

# **EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES: ANÁLISIS DESDE LA DIMENSIÓN INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL DEL EMPODERAMIENTO**

THE PROCESS STRENGTHENING OF SOCIAL ORGANIZATIONS:  
ANALYSIS FROM THE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL  
DIMENSION OF EMPOWERMENT

O PROCESSO DE FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:  
ANÁLISE DA DIMENSÃO INDIVIDUAL E ORGANIZATIVA DE  
EMPODERAMENTO

LE PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS  
SOCIALES: ANALYSE DE LA DIMENSION INDIVIDUELLE ET  
ORGANISATIONNELLE DE L'AUTONOMISATION

Recepción: 03/08/2016  
Evaluación: 12/09/2016  
Aceptación: 12/11/2016

*Carlos Alberto Quintero Quintero<sup>1</sup>*

*Edita del Socorro Álvarez Serpa<sup>2</sup>*

*Karen García-Yepes<sup>3</sup>*

## **RESUMEN**

Este artículo surge de la necesidad de hacer un análisis y revisión del concepto de Organización Social, así como de Empoderamiento y la relación en la que estos se imbrican, como parte de una investigación llevada a cabo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios-Seccional Bello, departamento de Antioquia (Colombia). En consecuencia, es un ejercicio hermenéutico que da cuenta del término Organización Social; de cómo pueden diferenciarse los tipos de organizaciones sociales; cómo puede entenderse un proceso de fortalecimiento en estas, a partir de algunos elementos identificados en la fase preliminar

1 Magíster en Gestión para el Desarrollo Regional y Local, Licenciado en Ciencias Sociales, Licenciado en Filosofía. Docente de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Seccional Bello (Antioquia). Correo electrónico: cquinteroqu@uniminuto.edu.co

2 Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la innovación y el Desarrollo Local, Especialista en Gerencia de Entidades de Desarrollo Local, Psicóloga. Coordinadora de Prácticas en Responsabilidad Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - Seccional Bello (Antioquia). Correo electrónico: edita.alvarez@uniminuto.edu

3 Estudiante de Doctorado en Ciencias Sociales y Educación de la Universidad de Huelva (España), Máster en Estudios en Intervención Social en Inmigración, Desarrollo y Grupos Vulnerables de la Universidad de Huelva (España), e Historiadora de la Universidad Nacional de Colombia. Docente de la Fundación Universitaria Juan de Castellanos (Colombia). Correo electrónico: garciayepesk@gmail.com.

de la investigación; por último, cómo se vinculan estos elementos en su proceso de empoderamiento. De esta manera, se plantea que toda organización social nace de la necesidad de los seres humanos por aunar esfuerzos en la consecución de metas comunes y que beneficien al colectivo. No obstante, en las Organizaciones locales y regionales colombianas, se evidencia un bajo desempeño en la capacidad de relacionamiento sociopolítico con otras organizaciones, con el estado y la misma sociedad. Por ello, se concluye que, de la capacidad de relacionamiento de las organizaciones, dependerá en gran parte su sostenibilidad misional, financiera y su posición dialógica frente a estos actores.

**Palabras clave:** organización social, fortalecimiento, empoderamiento, desarrollo local, desarrollo de capacidades.

## ABSTRACT

This article is born from the need to make an analysis and revision of the concept Social Organization, as well as empowerment and the relationship between these, as part of an investigation carried out at the University Corporation Minuto de Dios-Seccional Bello, Department of Antioquia (Colombia). Consequently, it's a hermeneutic exercise that accounts for the term Social Organization; how the types of Social Organizations can be differentiated; how can a process of strengthening be understood in these from some elements identified in the preliminary phase of the investigation; finally, how these elements are linked in their Empowerment process. In this way it is argued that all social organization is born of necessity of the humans beings by to join efforts at the attainment of common aims that benefit the collective; however, At the local and regional organizations, it evidenced a low performance in the capacity of sociopolitical relationship with other organizations, with State and the same society. It is concluded that, off capacity the relationship of organizations, it will depend your mission sustainability, financial and your dialogic position in front of local government, the State and the Society. Therefore, it is concluded that capacity relationship of organizations, will depend largely missional, and financial sustainability and their dialogic position towards these actors.

**Key words:** social organization, strengthening, empowerment, local development, capacities development.

## RESUMO

Este artigo decorre da necessidade de fazer uma análise e revisão do conceito de Organização Social, bem como o empoderamento e o relacionamento em que estes estão imbricados, como parte de uma pesquisa realizada na Corporação Universitária Minuto

de Dios-Seccional Bello, Departamento de Antioquia (Colômbia). Consequentemente, é um exercício hermenêutico que explica o termo Organização Social; de como os tipos de organizações sociais podem ser diferenciados; Como um processo de fortalecimento pode ser entendido nestes, com base em alguns elementos identificados na fase preliminar da investigação; finalmente, como estes elementos estão ligados em seu processo de capacitação. Desta forma, propõe-se que toda organização social nasça de a necessidade de seres humanos unir forças na consecução de objetivos comuns e que beneficiem o coletivo. No entanto, nas organizações locais e regionais colombianas, há um baixo desempenho na capacidade de relacionamento sociopolítico com outras organizações, com o próprio Estado e a própria sociedade. Por esta razão, conclui-se que, da capacidade de relacionamento das organizações, sua sustentabilidade missionária, financeira e sua posição dialógica dependerá em grande parte desses atores.

**Palavras-chave:** organização social, fortalecimento, empoderamento, desenvolvimento local, desenvolvimento de capacidade.

## RÉSUMÉ

Cet article émerge de la nécessité de faire une analyse et un examen du concept de l'organisation sociale ainsi de l'autonomisation et la relation dans laquelle ceux-ci se chevauchent, dans le cadre d'une enquête menée à l'Université Corporation Minuto de Dios section Bello, département d'Antioquia (Colombie). Par conséquent, c'est un exercice herméneutique qui explique le terme organisation sociale; de la manière dont les types d'organisations sociales peuvent être différenciés; comme on peut le comprendre un processus de renforcement de celles-ci, à partir des éléments identifiés dans la phase préliminaire de l'enquête; enfin, comment ces éléments sont liés dans leur processus d'autonomisation. Ainsi, nous proposons que toute organisation sociale née de la nécessité des êtres humains à unir leurs efforts dans la réalisation des objectifs communs et profiter du collectif. Cependant, dans les organisations locales et régionales colombiennes, sous-performant la capacité des relations sociales et politiques avec d'autres organisations, l'état et la société elle-même est la preuve. Par conséquent, il est conclu que la capacité des relations des organisations dépendent largement de leur mission, la viabilité financière et la position dialogique contre ces acteurs.

**Mots clés:** organisation sociale, renforcement, autonomisation, développement local, développement des capacités.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo surge de la necesidad de hacer un análisis y revisión del concepto de Organización Social, así como de Empoderamiento y la relación en la que estos se imbrican. En consecuencia, es un ejercicio hermenéutico que da cuenta del término Organización Social; de cómo pueden diferenciarse los tipos de organizaciones sociales; cómo puede entenderse un proceso de fortalecimiento en estas, a partir de algunos elementos identificados en una fase preliminar de la investigación y de cómo se vinculan estos elementos en su proceso de empoderamiento.

En este sentido, las consideraciones aquí expuestas corresponden a una revisión teórica realizada en el marco del proyecto de investigación desarrollado desde la Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto, Seccional Bello del departamento de Antioquia (Colombia), durante el año 2016, que contó con la participación de 25 organizaciones sociales del área metropolitana de la ciudad de Medellín en Antioquia. Con ellas se tienen convenios de cooperación institucional para el desarrollo de un proceso denominado Prácticas en Responsabilidad Social, consistente en el desarrollo de acciones socialmente responsables por parte de los estudiantes de Uniminuto, que buscan la co-creación de cambios positivos en las comunidades donde tienen incidencia las organizaciones anteriores.

Para la selección de la población anterior, es importante anotar que se tuvieron criterios como antigüedad siendo escenario de práctica, participación activa en los procesos con Uniminuto, participación activa

en procesos comunitarios y ubicación en el área Metropolitana de Medellín; puesto que el objetivo principal de la investigación se dirigió hacia las organizaciones aliadas en estos procesos de transformación social y desarrollo local. De ahí que, la pretensión principal es identificar elementos de un modelo de fortalecimiento organizacional, a partir de sus actores sociales, en el marco de la consolidación de una capacidad organizacional y la articulación con otras organizaciones comunitarias en función de la gestión del desarrollo local en las comunidades con las que interactúan las organizaciones en donde se desarrollan las prácticas en Responsabilidad Social.

Lo anterior, bajo un enfoque cualitativo desde la Investigación y Acción Participante (IAP), que lo considera como un proceso abierto, participativo y colaborativo que a partir de las propias realidades sociales, realiza un proceso de construcción dialógica de conocimiento, vinculado a las experiencias y saberes de las organizaciones sociales participantes.

Fortalecer la gestión de las organizaciones sociales, implica definir estrategias pedagógicas y metodológicas en el proceso formativo de nuevos líderes sociales empoderados de su territorio, de sus comunidades y del desarrollo local. El fortalecimiento de las organizaciones sociales debe darse desde la formación de las capacidades individuales, básicas para la integración colectiva de procesos participativos, democráticos e incluyentes, que fortalezcan sus acciones, planes y proyectos misionales como contribución al bien público. Frente a la pregunta

por los elementos de un modelo de fortalecimiento con y para organizaciones sociales, a partir de sus actores sociales, emergen los conceptos de fortalecimiento, organización social, desarrollo local y la comprensión en la consolidación de la capacidad organizacional y la actuación de estas en función de la gestión del desarrollo local. Para efectos del presente artículo, se presentará en primera instancia un acercamiento conceptual que categoriza a las organizaciones sociales e identifica algunas debilidades en función de, como lo expone Montero (2003), las capacidades que promuevan procesos

exitosos de transformación de la vida personal e incidencia en los entornos sociales y la transformación al mismo tiempo de sí mismos.

Por el otro lado, se plantea una definición acerca del fortalecimiento como proceso que responde a dimensiones y ámbitos de la organización social, enfatizando en el desarrollo de capacidades organizacionales, como el medio para lograr la reflexión crítica sobre realidades sociales, tomar decisiones con autonomía y actuar colectivamente en las dinámicas del desarrollo local.

## 1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN SOCIAL

Por su propia naturaleza, toda organización social nace de la necesidad de los seres humanos por aunar esfuerzos en la consecución de metas comunes que beneficien a la sociedad. En este sentido, está en las causas comunes y la coordinación que se requiere para conseguir las, lo que determina la razón de ser de toda organización social. El abordaje de este concepto puede darse desde tres perspectivas: la sociológica, la geográfica y la jurídica.

Desde lo sociológico, Melucci (citado en Morán, 2011) sostiene que la acción colectiva de las comunidades se evidencia a través de una interacción de los actores sociales a favor de solidaridades compartidas (p. 21). De este modo, toda organización social resulta de la congruencia de las personas que, en el rol de actores sociales, se identifican y condicionan en el mismo sentido de pertenencia y solidaridad para construir y aportar a su mismo ideario social. Desde el ámbito

geográfico, la acción colectiva se concreta y realiza en el territorio, como un espacio de encuentro y concertación en donde las organizaciones sociales dimensionan su propio ideario social y particularizan de acuerdo con sus intencionalidades (Alcaldía de Medellín, Corporación Región, Fundación Focus, Federación Antioqueña de ONGS, Asencultura, Comité Intergremial de Antioquia y Confecoop, 2011). De ahí que, el espacio geográfico o el territorio, defina y delimite el perfil de participación de las organizaciones sociales. Es así como surgen diversos tipos de organizaciones, comunitarias, barriales, culturales, de participación e inclusión ciudadana, de emprendimiento social y de atención integral a población vulnerable, preferiblemente a niñas, niños, adolescentes y adultos mayores, cada una centrada en aspectos de interés para el desarrollo local. Hay a la par con estas, otro tipo de organizaciones cuyo interés rebasa el territorio y el ámbito comunitario, y es el

caso de las organizaciones sociales en red, gremiales, ambientales, sindicales, corporaciones y organizaciones no gubernamentales.

Para poder comprender el concepto de organización social desde el punto de vista jurídico, es primordial partir de la siguiente premisa: toda organización, como iniciativa privada o pública, para ser social tendrá que tener como finalidad la construcción del bien común, que se hace público en la medida que apunta hacia el bien general de la sociedad, y el cual se particulariza en el carácter misional, los valores y principios institucionales de cada organización (Alcaldía de Medellín, Corporación Región, Fundación Focus, Federación Antioqueña de ONGS, Asencultura, Comité Intergremial de Antioquia y Confecoop, 2011, p. 25).

Más allá del lucro que puedan generar las organizaciones sociales y la defensa de sus intereses particulares, su condición debe ser la construcción de lo público. Diamond (citado en Morán, 2011) plantea cuatro tipos de organizaciones de la Sociedad Civil, en donde se inscriben las organizaciones sociales según la comprensión del presente artículo, en las cuales se define su ámbito de actuación respecto del “*bien intencionado*” y que aquí se relaciona de acuerdo con el nivel de aporte al bien común, como “*bien público*”.

- Asociaciones por Afinidad: es un grupo de personas que, bajo una naturaleza jurídica, se organizan como comunidad poblacional en la defensa de algún interés temático; y que, como colectivo, aúnan esfuerzos y se solidarizan en el cumplimiento de su carácter misional.
- Fundaciones Empresariales: son instituciones creadas y financiadas por una empresa con el fin de concentrar recursos para gerenciar y focalizar algunas acciones sociales en beneficio de comunidades y población vulnerable, como una forma de ejercer la responsabilidad social. Estas acciones, por lo general, se dan en aras de paliar ciertos factores de inequidad social en necesidades básicas de la población beneficiaria como la alimentación, la vivienda, la educación y la salud, entre otras.
- Organizaciones de base territorial y comunitaria: se trata de organizaciones que tienen como objetivo responder a las necesidades de los habitantes de un ámbito territorial específico (Morán, 2011). Estas organizaciones pueden considerarse como la base de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), puesto que de estas se desprenden acciones netamente sociales y que le apuntan a la construcción del bien común desde ejercicios participativos, de consenso, solidarios y de responsabilidad ciudadana frente a las necesidades, problemáticas e intereses de las mismas comunidades. Estas organizaciones son factor del desarrollo local, en la medida que contribuyen a la construcción y consolidación del tejido social de la comunidad. A medida que se consolidan las organizaciones comunitarias y sociales, así también se va consolidando el capital social de un territorio. De esta manera, la calidad de las actuaciones desarrolladas por las organizaciones sociales, se constituye como indicador de capital social de un territorio (Alcaldía *et al.*, 2011).

Es así que se aporta a promover procesos de desarrollo desde la base.

- Organizaciones de apoyo: en este tipo de organizaciones, pueden ubicarse un sinnúmero de instituciones sin ánimo de lucro, como ONGS, corporaciones, fundaciones, congregaciones, etcétera, que por misión altruista o religiosa contribuyen en mejorar las condiciones de vulnerabilidad alimentaria, de vivienda, de educación y atención integral, como de otras necesidades básicas y de Derechos Humanos de la población marginada y excluida del bienestar y el desarrollo económico. Estas organizaciones concentran su acción colectiva y solidaria focalizando el ejercicio de la responsabilidad social como contribución a disminuir ciertas condiciones de exclusión, inequidad e injusticia social; y, de esa manera, tratar de generar incidencias y cambios en las poblaciones y comunidades vulnerables. En palabras de Durkheim (1987).

[...] son organizaciones donde se manifiesta el flujo general de la vida social porque derivan de la existencia de sentimientos de simpatía que guardan relación con los vínculos necesarios para la organización solidaria, indispensable para la vida estructurada de cualquier grupo o comunidad humana. (p. 161).

Considerando lo anterior, puede comprenderse entonces que al hablar de Organización Social, no solamente se está haciendo referencia a un grupo específico de personas o instituciones que propenden por una causa noble, bien sea *mutuo proprio* o *bene comunitariae*, sino a todo aquel conglomerado de organizaciones de la sociedad que bien responden a las siguientes características dadas desde la Política Pública para el

fortalecimiento de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil y que bien podría definirse según el siguiente concepto:

[...] son expresiones altamente diversas de ciudadanía activa en sus sociedades y son actores del desarrollo por derecho propio [...] promueven la participación de las personas y la acción democrática y reflejan sus valores de justicia social y económica y solidaridad como ciudadanía global. (Alcaldía de Medellín, Corporación Región, Fundación Focus, Federación Antioqueña de ONGS, Asencultura, Comité Intergremial de Antioquia y Confecoop, 2011, p. 27).

De esta manera, las organizaciones sociales se identifican porque tienen las siguientes características:

- Son organizaciones que sus intereses están enfocados en objetivos no lucrativos y de utilidad pública. Tienen como objetivo lograr un cambio social que postule como principales valores la equidad, la democracia, la participación y la solidaridad con el propósito de lograr sociedades más justas e integradas donde se encuentren reales posibilidades para el desarrollo de las capacidades de cada ciudadano y su comunidad.
- Son organizaciones privadas y voluntarias, sin ánimo de lucro, no gubernamentales y de carácter apolítico (no partidistas) que fundamentan su institucionalidad en lo asociativo, solidario y altruista.
- Son organizaciones que propenden en su misión y estructura para contribuir al desarrollo local de las comunidades y población vulnerable que benefician en acciones solidarias y paliativas frente a condiciones de exclusión, inequidad, pobreza e injusticia social,

como demás condiciones de vulneración de Derechos Humanos fundamentales.

- Son organizaciones que promueven valores y aptitudes entre los destinatarios de su trabajo y entre los distintos actores sociales, políticos, económicos y culturales en aras de potenciar una ciudadanía activa y corresponsable.

Al hacer un marco de referencia del concepto y del contexto de lo que puede comprenderse como organización social, es también imperante realizar un breve diagnóstico que permita una lectura del nivel actual de este tipo de organizaciones, por lo menos en el contexto local. Para hacer este tipo de lectura diagnóstica, es importante considerar dos componentes de la gestión de las organizaciones: el aspecto sociopolítico y el aspecto técnico. Desde el ámbito sociopolítico, la Política Pública para el fortalecimiento de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil del Municipio de Medellín, plantea una problemática central existente en este tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas que tienen como perfil y ámbito de actuación la base territorial y comunitaria.

Hay bajos niveles de participación y organización social, además las organizaciones existentes poseen pocas capacidades financieras, técnicas, políticas, comunitarias, legales, entre otras, para convocar mayor participación ciudadana, aportar en la construcción de lo público y cualificar la cultura política en el marco de la democracia. (Alcaldía de Medellín, Corporación Región, Fundación Focus, Federación Antioqueña de ONGS, Asencultura,

Comité Intergremial de Antioquia y Confecoop, 2011, p. 36).

Entre otras cosas, los diversos factores que influyen para el desarrollo de esta problemática se dan a comprender de la siguiente manera:

- Son muy bajos los niveles de participación y empoderamiento de la ciudadanía en y con las organizaciones sociales, más aún, en las que son de carácter público, como son las Juntas de Acción Comunal y las Juntas Administradoras Locales. De esta manera, se identifica que uno de los obstáculos en Medellín y Antioquia es que hace falta desarrollar mayor participación colectiva orientada a favorecer el bien común (Londoño, 2011). Es decir, hace falta desarrollar procesos que garanticen acciones orientadas a favorecer los intereses de las comunidades.
- Las organizaciones sociales de base territorial y comunitaria, son percibidas bajo sospecha y tienen poco reconocimiento por parte de las poblaciones. Mientras los niveles de participación de la ciudadanía son muy bajos, como se expresó anteriormente; los niveles de desconfianza, acusación y prejuicios en contra de las organizaciones, son altos. Situaciones que se manifiestan en supuestos niveles de corrupción y vínculos con bandas y agentes delincuenciales, como fichas e instrumentos del clientelismo y el oportunismo politiquero y, hasta opositores del gobierno de turno, entre otras.
- Endógenamente, en las organizaciones sociales se evidencia escasa capacidad sociopolítica de los miembros

de la organización, lo que las lleva a bajos niveles de empoderamiento, como de liderazgo compartido y de gestión frente a la propuesta misional. Esto pone en cuestión las capacidades colectivas que, como organización social, deberían estar más fortalecidas, debido a que son también consideradas como su mayor valor agregado. Fukuda, López & Malik (citados en Dubois, 2016) lo plantean así:

El desarrollo de las capacidades tiene lugar no solo en los individuos, sino también entre ellos, entre las instituciones y redes que crean, a través de lo que se ha llamado el capital social, que mantiene unidas a las sociedades y fija los términos de estas relaciones. La mayoría de proyectos de cooperación técnica, no obstante, se queda en el nivel de las acciones individuales y la creación de instituciones. No consideran el nivel social que los entretiene. (p. 7).

- Como un efecto de lo anterior, se evidencia en las organizaciones sociales un bajo desempeño en la capacidad de relacionamiento sociopolítico con otras organizaciones, con el estado y la misma sociedad. Esto se entiende como la ausencia de medios, canales e instancias para la difusión de información, como para la socialización de las mismas experiencias de cada organización, según lo expresa la Política Pública para el fortalecimiento de las Organizaciones Sociales. De la capacidad de relacionamiento de las organizaciones, dependerá en gran parte su sostenibilidad misional, financiera y su posición dialógica frente al gobier-

no local, el Estado y la sociedad. Las organizaciones sociales no venden su marca, pero sí deben hacer visibles sus acciones y realizaciones con el fin de compartir su experiencia y, de ese modo, puedan socializar y contribuir con otras organizaciones e instituciones, en cómo las comunidades estarían dando solución a sus diversas necesidades, problemáticas e intereses. En este sentido, Baser y Morgan (citados en Dubois, 2016) describen las ventajas comparativas que tiene una organización social con una alta capacidad de relacionamiento y fortaleza sociopolítica en los términos de empoderamiento e identidad y habilidad o actitud colectiva: “Como la capacidad para sobrevivir, crecer, diversificarse y complejizarse; además de ser una organización dinámica en actitudes, recursos, estrategias y habilidades dándole valor a lo público” (p. 10).

Desde lo técnico, el problema central de las organizaciones sociales radica en lo directivo y va articulado con la consecución y administración de los recursos, como en la capacidad emprendedora y de gestión de los proyectos. Resulta imperante para las organizaciones sociales, fortalecer todos sus componentes de gestión y en este campo se trata de lo administrativo, de los planes de trabajo, de los indicadores de gestión, del portafolio de servicios, el fortalecimiento de los recursos humanos y la capacidad de relacionamiento; esto último, vía convenios y alianzas estratégicas con otros sectores y agentes públicos y privados. Al respecto, es importante resaltar:

A partir del conocimiento de la estructura organizacional, es posible determinar las potencialidades u oportunidades y las limitaciones

de las organizaciones para interactuar en la gestión de las políticas públicas, en el entendido, que dicha gestión en una propuesta relacional [...] las relaciones son el mapa de navegación de una política pública, toda vez que es la fotografía de las organizaciones, y

el conocimiento de la interdependencia entre las mismas. (Alcaldía de Medellín, Corporación Región, Fundación Focus, Federación Antioqueña de ONGS, Asencultura, Comité Intergremial de Antioquia y Confecoop, 2011, p. 24).

## 2. DIMENSIONES DEL FORTALECIMIENTO: DESDE LA DIMENSIÓN INDIVIDUAL A LA ORGANIZACIONAL

¿Cuál es la vía que deben tomar las organizaciones sociales para su fortalecimiento? En primer término, retomando a Lewis (citado en Morán, 2011), es necesario comprender el alcance del concepto de fortalecimiento institucional, entendido como:

Suele desarrollarse principalmente en dos tendencias: la primera es la postura técnica, que tiene que ver con mejoras en procesos internos orientados a garantizar el uso óptimo de los recursos, la eficiencia de la organización y la calidad de sus programas. La segunda, es la postura sociopolítica que tiene que ver con la visibilidad y el posicionamiento del trabajo de las organizaciones, como elementos claves para incidir en procesos más amplios de cambio social. (p. 28).

El fortalecer las organizaciones sociales implica un aprendizaje y una gestión colaborativa entre el sector público y privado, precisamente, por las capacidades instaladas en cada sector, como son lo técnico y lo sociopolítico. Para fortalecer la gestión de las organizaciones sociales, implica no solamente la destinación de los recursos y los estamentos público-privados para esto, sino también la definición de la estrategia pedagógica y metodológica propia para el proceso formativo de nuevos agentes y líderes sociales empoderados de su territorio,

de sus comunidades y de su propio desarrollo local. Esto es lo propuesto por el Fondo Focus en Medellín, cuando expresa:

Siempre se ha reconocido el papel de las organizaciones como actores sociales, pero los procesos de fortalecimiento se limitaban a trabajar capacidades para obtener resultados relacionados con el mercado de los proyectos sociales. Hoy se reconoce que es imperativo enfatizar en el desarrollo de capacidades para la incidencia en lo público... esto tiene que ser entendido como un proceso pedagógico orientado a aumentar las capacidades de las organizaciones para elevar sus niveles de autonomía, autogestión y sostenibilidad. (Alcaldía de Medellín, Corporación Región, Fundación Focus, Federación Antioqueña de ONGS, Asencultura, Comité Intergremial de Antioquia y Confecoop, 2011, pp. 14-15).

Es necesario precisar que el fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales, se da no solo desde la inyección de recursos para su capitalización y operatividad, sino también desde la formación de las capacidades individuales y colectivas de sus líderes y membresía con el fin de que estos, desde procesos participativos, democráticos e incluyentes, fortalezcan sus acciones, planes y proyectos misionales como contribución al bien público y común en sus propias entidades y en la comunidad en general, bien sea como grupo o Asociación por afinidad,

como Fundación empresarial, como Organización territorial y comunitaria, o como Organización de apoyo. Por tanto, será necesario identificar el componente estratégico propio que le apunte al fortalecimiento de estas capacidades. El Acuerdo 052 de 2015 del Municipio de Medellín precisa cuatro ámbitos en la gestión de las organizaciones sociales para la formación de líderes y demás miembros:

1. Fortalecimiento de la gestión administrativa en temas como planes de trabajo, elaboración de diagnósticos de las necesidades comunitarias e indicadores de gestión.
2. Fortalecimiento del ámbito sociopolítico de la organización en temas como liderazgo, trabajo en equipo, resolu-

ción de conflictos, Noviolencia, entre otros.

3. Fortalecimiento de la capacidad de relación e interrelación organizacional en temas como cooperación nacional, internacional, intercambio de experiencias, visibilización institucional y redes de apoyo.
4. Fortalecimiento del *Know How* propio de cada organización frente al mejoramiento en la elaboración de proyectos sociales con el fin de ser partícipes en el “mercado social” a nivel local, nacional e internacional. (Consejo de Medellín. 2015, Acuerdo 052. Política Pública de las Organizaciones Sociales de la sociedad civil del Municipio de Medellín, Artículo 15).

### 3. ANÁLISIS DESDE LOS PROCESOS DE EMPODERAMIENTO

El empoderamiento hace referencia al desarrollo de las capacidades para reflexionar críticamente sobre las realidades sociales, tomar decisiones con autonomía y actuar colectivamente en las dinámicas del desarrollo local. Con ello, se alude a un proceso que se manifiesta en dos ámbitos: desde la autorrealización personal y desde un proceso colectivo a través del cual la comunidad se apropie de sus realidades e incida sobre sus problemáticas (Soler, Planas, Ciraso-Calí y Ribot-Horas, 2014). Desde este enfoque, se adquieren colectivamente habilidades y condiciones para responder a las necesidades del entorno. En esta instancia es pertinente destacar que el empoderamiento se concibe como un *proceso* en tanto implica

una dimensión dinámica, una transición y una modificación de las condiciones de desigualdad, así como de las relaciones sociales (Betancor, 2011). Ese cambio en el estado de una situación, se manifiesta cuando el individuo y la comunidad adquieren conciencia frente a las razones que generan los procesos de desigualdad y exclusión social, como a su vez, esta transformación progresiva genera cambios en los sujetos y deriva en acciones concretas sobre las realidades de un contexto. Desde esta perspectiva, el potenciamiento está ligado a la posibilidad transformadora del ser humano en las dinámicas sociales de un contexto (Zimmerman & Rappaport, 1988). En la medida que los sujetos se transforman, adquieren las posi-

bilidades para impactar significativamente su entorno social.

Entre las condiciones para promover el empoderamiento, se encuentra la participación comunitaria, la toma de decisiones colectivas, el buen gobierno y el ejercicio democrático de la ciudadanía (San Pedro, 2006). En concreto, se deben fomentar las posibilidades para que los individuos desarrollen habilidades para participar activamente en las realidades del entorno y actuar sobre ellas. Frente a esta propuesta, el proceso empoderador está vinculado con la posibilidad de promover el fortalecimiento y el desarrollo de habilidades en las comunidades y en los individuos para ganar poder, capacidad de decisión e impulsar cambios colectivos e individuales (Alsop, Frost y Holland, 2006). Es así que, este concepto se puede analizar a partir de tres dimensiones complementarias entre sí: individual, organizacional y comunitaria.

Una primera dimensión del empoderamiento se centra en el ámbito individual como posibilidad para fortalecer las potencialidades individuales. De acuerdo con este planteamiento, este proceso está orientado a promover el desarrollo integral de las personas y su participación efectiva en la sociedad a través de la libertad de elección y acción frente a las decisiones que afectan la vida individual (Narayan, 2002; ONU, 2014). Desde este punto de vista, el empoderamiento está orientado a fortalecer las capacidades del individuo con el fin de impactar en la construcción del proyecto de vida.

Según Zimmerman (2000), el concepto hace referencia a la posibilidad de promover la participación ciudadana, el logro de las metas personales y una reflexión crítica

frente a los procesos sociopolíticos. Desde esta perspectiva, se hace referencia a fortalecer las capacidades de los ciudadanos a nivel individual con el fin de incidir en las realidades sociales. Es así que, se alude a la posibilidad de promover la autodeterminación para fortalecer el conocimiento crítico frente a las realidades sociales y para fomentar acciones orientadas a favorecer intereses colectivos (Musitu y Buelga, 2004). Por ello, el empoderamiento individual se produce cuando el sujeto toma consciencia de sus potencialidades, adquiere capacidades para desarrollarlas y contribuye a los intereses colectivos (San Pedro, 2006). El potenciamiento a nivel individual también está ligado a las posibilidades del sujeto para participar de manera crítica y activa en las realidades de la comunidad.

Una segunda dimensión del empoderamiento se centra en el ámbito de las organizaciones. En este nivel, el empoderamiento hace referencia a la posibilidad de promover la participación de sus miembros y estimular la efectividad organizacional para generar acciones colectivas que incidan en los procesos de desarrollo (Zimmerman, 2000). En esta perspectiva se alude a la posibilidad que la organización maximice su potencialidad con el fin de responder a las necesidades del entorno. Estos procesos implican la construcción de espacios a través de los cuales los grupos cobran consciencia frente a sus realidades, adquieren habilidades para ganar control sobre su vida y generan posibilidades para fortalecer otros grupos o comunidades (Hernández y Martínez, 2006). Por esta razón, se puede evidenciar un planteamiento a través del cual el fortalecimiento de las organizaciones también está relacionado con la posibilidad de incidir en el fortalecimiento de las comunida-

des. En efecto, se aspira a que los sujetos participantes de las organizaciones sociales, desarrollen habilidades para reflexionar críticamente sobre su realidad, cuestionarla e incidir en ella para generar dinámicas de transformación (Morán y Méndez, 2011).

Desde el planteamiento del fortalecimiento de las organizaciones, se vincula a la posibilidad de potencializar sus capacidades con el objetivo de potenciar las comunidades. En consecuencia, una organización está en proceso de fortalecerse cuando representa a sus miembros, define sus objetivos, avanza para conseguirlos y adquiere confianza entre los actores que representa y las instituciones que operan en el entorno (Crespo *et al.*, 2007). Como resultado, el fortalecimiento de una organización está mediado por la posibilidad de responder a los intereses colectivos que esta defiende y por el desarrollo de los procesos de gestión participativos.

El fortalecimiento de las organizaciones sociales se relaciona con la posibilidad de promover su empoderamiento para que incidan en los procesos de desarrollo de las comunidades. Esta postura se relaciona con el fortalecimiento político de las organizaciones sociales. Por consiguiente, se establecen dos planteamientos complementarios acerca de este proceso: la idea de organizaciones empoderadas y de organizaciones empoderadoras.

El concepto de organización potenciada o empoderada alude a instituciones capaces de atender a un problema social para ejercer influencia sobre este y generar acciones concretas para atender a estas realidades (Musitu y Buelga, 2004). Es así que, el planteamiento hace referencia a las instituciones que han desarrollado capacidades

para responder a sus objetivos como organización social. Frente a esta propuesta, Zimmerman (2000) plantea que se trata de entidades que trabajan en redes, logran sus metas y desarrollan estrategias para mejorar su efectividad.

Con esto, una de las posibilidades para promover el fortalecimiento organizacional, está vinculado con la capacidad de generar acciones de articulación con otras organizaciones para actuar conjuntamente en favor de objetivos comunes. Por consiguiente, una organización potenciada es aquella que tiene la capacidad de influir en las dinámicas sociales y de unirse con otras organizaciones sociales como evidencia de ese fortalecimiento organizacional (Musitu y Buelga, 2004). Con ello, se pone de manifiesto que el empoderamiento de una organización está vinculado con la posibilidad de crear redes orientadas hacia el logro de intereses comunes.

Por su parte, el concepto de organización potenciadora, fortalecedora o empoderadora, hace referencia a organizaciones que otorgan a las personas que participan de ella las capacidades para ejercer el control sobre sus vidas (Musitu y Buelga, 2004). En estas, se alude a la posibilidad de fomentar el empoderamiento individual para que sus integrantes tomen decisiones con autonomía. Para Zimmerman (2000), una organización empoderadora es la que promueve la construcción de oportunidades y habilidades para fortalecer la autonomía individual y un primer aspecto del fortalecimiento de las organizaciones empoderadoras se centra en su posibilidad de desarrollar con sus miembros las capacidades y las habilidades que permiten incidir en la construcción del proyecto de vida.

Las organizaciones empoderadoras se centran en la capacidad de fortalecer sus procesos participativos internos. De acuerdo con Musitu y Buelga (2004), una organización empoderadora es aquella que tiene una estructura participativa centrada en el liderazgo compartido, la cooperación en los procesos organizacionales, el desempeño de distintos roles, la democracia orientada hacia la participación y la creación de capacidades en las personas para favorecer aspectos de la vida colectiva. Por esto, el fortalecimiento de una organización se promueve desde la potencialización de las capacidades para actuar en función de responsabilidades compartidas. Para Zimmerman (2000), esto implica oportunidades para tomar decisiones, compartir responsabilidades y construir liderazgos colectivos con el fin de mejorar la efectividad organizacional. Con el fortalecimiento de la organización, también se aspira a fortalecer el empoderamiento individual y las dinámicas participativas dentro de la institución.

En este sentido, se plantean varios aspectos concretos para que los miembros de las organizaciones sociales contribuyan a fortalecerla, a saber: el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades, el compromiso con los objetivos organizacionales, la cohesión grupal y la atención a los asuntos que le interesan o le afectan (Musitu y Buelga, 2004).

Para Maton (2008), el proceso potenciador de la organización pasa por el empoderamiento de sus miembros a partir de nueve características: consciencia, motivación, autoeficacia, desarrollo de habilidades, interés, apoyo, sentido de pertenencia, compromiso y roles significativos. En esa medida, las organizaciones deberán favorecer las capacidades y condiciones de sus integrantes, con el fin de fomentar corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### 4. LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

Para profundizar en las características relacionadas con el proceso de fortalecimiento organizacional en su ámbito sociopolítico, primero es pertinente hacer énfasis en la idea de liderazgo. El concepto hace referencia a la posibilidad de tener una visión, convocar a otras personas y trabajar colectivamente para lograr los objetivos comunes de la organización (Schonfeld, 2000). Por lo tanto, liderar implica motivar procesos de corresponsabilidad orientados hacia las metas proyectadas. Por su parte, la participación se entiende como el proceso de interacción de los individuos a través de

la cooperación, el compromiso y la responsabilidad, con el fin de tomar decisiones y contribuir a los objetivos propuestos (Chaves y Quintana, 2001). Esto implica la apropiación de las dinámicas de la organización, así como acciones colectivas orientadas a lograr los propósitos comunes. De esta forma, la participación se evidencia a través de seis condiciones: involucramiento, cooperación, compromiso, responsabilidad, toma de decisiones y conciencia social (Chávez, 2003).

- El involucramiento como forma de los individuos para comprometerse, de manera activa, con la organización; y desarrollar acciones orientadas a lograr los objetivos organizacionales.
- La cooperación como forma estructurada de acción social y colaboración, para desarrollar las acciones cotidianas de la organización.
- El compromiso, a través de acciones conscientes, con el fin de lograr intereses individuales y comunes dentro de la organización.
- La toma de decisiones como conjunto de acuerdos basados en la comprensión y análisis de las situaciones, para proponer alternativas de solución y contribuir a los objetivos organizacionales.
- La consciencia social como interrelación entre el ser y el hacer. Esto implica la identidad de los miembros de la organización, el compromiso con la organización y la sociedad, así como la responsabilidad del individuo consigo mismo, con la organización y con su entorno social.
- La responsabilidad como posibilidad de desarrollar acciones relacionadas con los objetivos de la organización.

El fortalecimiento o potenciamiento sociopolítico de las organizaciones sociales, está relacionado con la capacidad de estas para promover procesos de empoderamiento en dos niveles: 1) desde su capacidad para desarrollar relaciones intersectoriales, redes y alianzas para actuar conjuntamente e incidir sobre intereses colectivos comunes. 2) Desde su capacidad para impactar en

otros dos aspectos. Por un lado, en el empoderamiento individual como estrategia para desarrollar habilidades y capacidades en sus miembros. Por otro, desde el desarrollo de una estructura organizacional participativa donde se promuevan acciones colectivas orientadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

Una tercera dimensión del empoderamiento está relacionada con las dinámicas a través de las cuales la comunidad se apropia de las realidades de su entorno para incidir sobre ellas. De acuerdo con Rappaport (1987), el empoderamiento se considera un proceso a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades, logran controlar sus dinámicas. Desde esta perspectiva, implica la posibilidad de analizar críticamente su contexto, tomar decisiones y promover acciones colectivas que incidan en dinámicas de desarrollo local. Para esto, se plantea un proceso de empoderamiento que implica dos componentes simultáneos, como auto-determinación y como determinación social de las comunidades (Rappaport, 1987). Por lo tanto, desde la apropiación de las realidades de un entorno social, se crean las condiciones para incidir en los procesos de desarrollo. Según Montero (2009), el empoderamiento de una comunidad se manifiesta a través de la potenciación de las capacidades de sus miembros y del compromiso activo frente a las realidades sociales para actuar en favor de intereses colectivos. El empoderamiento comunitario alude a la posibilidad de los individuos y las organizaciones sociales para apropiarse de su contexto e incidir sobre él.

Ante este planteamiento, Zimmerman (2000) plantea que una comunidad empoderada es la que actúa colectivamente para

mejorar las condiciones de vida y establece conexiones entre las diferentes organizaciones sociales de su entorno. La comunidad empoderadora sería la que promueve el acceso a los recursos de la comunidad y promueve procesos de participación ciudadana. De esa forma, el ejercicio activo de ciudadanía se constituye en una estrategia para promover el empoderamiento de la comunidad.

Para Zimmerman (2000), los indicadores de empoderamiento comunitario se evidencian cuando sus integrantes tienen habilidades, recursos y deseos por participar en actividades que impacten significativamente la comunidad. Por tanto, se promueve una apropiación de los sujetos sobre las realidades en contexto para incidir efectivamente sobre este. Por su parte, Maton (2008) afirma que se evidencia a través de un ambiente que favorezca las relaciones, el ejercicio de roles, el liderazgo y la transformación del entorno. El empoderamiento de la comunidad está relacionado con el trabajo colectivo desde la atención a responsabilidades compartidas.

Según Laverack (2001), este proceso se garantiza a través de la participación, el liderazgo local, la problematización, las relaciones equitativas con agentes externos, el fomento del empoderamiento organizacional, la movilización de recursos y el trabajo en red con otras organizaciones y personas. De este modo, se evidencia la relación del empoderamiento comunitario con el fortalecimiento de las organizaciones y su posibilidad de trabajar articuladamente.

El empoderamiento se relaciona con un proceso de aprendizaje y transformación de los sujetos y las comunidades desde la acción colectiva (Soler y otros, 2014). Desde la apropiación de realidades en contexto, se adquieren las herramientas, habilidades y capacidades para incidir sobre este. Por esta razón, el empoderamiento de personas, organizaciones y comunidades, es interdependiente y todos son causa y consecuencia del proceso (Zimmerman, 2000). Cuando se hace referencia al fortalecimiento de las organizaciones sociales, también es pertinente destacar la manera como los individuos y las comunidades son corresponsables de estas dinámicas de empoderamiento.

## CONCLUSIÓN

El proceso de fortalecimiento de organizaciones sociales al impactar en los individuos y las comunidades, adquiere una estrecha relación con los procesos de desarrollo local. En efecto, desde su empoderamiento o potenciamiento, es posible promover alternativas que incidan en las realidades sociales. Es decir, a través de la movilización social y el impulso de la participación

ciudadana, se pueden desarrollar acciones orientadas a favorecer los intereses colectivos de los territorios.

Sin embargo, en la ciudad de Medellín, se evidencia como reto la posibilidad de fortalecer la participación y la sensibilización frente a los asuntos de interés público. Así, una de las principales dificultades consiste en que todavía hace falta desarrollar una

ciudadanía participativa frente a sus problemáticas sociales (Alcaldía de Medellín, 2012). Además, de acuerdo con los resultados arrojados inicialmente por esta investigación, se ha identificado que uno de los mayores desafíos de sus organizaciones es generar incidencia social desde un trabajo solidario y en red.

Desde esta perspectiva, se identifican dos retos complementarios entre sí. En primer lugar, las actuaciones de las organizaciones sociales de la ciudad deben orientarse hacia la búsqueda de un trabajo articulado a partir de sus intereses comunes. Esto debe estar mediado por la posibilidad de abrir escenarios de debate y de construcción dialógica que permitan identificar misiones y visiones compartidas entre las organizaciones. Esos espacios servirán para construir liderazgos y dinámicas de participación democrática y directa. Además, ese proceso puede dar lugar a la creación de planes de acción comunes que logren poner en práctica estrategias centradas en actuar frente a las problemáticas compartidas e incidir en las realidades de las comunidades.

En segundo lugar, se evidencia la necesidad de establecer alternativas concretas de articulación entre las organizaciones sociales, las comunidades y las demás instituciones públicas y privadas de la ciudad. En el Área Metropolitana de Medellín, se plantea desde Uniminuto – Seccional Bello, la Práctica en Responsabilidad como ejerci-

cio orientado a generar cambios colectivos desde la acción de corresponsabilidad. En efecto, desde esta propuesta, el estudiante tiene la oportunidad de hacer un proyecto con la población que atiende una organización. No obstante, el objetivo va más allá de prestar un servicio y está orientado hacia la oportunidad de dejar capacidad instalada en las comunidades. Concretamente, se produce una transformación desde una triple dimensión: el estudiante, la organización y la comunidad desarrollan sus habilidades y potencialidades incentivando un proceso de empoderamiento que opera desde una interacción dialógica. Esto remite de nuevo a la idea del fortalecimiento de una organización social como proceso que impacta significativamente en sus dinámicas internas, en las relaciones entre sus miembros y en las personas para las que trabaja.

El fortalecimiento de organizaciones sociales, debe estar mediado por dos aspectos: primero, por el trabajo en red como alternativa para articular misiones y acciones concretas en favor de sus intereses colectivos. Segundo, por la corresponsabilidad como forma de construir liderazgos entre las personas que participan de sus procesos. Por tanto, en la búsqueda de fortalecer el tejido social, la participación ciudadana y el ejercicio crítico y activo de la ciudadanía, es imprescindible comenzar a fomentar procesos de desarrollo local desde la base.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín, Corporación Región, Fundación Focus, Federación Antioqueña de ONGS, Asencultura, Comité Intergremial de Antioquia, & Confecoop. (2011). *Política pública para el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la sociedad civil*. Medellín: Fondo Focus.
- Alsop, R., Bertelsen, M. F., & Holland, J. (2006). *Empowerment in practice: From analysis to implementation*. Washington, D.C.: World Bank Publications.
- Bentancor, M. (2011). Empoderamiento: una alternativa emancipatoria. *Revista margen*, (61), 1-14.
- Crespo, P., De Rham, P., González, G., Iturralde, P., Jaramio, B., Mancero, L., Moncada, M., Pérez, A., & Soria, C. (2007). *Empoderamiento: Conceptos y orientaciones*. Quito: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
- Consejo de Medellín. (2015). *Acuerdo 52 de 2015. Adopción de la política pública de las organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Medellín*. Medellín: Consejo de Medellín.
- Durkheim, E. (1987). *La división del trabajo social* (Vol. 3ª). Madrid: Ediciones Akal.
- Dubois, A. (2016). *Marco teórico y metodológico del desarrollo humano local*. Bilbao: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Fundación Corona, Fundación Bancolombia, Fundación Interamericana, Universidad de Antioquia, Federación Antioqueña de ONG, Fundación Fraternidad de Medellín, & Secretaría de Desarrollo Social. (2008). *El fondo Focus en Medellín*. Medellín: Fundación Corona.
- Harretche, M. V. B. (2011). Empoderamiento: ¿una alternativa emancipatoria?: Reflexiones para una aproximación crítica a la noción de empoderamiento. *Margen: Revista de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, (61), 7-14.
- Hernández Flores, J. Á., & Martínez Corona, B. (2006). Género, empoderamiento y movimientos sociales: La unión campesina Emiliano Zapata vive, en la región Tepeaca-Tecamachalco, Puebla. *Región y Sociedad*, 18(36), 107-146.
- Laverack, G. (2001). An identification and interpretation of the organizational aspects of community empowerment. *Community Development Journal*, 36(2), 134-145.
- Londoño, J. (2011). *Grupo de estudios en ciencia política y administración pública*. Recuperado de: <http://gecipap.blogspot.com.co/2013/09/1-la-participacion-ciudadana-en.html>
- Maton, K. I. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American*

- Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 4-21.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Universitas Psychologica*, 8(3), 615-626.
- Morán, A. (2011). *Un camino para el fortalecimiento*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Morán, A. & Méndez, J. (2011). *Un camino para el fortalecimiento: Caracterización de cinco organizaciones sociales aliadas al CED*. Bogotá: Uniminuto.
- Musitu, G., & Buelga, S. (2004). Desarrollo comunitario y potenciación. En *Introducción a la psicología comunitaria* (pp. 167-193). Barcelona: UOC.
- Narayan, D. (2002). *Empoderamiento y reducción de la pobreza: Libro de consulta*. Bogotá: Banco Mundial - Alfaomega.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- San Pedro, P. (2006). El individuo como agente del cambio: El proceso de empoderamiento. *Desarrollo "En Perspectiva"*, 1, 1-8.
- Schonfeld, R. (2000). *El liderazgo es un sentimiento: manual de liderazgo para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Soler, P., Planas, A., Ciraso-Calí, A., & Ribot-Horas, A. (2014). Empoderamiento en la comunidad. El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de evaluación participativa. *Pedagogía Social*, (24), 49-77.
- Susskind, Y. (2008). *A reality check on bush's speech to the UN world summit*. Recuperado de: <http://www.commondreams.org>
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. En *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). Nueva York: Springer.
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725-750.