sino a la entidad coejecutora a través del proyecto; debe ser además el encargado de propiciar continuidad en los diferentes proyectos.

Asesor externo. Profesional encargado de brindar apoyo sobre un tema puntual y por esto, su presencia en el programa es coyuntural.

Funcionarios

Actor comunidad

4.6 UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA y FUNDACIÓN HOCOL

El Departamento del Huila presenta profundas desigualdades sociales relacionadas, entre otras, con los conflictos inherentes a la propiedad de la tierra, concentración del poder económico y político, corrupción de la administración pública, pocos espacios para la democracia participativa, persistencia del conflicto armado, creciente impacto del narcotráfico, y una educación descontextualizada y de baja calidad.

Una universidad pública y una fundación petrolera, la Universidad Surcolombiana y la Fundación Hocol, decidieron trabajar unidas desde hace más de una década en procesos de formación y de organización social en Neiva, la capital del departamento. Sus estrategias consisten en: (i) formar ciudadanos líderes para la comprensión de los nuevos procesos de democratización que surgen a partir de la Constitución de 1991; (ii) generar espacios de participación ciudadana para la toma de decisiones sobre los asuntos públicos y, (iii) contribuir a los procesos de planeación participativa, al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y la construcción de ciudades educadoras. Estas estrategias han guiado el desarrollo de tres proyectos conjuntos: uno de Alfabetización, Post-alfabetización y Desarrollo Comunitario; otro de Educación para la Democracia; y un tercero de Formación Pedagógica para la Resolución de Conflictos y la Participación Ciudadana.

ESCUELAS PARA LA DEMOCRACIA

MISIÓN:

- Formar ciudadanos líderes para la comprensión de los nuevos procesos de democratización a partir de la Constitución de 1991.
- Generar espacios de participación ciudadana para la toma de decisiones sobre los asuntos públicos.
- Contribuir a los procesos de planeación participativa, al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y la construcción de la ciudad educadora.

VISIÓN SOCIAL:

La estrategia consistió en desarrollar un proceso de formación y de organización social, con los diferentes actores participantes de cada localidad, para que mediante su empoderamiento lograran un nuevo enfoque de gobernabilidad que resista a la injerencia de fenómenos de violencia y enfrenten la corrupción en el manejo de lo público como una estrategia que desde lo local pudiera consolidar procesos de participación con capacidad de decisión, concertación de políticas públicas y rendición pública de cuentas; procesos que realmente devuelvan el protagonismo a la gente, a las comunidades y sus organizaciones.

ALIANZAS:

Fundación Hocol en alianza con:

- Universidad Surcolombiana
- Alcaldía de Neiva
- Sena
- Dimensión Educativa
- Instituto para la Democracia “Luis Carlos Galán”
- Organizaciones comunitarias
- Juntas Administradoras Locales

4.7 FUNDACIÓN EL ALCARAVÁN

Desde 1990 la Fundación El Alcaraván, creada por la Occidental de Colombia, realiza proyectos en el ámbito educativo, agropecuario, económico, empresarial y de promoción de alianzas estratégicas. La Fundación trabaja en el Departamento de Arauca, en el extremo norte de los Llanos Orientales de Colombia, en medio de cultivos de uso ilícito, marginación y pobreza, población rural con altos niveles de analfabetismo y deficiente cobertura de servicios básicos, violencia y conflicto armado.

El proyecto “A crecer” fue iniciativa del departamento de Asuntos con la Comunidad de la Occidental de Colombia y su ejecución está a cargo de la Fundación Alcaraván. Este proyecto consiste en el diseño y aplicación de una metodología que estimula formas de participación individual, familiar y comunitaria, para lograr que jóvenes y adultos de Arauca se involucren en procesos autogestionarios de desarrollo integral y mejoramiento de calidad de vida.

Los orígenes del proyecto se remontan al 2001, cuando Occidental de Colombia decide contratar un programa de alfabetización para contratistas que deben enfrentarse a la cultura escrita y simbólica del campo petrolero Caño Limón. Dados los buenos resultados, el proyecto fue ampliado a 300 vecinos del campo petrolero. Luego, en mayo del 2002, se inicia un programa de alfabetización en el área rural. En esta zona la tasa de analfabetismo era de 18,8% y la tasa del departamento (12,2%) era superior al promedio nacional en el año de 1993.

MISIÓN:

“Somos una organización sin ánimo de lucro, de carácter privado, que lidera procesos económicos, culturales, sociales, ambientales y de fortalecimiento institucional, a través de planes, programas y proyectos debidamente planificados”.

VISIÓN SOCIAL:

Generar desarrollo regional sostenible y sustentable, dirigido a formar ciudadanos y empresarios integrales, servidores de su comunidad y que propenden por el

mejoramiento de su calidad de vida, dirigida al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

ALIANZAS:

Para desarrollar el programa Acrecer se han realizado convenios con instituciones públicas cómo la Gobernación de Arauca y el ICBF.

5. RESULTADOS

Como primer resultado de nuestro análisis, proponemos una redefinición de las preguntas de la investigación. Lo anterior, debido a que la forma como están planteadas (mayor empoderamiento) requeriría poder cuantificar el empoderamiento. La información que tenemos es más de tipo cualitativo es decir tipos de empoderamiento más que grados del mismo. Sería posible construir una escala para pasar de lo cualitativo a lo cuantitativo para investigación futura. A continuación presentamos la propuesta para reformular las preguntas:

- i) Reemplazar ¿Cuáles son las características organizacionales (estrategia, estructura, cultura, entorno) que facilitan un mayor empoderamiento de las comunidades con quienes se trabajan? Por **¿Qué tipo de características organizacionales pueden relacionarse con tipos específicos de empoderamiento?** (ej. Las organizaciones con más incidencia religiosa tienden a promover más el empoderamiento social).
- ii) Reemplazar ¿Cuáles son las condiciones del entorno que posibilitan un mayor empoderamiento de las comunidades? Por **¿Qué condiciones del entorno se pueden relacionar con tipos de empoderamiento?** (ej. Comunidades en un entorno con alta incidencia del conflicto armado tienden a empoderarse políticamente).
- iii) Reemplazar ¿Cuáles son las estrategias de acompañamiento y facilitación de proceso que mas promueven el empoderamiento de comunidades? ¿Cómo se conciben? ¿Cómo se desarrollan, a través de qué tipo de proyectos? Por **¿Qué estrategias de intervención tiene relación con qué tipos de empoderamiento?** (ej. Acompañamiento a proyectos productivos tiende a favorecer el empoderamiento organizacional).
- iv) Reemplazar ¿Cuáles son las características (culturales, ideológicas o étnicas) de la comunidad que más promueven el empoderamiento? Por **¿Es posible relacionar algunas características de la comunidad con tipos específicos de empoderamiento?** (ej. Una comunidad analfabeta tiende a empoderarse individualmente).
- vii) Reemplazar ¿Qué papel juegan las alianzas establecidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz con otras entidades, en el logro de empoderamiento de las comunidades? Por **¿Es posible establecer alguna relación entre distintos tipos de alianza (como la usada por los PDPs) y el logro del empoderamiento comunitario?**

5.1 Evidencias empoderamiento (ver tabla en anexo 2).

1. A nivel **individual**, las evidencias de empoderamiento **político** tienden a concentrarse en cuatro: (1) promoción y aparición de nuevos liderazgos (Consornoc-Hortifrutícola, Montes de María, Hocol); (2) mayor conocimiento y comprensión de la institucionalidad pública, (3) mayor conocimiento y comprensión de los mecanismos de participación y por último (4) mayor uso de las instancias públicas y de los mecanismos de participación ciudadana (Consornoc-Hortifrutícola, Montes de María, Alcaraván, UAM). Estos resultados parecen generar dos efectos relacionados con la institucionalidad pública, por un lado, hay casos como el de Montes de María donde el reconocimiento de la institucionalidad no implica su fortalecimiento y el de la UAM, donde el trabajo sí busca fortalecer las instituciones existentes.

2. A nivel **organizacional político**, encontramos dos evidencias de empoderamiento. Por un lado, mayor incidencia de las comunidades organizadas en las decisiones públicas (Cordepaz), y en particular, la posibilidad de incidir en decisiones de la autoridad pública para resolver un problema de su comunidad (Consornoc-Hortifrutícola). Por el otro lado, se ha logrado un acercamiento de la comunidad organizada a las autoridades y a la institucionalidad pública. Esto se ha hecho de dos modos distintos. El caso de Montes de María donde aparece un intermediario (la Junta Facilitadora Municipal) para equilibrar las fuerzas entre autoridades y comunidad, donde la junta intermediaria logra incluso el desarrollo de proyectos de alcance regional. El otro camino, que se ve en Hocol y Asopatía, es fortalecer las bases para aumentar la credibilidad que tienen en, y su capacidad de negociación con, la institucionalidad pública, sin presencia de intermediarios.
Una excepción en este sentido es el caso de la comunidad de ASOFRUTAS la cual en el proceso en lugar de legitimar y fortalecer una instancia de debate público como la Junta de Acción Comunal (creada con el fin de solucionar necesidades detectadas y sentidas por la comunidad), se retira de ésta convirtiendo a la asociación en el espacio para el intercambio y la búsqueda de soluciones a sus problemas comunitarios.
3. Es posible decir que **no hay diferencia entre la evidencia de empoderamiento organizacional político y comunitario político**. Parece que tampoco entre organizacional económico y comunitario económico con la excepción de Asopatía donde la intervención logra efecto en toda la comunidad.
4. Encontramos tres evidencias de empoderamiento en el nivel **económico-individual**: obtención de mayores ingresos (Consornoc-Reaspam, Alcaraván), mayor estabilidad en el ingreso (Prodepaz-Asofrutas) y mejora de las capacidades de gestión de proyectos de desarrollo (Alcaraván).
5. A nivel **organizacional**, hay dos grandes evidencias de empoderamiento **económico**. En primer lugar, el aumento de la capacidad de gestión de las organizaciones para el manejo de los proyectos productivos y de desarrollo. Por ejemplo, las comunidades organizadas en los proyectos de Consornoc, Prodepaz, Cordepaz, Alcaraván y Hocol reconocen que mejoraron sus capacidades para el mercadeo y comercialización de sus productos, habilidades para la creación de nuevos proyectos y sostenibilidad de sus iniciativas así como procesos más eficientes (UAM). De otra parte, también es visible una mayor fortaleza financiera en las comunidades organizadas representada en mayor capacidad de ahorro para invertir en nuevos proyectos (Consornoc-Reaspam) o en un mejor uso de los recursos disponibles (Prodepaz-Asofrutas).
6. En el nivel **comunitario-económico** cabe destacar la experiencia de Asopatía donde el empoderamiento tiene incidencia a nivel de toda la comunidad al punto de desaparecer el problema de mendicidad.
7. Donde se concentra la mayor evidencia de empoderamiento es en el aspecto **social** (en esta categoría se recogió lo ambiental, educativo, religioso) tanto en el nivel individual como organizacional y comunitario. A nivel **individual**, se reportaron las siguientes evidencias: En primer lugar, los cambios y mejoras en las relaciones tanto familiares como a nivel comunitario (Consornoc-Reaspam, Cordepaz, Alcaraván, Hocol). Un aspecto particular de los cambios en las relaciones tiene que ver con las relaciones de género. Como segunda evidencia está el surgimiento y reconocimiento de nuevos

liderazgos, en particular femeninos (Consornoc-Reaspam, Asofrutas, Hocol, Alcaraván). En tercer lugar, el fortalecimiento de la auto confianza y autoestima de la gente (Cordepaz, Asopatía y Hocol). En cuarto lugar, la participación de las comunidades en los programas e incluso el mayor aprovechamiento de otros espacios como los de formación y capacitación para niños y jóvenes (Montes de María, Asopatía, Cordepaz). Una evidencia adicional es la toma de conciencia de las personas de su capacidad como agentes de cambio (UAM, Hocol). Por último, se aumentó el sentido de pertenencia al municipio (Cordepaz) y la conciencia de la necesidad e importancia del trabajo en equipo (Alcaraván). Un aspecto para señalar en la experiencia de Prodepaz-Asofrutas fue el hecho de que una mayor empoderamiento a nivel económico tuvo efectos negativos no buscados en las relaciones y el uso del tiempo libre, ya que los asociados dedicaron el excedente de ingreso al consumo de alcohol aumentando el alcoholismo y generando problemas de violencia intrafamiliar.

8. En el nivel **organizacional-social** se reportan ocho formas distintas de evidencia de empoderamiento. La que aparece con más frecuencia (Consornoc-Hortifrutícola, Consornoc-Reaspam, Prodepaz, UAM y Hocol) es el fortalecimiento de las organizaciones a través de: superación de crisis organizacional, aumento de la capacidad de gestión y aumento del sentido de pertenencia de los miembros de la organización. En segundo lugar la generación de nuevas organizaciones (Montes de María Prodepaz, Asopatía y Hocol), luego está el aumento de relaciones con otros grupos comunitarios, municipios y veredas (Consornoc-Hortifrutícola, Consornoc-Reaspam, Prodepaz); desde relaciones informales hasta de comercio o alianzas. Entre las evidencias que se reportan con menor frecuencia encontramos (Consornoc-Hortifrutícola, Hocol) la ampliación de horizontes posibles incluyendo la diseminación de la propia experiencia (para beneficiar a otras personas. En el ALCARAVAN, reconocer la importancia de la educación en poblaciones analfabetas y motivar a otros a educarse) y de nuevos proyectos desde la base, no productivos sino sociales (Alcaraván y Hocol); la toma de posición frente al conflicto (decidir que los desmovilizados no participan en la Asociación, Prodepaz) o transformación del conflicto y acciones públicas de convivencia (Hocol) y la recuperación de la identidad cultural (Alcaraván). Por último, una evidencia relacionada con la incidencia en políticas de gobierno fue lograr que la gobernación volviera un programa oficial.
9. Las evidencias reportadas en **empoderamiento comunitario-social** fueron: la más frecuente, distintos cambios relacionados con mejoramiento en la calidad de vida como mejor acceso y más alternativas de educación incluyendo la propia generación de proyectos educativos (Consornoc-Reaspam, Hocol y Cordepaz), mejores hábitos alimenticios (Consornoc-Reaspam), mejor uso del tiempo libre (Cordepaz y Alcaraván), mejora de vivienda (Asopatía), menos años en la cárcel y mejores posibilidades de resocialización (Alcaraván). Otras evidencias que aparecen con frecuencia son la creación de espacios de discusión y participación sobre problemas sociales tales como alcoholismo, trabajo infantil y analfabetismo (Prodepaz, Alcaraván, UAM, Hocol), y el fortalecimiento del tejido social (Montes de María y Alcaraván) manifestado en mejores relaciones comunitarias y mayor confianza en los líderes. También aparece una mayor equidad de género (Prodepaz y Consornoc-Reaspam). Otras muestras de empoderamiento en este nivel son la generación de redes comunitarias (Asopatía) y los cambios culturales hacia mayor conciencia de cuidado por el medio ambiente (Consornoc-Hortifrutícola).

5.2 Discusión

Indicios e hipótesis

En relación con las evidencias de empoderamiento social en los distintos niveles tenemos indicios de que en el nivel individual, los individuos ganan para sí mismos (confianza, autoestima, sentido de pertenencia, capacidad de agencia), aparecen nuevos liderazgos y mejoran sus relaciones con otros. En el nivel organizacional, se fortalecen las organizaciones existentes y aparecen otras nuevas que amplían los horizontes, relaciones con otras organizaciones, la generación y ejecución de proyectos, y la toma de posición en los problemas que afectan a sus comunidades. Los resultados logrados por la Organizaciones de Desarrollo y Paz pertenecen a lo que la teoría de desarrollo de base, y otros autores, identifican como el primero y el segundo nivel de intervención en el desarrollo de base: aumentar la capacidad de acción colectiva de las organizaciones y el fortalecimiento de los vínculos entre organizaciones de base.

Encontramos indicios para dar respuesta a una de las preguntas de investigación **¿Qué estrategias de intervención tiene relación con qué tipos de empoderamiento?** Diferentes estrategias de fortalecimiento organizacional observadas tuvieron como resultado (intencional o emergente) el aumento en el sentido de pertenencia por parte de la comunidad. Lo que nos lleva a la hipótesis de que el fortalecimiento organizacional es una estrategia de empoderamiento social, en la medida en que los individuos aumentan su capacidad de agencia al sentirse respaldados (Casos Consornoc y Prodepaz).

Aquellas estrategias de intervención dirigidas al fortalecimiento organizacional enfatizando en el trabajo con líderes, dan cuenta de empoderamiento individual y organizacional en lo social, permitiendo además la capacidad de de replica por parte de la misma comunidad.

Otro punto de análisis tiene que ver con la interacción entre las dimensiones social, económica y política. A pesar de que en la realidad es más difícil separar estas dimensiones que en el ejercicio analítico, los resultados de la investigación llevan a preguntarse ¿dónde poner la fuerza para promover el empoderamiento comunitario?

De acuerdo con los resultados, los proyectos con más énfasis en lo social logran cambios relacionados en el nivel comunitario, que parecen ser neutralizados cuando la situación económica de las comunidades no cambia. Los proyectos cuya estrategia de desarrollo y paz, es la educación, muestran evidencias de empoderamiento principalmente en lo individual. De allí surge la pregunta ¿se debe propiciar empoderamiento por la vía de lo económico? ¿Por la vía de lo político?

Tal parece que a pesar de la evidencia que muestra como los proyectos con recursos económicos pueden generar mayor sostenibilidad en las intervenciones, de todas maneras existe conciencia del desafío que implica alcanzar resultados en este tipo de proyectos. Los proyectos productivos estudiados muestran estrategias de apalancamiento compartido entre las organizaciones de desarrollo y paz y otras entidades (privadas o públicas), lo que les permite mejorar sus capacidades de gestión. Sin embargo, la incidencia del ambiente macro en los temas económicos y las condiciones actuales del comercio global, parecen más difíciles de transformar ya que están fuera del control de las comunidades. Por tanto, la evidencia sugiere que la integralidad de las intervenciones es un factor clave para alcanzar logros relacionados con el desarrollo y la paz.

En esta línea es claro que las estrategias de intervención que buscaron desarrollos simultáneos tanto en el ámbito productivo, como psicosocial y que estuvieron dirigidas a las familias y no solo a los individuos, muestran evidencias de empoderamiento tanto en la dimensión organizacional como individual, de los niveles económico y social.

Al mismo tiempo parecen proteger a sus beneficiarios contra efectos colaterales de lo que puede implicar el trabajo únicamente con estrategias productivas, tales como el alcoholismo y el aumento en los índices de violencia intrafamiliar. (Lo anterior puede verse en sentido positivo en los casos de Asopatía y Consornoc/Hortofrutícola versus el caso Prodepaz/Asofrutas que teniendo una estrategia dirigida, solo a lo productivo, incidió que el aumento de ingresos, tuviera el efecto colateral mencionado.

El proyecto del Manzano en Asopatía, donde se diseña una estrategia más integral (productiva, psicosocial y educativa) muestra evidencias de empoderamiento más contundentes e integrales en lo comunitario, donde se erradicó el problema de mendicidad a nivel general en todo el municipio.

Así mismo, cuando el énfasis de la estrategia es en proyectos productivos, como son los proyectos estudiados por Prodepaz y Consornoc, se da mayor sostenibilidad en los logros relacionados con la capacidad de organización de las comunidades, que cuando el énfasis en la estrategia es en proyectos educativos y sociales, como en los programas del Huila (Alianza Hocol, Universidad Surcolombiana) y la Universidad Autónoma de Manizales. Otro indicio en este sentido lo vemos en las evidencias de empoderamiento económico en el nivel organizacional. Las evidencias de empoderamiento en el nivel individual (más ingreso, más estable y mejora de capacidades de gestión de proyectos) por sí solas, no parecen indicar un potencial de la sostenibilidad de las intervenciones, a diferencia de las evidencias de empoderamiento económico en lo organizacional la cual da cuenta de elementos que propenden por las sostenibilidad, en la medida que si se trata de organizaciones, estas a través de las intervenciones dan más muestras de empoderamiento a través de el mejoramiento de sus capacidades de gestión, de comercialización, de creación y desarrollo de nuevos proyectos y debido a la adquisición de fortaleza financiera.

Estos indicios nos permiten resaltar la importancia que juegan las Organizaciones de Paz y Desarrollo en promover y lograr la asociatividad de las comunidades así como la importancia de la estrategia que usan en sus intervenciones para que los resultados sean más sostenibles.

La estrategia educativa utilizada en el proyecto Hocol-Surcolombiana logro niveles de empoderamiento ampliados hacia lo social organizacional y lo político organizacional. Las evidencias muestran que esto se debió a: (i) la generación de alianzas integrativas³ con otras entidades de la región; y (ii) el desarrollo de temas amplios y uso de metodologías más centradas en los participantes como la Investigación-Acción-Participación. En contraposición a aquellos programas que generaron alianzas transaccionales⁴ con las entidades de la región, así como programas educativos muy específicos y directivos muestran en sus evidencias de un empoderamiento limitado a lo individual social. e.g.: Cordepaz llegó a un acuerdo con el colegio para usar sus instalaciones y convocar en las aulas, pero desarrolló el proyecto sin involucrar directamente a los docentes y llevando capacitadores externos. (Acá no hay transferencia de metodologías a la comunidad).

Algo similar alo anterior ha ocurrido con el proyecto de EL Alcaraván, en términos de que el convenio que estableció con la Gobernación para convocar al proyecto, no trascendió desarrollar una estrategia de intervención conjunta e integral.

Los indicios de empoderamiento tanto en lo social como en lo económico y lo político, permiten afirmar que hay cierta coherencia en las propuestas de misión y

³ Austin, Reffico, et.al. "Social Partnering in Latin America". David Rockefeller Center for non profit organizations. Inter- American Development Bank, 2006

⁴ ibid

visión de las Organizaciones de Desarrollo y Paz, y los resultados de sus intervenciones, ya que éstas mejoran la calidad de vida de las personas (como se ven en las evidencias de empoderamiento social en el nivel comunitario: más y mejor acceso a educación, mejores hábitos alimenticios, mejor uso del tiempo libre, etc.). Sin embargo, hay un aspecto de las teorías de cambio de estas organizaciones donde dicha coherencia se desdibuja.

Las teorías de cambio social de la mayoría de estas organizaciones declaran la búsqueda de cambios de dimensión territorial, no solo individual, pero (con algunas excepciones aisladas), no encontramos evidencia de incidencia en el tercer nivel del desarrollo de base: es decir aquel donde sea posible observar la participación de las organizaciones comunitarias en espacios públicos de concertación. Por ejemplo, la intervención de Cordepaz en el Meta obtiene resultados de empoderamiento en los jóvenes, sin embargo, a pesar de que ganan sentido de pertenencia por el territorio, el entorno les ofrece tan pocas posibilidades para su desarrollo que de todas maneras irse de la región sigue siendo la opción más frecuente.

Hemos llegado a varias interpretaciones para explicar por qué los casos estudiados parecen no intervenir en el tercer nivel del desarrollo de base. En primer lugar, los proyectos estudiados son proyectos relativamente nuevos, de organizaciones también nuevas, con poblaciones que estaban en condiciones muy graves de exclusión y pobreza. A pesar de que las organizaciones si declaran una intención de participar en este nivel del desarrollo de base, las precarias condiciones iniciales de las comunidades son un impedimento para lograrlo. Estos, son procesos de largo plazo, por lo cual aún no se ven resultados en este nivel. Hay desconocimiento y mala interpretación de algunas comunidades sobre el sentido y el valor real de la participación política.

La fuerza que tienen las condiciones macro en los individuos, problemas como la corrupción y el conflicto armado generan condiciones tan perversas que anulan los resultados en los sujetos y en las organizaciones. Otra explicación es que a pesar de que en Colombia existen las normas que favorecen la participación comunitaria en los espacios públicos, las comunidades perciben dichas normas como engorrosas y difíciles de usar. Por último, algunas Organizaciones evitan intencionalmente la incidencia en los espacios públicos de debate. Estos resultados nos permiten hablar de las particularidades de promover empoderamiento o desarrollo de base en Colombia.

Como vimos en los puntos desarrollados antes, algunos de los límites al desarrollo de base en Colombia tienen que ver con la falta de confianza en las instituciones, la pobreza y el conflicto.

Solo en el caso de El Manzano, desarrollado por Asopatía, se encontraron evidencias de incidencia en el tercer nivel de desarrollo de base, y a partir de allí podríamos explorar las siguientes hipótesis: (i) al ser una organización de origen público Asopatía es la única que desarrolla una estrategia explícita de movilización de la institucionalidad pública; (ii) las condiciones de la población de El Manzano eran absolutamente precarias y marginales, no obstante, una meta ambiciosa: *erradicar la mendicidad en todo un municipio*, tiene la decisión explícita desde el inicio de incidir en el empoderamiento comunitario en todos los niveles, incidiendo también en el ambiente institucional; (iii) El tiempo de duración de la intervención es un factor determinante de los niveles de incidencia , en el caso de El Manzano hay un procesos de 10 años sostenidos de acompañamiento.

Explorando sobre estas reflexiones, encontramos algunos indicios para una respuesta a otra de las preguntas de investigación: **¿cómo inciden las características organizacionales en el tipo de empoderamiento logrado?** Al parecer, las Organizaciones donde la iglesia juega un rol más activo trabajan de manera más explícita el tema del conflicto y el trabajo en lo político; mientras que

aquellas donde prima la presencia del sector empresarial son más cuidadosas y deliberadamente se alejan del tema.

En relación con las evidencias de empoderamiento en el nivel político, encontramos que se repite la tendencia anterior dada en los niveles social y económico, es decir se ven logros significativos de empoderamiento comunitario en las dimensiones individual y organizacional, pero son muy aislados los logros en el nivel comunitario, el cual homologamos al nivel 3 del desarrollo de base (o de capital social).

Así entonces, el tercer nivel del desarrollo de base; la participación de las organizaciones comunitarias en los espacios públicos de concertación y en los procesos de concertación para contribuir a orientar las decisiones públicas que afectan sus vidas, tiene las siguientes particularidades en Colombia.

Frente al fortalecimiento de la institucionalidad existente, los programas estudiados en estas Organizaciones de Paz y Desarrollo optan por alguno de dos caminos: reconocer lo existente y fortalecerlo, como en los casos de la Universidad Autónoma de Manizales, Asopatía y Hocol; o crear y fortalecer nuevas organizaciones. Nos preguntamos cuál de los dos caminos es preferible, ya que es posible señalar que con esta última estrategia las Organizaciones estarían creando una institucionalidad paralela. No obstante, preferimos señalar algunas hipótesis frente a esta realidad. Por un lado, a pesar de que en Colombia existen normas y leyes que favorecen una participación plural, en las organizaciones del estado parecen mantenerse aún muchos elementos que actúan en contra de estas instituciones. Entre ellas, la poca competencia del capital humano para realizar los mandatos constitucionales.

Encontramos que en las regiones donde se realizan los proyectos, las organizaciones estatales que deberían representar el interés público, se encuentran capturadas o bien por “politiqueros” o bien por actores armados que tergiversan la función de lo estatal y usan las organizaciones para alcanzar sus fines privados, muchas veces ilegítimos.

Por tanto, la creación y el fortalecimiento de nuevas organizaciones de la sociedad civil, donde la participación y la defensa de lo público sean más reales, pareciera legítima. Es el caso de Asofrutas en Antioquia y de la Junta Facilitadora Municipal en Montes de María, donde las organizaciones de la sociedad civil han ejercido una función de mediador entre las comunidades y las organizaciones estatales que no son percibidas como auténticas defensoras del interés público.

Cabe entonces la pregunta, ¿Si las organizaciones públicas están capturadas por intereses privados (de grupos armados o de politiqueros) es legítimo debilitar al estado para fortalecer lo público? ¿Cuáles son las consecuencias de esta estrategia?

Los elementos anteriores, nos dan algunos indicios para responder la última pregunta de investigación: **¿qué condiciones del entorno se pueden relacionar con qué tipos de empoderamiento?** Encontramos, que las condiciones del entorno inciden en la estrategia utilizada en las intervenciones, y ésta a su vez, determina el tipo de empoderamiento logrado. Dependiendo de las características del conflicto y de la cultura política de la zona se escoge o bien fortalecer lo existente, o crear nuevas organizaciones que debiliten lo que hay cuyo funcionamiento no es adecuado. De esta manera, se da un diálogo entre lo viejo y lo nuevo, actuando sobre lo que se quiere cambiar pero sin enfrentarlo.

Esto guarda relación con el enfoque apreciativo del manejo de conflicto, a través del cual se busca mejorar lo que funciona de un contexto determinado, sin meterse con lo que está problematizado, sino con aquello que de alguna manera funciona y en lo que sí se puede trabajar, el efecto es que el conflicto se desvanezca o se transforme, por el efecto de fomentar el desarrollo de lo que si se puede trabajar de manera fluida, en una comunidad o en una organización determinada.

Retomamos las particularidades de promover empoderamiento y desarrollo de base en Colombia a partir de la siguiente pregunta ¿cuál es el tipo de trabajo por hacer en Colombia en el nivel 3? ¿Es participar en lo que hay? El supuesto de la participación en el nivel 3 del desarrollo de base (Villar, 2004), es la existencia de instituciones y políticas públicas que contribuyan efectivamente al logro de la equidad en la participación. Como vemos, en Colombia no es suficiente la existencia de esas instituciones y políticas que ya están en la Constitución (normas y reglas que incentivan la participación de la pluralidad e voces), sino que para trabajar en el nivel 3, es necesario leer el tipo de conflicto y de cultura política de la zona, e ir encontrando los caminos para que realmente las organizaciones del Estado vuelvan a ser públicas.

En cuanto a la razón de ser de los programas de desarrollo y paz, surgieron inquietudes especialmente en el taller de febrero 1y 2 de 2007, en el que presentamos los resultados. Dentro de las que resaltamos ¿Qué será necesario hacer para que los programas no pierdan su naturaleza cuando llega un cooperador internacional a invertir en ellos? Se están convirtiendo en programas canalizadores de recursos para dejar de lado su esencia de organizaciones de desarrollo y paz?. Es allí donde el reflexionar sobre la coherencia de las teorías cambio social de cada organización, así como el contar con los sistemas de aprendizaje que ayuden a pensar sobre las mismas, cobran especial relevancia.

Por último, del análisis de los informes de investigación nos surgen varias inquietudes frente al tema de indicadores y evaluación de las intervenciones. Al listar las evidencias de empoderamiento de los diferentes programas, encontramos que es posible traspasar el nivel actual de los indicadores hacia otro tipo de información. Por ejemplo, en lugar de usar como indicador “las comunidades conocen y usan más los mecanismos de participación ciudadana”, determinar qué mecanismos usó determinada comunidad antes y después de la intervención.

Con esta lógica, es posible diseñar un sistema de indicadores que se constituya en la columna vertebral de un sistema de aprendizaje para estas organizaciones. Buscamos, una vez diseñado dicho sistema, contrastarlo con las múltiples formas de evaluación a que se enfrentan las Organizaciones y hacer sinergias en el uso de la información. De esta manera, las organizaciones que investiguen sobre su realidad contarán con insumos valiosos para enriquecer sus intervenciones y sus teorías de cambio, transformándose y fortaleciéndose de manera continua.

6. Conclusiones

6.1 En relación con los indicios de empoderamiento comunitario:

1. En un país como Colombia que vive un conflicto interno armado prolongado, las estrategias de intervención con la comunidad han de tener características especiales que permitan afrontar las dinámicas del conflicto y entender que las consecuencias en el logro del empoderamiento pueden verse atenuadas, tanto por las crisis del mismo, como por el interés de la población misma de mantener un perfil bajo y no crecer en su desarrollo, a manera de mecanismo de adaptación frente al conflicto. “Los programas deberían ser como el bambú, tan flexibles que se pueden doblar, pero tan fuertes que no se rompan.”⁵

2. El diseño de políticas públicas en materia de desarrollo y paz, ha de promover el trabajo en aquellos ámbitos donde las evidencias de empoderamiento fueron más contundentes, como la búsqueda del asociativismo y las alianzas integrativas, las estrategias integrales que incluyen tanto proyectos productivos, como estrategias psicosociales y de educación. Así como el trabajo con grupos más que con individuos y en lo posible acompañar las intervenciones educativas con aquellas que permitan la ampliación de oportunidades económicas, en la medida que aumentan la capacidad de agencia, la sostenibilidad de los procesos y la posibilidad de afectar el nivel 3 del desarrollo de base.

3. Las Organizaciones de Desarrollo y Paz son una institución con intención y gran potencial de cambio social en su entorno, por ello es importante que se les pueda continuar apoyando a nivel político y económico. Sin embargo, es importante que conserven su teoría de cambio social, cuestión que en ocasiones se dificulta al tener que cumplir con los requerimientos de sus financiadores, lo cual puede desconfigurar sus valores y propósitos organizacionales y sociales.

6.2 En relación con el marco teórico, la metodología y el proceso:

1. El marco teórico con diferentes enfoques del empoderamiento, refleja casi uno a uno, los indicios observados en la realidad de este estudio sobre evidencias de empoderamiento identificados en el análisis horizontal, lo cual valida a la vez el marco teórico y la investigación.

2. La metodología de investigar en red, donde cada ODP, tuvo la posibilidad de involucrarse en el proceso, con el acompañamiento de las universidades regionales, ha sido en sí misma, una estrategia para propiciar el empoderamiento. Ha generado al simultáneamente, conciencia para pensar en desarrollar proyectos desde las necesidades de la población, y para repensar las estrategias organizacionales de intervención con comunidad. Esta interacción ha dado inicio a la posibilidad de integrar el contexto académico y la vivencia de la organización, a través de la apropiación del estudio de la región.

⁵ Nicolás Molina, en el Taller de presentación de Resultados de la investigación. Universidad de los Andes 1 y 2 de Febrero de 2007.

7. Futuras Investigaciones

El estudio actual, ha tenido en cuenta las evidencias de empoderamiento que ha logrado la comunidad organizada o de forma individual, una futura investigación debería tener en cuenta las oportunidades nuevas que brinde el sector público y privado para que una “comunidad en proceso de empoderamiento” pueda aprovecharlas.

En una investigación posterior es importante contar con indicadores de orden cuantitativo, así como con observaciones en momentos de tiempo diferentes. Partir de una medición inicial contando con una línea de base y otra más adelante, con el fin de evaluar los efectos de las intervenciones desarrolladas.

8. BIBLIOGRAFÍA

Austin, Reffico, et. alii. "Social Partnering in Latin America". David Rockefeller Center for non profit organizations. Inter- American Development Bank, 2006

Axelrod, R. (1997). *The Complexity of Cooperation*, Princeton NJ, Princeton University Press.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action. A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Campbell, H. y Marshall, R. (2000). *Public Involvement and Planning: Looking Beyond the Many to the One*. Sheffield, Department of Town and Regional Planning, University of Sheffield.

Candela, Antonia. "Ciencia en el Aula, los alumnos entre argumentación y el consenso".

Conger, J. y Rabindra Kanungo (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, Jul. 88, Vol. 13 Issue 3, p471, 12p.

Craig, G. y Mayo, M. (1994) *Community Empowerment*, Londres: Zed Books.

Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York Plenum.

Dobbs, L. y Moore, C. (2002). Engaging Communities in Area-based Regeneration: The Role of Participatory Evaluation. *Policy Studies* 23 (5), September, p157.

Documento Red Prodepaz. "Los Programas de Desarrollo y Paz: Un esfuerzo del desarrollo local en medio del conflicto". Bogotá: s.f.

Durston, J. (1999). *Construyendo Capital Social Comunitario. Una experiencia de empoderamiento comunitario en Guatemala*. Naciones Unidas CEPAL, Santiago de Chile.

Friedmann, J. (1992) *Empowerment: The Politics of Alternative Development*, Oxford: Blackwell.

Ghose, R. (2001). Use of Information Technology for Community Empowerment: Transforming Geographic Information Systems into Community Information Systems. *Transactions in GIS*. Vol. 5 Issue 2 Page 141 March 2001.

INTRAC (1999). Seguimiento y evaluación del empoderamiento. Documento de consulta. Inglaterra.

Khosa, M. (2001). *Empowerment through Economic Transformation*. Capítulo 1: Empowerment and transformation in South Africa. 490 pp.

La Rosa, Liliana. (2001). *Empoderamiento y Programa Subsectorial de Irrigación*. Banco Mundial- PSI. Print, Junio 2001.

McClelland, D. (1975). *Power the inner experience*. New York. Irvington Press.

Miles, M. (2001). *Empowerment through Economic Transformation*. Capítulo 15: Rethinking gender, empowerment and development. 490 pp.

Pineda, N. (1999). Tres conceptos de ciudadanía para el desarrollo de México. <http://www.colson.edu.mx/Estudios%20Pol/Npineda/Estepai2.pdf>

Rappaport, J., (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.

Rowlands, J. (1997) *Questioning Empowerment*, Oxford: Oxfam.

Sánchez, A. (1996). *Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. Editorial Universidad de Barcelona, Barcelona.

Sachs, I. (2004). Inclusive development strategy in an era of globalization. Disponible en línea: http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4_3_284_wcs_dg-wp-35.pdf

Spreitzer, G. (1996). "Social Structural characteristics of Psychological Empowerment". *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, No. 2, pp. 483 – 504.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Tanaka, Martín. (2001). *Participación Popular en políticas sociales. Cuándo puede ser democrática y eficiente y cuándo todo lo contrario*. Colección mínima. IEP. Consorcio de investigación económica y social. 1º edición, marzo 2001. Lima, Perú.

Van Eyken, W. (1991). *The Concept and Process of Empowerment*. La Haya: Bernard van Leer Foundation.

Villar, Rodrigo (2004). Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. Bogotá: Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base RedEAmérica.

Wallerstein, Immanuel. (1991). *Unthinking Social Science: The Limits of Nineteenth-Century Paradigms*. Cambridge: Polity Press.

Wilson, D. (1997). Human Groups as Units of Selection, *Science*, 276, p.1816.

Wilson, P. (1998). El empoderamiento: desarrollo económico comunitario desde adentro hacia fuera. Centro Andino de Acción Popular. Ecuador. Disponible en línea: <http://ladb.unm.edu/econ/content/ecodeb/1998/august/empoderamiento.html>