



inter  
cooperation

# Empoderamiento: conceptos y orientaciones

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE

*Serie Reflexiones y Aprendizajes*



Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM  
**Empoderamiento: conceptos y orientaciones**  
 Secretaría Técnica  
 ASOCAM - Intercooperation

Auspicia COSUDE

La Serie ASOCAM "Reflexiones y Aprendizajes" recoge las orientaciones resultantes del proceso de profundización temática y del seminario anual en torno al tema. Por tanto es una guía para desarrollar estrategias y acciones en procesos orientados al empoderamiento.

La publicación está dirigida principalmente a los equipos técnicos y directivos de proyectos e instituciones que trabajan apoyando procesos de desarrollo en áreas rurales.

Elaborado por:  
**Crespo Patricio, de Rham Philippe, Gonzáles Glenda, Iturralde Pablo, Jaramillo Byron, Mancero Lorena, Moncada Martha, Pérez Artemio, Soria Carlos.**

Comité Editorial:  
**Carlos Soria G. Philippe de Rham**

Fotos:  
**Philippe de Rham**  
[www.poffet.net](http://www.poffet.net)

Edición de textos:  
**Martha Moncada**

Diseño Editorial:  
**Verónica Avila . Activa**

Tiraje 1500 ejemplares  
 Reproducción autorizada si se cita la fuente  
 Quito, octubre 2007

Un agradecimiento especial a los y las participantes del VIII Seminario Asocam 2005 quienes aportaron con muchos de los conceptos sistematizados por los autores (la lista de participantes se incluye en esta publicación). Además un reconocimiento al equipo de Preval ([www.preval.org](http://www.preval.org)), por sus aportes al capítulo de indicadores de empoderamiento

# Presentación

*“El empoderamiento es un proceso que contribuye a que las personas y sus organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas”.* (COSUDE, 2004)

*“El empoderamiento es un proceso político y material que aumenta el poder del individuo y del grupo, su resistencia y su capacidad de actuar por sí mismos”.* (Ferguson, 1998)

Al trabajar el tema “Prácticas de Empoderamiento” Asocam ha atendido a la demanda temática de sus miembros para generar un espacio de reflexión a partir de las prácticas. Lo que esperamos al presentar este documento es aportar con pistas y orientaciones para que la ejecución de proyectos y acciones de desarrollo, contribuyan a generar un entorno favorable para ampliar las oportunidades y fortalecer las capacidades con el fin de que las personas y sus organizaciones sociales se empoderen por su presente y futuro.

La publicación aborda el tema desde tres entradas temáticas, buscando detallar y especificar el enfoque de empoderamiento desde sus diversas dimensiones y así evitar la trampa de caer solo en generalidades. Para avanzar en este propósito, los contenidos del documento se fueron estructurando sobre la base de dos preguntas orientadoras:

1. ¿Cómo los actores han logrado empoderarse y cuáles han sido los factores principales para estos logros?

2. ¿Cómo las “instituciones de promoción o de servicio” (proyectos, ONG, entes de servicio técnico, financiero, de capacitación, etc.) y los gobiernos locales han generado condiciones favorables para reducir la inequidad y promover el empoderamiento de los actores en situación de vulnerabilidad?

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

Otros retos específicos con respecto al empoderamiento son la incorporación de la noción de ciudadanía en la práctica social de actores, contribuyendo a la toma de conciencia sobre el ejercicio, exigibilidad y garantía en el cumplimiento de los derechos políticos, sociales, económicos y culturales de los que todo ser humano es titular.

## Contenido

Presentación	1
1. ¿Qué es empoderamiento?	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintas perspectivas del empoderamiento</li> </ul>	
2. El empoderamiento y las interrelaciones entre las dimensiones política, social y económica	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empoderamiento y sus dimensiones</li> </ul>	
3. Empoderamiento social	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo el empoderamiento social puede generar condiciones favorables para desarrollar que los actores se empoderen política y económicamente?</li> <li>• ¿Qué es un actor social “empoderado”?</li> <li>• Estrategias para tornar operativo al empoderamiento social</li> </ul>	
4. Empoderamiento político	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo el empoderamiento político puede generar condiciones favorables para desarrollar el empoderamiento social y económico?</li> <li>• ¿Qué es un actor social empoderado políticamente?</li> <li>• Procesos, estrategias y herramientas para que el empoderamiento político se torne operativo</li> </ul>	
5. Empoderamiento económico	19
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es el empoderamiento económico?</li> <li>• ¿Cómo el empoderamiento económico puede generar condiciones favorables para desarrollar el empoderamiento social y político?</li> <li>• ¿Cuáles son las características de una organización económica popular o campesina empoderada?</li> <li>• ¿Cómo se puede construir organizaciones económicas populares empoderadas?</li> </ul>	
6. Aportes al monitoreo del empoderamiento	25
Anexo 1: Pasos para construir organizaciones económicas populares empoderadas	29
Anexo 2: Bibliografía	34
Anexo 3: Listado de participantes al Seminario Taller Asocam 2005	35



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

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

En este escenario las agencias de cooperación internacional, así como las organizaciones no gubernamentales deberán profundizar su rol como "capacitadores y de facilitadores". Son las organizaciones de base, quienes, desde un enfoque que apunte a profundizar el empoderamiento, deben construir proyectos y exigir la constitución de espacios de participación ciudadana y el cumplimiento de sus derechos.

La recuperación de la palabra, intereses y opiniones de la población a la que se dirige la intervención de un proyecto, ha demostrado ser una importante herramienta metodológica y operativa para fortalecer el sentido de apropiación social respecto a una acción de desarrollo. En este sentido, antes que formular intervenciones altamente novedosas o alternativas, es importante apoyar la consolidación de las iniciativas en marcha. Una actitud de esta naturaleza tiene al menos dos implicaciones. Por un lado, implica el reconocimiento y valoración de los saberes y prácticas generados por una comunidad o población particular para enfrentar su desarrollo. Por otro, supone diseñar y ejecutar proyectos que respondan a las demandas del grupo objetivo y a los requerimientos locales a partir de sus capacidades y recursos.

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

El texto está organizado en cinco partes. Los dos primeros capítulos son de orden más bien conceptual. Luego de una breve discusión sobre el origen y conceptos sobre el empoderamiento (capítulo 1), se describen las tres dimensiones incluidas en este proceso: política, social y económica (capítulo 2). Los tres capítulos siguientes (3, 4 y 5, respectivamente) abordan, de manera más detallada, cada una de estas tres dimensiones. Además de su caracterización, se pone énfasis en las relaciones que se establecen con las otras dimensiones del empoderamiento, las características de los actores empoderados en términos sociales, políticos y económicos, respectivamente, para concluir en el recuento de algunas estrategias orientadas a viabilizar cada una de las dimensiones de empoderamiento abordadas en el texto.

Este trabajo se complementa con un conjunto de anexos que contienen orientaciones metodológicas y operativas generales respecto a los indicadores (Anexo No. 1) y que describen los resultados e indicadores susceptibles de utilizarse en el empoderamiento social, en el político y en el económico (Anexos No. 2, 3 y 4). El último anexo (5), incluye el recuento y descripción de los pasos para construir organizaciones económicas populares empoderadas, cuya finalidad es sobre todo constituirse en una herramienta de apoyo para aquellas organizaciones y equipos técnicos que trabajan en la construcción de alternativas económicamente sostenibles desde los recursos, intereses y visiones de los pequeños y medianos productores.

Esperamos que este texto contribuya a complementar y enriquecer el debate respecto al empoderamiento, al tiempo que brinde orientaciones prácticas para que las acciones de desarrollo fortalezcan un trabajo centrado en los actores y poblaciones con las que trabajan.

# 1. ¿Qué es empoderamiento?

## Distintas perspectivas del empoderamiento

El concepto de empoderamiento surge desde la lucha feminista, como un término orientado a identificar mecanismos y condiciones para que las mujeres equilibren su poder frente a los hombres. "El empoderamiento se relaciona, (...), con el poder, cambiando las relaciones de poder en favor de aquellos que con anterioridad tenían escasa autoridad sobre sus propias vidas" (Romano, 2002).

"Hoy me atrevo a decir y a defender mi opinión (...), me siento más segura" (Gonzales, 2005.)

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

En la misma línea, Batliwala (1993) define como poseedor de dos aspectos centrales: control sobre los recursos (físicos, humanos, intelectuales, financieros, y el de su propio ser), y control sobre la ideología (creencias, valores y actitudes). "Si el poder significa control, el empoderamiento, por tanto, es el proceso de ganar control" (Sen, 2005) por parte de la gente.

Según Rappaport (1990), la noción subyacente al empoderamiento es la conflictividad, la percepción de una sociedad conformada por grupos separados, cada uno de los cuales posee diferentes niveles de poder y control sobre los recursos. El empoderamiento se interesa en las personas excluidas de la sociedad. Como dice Carlos Acuña (2002): "Si hablamos de producir poder, de contribuir a la construcción de un poder para un actor que hoy no lo tiene, estamos hablando de la inclusión de ese actor con autonomía en un proceso de toma de decisiones del que hoy está excluido. Este proceso es netamente político".

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

Para Iturralde (2005) el empoderamiento está enfocado en la transformación de las relaciones de poder asimétricas. De esta manera el empoderamiento cobra dos formas: una intrínseca, inspirada en la psicología y otra externa, vinculada al mundo social. Según su perspectiva, este modelo siempre implica una opción consciente a favor de los empobrecidos:

"El empoderamiento es el proceso de construirse como sujeto individual y/o colectivo (...) con el propósito de conducir a la sociedad en función de sus propios intereses. El empoderamiento se relaciona con el concepto de poder, que representa una realidad propia del ámbito de las relaciones humanas que (...) siempre son sociales y políticas. (...)



El poder se expresa en el control de ciertos recursos fundamentales: económicos, organismos estatales, violencia, autoridad ética, información y comunicación, conocimiento, organización y movilización. El poder también se expresa en la fuerza (capacidades) y solidez (unidad alrededor de un proyecto, estrategia y organización) de un sujeto colectivo”.

Larrea (2005) vincula al empoderamiento con la esfera subjetiva del poder, es decir que éste no se enfoca en las relaciones de dominación económica y política sino en una dimensión social y personal centrada en el cambio. Navarro (2004), igualmente, reflexiona acerca del protagonismo de los actores en el empoderamiento. La “autoeficacia” tiene íntima relación con la psicología, es decir, con la voluntad y el poder que cada persona tiene para cambiar su vida.

Este concepto de empoderamiento guarda similitudes con el paso de una conciencia no reflexiva en que la persona es objeto y carece de capacidad de selección, a una persona sujeto que se confronta con la realidad y participa en la toma de decisiones y en la transformación de la realidad (Freire, 1990).

Soria (2005) observa al empoderamiento como un medio o estrategia para contribuir a la democratización y ejercer la ciudadanía, de manera que las personas sean las protagonistas de su propio desarrollo. En este proceso, dice el autor, el Estado es una pieza clave.

En un sentido amplio, se define empoderamiento como la expansión en la libertad de escoger y actuar (www.worldbank.org).

Desde un enfoque básicamente individual, o desde una perspectiva más social o política, parecería haber coincidencia en que el empoderamiento se dirige a fortalecer y potenciar todo sector poblacional excluido o que soporta condiciones de vulnerabilidad.

Si bien el testimonio que aparece en el recuadro recupera el empoderamiento en las relaciones de género; da cuenta, al mismo tiempo, que es un proceso orientado a que la gente gane y construya poder, no solo en lo referido al acceso de bienes materiales o de servicios, sino también de reconocimiento y afirmación de los derechos, puntos de vista y opiniones de las personas y los grupos sociales.

Ahora bien, en la medida en que los grupos sociales no son uniformes y que entre ellos existen diferencias marcadas por la pertenencia étnica, por edad o por género, la consecución del empoderamiento implica el desarrollo de estrategias no solo dirigidas a los actores externos responsables de la definición de políticas o el cumplimiento de los derechos, sino también hacia el interior de los grupos y organizaciones sociales a fin de fomentar y promover relaciones horizontales, democráticas y respetuosas de las diferencias.

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

## 2. El empoderamiento y las interrelaciones entre las dimensiones política, social y económica

### El empoderamiento y sus dimensiones

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

El gráfico 1 sistematiza estas tres dimensiones con el objeto de evidenciar los niveles de complementariedad e interrelación que existe entre ellas, aportando elementos para descubrir las zonas de intersección en las que las relaciones entre las diversas dimensiones se torna mucho más sustantiva:

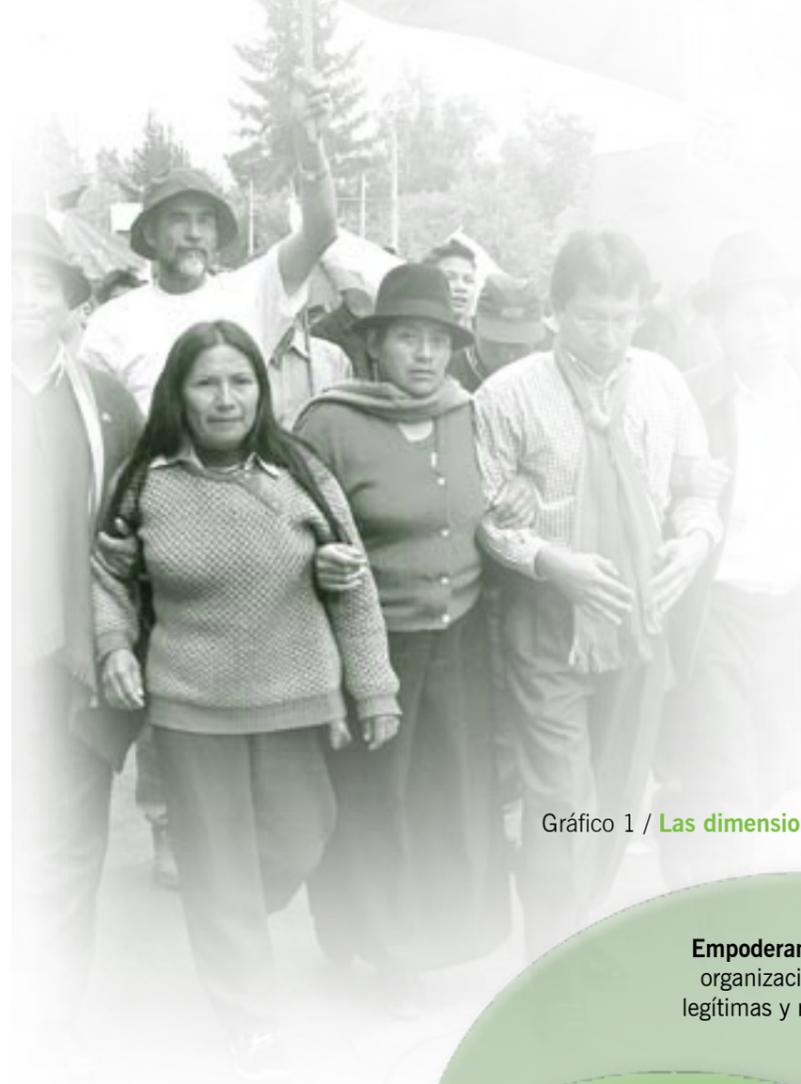
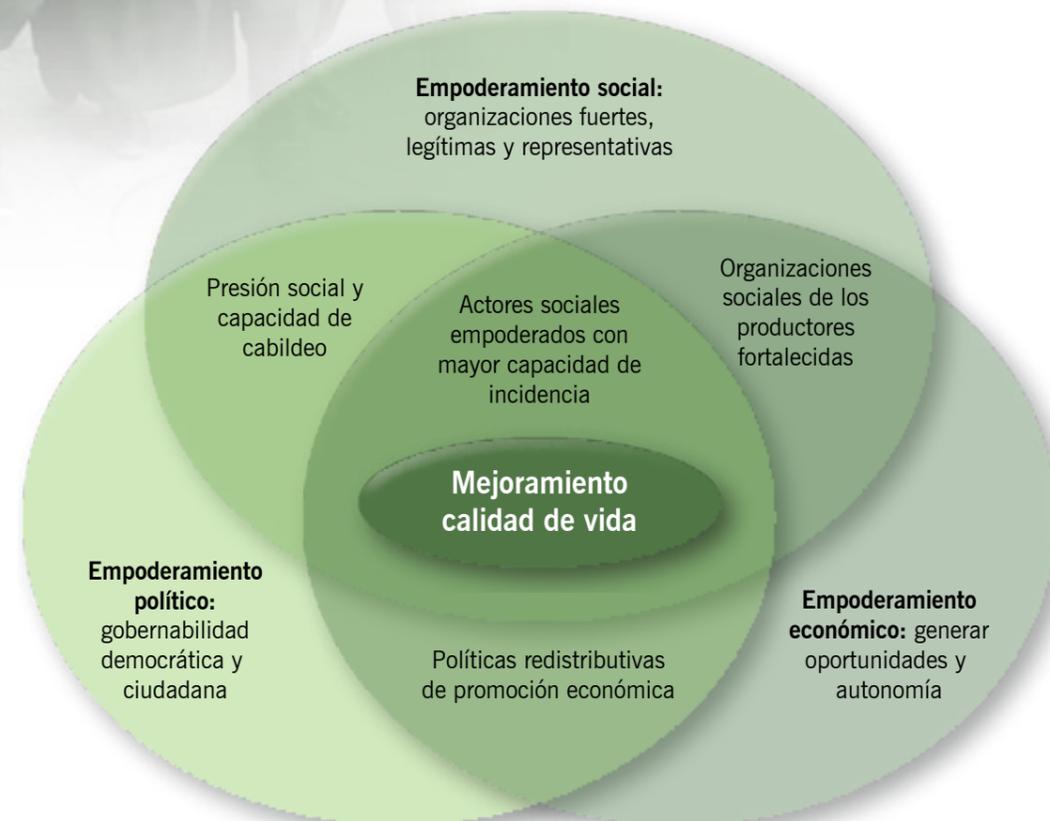


Gráfico 1 / Las dimensiones del empoderamiento y sus interrelaciones



“Yo estaba terriblemente asustada de mi marido. Si él decía siéntate, yo me sentaba inmediatamente. Si él decía párate, yo me paraba con obediencia implícita. Arivoli ha cambiado todo eso. Ya no tiemblo ni tiritito con sus maneras brutales. Me paro y cuestiono su autoridad. Para mí, “Arivoli es época de primavera para las mujeres”

Palabras de Rani, una mujer del distrito de Pudukottai, al hablar del efecto que ha tenido en su autoestima su participación en Arivoli, programa de la Campaña Total de Alfabetización (Athreya y Chankath, 1996: 242-243).

- **Presión social y capacidad de incidencia:** la intersección de empoderamiento político y social muestra cómo las organizaciones sociales fortalecidas incrementan su capacidad de incidencia en los espacios de poder, generando condiciones para que sus prioridades puedan ser parte de las agendas públicas de los territorios donde intervienen.
- **Políticas redistributivas y de promoción económica:** la intersección entre el empoderamiento económico y político destaca la relevancia de un cambio en las políticas económicas en un territorio dado. Implica, por tanto, la posibilidad de que las políticas públicas (nacionales, regionales o locales), incorporen estrategias, programas, proyectos y recursos orientados a apoyar iniciativas de reactivación económica y productiva que beneficien a pequeños productores, micro y pequeñas empresas y otras expresiones de economía popular.
- **Organizaciones económicas de los productores fortalecidas:** la intersección entre empoderamiento social y económico enfatiza que para lograr incidencia y un cambio en las relaciones de poder, resulta indispensable que se cuente con un tejido social y económico fuerte: asociaciones de productores, gremios de comercializadores, consorcios económicos que aglutinen a los actores de toda una cadena productiva, etc.

La sinergia entre las tres dimensiones, y los consiguientes efectos generados en las zonas de intersección, favorecen el empoderamiento de los actores sociales que ampliarían sus capacidades para mejorar su calidad de vida y reducir la situación de pobreza que soportan.

En la medida en que la calidad de vida no pasa únicamente por el incremento de los ingresos o la superación de carencias materiales, sino que implica la incidencia sobre los sectores de poder político, la consecución de mejores condiciones para construir una vida digna, el fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones, la aceptación y reconocimiento social de los intereses y opiniones de los diversos sectores sociales y el incremento de la autoestima, resulta vital interrelacionar las tres dimensiones del empoderamiento.

Los efectos e impactos resultantes de este proceso pueden situarse en tres ámbitos:

- a) en lo social, a través del afianzamiento de valores y prácticas como la solidaridad, la colaboración, la autoconfianza, la promoción de la mujer y la valorización de las competencias endógenas;
- b) en lo económico, que se expresa en la reducción de la pobreza, la valorización de métodos de producción tradicionales, la promoción y fomento de empresas sustentables, la mejor gestión de las competencias individuales y colectivas y el manejo sustentable de recursos naturales; y,
- c) en lo político por medio de una mayor participación en la toma de decisiones, la creciente integración de mujeres en los cargos con responsabilidad, la conciencia del interés individual y colectivo y el fomento de un sentido de responsabilidad y control social.



Bobadilla (2005) va más allá cuando plantea que el empoderamiento posibilita el acceso a información, inclusión y participación, el mejoramiento de los procesos de rendición de cuentas y el fortalecimiento de las capacidades organizativas locales. En América Latina la consecución de estos resultados ha sido posible, en muchos casos, en el marco de la ejecución de proyectos y programas inspirados en el empoderamiento.

En cualquier caso, los efectos del empoderamiento, hacen relación a un efecto multiplicador según el que los resultados alcanzados en un ámbito abren la oportunidad para nuevos desarrollos; así como a un re-encuentro o desarrollo del potencial de conocimientos y de acciones ya que la consecución de un determinado proceso o logro, amplía las pautas para pensar y actuar en otras direcciones.

### 3. Empoderamiento social<sup>1</sup>

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

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

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

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

Para entender las implicaciones del empoderamiento social es necesario plantear, en diferentes espacios –como la familia, el trabajo y la educación–, preguntas como las siguientes:

¿qué queremos?, ¿qué tenemos? y ¿qué no tenemos?

**Una organización** es legítima cuando representa adecuadamente a sus miembros, cuando logra definir objetivos claros y es capaz de avanzar para conseguirlos, cuando genera credibilidad y confianza frente a los actores que representa y las instituciones que operan en el entorno.

Esto supone, **dirigencias** que rinden cuentas de sus actos, consultan a sus bases, respetan a sus miembros sin distinción de género, edad o pertenencia étnica, y actúan bajo procedimientos democráticos.

Supone, asimismo, **personas de base** informadas, que participan activamente, que se involucran, movilizan y comprometen, que no eluden responsabilidades, que ejercen derechos y obligaciones al interior de sus agrupaciones y en el contexto en el que se desenvuelven. El empoderamiento social fortalece lo que se conoce como capital humano<sup>2</sup> y social<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> En el Capítulo 6 se presentan indicadores para monitorear y evaluar el empoderamiento social.

<sup>2</sup> El capital humano está constituido por la habilidad y el talento individual, la capacidad de ser, hacer y decidir por sí mismos, el grado de capacitación, reflexión crítica y educación; los niveles de salud, liderazgo y valores individuales.

<sup>3</sup> El capital social representa a las redes de reciprocidad, solidaridad y confianza mutua que existen en una comunidad, que generalmente comparten visiones de futuro, propuestas, actitudes, valores,



## ¿Cómo el empoderamiento social puede generar condiciones favorables para desarrollar que los actores se empoderen política y económicamente?

Esto implica capacidad y habilidad para diseñar estrategias, construir propuestas, forjar alianzas, emprender negociaciones, establecer concertaciones y ejercer control social en diferentes ámbitos.

Con el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones, que involucran a personas y familias –empoderamiento social–, se mejoran las capacidades de incidencia sobre políticas y sobre el ejercicio del poder público –empoderamiento político– en un sentido incluyente, participativo y democrático. Esto es posible porque el empoderamiento social coadyuva al fortalecimiento de dimensiones políticas como las siguientes:

- Consolidación de valores compartidos y prácticas que contribuyen a afianzar y profundizar los sistemas democráticos y a construir ciudadanía.
- Fortalecimiento de la representatividad a raíz del incremento de los niveles de confianza y credibilidad respecto al papel que cumplen las organizaciones. Esto supone contar con organizaciones que pueden responder coherente y eficientemente en el logro de los objetivos para los que fueron creadas, redundando en el aumento de su legitimidad.
- Incremento de la capacidad de presión y de negociación, posibilitando que las demandas sean escuchadas e incluidas en las agendas públicas.
- Multiplicación de condiciones para promover alianzas y generar concertaciones.
- Generación y eventual institucionalización de mecanismos de control social.

Adicionalmente, el empoderamiento social influye en los aspectos económicos al impulsar la construcción de un entorno social, normativo e institucional favorable para los emprendimientos productivos y contribuir en el mejoramiento de las capacidades de los pequeños y medianos productores para enfrentar los retos del mercado. La forma en cómo la dimensión social del empoderamiento repercute en la dimensión económica se expresa a través de al menos cinco variables:

- Impulso a los pequeños y medianos productores en la construcción de asociaciones sostenibles y competitivas.
- Promoción para que los individuos se conviertan en emprendedores que salen adelante con su esfuerzo y bajo sus responsabilidades.
- Articulación de redes y mecanismos para mejorar el acceso a los mercados, a los conocimientos,
- Fortalecimiento de los mecanismos para lograr incidencia en políticas específicas de apoyo a la producción, lo que se traduce en el compromiso de las entidades públicas con esos objetivos.
- Desarrollo de infraestructura, servicios de capacitación, asistencia técnica y mecanismos de financiamiento.

## ¿Qué es un actor social “empoderado”?

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

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

Dado ese complejo entramado social de niveles y de relaciones se propone examinar el empoderamiento desde tres perspectivas que se detallan en el gráfico 2.



Gráfico 2 / Perspectivas del empoderamiento social

Fuente: PADEM - Bolivia



### Autoreconocimiento personal y cultural

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

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

### Fortalecimiento de las organizaciones

El empoderamiento es una condición imprescindible para la gobernabilidad democrática. Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, trabajar en pos del fortalecimiento organizativo implica otorgar relevancia la capacidad de trabajar en alianzas, negociar y consensuar y construir sinergia entre diversos actores, entre ellos las instancias del poder público, especialmente en los ámbitos locales, que por su cercanía con la población pueden tener una mayor apertura para escuchar y procesar demandas y trabajar de manera mancomunada en la definición de una visión a favor del bien común.



Gráfico 3 / Un ejemplo de la secuencia de empoderamiento de las comunidades campesino-indígenas

Fuente: PADEM - Bolivia

Esto posibilita la construcción de ciudadanía “de abajo hacia arriba”, el desarrollo de un sentido de pertenencia, el ejercicio de derechos y deberes individuales y colectivos, cuyo eje central es la igualdad de oportunidades y la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida y la calidad de los servicios.

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

Al promover que las organizaciones desarrollen su capacidad propositiva, que aprendan a dialogar y forjen alianzas con otros actores, entran en juego variables políticas y sociológicas. El gráfico 2, elaborado por PADEM, sintetiza el esquema de empoderamiento de las comunidades campesino-indígenas, sobre la base de la experiencia desarrollada en el contexto boliviano de la municipalización.

Gráfico 4 / **Gestión y gerencia social participativa del empoderamiento**

Fuente: PADEM - Bolivia



**Gestión y gerencia social participativa**

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

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

El gráfico 4 ilustra las fases consecutivas por las que transita el empoderamiento a partir de una perspectiva de gestión y gerencia social participativa.

**Estrategias para tornar operativo al empoderamiento social**

La consecución del empoderamiento social supone poner en marcha cuatro estrategias:

- Desarrollo personal y cultural
- Fortalecimiento de las organizaciones
- Gestión social participativa
- Respeto cultural

**Estrategia de desarrollo personal y cultural: ciclo de formación para la valorización de las competencias<sup>4</sup>.**

La “formación para la valorización de las competencias” es un método construido por EFFE, que parte del reconocimiento del “sí mismo”. Un primer concepto sobre el que se sustenta este método es que la persona es una totalidad o integridad tanto en relación con otros como en relación consigo mismo. Las dinámicas de individuación y de socialización son indispensables para una plena realización: la constitución del sí mismo se hace en relación con otros.

El método parte analizando la historia, la personalidad y las competencias del individuo y continúa, en su segundo momento, examinando los

Gráfico 5 / **Relaciones entre los procesos de individuación y de socialización**

Fuente: EFFE. Ciclo de formación para la valorización de las competencias. 2005.



<sup>4</sup> Los insumos para esta sección fueron extraídos de la presentación de Glenda González de EFFE en el Seminario ASOCAM (2005).

Cuadro 1 / **Etapas de concientización y empoderamiento hacia la autonomía**

Efectos identificados a tres niveles	Personales	Institucionales	A nivel social y del contexto en el que se desenvuelve la persona
<b>Balance del proceso personal y del funcionamiento en grupo</b>	Yo, mi identidad, mi cultura. Yo, mi historia, en mi contexto, apropiarse el sentido de su vida.	Revalorizar saberes (endógenos), capacidades, potencial de competencias.	Valorización de las competencias colectivas de asociación, desarrollo de proyectos, consecución de apoyos adicionales.
<b>Formación para transferir el método</b>	Tomar conciencia de sí, del contexto, del sentido de sus actos. Tomar en cuenta sus intereses.	Levantar obstáculos internos y externos para impulsar intereses colectivos.	Dinamizar el tejido social (efectos a nivel social, económico y político) a través de la confianza y apropiación de su acción.
<b>Adaptación del método a cada público y contexto</b>	Actuar, determinar acciones, construir o desarrollar un proceso.	Tomar en cuenta los intereses institucionales.	Con un efecto multiplicador en vista de una transferencia y réplica adaptadas al contexto propio.
<b>Autonomía en la práctica</b>	Con los actores, sin actuar por ellos ni sobre ellos.	Transmitir a su entorno una manera conciente de funcionar a través de las acciones comunes.	Facilitar el reencuentro o el desarrollo del potencial de conocimientos y acciones.

Fuente: EFFE. Ciclo de formación para la valorización de las competencias. 2005

procesos de socialización e individuación. Para este propósito se toma en cuenta el entorno directo (la pareja, la familia, la vecindad, los amigos, la escuela, los colegas de trabajo) y el contexto institucional y cultural en el que se desenvuelve cada individuo (relación con las instituciones, códigos culturales vigentes en el lugar donde vive, contexto político, etc.). La síntesis del método “formación para la valorización de las competencias” se presenta en el gráfico 5.

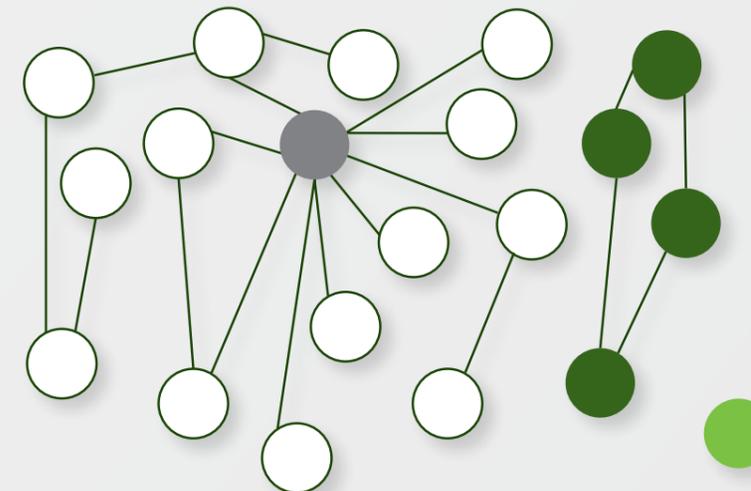
Este enfoque de trabajo se traduce en un conjunto de etapas llamadas de “concientización y empoderamiento hacia la autonomía” cuyo detalle se exhibe en el cuadro 1.

**Estrategia para promover el fortalecimiento de las organizaciones sociales: hacia una política de alianza y de sinergia**

Esta estrategia abarca desde el diagnóstico de capacidades, pasando por la planeación estratégica, la formación de talentos, la consolidación de procedimientos democráticos de funcionamiento; el mejoramiento de la representatividad, de la legitimidad y de la cohesión internas y la promoción de una política de cooperación y de alianza con otras organizaciones e instituciones. La metodología e instrumentos que se apliquen en esta

Gráfico 6 / **Diversos espacios que puede ocupar una organización**

Fuente: EFFE. Ciclo de formación para la valorización de las competencias. 2005



estrategia dependerán de los diversos ámbitos de trabajo de estas entidades, sus características y su propia cultura organizativa.

Dentro de la trama de relaciones interinstitucionales, una organización puede ubicarse en un eje de poder, o simplemente ocupar un espacio aislado no relevante: el lugar susceptible de ocupar una organización se representa en el gráfico 6 e ilustra tres tipos de situaciones: una organización puede estar muy aislada y sin vínculos con otras entidades

pares, reduciendo ostensiblemente su capacidad de aprendizaje y consecución de efectos (color verde claro). En otras ocasiones, las organizaciones pueden desarrollar muchos vínculos y una gran capacidad de sinergia (color gris) o, por el contrario, mantener relaciones “cerradas” entre un conjunto de organizaciones similares (color verde oscuro), lo que si bien se traduce en el funcionamiento de un grupo fuerte, es poco funcional para el establecimiento de articulaciones y enlaces en un contexto institucional más amplio.

### Estrategia de gestión social participativa

Desde el punto de vista de sus capacidades cualquier organización social corre el riesgo de estancarse, entrar en crisis y hasta desaparecer si no mantiene su “representatividad y mínimos niveles de consulta en la toma de decisiones; si no cumple la función para la cual fue creada y si no tiene la suficiente fuerza para defender los intereses y las expectativas de sus afiliados” (Llona y Soria, 2004). De ahí la necesidad de generar acciones que apunten a fortalecer la gestión social de las organizaciones. Se requiere, por ejemplo, de metodologías para impulsar la rendición de cuentas y el control social, de procedimientos orientados a mejorar los flujos de información entre los diversos actores, así como de métodos e instrumentos para mejorar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Para avanzar en esta dirección, en los siguientes párrafos se enuncian un conjunto de recomendaciones encaminadas a fortalecer la gestión social participativa:

- **La autosostenibilidad** es uno de los elementos claves. Esto significa que el crecimiento de capacidades debe orientarse a que las propias organizaciones desarrollen alternativas para sostenerse a sí mismas de modo que puedan sustentar sus iniciativas y propuestas con los medios a su alcance o en el marco de políticas públicas cuyo diseño y ejecución responden a procesos de incidencia promovidos por las propias organizaciones. El apoyo que reciban de parte de proyectos y agencias de cooperación, no puede tener sino un carácter secundario y transitorio. No tomar en cuenta esto implica el retorno a prácticas de carácter asistencial que, en vez de dar como resultado organizaciones sociales empoderadas y autónomas, lo que generan es dependencia y resultados artificiales que se desmoronan el momento en el que disminuye o se agota la asistencia externa.

Pese a las múltiples diferencias culturales, las comunidades campesinas e indígenas de las zonas andinas de Sudamérica tienen prácticas organizativas tradicionales muy parecidas.

“1. La base de la organización comunal es la familia, no el individuo, fundada en la tenencia de la tierra. La representación familiar recae normalmente en el hombre.

2. Las decisiones se toman en asambleas o cabildos, generalmente por consenso y no por votación.

3. A todos los comunarios les toca en algún momento asumir un cargo bajo el principio de rotación (generalmente anual) para la designación de autoridades comunales”

(PADEM, 2005).



Considerando la importancia del autosostenimiento, éste debe plantearse como uno de los objetivos centrales de cualquier emprendimiento, al tiempo de ser incluido como uno de los indicadores principales a ser monitoreado y evaluado con el máximo rigor.

- **La coordinación interinstitucional** es también otro aspecto esencial. Ningún espacio local, por pequeño que fuera, es un territorio vacío. En todos hay múltiples y diversos actores: desde aquellos que se organizan transitoriamente alrededor de ciertas demandas, hasta quienes tienen una prolongada y sostenida experiencia organizativa; desde instancias locales de poder con diferentes atribuciones, competencias y recursos, hasta organizaciones no gubernamentales, iglesias, empresas y agencias sectoriales de los gobiernos centrales o provinciales. Tales actores pueden articularse e interactuar en la medida en que se reconozcan y valoren entre sí, tengan apertura para el diálogo y la construcción de visiones comunes, y tomen en cuenta los roles diferenciados y complementarios que cumplen cada uno de ellos. Herramientas clave para tales propósitos, son la información que genera transparencia y el papel de convocatoria y articulación que puede y debe jugar la autoridad local.

- Una tercera recomendación guarda relación con la necesidad de fomentar una **participación activa, equilibrada, con eficiencia y eficacia**. Frecuentemente se asocian los criterios de eficiencia y eficacia con el ámbito empresarial, a la vez que se suele desconocer su presencia en las instituciones públicas. Es usual, así mismo, que participación y eficiencia se traten como aspectos contrarios y excluyentes, pues se asume que sólo las estructuras jerárquicas son capaces de lograr resultados en plazos determinados y con los costos más bajos posibles. El gran desafío para la gerencia social es lograr compatibilizar estos aspectos a través de la claridad en la definición y consecución de objetivos y metas, el fomento de la participación, y de adecuados y transparentes mecanismos de control y rendición de cuentas, entre los principales desafíos.
- Las herramientas del **monitoreo y la evaluación** tienen una peculiar importancia en la gerencia social. Deben medir el nivel de cumplimiento de resultados e impactos, acudiendo a dimensiones cuantitativas sin descuidar los aspectos cualitativos y apelando también a metodologías participativas que permitan analizar y procesar, entre todos los actores, los ajustes propuestos e introducir los cambios requeridos.

En la puesta en marcha de la estrategia de gestión social participativa es muy importante tomar en cuenta la cultura organizativa existente. Estas formas organizativas, a pesar de lo arraigadas que puedan estar, no permanecen inmutables ante fenómenos nuevos como la paulatina pérdida de homogeneidad social, las migraciones temporales, la educación escolar y otros. Asimismo, deben enfrentarse a los nuevos desafíos como los procesos de descentralización del Estado y otras reformas políticas.

Muchas prácticas organizativas deberían cambiar y evolucionar para responder mejor a esos desafíos. Sin embargo, un elemental principio metodológico sugiere que deben ser las propias comunidades las que decidan la pertinencia, la oportunidad, la modalidad y los ritmos de esa evolución. Esto implica que un proyecto interesado en promover el empoderamiento debe trabajar con y desde la propia estructura organizativa existente en lugar de crear artificialmente espacios propios y diferenciados.

### Estrategia de respeto cultural

El fomento de la participación y del robustecimiento organizativo entraña al respeto como un valor fundamental. Este debe extenderse a todas las manifestaciones culturales, particularmente hacia las prácticas organizativas, el idioma y la diversidad de usos y costumbres locales. Lo contrario sería persistir en prácticas discriminatorias frecuentemente enmascaradas en propuestas de modernización.

En los estudios de factibilidad y en el diseño de programas y proyectos, es usual que se brinde una atención especialmente relevante a los aspectos económicos y financieros, en perjuicio de otras variables como las condiciones sociopolíticas, las características de la población, los usos y costumbres predominantes. Sólo un estudio atento sobre la trayectoria peculiar de los actores sociales, del contexto en el que actúan y de sus respuestas organizativas puede evitar el apareamiento de eventuales conflictos entre las lógicas organizativas y culturales prevalecientes y las propuestas planteadas

El respeto cultural conlleva la negación de los prejuicios hacia las demás culturas, así como el fundamentalismo de algunos discursos indianistas que exaltan únicamente los atributos de las culturas nativas. Al contrario, el respeto cultural asume que las culturas son construcciones históricas que evolucionan y cambian incesantemente para responder a situaciones variables. El respeto cultural apuesta al fecundo potencial de la interculturalidad.

La exclusión y el marginamiento frecuentemente se expresan en la ausencia de información y en la privación de voz y visibilidad de amplios grupos y sectores sociales. Por tanto, un proceso de empoderamiento no puede prescindir de la democratización de los procesos comunicacionales e informativos, lo que equivale a plantear la democratización de la propia sociedad y la redistribución del poder.

Algunas pistas para que el respeto cultural adquiera contenido, son las siguientes:

- ✓ La construcción de espacios interpersonales donde se intercambian y socializan experiencias, se reflexiona sobre los objetivos y estrategias de una determinada acción o proyecto.
- ✓ El establecimiento de flujos de información horizontales y de doble vía: desde y hacia las comunidades y desde y hacia otros actores.
- ✓ La inclusión de las demandas y propuestas de las organizaciones sociales en las agendas públicas de distintos niveles
- ✓ La utilización y combinación de diferentes medios de difusión, de modo convergente y complementario, tanto los tradicionales como los insertos en las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

Entre las actitudes culturalmente respetuosas de las instituciones podrían, a su vez, citarse las siguientes:

“Que en los eventos se hable la lengua materna de los participantes, especialmente cuando ellos no manejan con fluidez el castellano. Que se haga el esfuerzo necesario para entender la lógica del otro y no se asuma la propia como única. Que se respeten los saberes culturales y conocimientos del grupo y la importancia de lo simbólico y de lo afectivo, para facilitar la construcción de nuevos conocimientos. Que los cambios sociales y culturales sean decisión del grupo o la comunidad, no de la institución que viene de afuera” (Bischof, 2005).

El poder está presente en todas las relaciones humanas: entre las personas, familias y comunidades y puede ser adquirido a través del desarrollo de sus capacidades (Acevedo, s/f.). No obstante, la asimetría de poder existente en la mayoría de sociedades latinoamericanas ha relegado a importantes sectores sociales del acceso a la toma de decisiones, a la participación en la definición y ejecución de políticas públicas y a la definición de prioridades sobre su vida.

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



Desde esta perspectiva, el empoderamiento político surge como un proceso orientado a que los sectores sociales que soportan exclusión, discriminación y pobreza puedan efectivamente contribuir a modificar estas situaciones, buscando equilibrar el poder entre las autoridades públicas y la ciudadanía a través del establecimiento de espacios de participación y reglas de juego legítimas que garanticen una gobernabilidad incluyente y representativa para la solución eficaz de los conflictos relacionados con el fortalecimiento del sistema democrático. El empoderamiento político es la antítesis del paternalismo (CEPAL, 2002).

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

Un requisito para que las personas y sus organizaciones incursionen en los espacios de poder, es el reforzamiento del ejercicio de ciudadanía. Las acciones de promoción, entonces, deben orientarse a lograr que las personas excluidas sean conscientes de sus derechos y deberes, de que pertenecen a una comunidad política con capacidad de iniciativa para resolver los problemas de su comunidad.

Además, como señala Pérez (2005), el empoderamiento político permite relacionar lo local con lo global, pues sitúa a las personas en un contexto más amplio que el referido a su familia o a su comunidad.

Los procesos de empoderamiento político que logran equilibrar el poder a nivel local, favorecen relaciones de confianza entre los individuos y sus organizaciones y entre los sectores estatales y sociales, lo que genera un capital social que promueve el desarrollo local a nivel socioeconómico y político y, por lo tanto, una mejor capacidad de negociación con las instancias políticas regionales y nacionales para el acceso a recursos y el respeto a los derechos.

## ¿Cómo el empoderamiento político puede generar condiciones favorables para desarrollar el empoderamiento social y económico?

El empoderamiento político, al fomentar, legitimar e institucionalizar los espacios de participación, rendición de cuentas y de concertación sustentados en flujos de información y prácticas de transparencia promueve el empoderamiento social. Al motivar espacios de diálogo horizontal entre los diversos actores y promover la formación de ciudadanía, reforzando la conciencia en derechos, deberes y capacidad de iniciativa, facilita el empoderamiento social de los actores (Ibid.). Este último también se refuerza en la medida en que el empoderamiento político constituye una poderosa herramienta para la emergencia de nuevos liderazgos y para recoger los mandatos populares y transformarlos en políticas públicas a partir de procesos de incidencia.

Desde el lado del empoderamiento económico, existen también factores que, a partir del empoderamiento político, contribuyen a afianzar la autonomía y la generación de oportunidades laborales y productivas de la población. En esta dirección es especialmente relevante el diseño y ejecución de políticas públicas que promuevan la reactivación productiva, que incluyan incentivos económicos orientados a mejorar la situación de los sectores excluidos o subsidios cruzados que favorezcan el crecimiento y desarrollo económico equitativo.

En términos de fortalecimiento de capacidades y concertación, el empoderamiento político constituye un potencial para difundir información y proveer asistencia técnica a las organizaciones económicas de los productores como una forma de generar desarrollo económico territorial, así como para motivar el diálogo entre actores públicos y privados en la perspectiva de construir visiones económicas y productivas comunes respecto a un territorio determinado.

## ¿Qué es un actor social empoderado políticamente?

Si bien los procesos sociopolíticos no son como una escalera mecánica que asciende peldaño por peldaño, sí se puede coincidir en que existen momentos de acumulación de fuerzas que permiten aumentar los niveles de empoderamiento. En el ritmo de este ascenso influyen el ejercicio de ciudadanía y los liderazgos que se forjan en el interior de las organizaciones sociales.

Gráfico 7 / Niveles por los que transita el empoderamiento político<sup>6</sup>



En el gráfico 7 se puede apreciar cómo el empoderamiento político es más un resultado de procesos previos, antes que un prerrequisito. Para lograr actores u organizaciones empoderadas políticamente, se requiere personas conscientes de sus derechos y deberes, con información sobre las relaciones de poder existentes y con confianza en sí mismos.

Entonces, un actor social empoderado en términos políticos es aquel que ha acumulado un conjunto de capacidades, valores, actitudes y aptitudes que le permiten acceder con éxito a espacios de discusión, debate y de decisión; y, que tiene la capacidad de analizar la realidad, formular propuestas, movilizar voluntades y producir cambios significativos en las relaciones del poder.

<sup>5</sup> En el capítulo 6 se proponen un conjunto de resultados e indicadores en relación con el empoderamiento político.

<sup>6</sup> Gráfico presentado en el Seminario ASOCAM por Artemio Pérez (2005)

## Procesos, estrategias y herramientas para que el empoderamiento político se torne operativo

Una organización social o económica se empodera en términos políticos cuando logra democratizar los liderazgos a su interior, cuando las estructuras del poder incorporan en las agendas públicas los intereses defendidos por la organización, cuando los procesos de concertación incluyen en igualdad de condiciones a actores que históricamente soportan una posición desfavorable. Una organización también está empoderada políticamente cuando cuenta con propuestas de incidencia política, acuerdos y alianzas con otros sectores, mecanismos de cabildeo y herramientas de gestión estratégica que contribuyan a una democratización del poder.

El empoderamiento político (ASOCAM, 2005) permite fortalecer los valores democráticos y contribuye a consolidar condiciones para el desarrollo humano. No en vano el ex Secretario General de la ONU, Koffi Annan declaró que “La gobernabilidad democrática es tal vez el factor más importante para erradicar la pobreza y promover el desarrollo” (Chediek, 2006).

Esta situación es posible porque la articulación de las estrategias del empoderamiento político genera cuatro procesos interrelacionados, cuya dinámica se presenta en el gráfico 8:

- Innovación en los marcos institucionales y jurídicos.
- Cambios en las políticas públicas.
- Desarrollo de flujos de información y comunicación.
- Articulación, alianzas y redes con otras instancias.

Las estrategias, por su parte, son las siguientes:

- **Fortalecimiento del ejercicio de ciudadanía:** Las personas excluidas tienen que superar sus miedos, debilidades y el desconocimiento de sus derechos y deberes, así como reforzar el sentido de pertenencia a una comunidad política en la cual pueden participar.
- **Sensibilización e información:** las personas y los grupos deben estar adecuadamente informados y suficientemente sensibilizados sobre el contenido y la conveniencia de determinada iniciativa de incidencia política.
- **Afianzamiento de la voluntad política:** se requieren de estrategias para promover y reforzar la voluntad política de las autoridades. Pero esto no surge por generación espontánea. Las autoridades tienen iniciativa cuando intuyen los réditos de determinada acción y cuando perciben suficiente presión social sobre un tema particular.



Existen instrumentos y herramientas cuyo manejo ha demostrado éxitos al interior de muchas poblaciones: el presupuesto participativo, los planes de desarrollo, el fortalecimiento de las capacidades, los mapas de riesgos y la rendición de cuentas. La construcción de espacios públicos de debate, de participación, de vigilancia y control ciudadano están vinculadas con el ejercicio de la democracia. Un ejemplo de la ejecución de estos instrumentos es el caso de Alvorada.

“El presupuesto participativo se organiza a través de la participación y de la representación directa de la población, por medio de las asambleas populares y de los consejos de delegados y consejeros. Alvorada se dividió en 11 regiones, de acuerdo con las características culturales, socio-económicas e históricas de los barrios. El presupuesto participativo se auto-regula a través de quienes participan en el proceso, discutiendo el reglamento interno y definiendo al inicio de cada año un conjunto de normas y criterios.

Las razones del éxito del presupuesto participativo en Alvorada se dio prioritariamente por tres elementos: compromiso del gobierno, capacidad y voluntad de invertir y organización del tejido social”. (Farias, 2001).

Gráfico 8 / **Articulación de las estrategias del empoderamiento político**



- **Fortalecimiento organizacional e institucional:** los elementos constitutivos de la incidencia política (información + sensibilización + voluntad) contribuyen al robustecimiento organizacional e institucional, de forma tal que los diferentes actores estén en capacidad para impulsar los cambios deseados.
- **Construcción de una visión y agenda común:** se necesita generar las instancias necesarias o los espacios de concertación o encuentro para construir una visión y una agenda compartidas, única forma de profundizar una gobernabilidad democrática.
- **Planificación participativa:** al contar con una plataforma de concertación, los actores están preparados para enfrentar procesos de planificación y elaboración de presupuestos participativos.
- **Gestión conjunta:** la ejecución debe realizarse por medio de mecanismos participativos. De esta forma se asegura que los actores empoderados son corresponsables

del ciclo de la gestión, aunque en aras de la eficiencia, no liberan de responsabilidades ni reemplazan al gestor público ni a las autoridades elegidas por mecanismos representativos.

- **Rendición de cuentas, control social, monitoreo y evaluación:** los gobernantes deben rendir cuentas de lo que han hecho, las personas organizadas deben realizar control social y, en general, todos los actores empoderados deben construir mecanismos democráticos e institucionalizados de monitoreo y evaluación de la gestión pública.

La crítica a los modelos neoliberales que privilegian los valores del mercado antes que los del bien común, se centra en el hecho de que estos

deterioran las reglas del juego democrático al suponer, erróneamente, que la democracia puede reducirse exclusivamente a la delegación y representación de poder.

Para lograr la gobernabilidad democrática, la única solución adecuada es la armonización de los mecanismos representativos y participativos.

“Todo indica que la participación ciudadana que se articula y no sustituye la representación, se convierte en la fuente nutritiva de la democracia (...) los procesos participativos no pueden pensarse independientemente de los procesos de representación, sino que la articulación de ambos exige una reflexión y propuestas de conjunto” (Gomariz, 2005).

Cuadro 2 / **Herramientas susceptibles de utilizarse en las estrategias de empoderamiento político<sup>7</sup>**

Componentes	Herramientas
Fortalecimiento del ejercicio de ciudadanía	Talleres Sociodramas Campañas
Sensibilización e información	Programas de comunicación radial. Boletines, folletos, y videos. Reuniones comunitarias
Voluntad política	Cabildeo político. Comunicación.
Fortalecimiento organizacional e institucional	Desarrollo de capacidades locales. Cursos de liderazgo. Diagnóstico organizacional. Cambio institucional (nuevo paradigma).
Construcción de una visión y agenda común	Mesas de concertación. Comités de gestión. Asambleas y cabildos ampliados. Procedimientos parlamentarios.
Planificación participativa	Planes estratégicos Presupuestos participativos.
Gestión conjunta	Plan de acompañamiento. Plan de asistencia técnica para la ejecución.
Rendición de cuentas, control social, monitoreo y evaluación	Metodologías de rendición de cuentas y control social: constitución de instancias, veedurías, observatorios, etc. Montaje de sistemas de monitoreo y evaluación. Núcleos de innovación participativa <sup>8</sup> .
Agenda común	Objetivos estratégicos. Prioridades de intervención y trabajo. Coordinación con actores y socios nacionales y locales.



Por las desigualdades existentes, las asimetrías en el acceso a los medios de producción, y en los patrones de consumo y las profundas diferencias en la distribución de los ingresos, en los países latinoamericanos, lamentablemente, no siempre quienes más trabajan son los que pueden ostentar de una relativa holgura económica que les permita tomar sus decisiones y construir una vida digna. Es usual que los sectores que viven en situación de pobreza paguen más por los servicios básicos, que vendan su producción a precios por debajo del valor real o que estén inmersos en una espiral de endeudamiento casi interminable.

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

Ante la falta de respuestas estatales oportunas y sostenibles, los sectores productivos y campesinos de pequeña escala han comenzado a desarrollar estrategias orientadas no solo a incidir sobre un reparto equitativo de la

riqueza, la consecución de mejores condiciones laborales, y un mejor reconocimiento al trabajo o el desarrollo y puesta en marcha de estrategias de reactivación económica, elementos que en su conjunto guardan relación con la posibilidad de influir sobre las políticas públicas. Al mismo tiempo, estos sectores han comenzado a impulsar emprendimientos económicos alternativos como parte de las estrategias de sobrevivencia familiar, de cooperación en la lucha contra la pobreza y de construcción de un nuevo desarrollo social con equidad.

El empoderamiento económico es un proceso dirigido al desarrollo de capacidades y al aumento de oportunidades para que los pequeños productores rurales o urbanos mejoren su calidad de vida y accedan a los factores productivos y de servicios con el objetivo de desarrollar su competitividad e inserción en el mercado, como fuente de incremento de ingresos y generación de empleo productivo<sup>10</sup>.

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

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

<sup>10</sup> Si bien todas las dimensiones del empoderamiento deben pasar por la búsqueda de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, en el empoderamiento económico, las diferencias existentes son posiblemente más visibles que en otras dimensiones. Es casi una constante que en el mercado de trabajo las mujeres tengan mayores tasas de desempleo que los hombres, o que sus salarios sean menores; tampoco es socialmente reconocido ni valorado el papel fundamental que desempeñan las mujeres en las actividades domésticas, el cuidado y protección de sus hijos e hijas, y, en general, en la reproducción familiar.

<sup>7</sup> Adaptado del cuadro elaborado por el grupo de empoderamiento político en el Seminario ASOCAM (2005: 19).

<sup>8</sup> Estos núcleos, de autoría de dos filósofos alemanes, Peter Dienel y Hans Harás, han sido aplicados con éxito en varios países europeos con el fin de ajustar o corregir determinadas políticas públicas.

<sup>9</sup> Los resultados e indicadores propuestos para el empoderamiento económico se exponen en el Capítulo 6.

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

*El empoderamiento intenta facilitar procesos de desarrollo capaces de generar alternativas sostenibles que eliminen los sistemas económicos, políticos y sociales que originan la exclusión y la pobreza.*

El propósito de la asociatividad incluye desde el mejoramiento de las condiciones para acceder a financiamiento (crédito), el establecimiento de procesos compartidos para la compra y el mercadeo, hasta la investigación de un determinado problema, abarcando una o varias de las diferentes etapas de los procesos empresariales: diseño, planificación, producción, procesamiento, mercadeo y comercialización.

Las principales características de la asociatividad son las siguientes:

1. Ser una **organización económica empresarial** que busca beneficios y ganancias para sus socios, hombres y mujeres, y que funciona mediante procesos técnicos, administrativos y de dirección, eficientes y funcionales a las condiciones del entorno.
2. Ser una **organización social representativa**, puesto que las relaciones que se establecen entre sus integrantes están marcadas por la solidaridad, cooperación y reciprocidad, por sobre cualquier forma de competencia o de conflicto que se produzca. Al mismo tiempo es una organización que representa las demandas e intereses de sus socios/as en las relaciones con actores externos.
3. Es una **unidad de trabajo** en la que cada uno de los socios/as aporta al objetivo común para el que fue creada.

La asociatividad, por otro lado, contribuye a dinamizar y optimizar el uso de los factores económicos que posibilitan el desarrollo de un negocio<sup>11</sup>. Entre estos factores destacan los siguientes.

- **Fuerza de trabajo:** es la energía mental y física desplegada por las personas en las diferentes operaciones laborales para modificar las materias primas o generar un servicio orientado a atender una demanda.
- **Medios materiales de producción:** son los elementos físicos, las materias primas, la tierra, el agua, los locales, las máquinas, que son parte del proceso de producción, procesamiento y comercialización.
- **Tecnología:** se refiere fundamentalmente al conocimiento, al “saber hacer” que se incorpora en los procedimientos productivos y de comercialización, que genera innovación y que está periódicamente reconstituyéndose. Implica las capacidades en los socios/as, así como la disponibilidad de técnicos e investigadores.
- **Financiamiento:** es el dinero que tienen o reciben las organizaciones asociativas empresariales para solventar las inversiones requeridas para operar el negocio y adquirir los medios de producción.
- **Administración o gestión empresarial:** es la capacidad de organizar, procesar información, cumplir con las obligaciones legales, tomar decisiones y controlar los procesos para responder a las cambiantes condiciones del entorno y a la dinámica de la empresa, con el fin de coordinar eficazmente la acción de todos sus factores económicos.

Para ganar poder en el ámbito económico es también fundamental la inserción adecuada en el mercado, que se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad de un negocio (ASOCAM, 2005: 29). Si hay un anclaje adecuado y dinámico a demandas específicas, con precios atractivos y ventajas comparativas para los pequeños productores, las posibilidades de éxito se acrecientan.

Lo anterior implica tejer interrelaciones económicas y sociales cada vez más amplias para generar respuestas duraderas al empleo y al ingreso, reconociendo que las relaciones económicas no se circunscriben a espacios territoriales cerrados, sino que suponen una constante movilidad y complementariedad entre lo urbano y lo rural, lo informal y lo formal. “En numerosos casos se ha evidenciado, por ejemplo, que el estilo de manejo a “puertas cerradas” de un proyecto ha conducido a priorizar una oferta de productos sin considerar las tendencias de la demanda actual y futura, derivando unas veces en la sobre-oferta de productos con impactos negativos en la recuperación de la inversión, y otras en la frustración de los productores, incapaces de ubicar su producción en el mercado” (COSUDE, 2004).

Las condiciones de mercado configuran una situación de seguridad para los y las socios/as, puesto que les permite obtener beneficios de diverso tipo: ingresos, servicios, seguridad, etc., como retribución a sus esfuerzos e inversiones. En la articulación comercial se identifican por lo general cuatro factores clave:

- La inserción estable en mercados diferenciados (segmentos de mercado).
- La oferta de productos con ventajas competitivas.
- La innovación, generación de valor y desarrollo permanente de la calidad (ASOCAM et al., 2006).

- El mejoramiento de los niveles de acceso a la información sobre tendencias de mercado, precios e insumos, de modo de contribuir a que los pequeños productores puedan adecuarse y responder de mejor manera a los cambiantes escenarios del mercado.

Además de insertarse adecuadamente en el mercado, el empoderamiento económico demanda el desarrollo de la competitividad de las organizaciones económicas populares o campesinas. La competitividad debe entenderse como la capacidad de mantener ventajas comparativas con respecto a otras empresas, de modo de alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado y en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene dos niveles, uno interno y otro externo. La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (personal, capital, materiales e ideas) y de los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada, por su parte, a la consecución de logros en el mercado o en un sector económico particular.

La competitividad se crea y logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación entre los grupos que integran a la organización o que guardan relación con ella: socios/as, equipo directivo, trabajadores/as, clientes, instituciones públicas y la sociedad en general. Existen ciertas acciones u orientaciones que permiten reforzar la competitividad como el control de calidad, el mejoramiento continuo, la innovación, el seguimiento y adaptación a la demanda cambiante, los servicios de apoyo al desarrollo empresarial y las políticas de fomento productivo.

Uno de los enfoques que contribuye a afianzar la competitividad es el de las cadenas de valor, que hace referencia a la necesidad de articular y construir alianzas con los diferentes eslabones que intervienen en una actividad económica determinada: proveedores,

productores, comerciantes, procesadores y consumidores, rebasando la fragmentación con la que usualmente se ha abordado las distintas esferas del proceso de producción-comercialización-distribución-consumo. Esta articulación contribuye a optimizar costos y perfeccionar las capacidades de innovación productiva con el objetivo de mantener el posicionamiento competitivo en el mercado.

Pero las cadenas de valor no pueden ser asumidas de manera estática, sino que deben ser percibidas en su complejidad dinámica. En la medida que las ventajas competitivas son escurridizas y que los mercados y las preferencias son cambiantes, las organizaciones económicas populares y campesinas requieren poner en marcha estrategias de gestión del cambio que se expresan en una continua innovación tecnológica, comercial e institucional.

Por otra parte, es necesario reconocer que la pertenencia a una cadena de valor no implica necesariamente una articulación en igualdad de condiciones ni la distribución equitativa de las ganancias. Las cadenas están cruzadas por intereses distintos y aún contradictorios, así como por relaciones asimétricas de poder. De ahí que se requiera romper el control que generalmente ejercen los actores “líderes” o que tienen el poder, para generar una actitud cooperativa entre los otros eslabones de la cadena, sustentada en una visión de complementariedad, convergencia de objetivos, trabajo asociado, y ampliación de la confianza.

Más allá de todas las condiciones descritas, el acceso al empoderamiento económico reclama, de manera fundamental, insertar a las pequeñas iniciativas productivas en políticas públicas sociales y económicas vinculadas con la generación de nuevos marcos normativos en inversión, subsidios e incentivos.

<sup>11</sup> La economía clásica consideró solamente tres factores productivos: tierra, trabajo y capital. Actualmente se suele incluir el conocimiento y la tecnología, sea como factores independientes o como elementos vinculados al trabajo y al capital, respectivamente.



## ¿Cómo el empoderamiento económico puede generar condiciones favorables para desarrollar el empoderamiento social y político?

En la perspectiva de fortalecer los emprendimientos económicos de los pequeños productores, son de enorme relevancia las dimensiones sociales y políticas del empoderamiento. Incluso se puede afirmar que no es posible el empoderamiento económico, sin el social y político.

El empoderamiento económico puede aportar al empoderamiento social a partir de cinco principios orientados:

- Los emprendimientos económicos asociativos exitosos hacen posible que las organizaciones y comunidades cuenten con una base material y económica para sustentar su crecimiento.
- La ampliación y fortalecimiento de la confianza, motivación y sentido de pertenencia de los y las socios/as de una organización son el cimiento para mejorar las relaciones que mantienen entre sí, buscando beneficios colectivos que complementen las aspiraciones e intereses particulares.
- El fomento de la participación e inclusión como principios organizativos, eleva la capacidad de negociación en el mercado y da más peso a la comunidad y a la organización social.
- La generación y fortalecimiento de capacidades especializadas en aspectos técnicos, administrativos, financieros, de negociación y mercadeo, contribuyen a una mayor capacidad de adaptación a los cambios que exige el entorno.
- El aprovechamiento de las potencialidades locales coadyuva a revalorizar el saber-hacer de las comunidades y su identidad social.



La relación del empoderamiento económico con el político se traduce en el diseño y puesta en marcha de procesos de incidencia en las políticas públicas, para crear y modificar el entorno en beneficio de las actividades económicas de los pequeños productores. Al respecto se identifican al menos tres estrategias:

- El desarrollo de los negocios de pequeños productores motiva al establecimiento de un marco normativo, construido desde las demandas y la participación de productores organizados. En esta dirección, los gobiernos pueden apoyar las iniciativas económicas de la ciudadanía impulsando, y no frenando, el trabajo por cuenta propia. Este tipo de apoyo se sustenta en el hecho de que el trabajo es un derecho que debe ser respetado y la sociedad tiene la obligación de crear un ambiente que permita su ejercicio.

- La creación de nuevas instituciones públicas que promuevan organizaciones económicas campesinas y populares en el marco de cadenas de valor, especialmente en los entornos locales (desarrollo económico local).
- La búsqueda de participación para incidir en la formulación de los presupuestos e inversiones públicas; así como la implementación de planes, programas y proyectos de apoyo a las organizaciones económicas campesinas y populares.

## ¿Cuáles son las características de una organización económica popular o campesina empoderada?

En un taller en el que participaron tanto pequeños productores pertenecientes a empresas asociativas como técnicos que brindan apoyo a las mismas, se definió que las organizaciones económicas empoderadas tienen las siguientes características (Iturralde, 2005):

“Una organización económica campesina se ha empoderado cuando genera **beneficios económicos y sociales**, gracias a que se ha insertado en el mercado y cuenta con una **organización empresarial**, que le permite un adecuado **manejo del negocio**, utilizando **herramientas de gestión empresarial** estratégicas, operativas y de control, orientada por una **visión compartida del futuro**, construida participativamente, capaz de **comunicarse e interactuar** con el entorno y regida

por unos **valores** que promueven una relación armónica entre las personas y el entorno”.

De la anterior definición sobresalen algunos elementos: beneficio económico-social, inserción en el mercado, organización empresarial, gestión del negocio, herramientas, visión del futuro, información y comunicación, valores.

Cuadro 3 / Características de las empresas asociativas empoderadas<sup>12</sup>



12 Tomado de Iturralde, 2005.

## ¿Cómo se puede construir organizaciones económicas populares empoderadas?

La sistematización de múltiples experiencias de organizaciones económicas campesinas y de empresas asociativas rurales o urbanas, permite establecer algunas orientaciones estratégicas para promover el empoderamiento económico.

Los pasos que se enumeran a continuación<sup>13</sup> no se desarrollan de manera lineal o mecánica, sino que son dinámicos, interrelacionados y pueden evidenciar traslapes entre sí, dependiendo del grado de desarrollo de los emprendimientos económicos de pequeños productores, su dinámica interna y las condiciones del mercado y del entorno.

1. Identificación del potencial de los pequeños productores en un territorio determinado
2. Elaboración de la idea de negocio o emprendimiento económico
3. Sondeo de oportunidades de mercado
4. Análisis de factibilidad: social, técnica, financiera, ambiental
5. Organización y fortalecimiento de la empresa
6. Análisis de cadenas productivas
7. Plan estratégico y plan de negocios
8. Desarrollo de capacidades: empresariales, productivas, de comercialización, procesamiento, y socio-organizativas
9. Implementación del emprendimiento económico
10. Soporte de servicios: innovación de tecnología, insumos, financieros, información
11. Control, seguimiento, medición y evaluación

De manera esquemática, estos pasos se representan en el gráfico 9.

Gráfico 9 / Proceso para el empoderamiento de organizaciones económicas populares



<sup>13</sup> El detalle de estos pasos se presenta en el Anexo 1 del presente documento.

## 6. Aportes al monitoreo del empoderamiento



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

Se propone en adelante aportar con ejemplos de indicadores que pueden servir de referencia para avanzar en la priorización y la medición de señales del cambio que resulta de una estrategia de empoderamiento. Como capítulo último de este documento, este aporte no tiene mayor pretensión que dar pistas para la inclusión en el sistema de monitoreo y evaluación del tema empoderamiento. Cabe recalcar que en cada caso esto requeriría ser construido de manera específica.

Un sistema de monitoreo y evaluación requiere desembocar en la identificación de señales de cambio, que para el caso de empoderamiento no son fácilmente identificables y medibles, para lo cual se hace importante la identificación de “indicadores pertinentes”. –Un indicador refleja un cambio, lo hace patente. Permite aportar con una medición directa o indirecta de lo ocurrido–.

Para monitorear los resultados de un proceso de empoderamiento se ve conveniente combinar indicadores cuantitativos con indicadores cualitativos.

- Los indicadores **cuantitativos** expresan una cantidad objetiva en base a un número; los datos se consiguen por censo, inventario, encuesta, entrevista estructurada.
- Los indicadores **cualitativos** expresan una calidad, caracterizan un fenómeno con base a la percepción, la opinión de los actores o la observación de prácticas y de hechos. En el tema de empoderamiento toman alta relevancia.

El monitoreo y la evaluación tienen una peculiar importancia en la gerencia social, es por esto que un sistema de monitoreo y evaluación con enfoque de empoderamiento debe cumplir con algunos principios:

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

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

Para cada una de las tres áreas del proceso de empoderamiento (social, política y económica), se intenta desmenuzarla con algunos ejemplos que sirven de referencia de “campos de observación” que permiten identificar posibles preguntas clave y ejemplos de indicadores.

Cabe precisar que hemos optado, por deseo de simplificación, por utilizar el término “indicador” pero, desde un punto de vista estrictamente metodológico, lo que se presentan son “criterios” por no estar especificados en cuestión de tiempo, lugar, cantidad y requerir de una traducción más precisa para poder levantar datos.

Cuadro 4 / **Indicadores de empoderamiento social**

Campo de observación	Dimensiones que se pueden tomar en cuenta	Idea de indicador - a título ilustrativo
<b>Autoreconocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de pesimismo / optimismo</li> <li>Autoestima</li> <li>Construcción de identidad</li> <li>Capacidad de llevar a la práctica sus ideas y proyectos propios (hacer y decidir por sí mismo)</li> <li>Valoración de las competencias endógenas, de los talentos</li> <li>Relacionamiento con su entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de personas que tienen una visión positiva, prometedora de su situación actual y futura en relación a la del pasado</li> <li>% de personas que toman iniciativa para informarse y/o capacitarse y/o emprender nuevas actividades</li> <li>Número de personas que han logrado disminuir, de acuerdo a su voluntad, la frecuencia y/o la duración de emigración temporal</li> <li>% de personas que logran autodiagnosticar su relación con su entorno inmediato (pareja, familia, vecindad) y con el medio circundante institucional (trabajo, escuela, autoridades, servicios públicos)</li> </ul>
<b>Equidad e inclusión de grupos vulnerables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación equitativa de mujeres, jóvenes, en asambleas y en tareas de la comunidad, del pueblo, del barrio</li> <li>Mujeres, jóvenes, miembros de grupos sociales marginados con recursos propios</li> <li>Mujeres, jóvenes, miembros de grupos excluidos que ejercen derechos ciudadanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% con propiedad de terreno</li> <li>% con ingreso propio</li> <li>% con acceso a crédito</li> <li>% que participan en espacios de decisión, p. Ej., en cuanto presupuesto participativo</li> <li>% de personas entrevistadas que reconocen la capacidad de estas personas de actuar como líder</li> </ul>
<b>Fortalecimiento del tejido social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afianzamiento de la solidaridad y reciprocidad entre miembros de una misma organización o comunidad</li> <li>Representatividad y legitimidad institucional</li> <li>Ejercicio de derechos y obligaciones al interior de las agrupaciones con participación equitativa de mujeres y hombres</li> <li>Respeto cultural</li> <li>Capacidad propositiva y de agregar demandas con visión productiva y de futuro</li> <li>Autosostenimiento</li> <li>Apertura para el diálogo interinstitucional y la construcción de visiones comunes</li> <li>Capacidad institucional de forjar alianzas de negociar y de consensuar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de organizaciones cuyos miembros participan activamente (&gt;50%) en sus iniciativas y convocatorias</li> <li>% de miembros informados sobre el plan y el presupuesto de su agrupación</li> <li>Número de afiliados por organización que consideran que sus dirigentes respetan su opinión sin distinción de género, edad o pertenencia étnica</li> <li>Número de organizaciones que logran sustentar sus iniciativas y propuestas con los medios a su alcance (apoyo externo con carácter secundario y transitorio)</li> <li>% de eventos en los cuales se utiliza la lengua materna de los participantes</li> <li>Relación por organización social entre iniciativas de tipo proactivo y movilizaciones / toma de posición meramente reactivas</li> <li>Número de prácticas de cooperación y de acuerdos formales entre organizaciones e instituciones pares</li> <li>Existencia de espacios interinstitucionales locales de intercambio y socialización de experiencias y de reflexión colectiva en torno a una determina acción</li> </ul>
<b>Reforzamiento de la capacidad institucional de gerencia y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de objetivos claros y capacidad de avanzar para conseguirlos</li> <li>Dirigentes con capacidad de defender las expectativas e intereses de sus afiliados</li> <li>Enfoque de protagonismo</li> <li>Procedimientos democráticos de funcionamiento interno y confianza en la dirigencia</li> <li>Capacidad de aliarse con otros para alcanzar un objetivo común</li> <li>Mejoramiento de los procesos de rendición de cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de planes estratégicos elaborados en forma participativa</li> <li>Nivel de calificación del personal de la organización para el manejo administrativo y servicios técnicos</li> <li>Uso de herramientas de seguimiento - evaluación de lo planificado</li> <li>Número de consultas a los afiliados por parte de los dirigentes</li> <li>Número de prácticas por los directivos de rendición de cuenta de sus actos y gestión</li> <li>Ocurrencia de conflictos internos en comparación con periodos anteriores</li> <li>Número de propuestas planteadas al poder público sobre temas relacionados con los objetivos de la organización</li> </ul>

Cuadro 5 / **Indicadores de empoderamiento político**

Campo de observación	Dimensiones que se pueden tomar en cuenta	Idea de indicador - a título ilustrativo
<b>Gobernabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instancias de participación y concertación institucionalizadas</li> <li>Canales de resolución de conflictos</li> <li>Rendición de cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número y % de representantes de sectores excluidos en espacios públicos de debate y de toma de decisión</li> <li>Número de mujeres y jóvenes en puestos públicos de responsabilidad</li> <li>Número de mecanismos operativos de rendición de cuenta por parte de las Autoridades locales</li> <li>% de los recursos financieros municipales recaudados por impuestos y tributos</li> </ul>
<b>Políticas públicas incluyentes y democráticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Democratización del poder</li> <li>Información sobre el marco jurídico político que afianza la democracia</li> <li>Cambio en la estructura orgánico-funcional del sector público</li> <li>Políticas incluyentes expresadas en el presupuesto anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% del presupuesto público local que se distribuye con base en criterios de equidad e inclusión (nivel de pobreza, % de hogares con jefatura femenina, acceso a servicios públicos)</li> <li>Número de normas expedidas por las instancias gubernamentales que contemplan una mayor democratización del poder</li> <li>% de opiniones que constan prácticas de los Gobiernos locales y regionales menos discriminatorias y más incluyentes</li> <li>Grado de cumplimiento en la ejecución de los presupuestos participativos</li> </ul>
<b>Participación en la gestión pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia de la ciudadanía sobre la gestión pública</li> <li>Ejercicio de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de mecanismos de consulta ciudadana y grado de aplicación</li> <li>% del presupuesto municipal y regional que está asignado con base a un proceso participativo de determinación de prioridades</li> <li>% del presupuesto municipal y regional que está gestionado de forma participativa</li> <li>Existencia de mecanismos de control social y grado de aplicación</li> </ul>

Cuadro 6 / **Indicadores de empoderamiento económico**

Campo de observación	Dimensiones que se pueden tomar en cuenta	Idea de indicador - a título ilustrativo
Mejora en la calidad de vida	Incremento de los ingresos económicos destinados al fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos y mejoramiento de calidad de vida	% de evolución de los ingresos netos familiares % de los ingresos familiares que se destinan a la educación por cada miembro de la familia % de ingresos económicos que se destinan a inversión productiva y patrimonio familiar % de ingresos económicos que se destinan a los servicios de salud por miembro de la familia
	Empleo productivo	Cambios en el tipo de empleo por los miembros de la familia que han accedido a capacitación
Autogestión empresarial	Familias socias asumen la gestión de sus organizaciones y empresas	Las instancias de las empresas populares han acordado mecanismos participativos de funcionamiento interno
		Las empresas cuentan con instrumentos de planificación y seguimiento
		Número de instrumentos de gestión empresarial que son efectivamente utilizados.
Contexto más favorable a las organizaciones económicas populares	Las organizaciones de segundo grado o las empresas tienen capacidad de incidencia a nivel local ante instituciones públicas y privadas	Número de mercados y ventas mantenidas por gestión de la empresa
		% de utilidades destinadas al fortalecimiento de capacidades internas y reinversión social
		Número de espacios de concertación en los cuales estas empresas son participantes a nivel local y provincial. Número de propuestas presentadas, negociadas y ejecutadas a nivel local, subnacional y nacional.

## Anexo 1

# Pasos para construir organizaciones económicas populares empoderadas

### Identificación del potencial de los pequeños productores en un territorio determinado

El objetivo de este primer paso es determinar el potencial productivo y organizativo de los pequeños productores involucrados, así como del entorno institucional que potencialmente podría apoyar el proceso. Para este propósito se propone realizar cuatro actividades principales:

- Identificar y promover un autodiagnóstico de las organizaciones de productores interesadas en iniciar un proceso asociativo empresarial y de empoderamiento económico, para lo cual se deben realizar uno o varios talleres que permitan reconstruir su historia organizativa, sus actuales fortalezas y debilidades, así como su grado de representación.
- Realizar un mapeo de los diferentes actores comunitarios, públicos y privados que tienen presencia o intervienen en la zona donde se ubican los productores, con el fin de determinar el tipo de actores, recoger información de sus objetivos, ejes de trabajo, grupos beneficiarios, roles, resultados y calidad de la relación con los productores.
- Elaborar un análisis rápido de los sistemas agrarios de producción para visualizar la producción agropecuaria, el real potencial productivo de la zona, los servicios con los que cuentan y los que requieren y la economía (fuentes de ingresos principales) de las familias campesinas, para determinar su situación económica y sus posibilidades de acumulación, en el ánimo de conformar una organización económica o empresa asociativa.

- Organizar reuniones con las organizaciones interesadas para devolver la información sistematizada de los diferentes procesos de análisis; reflexionar y aclarar los roles de los diferentes actores involucrados, principalmente de los agricultores y sus organizaciones, las instituciones de apoyo y otras instituciones aliadas; así como, conocer con claridad los beneficios potenciales para los productores –sin levantar demasiadas expectativas– y sus obligaciones.



### Elaboración de la idea de negocio o emprendimiento económico

“La idea” debe partir del interés y de la visión de los pequeños productores y que motiva en el grupo la decisión y la voluntad de llevarlo a la práctica. Para definir el negocio es fundamental el acceso a la información, debido a que es clave orientarse a satisfacer las necesidades del mercado para luego hacer un análisis comparativo entre el saber hacer y las potencialidades productivas de la zona.

Algunos criterios para definir la idea del negocio con el liderazgo de las familias productoras son:

- Identificar la aspiración productiva y de negocios.
- Evaluar la importancia de la actividad dentro de la economía familiar.
- Evaluar el potencial productivo, de asociación de pequeños productores y las capacidades de las familias para llevarlo adelante.



### Sondeo de oportunidades de mercado

El objetivo de este momento es identificar oportunidades de mercado para el negocio, que puede ser de productos agrícolas, pecuarios, agroindustriales, etc. o servicios, independientemente de que tengan historial productivo o ser iniciativas novedosas en la zona.

El sondeo de mercado<sup>14</sup> debe ser realizado por equipos multidisciplinarios en los que participen los productores y tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Diseño y ejecución del sondeo de mercados con la participación de los productores.
- Caracterización de opciones de mercado (identificación de segmentos, definición y cuantificación de demanda, precios, competencia, etc.).
- Evaluación participativa de opciones de mercado (listado de productos y evaluación de las capacidades de los productores para abastecer la demanda).

<sup>14</sup> Existen múltiples metodologías para análisis de mercado. Se recomienda analizar la metodología para Sondeo Rápido de Mercado por su carácter participativo, informal y práctico. A través de esta metodología se logra conocer, en términos relativamente cortos, el funcionamiento del mercado y las oportunidades de venta de los productos; identificar y analizar cuellos de botella que impidan aprovechar dichas oportunidades, tomar decisiones para definir estrategias de producción, post-cosecha y comercialización, y elaborar un plan de acción para el aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

### Análisis de factibilidad: social técnica, financiera, ambiental<sup>15</sup>



El objetivo de esta etapa es aportar los elementos para determinar la viabilidad social, técnica, financiera, de mercado y ambiental del emprendimiento económico. Para ello es necesario tomar en cuenta:

- Recolectar y analizar información, involucrando a los productores a partir de la conformación de comisiones de trabajo que tomen en cuenta sus preferencias y especialidades. Por ejemplo, involucrar en el análisis de la factibilidad de mercado a aquellos/as que tengan habilidades de venta, o en el análisis de factibilidad social a quienes hayan sido partícipes del proceso organizativo, y en la comisión técnica se puede vincular a las personas que tengan experiencia en la parte productiva.
- Iniciar el análisis de factibilidad ratificando el interés de los/as productores en la iniciativa empresarial identificada. Este paso supone reflexionar sobre la siguiente interrogante: ¿cuál es el propósito de realizar esta actividad? Las respuestas que se desprendan contribuyen a formular la hipótesis de impacto campesina (HICA)<sup>16</sup>, la formación de comisiones para el trabajo técnico y el diseño de un cronograma de trabajo.
- Reflexionar sobre ciertas preguntas clave que deberán ser consensuadas en un inicio. Algunos ejemplos:

**a. Factibilidad social:** ¿Se avizora impacto potencial en la generación de empleo e ingresos a lo largo de la cadena? ¿La ejecución de la propuesta mejora la situación de las familias de los productores? ¿A que tipo de productores responde la respuesta? ¿Pueden presentarse conflictos? ¿La motivación y el nivel organizativo de los productores es adecuado a la propuesta?

**b. Factibilidad técnica-agroindustrial:** ¿La tecnología requerida es accesible y manejable por los productores? ¿La propuesta prevé generación de valor agregado a los productos?

**c. Factibilidad de mercado:** ¿Hay demanda clara y creciente de la cadena de producto preseleccionada? ¿La calidad del producto o servicio satisface los requerimientos del mercado? ¿El precio de producción es competitivo en el mercado? ¿A qué segmentos de mercado se orienta la propuesta? ¿Cuáles son los competidores?

**d. Factibilidad económica:** ¿Es rentable la idea del emprendimiento económico desde el punto de vista de indicadores como beneficio/costo, tasa interna de retorno-TIR, y valor actual neto -VAN-? ¿La inversión inicial requerida es posible?

**e. Factibilidad ambiental:** ¿La actividad propuesta es sostenible en el largo plazo? ¿Los insumos, procesos de producción, transformación y producto final afectan al ambiente? ¿Cuál es el costo de las medidas de mitigación? ¿Es viable económicamente?

- Presentar y discutir con la participación de la comunidad los resultados del análisis de factibilidad, buscando principalmente facilitar información con sustento técnico para la toma de decisiones.

### Organización y/o fortalecimiento de la empresa

La creación y fortalecimiento de la dimensión organizativa de una empresa asociativa conlleva distintas fases:

- La cohesión del grupo humano constituido por los/as productores, particularmente en cuanto colectivo de trabajadores y unidad gestora; así como en cuanto comunidad o asociación solidaria, cuyos miembros aportan colectivamente a la realización del proyecto.
- El inicio de la elaboración de planes estratégico y de negocios de la empresa, a partir de las ideas preliminares, el sondeo de las oportunidades de mercado y los análisis de factibilidad.
- La obtención de los factores económicos y materiales necesarios para iniciar operativamente el negocio, mediante el aporte y trabajo de los socios, y la movilización de apoyos financieros, materiales y técnicos.
- La organización de la empresa asociativa, lo cual incluye la ubicación del local de funcionamiento, la distribución física, la asignación de responsabilidades y la organización del trabajo, la implantación de los principios cooperativos y autogestionarios, y la legalización y fijación del reglamento interno.



### Análisis de cadenas productivas

El análisis de la cadena productiva tiene como objetivo la identificación de los problemas para contribuir a la definición de propuestas de acción encaminadas a mejorar su competitividad, eficiencia y eficacia económica, social y ambiental. El proceso de análisis de la cadena productiva está compuesto de tres fases sucesivas:<sup>17</sup>

**a. Fase preliminar:** en la que se precisa el objetivo de análisis, la selección del producto de interés y los alcances del estudio. En este sentido, es una fase de preparación y delimitación, que puede hacer uso de metodologías como visitas de campo, observaciones, entrevistas con personas clave, revisión de información secundaria, reuniones de equipos de trabajo, etc.

**b. Fase central:** abarca la recopilación, sistematización y ordenamiento de los datos. Se divide en seis bloques temáticos que permiten una clasificación ordenada de la información:

- Historia
- Entorno
- Actores
- Relaciones/organizaciones
- Mercado
- Análisis económico y financiero

En esta fase se pueden utilizar talleres participativos con los productores y actores locales (comerciantes, proveedores de servicios, entre otros), paneles con expertos, entrevistas con los actores de los diferentes eslabones, revisión de información secundaria de mercados, políticas, censos, etc.

**c. Fase final:** corresponde al análisis de la información, identificación de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena, con la finalidad de formular estrategias de acción. Entre otras formas de trabajo se pueden realizar reuniones de equipos de trabajo, talleres participativos entre los actores de la cadena, exposiciones.

### Plan estratégico y plan de negocios<sup>18</sup>

La planificación estratégica y el plan de negocios son dos herramientas fundamentales de la dirección y gestión empresarial, entrelazadas de modo inseparable con lo que se puede llamar un sistema de gestión integral de las empresas.

La planificación estratégica es un proceso interactivo e integral de formulación, programación, ejecución y control de maniobras que garantizan la relación sistémica y proactiva de la organización económica en su entorno, coadyuvando a la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos. Todo proceso de planificación estratégica intenta responder tres preguntas fundamentales:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar?

En esta perspectiva, el plan estratégico (PE) consiste en la elaboración de la misión, visión y principios rectores de la empresa, en la definición de las oportunidades y amenazas externas de la organización, así como de sus fuerzas y debilidades. Además, el plan estratégico establece objetivos a mediano o largo plazo, genera estrategias alternativas y criterios para su selección, y el diseño de la estructura organizacional de la organización económica campesina.

Para la implementación de este proceso se recomiendan las siguientes actividades:

- Conformación de un equipo coordinador constituido por representantes de los productores y técnicos de las instituciones de apoyo
- Diseño de un plan para formular la planificación estratégica
- Investigación en fuentes secundarias
- Talleres en organizaciones de base: diagnóstico, visión, misión y valores
- Taller entre dirigentes y representantes: FODA, objetivos y estrategias
- Elaboración de documento borrador del plan estratégico: equipo coordinador
- Asambleas de organizaciones de base en las que se presente y valide la información
- Asamblea general de la organización económica para ratificar y legalizar el Plan Estratégico:

El plan de negocio se diseña en base a la investigación y análisis de la demanda con el propósito de medir la oportunidad y los riesgos potenciales del negocio. Su importancia radica en que unifica a los productores e instituciones de apoyo en una dirección común, permite identificar las brechas estratégicas entre la situación actual y la deseada, descartando algunos cursos de acción e identificado los recursos requeridos para alcanzar las metas. El plan de negocio, además, provee indicadores de desempeño a través del tiempo y sirve como una herramienta de comunicación para atraer financiación y apoyo.

El contenido de un plan de negocios se puede resumir en los siguientes elementos:

<sup>15</sup> Los contenidos de este acápite se sustentan en Interooperation/Emprender, 2003.

<sup>16</sup> ATICA, Metodología de levantamiento de HICAs.

<sup>17</sup> Tomado de la Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas, Ruralter, 2006.

<sup>18</sup> Tomado de Iturralde, 2005a.

- Estrategia del negocio
- Identificación de la oportunidad de mercado
- Misión de la empresa
- Objetivos de la empresa
- Forma legal de la organización económica campesina
- Equipo de gerencia y organigrama
- Descripción de los mercados y localización del negocio
- Financiamiento del negocio
- Plan de trabajo y cronograma de ejecución
- Plan de mercadeo

Una vez que se determinen los aspectos mencionados se identifican las necesidades iniciales de inversión, y las proyecciones financieras para llegar al punto de equilibrio.

### Desarrollo de capacidades técnicas, empresariales y organizativas de los productores

Es conveniente –y, en muchos casos necesario– que el grupo de productores campesinos realice sistemáticamente actividades de capacitación durante el proceso de creación de la organización económica, las mismas que deben extenderse hasta la puesta en marcha y fase de arranque. Por la complejidad de esta etapa, así como por la relativamente poca experiencia existente, la capacitación es particularmente importante al comienzo, sin perjuicio de que se extienda durante toda la vida de la empresa.

Cabe señalar que la capacitación debe abordar varias facetas y abarcar a todos los productores socios.

### Implementación del negocio de los pequeños productores

Para implementar el negocio de los productores campesinos, la empresa debe ejecutar los planes estratégico y de negocios diseñados, motivando y acompañando a todos los socios para que asuman nuevos procesos de fortalecimiento organizacional, administración de talentos humanos y de los recursos de la empresa. Con frecuencia se dice que la implementación de la planificación estratégica y del plan de negocio es la etapa activa de la dirección estratégica, lo cual incluye poner en marcha por lo menos seis procesos fundamentales:

- Proceso productivo
- Proceso de generación de valor agregado
- Proceso de comercialización y mercadeo
- Proceso de gestión empresarial del negocio
- Proceso de fortalecimiento socio-organizativo
- Proceso de incidencia en políticas públicas

Cualquier empresa, y particularmente una organización económica campesina atraviesa por diferentes etapas de desarrollo:

**a. Etapa de arranque:** es la etapa de puesta en marcha del negocio, para lo cual se debe garantizar varios mercados (clientes) seguros para la comercialización de la producción. También es importante alcanzar en el menor tiempo posible uno o más productos de la mejor calidad; Llevar una rigurosa contabilidad; efectuar una promoción bien pensada y mantener las actividades de capacitación

**b. Etapa de consolidación y fortalecimiento:** que implica consolidar la inserción en determinados segmentos de mercado y el mejoramiento continuo de las funciones de producción para la toma de decisiones oportunas a nivel estratégico y operativo. Para esto se requiere realizar un proceso permanente de seguimiento y evaluación mediante un sistema de gestión integral de la empresa basado en el diagnóstico del mercado y del entorno relevante, en los planes, y en los sistemas de gestión de información (base de datos).

**c. Etapa de crecimiento y desarrollo:** cuyo objetivo es la ampliación armónica y proporcional de cada uno de los factores productivos: medios de trabajo, necesidades financieras, desarrollo de las capacidades de la fuerza laboral, incorporación de innovaciones tecnológicas, y desarrollo eficiente de la gestión administrativa y empresarial. El crecimiento se logrará con el incremento de los volúmenes comercializados dirigidos a los segmentos de mercado donde se esté compitiendo, la consolidación de una base estable de clientes y la incorporación de nuevos. Para efectos del crecimiento, es recomendable optar por un camino armónico e integral, buscando el tamaño óptimo, así como la coordinación e integración con otros grupos de productores.

### Soporte de servicios: innovación de tecnología, insumos, financieros, información

Un elemento fundamental en los procesos de consolidación de las organizaciones económicas y en el empoderamiento de los pequeños productores es el desarrollo de capacidades locales para la oferta de servicios de apoyo a través de organizaciones que trabajen de manera coordinada y compartan una visión común.

Para garantizar un proceso efectivo de identificación y articulación de la oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial rural (SDER) conviene abordar las siguientes actividades:

- Identificación de los actores de la cadena productiva
- Elaboración de mapeo de la cadena y los SDER
- Análisis y tipificación de los SDER existentes
- Análisis de puntos críticos y la demanda de SDER
- Análisis prospectivo del mercado y demanda de SDER
- Confrontación de la oferta y la demanda de SDER e identificación de servicios no existentes
- Elaboración de estrategias para establecer nuevos SDER y mejorar los existentes

### Control, seguimiento, medición y control

Se requiere establecer sistemas apropiados de control, seguimiento, medición y evaluación de los avances, resultados y gestión empresarial. Son los productores quienes deben decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño de los planes estratégico, de negocios y operativo para tomar decisiones respecto al mejoramiento de la estrategia diseñada, el desarrollo y evolución de las acciones.

Las necesidades de seguimiento y evaluación se clasifican comprenden el acceso al mercado y otros aspectos relevantes del entorno, el control de la producción y de la calidad de los bienes o servicios, el desempeño de los equipos y personas de la empresa. Por lo último, una organización económica también necesita articular su sistema de remuneración e incentivos a la implementación de la estrategia, del plan de negocios y de los resultados obtenidos.



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

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

Acevedo, Juan Francisco (s/f) **El poder y el empoderamiento: entre la ciencia y la ideología. Aproximación sumaria a los postulados de M. Foucault en el debate contemporáneo acerca de la definición de poder y la propuesta de la teoría feminista**.

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

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

ASOCAM. 2005. Memoria del Seminario Taller Prácticas de Empoderamiento. Cusco.

ASOCAM / RURALTER. 2006. **Guía de orientaciones para el trabajo con Empresas Asociativas Rurales - EMARs**. Quito.

Banco Mundial. 2007. www.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/68ByDocName/Empowerment

Battiwala, S. 1983. **Empowerment of Women in South Asia: Concepts and Practices**. Asian-South Pacific Bureau of Adult Education and Freedom from Hunger Campaign. New Delhi.

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

Bobadilla, Percy. (s/f). **Empoderamiento: un camino para luchar contra la pobreza. Lecciones aprendidas a partir de experiencias de los proyectos de COSUDE en el Perú**. COSUDE. Lima:

CEPAL. (2002). **El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural**.

Comisión Económica para América Latina. Santiago de Chile.

Cheston, Susy y Lisa Kuhn. (s/f). "Empoderamiento de la mujer a través de las microfinanzas". [http://www.microcreditsummit.org/papers/sp\\_cheston+kuhn-ew.pdf](http://www.microcreditsummit.org/papers/sp_cheston+kuhn-ew.pdf)

Consejo Ciudadano por la Transparencia. 2005. "Guía: el monitoreo ciudadano". [http://www.transparenciayarit.gob.mx/upl/otrainformacion/guia\\_monitoreo](http://www.transparenciayarit.gob.mx/upl/otrainformacion/guia_monitoreo).

COSUDE. 2004. **Estrategias del Programa por País para Ecuador**. Oficina de Cooperación. Quito.

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

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

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

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

Gomariz Moraga, Enrique. 2005 **Democracia, ciudadanía y desarrollo local**. <http://www.padem.org.bo/documentos/DEMOCRACIA%20CIUDADANIA.pdf>

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

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

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

Llona, Mariana y Laura Soria. 2005. "Presupuesto Participativo: Alcances y límites de una política pública". [http://www.actualidadeconomica-peru.com/antiores/ae\\_/art\\_pdf](http://www.actualidadeconomica-peru.com/antiores/ae_/art_pdf)

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

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

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

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

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

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

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

Sandler, Joanne. (s/f). "Palabras sobre empoderamiento de la mujer a través de las microfinanzas". [http://www.microcreditsummit.org/papers/sp\\_cheston+kuhn-ew.pdf](http://www.microcreditsummit.org/papers/sp_cheston+kuhn-ew.pdf)

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

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

Warren, Krafchik. (s/f) **Presupuesto nacional inclusivo: un estudio de caso sud-africano**. Proyecto de Presupuesto Internacional. Washington.

## Anexo 3 Listado de participantes al Seminario Taller Asocam 2005

Entidad/Proyecto	Participantes	Entidad/Proyecto	Participantes
Municipalidad de San Marcos	Lily Maite Quiroz Casteñeda	COSUDE	Ursula Laeubli
Subcentral Alcalá (Atica)	Delina Grúa	IC-ANDES/SECRETARIA ASOCAM	Lorena Mancero
ATICA	Percy Bacarreza	COSUDE	Laurent Ruedin
MASAL	Marco Sotomayor	CORQUI	Luis Heredia
Asociación de Municipalidades Crisnejas	James Medina	APODER	Artemio Pérez
CORQUI	Pamela Espinosa	CORLIM	Chantal Nicod
EFFE	Glenda Gonzáles	FORTIPAPA	Hernán Pico
PASOLAC	Manuel Martínez	Instituto Nacional de Ciencias Agropecuarias	Humberto Ríos Labrada
Municipalidad de Checca-Canas-Cusco/Masal	Pablo Chaiña	Fundación PROINPA	Miguel Angel Gonzáles
Municipalidad de Huanipaca Apurímac -Masal	Julia Flores Pinto	SWISSCONTACT	Régula Chávez
Programa de Suka Kollus PROSUKO	María Quispe	SWISSCONTACT	Mariabel Arce
APODER	Binolia Porcel	PROINPA	Martín Ortiz
MASAL	Robert Berlin	Consultor independiente	Percy Bobadilla
Unión de Organizaciones Campesinas de Chimb	Santiago Sisa	Municipio de Nabón	Amelia Erráez
Asociación de Agricultores de Quero	Pedro Pablo Apo	Empresa Nueva Esperanza	Ena Becerra
INIAP- Papa Andina	Fausto Yumisaca	PROPILAS	Julio César León Casanova
Proyecto Pueblo Indígena y Empoderamiento	Miriam Campos Bacarreza	Municipio Curahuara	Rómulo Alconz
Empresa queseros, Proyecto Comercialización	Kelvi Heredia	PDDL	Fernando Terán
Proyecto Comercialización	Byron Jaramillo	Distrito de Cai Cay/ Caso APODER	Ortensia Cuadros
En la red municipal	Carlos Soria G.	Unión de Asociaciones Productivas del Altiplano	Rosa Mamani
IC-ANDES/SECRETARIA ASOCAM	Patricio Crespo	Intercooperation ASOCAM	Elizabeth Llerena
COSUDE	Meter Bischof	PROPILAS	Francisco Soto
		Total participantes	45

ASOCAM, Plataforma Latinoamericana de Gestión de conocimientos para el Desarrollo rural. Sus miembros son 50 entidades localizadas en 7 países.

Se cuenta con mecanismos de trabajo que promueven la construcción colectiva y rescatan aprendizajes a partir de la práctica.

Los resultados de estos procesos son difundidos en diferentes productos comunicacionales que presentan enfoques y orientaciones en temas prioritarios del desarrollo rural para fortalecer y enriquecer las prácticas institucionales.

## Paquete de productos sobre Empoderamiento

disponibles en [www.asocam.org](http://www.asocam.org)

### CD de Bibliografía de Referencia sobre Empoderamiento

Contiene una vasta bibliografía sobre la temática, incluyendo una variedad de documentos sobre empoderamiento político, social y económico, desde marcos conceptuales hasta estudios de caso, que introducirán al lector en el tema.

Versión digital disponible en:

[http://www.asocam.org/CD/Bibliografia\\_Empoderamiento/index.html](http://www.asocam.org/CD/Bibliografia_Empoderamiento/index.html)



### Memoria del Seminario "Prácticas de Empoderamiento"

La presente Memoria recoge lo más sobresaliente de las presentaciones y las mesas de diálogo del VIII Seminario Latinoamericano ASOCAM sobre "Prácticas de Empoderamiento". Su objetivo fundamental fue promover el intercambio de experiencias en torno a tres ejes: los enfoques, las estrategias y las herramientas utilizados en relación al El Seminario-Taller incluyó introducciones temáticas, visitas de campo y presentaciones de casos de estudio, sobre los cuales se trabajó para generar propuestas orientadas a mejorar acciones en marcha y futuras, las mismas que se encuentran sintetizadas en esta publicación, para cada uno de los tres ejes propuestos.

Versión digital disponible en:

[http://www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_SEM\\_Empoderamiento.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_SEM_Empoderamiento.pdf)



### Empoderamiento: Tomar las riendas?

Presenta los puntos de vista sobre empoderamiento de cinco profesionales de la región, quienes comparten posiciones contrapuestas o coincidentes y nos invitan a un interesante y rico debate sobre la temática.

Versión digital disponible en:

[http://www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_DEB\\_Empod\\_completo.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_DEB_Empod_completo.pdf)



### CD Temático "Prácticas de Empoderamiento"

Contiene todas las publicaciones elaboradas por la Plataforma ASOCAM sobre el tema. Versión digital disponible en:

[http://www.asocam.org/CD/Tematico\\_Empoderamiento/index.html](http://www.asocam.org/CD/Tematico_Empoderamiento/index.html)



### CD del Seminario "Prácticas de Empoderamiento"

Presenta todo el material resultante del Seminario, incluyendo el documento de Memoria, la lista de participantes, las ponencias presentadas y los trabajos de las Mesas de Diálogo.

Versión digital disponible en:

[http://www.asocam.org/CD/Memoria\\_Empoderamiento/index.html](http://www.asocam.org/CD/Memoria_Empoderamiento/index.html)



El Sol N39-208 y El Norte  
Tel. (593-2) 2268 928  
e-mail: [asocam@asocam.org](mailto:asocam@asocam.org)  
Quito - Ecuador

[www.asocam.org](http://www.asocam.org)



inter  
cooperation



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE**