

Empoderamiento de mujeres de una ONG colombiana. Un estudio de caso simple¹

Silvia Cristina Caicedo Muñoz

*Universidad del Valle / Facultad de Ciencias de la Administración
Colombia*

Leonardo Solarte-Pazos

*Universidad del Valle / Facultad de Ciencias de la Administración
Colombia*

Este artículo es un estudio de caso sobre cómo un grupo de mujeres se empoderan, conforman una ONG y generan empoderamiento en su comunidad, argumentando que el empoderamiento es un proceso en el tiempo, el cual se da en tres niveles psicológico, organizacional y comunitario. El empoderamiento en las mujeres es interdependiente, emerge como producto de la acción de ellas sobre los problemas sociales y públicos de su comunidad, e impacta el desarrollo social en la medida en que se transforman los valores que tienen las mujeres sobre qué es una mujer y cómo es en su realidad. La ONG de mujeres genera empoderamiento a partir de la Teología de la liberación basada en la eliminación de la opresión de género. Los hallazgos del estudio son un aporte a la comprensión del empoderamiento en organizaciones de mujeres que desarrollan políticas públicas sociales.

PALABRAS CLAVE: empoderamiento; mujer; ONGD; políticas públicas; management del desarrollo.

Empoderamento de mulheres de uma ONG colombiana: um estudo de caso simples

Este artigo é um estudo de caso de como um grupo de mulheres se empoderam, conformam uma ONG e geram empoderamento na sua comunidade, argumentando que o empoderamento é um processo no tempo, o qual se dá em três níveis: psicológico, organizacional e comunitário. O empoderamento nas mulheres é independente, emerge como produto da ação delas sobre os problemas sociais e públicos da sua comunidade, e impacta no desenvolvimento social na medida em que se transformam os valores que têm as mulheres sobre o que é uma mulher e como é na sua realidade. A ONG de mulheres gera empoderamento a partir da teoria de libertação embasada na eliminação da opressão do gênero. Os

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612135980>



Artículo recibido en 5 jun. 2014 y aprobado para publicación en 28 mayo 2015.

¹ Este artículo es producto de la investigación “Políticas públicas, estructura de organizaciones no gubernamentales de desarrollo y empoderamiento. El caso de la Fundación Paz y Bien” de la Universidad del Valle. Y ha sido escrito en coautoría con el profesor Leonardo Solarte-Pazos.

resultados do estudo são um aporte à compreensão do empoderamento em organizações de mulheres que desenvolvem políticas públicas sociais.

PALAVRAS-CHAVE: empoderamento; mulher; ONGs; políticas públicas; gestão do desenvolvimento.

Empowerment of women in a Colombian NGO: a simple case study

This paper describes and analyzes the case of group of empowered women who organized a local NGO and generate empowerment in their community. The paper argues that it is a process in time, being possible to explain it through three empowerment levels: psychological, organizational and communitarian. The empowerment process in these women is independent and emerges as the result of their actions on public and social problems in their community, and it generates impact on social development to the extent that the women change their values about “what is a woman” and “how is her reality”. The NGO of women generates empowerment based on the liberation theory and elimination of gender oppression. The study contributes to the understanding of the empowerment phenomenon in women organizations who develop public social policies.

KEYWORDS: empowerment; women; NGOs; public policies; development management.

1. Introducción

Dado que el rol de las Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGDs) es cada vez mayor en el desarrollo social (Korten, 1990; Edwards y Hulme, 1992; Fowler, 1997; Fisher, 1997; Lewis y Wallace, 2000) y de las comunidades (Edwards y Hulme, 1995), es necesario comprender cómo se genera participación e involucramiento comunitario, a través del empoderamiento, para garantizar una adecuada implementación de políticas públicas por parte de las ONGDs. Además, es conveniente identificar casos de ONGDs que sirvan de referente a los procesos de implementación de las políticas públicas en este tipo de organizaciones (Edwards y Hulme, 1992, 1995; Lewis, 1998a, 2001).

Esta investigación tuvo como propósito caracterizar y comprender este fenómeno, concentrándose en el estudio del empoderamiento en ONGDs de mujeres, que logran implementar exitosamente programas/proyectos/actividades en el marco de políticas públicas. La preocupación fue entender las particularidades presentes en la conformación y evolución de la gestión de estas organizaciones y su relación con el desarrollo de procesos de empoderamiento, tanto al interior de la organización como en la comunidad, asegurando eficacia en sus acciones. Una mejor comprensión de este fenómeno permitirá aportar al campo del desarrollo y de la gerencia de ese tipo de organizaciones, así como a la implementación de políticas públicas de manera exitosa desde diversas organizaciones que intervienen en el desarrollo social.

Los hallazgos de la investigación muestran que el discurso consciente de “estar empoderadas” se genera por el movimiento (Giddens, 1984) de las mujeres y sus interacciones a partir de un proceso de reflexión o monitoreo (Giddens, 1984), al ser invitadas, movilizadas y cuestionadas por una líder.

2. Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo social y las políticas públicas

Las Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGDs) son un tipo de organización del Tercer sector que participan de la política del desarrollo social y de la agenda pública (Edwards e Hulme, 1996; Lewis, 2001, 2003). En su rol como implementadoras de políticas públicas han adquirido un creciente compromiso en la prestación de servicios sociales con la participación de organizaciones de voluntarios (Salamon e Anheier, 1998a) y ciudadanas (Lewis, 2001), lo cual las ha convertido en una alternativa importante a la acción del Estado (Fisher, 1997:441) para ciertos problemas públicos.

Según Salamon y Anheier (1998a, 1998b), la adopción del modelo neoliberal en los estados nación sugirió que las ONGs tendrían como rol la satisfacción de las necesidades de la población, materializando el “traslado de actividades de bienestar al mercado” del ámbito público al ámbito privado. Este traspaso de funciones se hizo bajo la consigna de que “lo privado” tenía mejores prácticas (administrativas, financieras etc.), más eficaces y que favorecerían la solución de problemas sociales que el Estado no podía suplir debido al recorte de recursos, a sus debilidades en la capacidad instalada e ineficiencia (Korten, 1987). Colombia, no ajena a este escenario, incorporó un modelo neoliberal de reformas, con prácticas de ajuste estructural y recorte de las funciones y tamaño del Estado.

Por su parte, la literatura del Tercer Sector menciona que al finalizar la década de los años 80s, las “teorías del desarrollo” cambiaron su objetivo, enfatizando en la inclusión de conceptos como empoderamiento y sostenibilidad (Brinkerhoff e Coston, 1999:351) en las intervenciones sociales; y repercutiendo en la necesidad de que las ONGDs garantizaran procesos de empoderamiento con las comunidades y población beneficiaria como requisito para lograr los objetivos de sus programas y proyectos así como la participación de los beneficiarios (Thomas, 1996, 1999; Goldsmith, 1992; Brinkerhoff y Coston, 1999). Por ende, el empoderamiento se ha explicado como una consecuencia del aumento de la participación de las organizaciones de voluntarios (Salamon e Anheier, 1998a; Salamon, 1999) y de organizaciones ciudadanas (Lewis, 2001) en las ONGs, la legitimación de discursos alternativos de desarrollo y democratización (Fisher, 1997:440 cit., a Escobar, 1992), y la creación de espacios políticos (Fisher, 1997:440).

El rol de las ONGDs en el desarrollo y en las políticas públicas tuvo un cambio significativo a finales de la década de 1990:

- a) Debieron adoptar herramientas del management tales como la “planificación estratégica” para fortalecer su eficacia (Fowler, 1997), la rendición de cuentas y la “auditoría social” (Flower, 1997) para mejorar su confiabilidad ante los donantes, la sociedad y el Estado.
- b) Aquellas organizaciones ubicadas en países del Norte empezaron a tener dificultades para desempeñarse en el ambiente político debido a la complejidad generada por tres cambios (Lewis, 1998a): el paso de la “ejecución directa y constante de proyectos y programas”

a la “constitución de alianzas con organizaciones locales”; el aumento de la financiación directa de los donantes a las ONGs del Sur que generó nuevos retos en el rol de las ONG del Norte como intermediarias; y el énfasis de los donantes en la labor de socorro y de emergencia en detrimento del enfoque de desarrollo de largo plazo que las había caracterizado antes.

- c) Se establecieron como actores de alto perfil al interior de las políticas públicas (Edwards e Hulme, 1995; Lewis, 2001) a nivel local, nacional y mundial, convirtiéndose en hitos a estudiar pues son consideradas “agentes efectivos para la reducción de la pobreza en los países receptores de ayuda de África, Asia y América Latina” (Edwards e Hulme, 1995; Fowler, 1997; Fisher, 1997).

Para algunos críticos las ONGs y las asociaciones locales y/o comunitarias tienen gran valor, pues son un recurso potencial alternativo de la práctica y el discurso del desarrollo social, al facilitar la participación y el empoderamiento de manera diferente (Fisher, 1997:443).

3. El empoderamiento y el management del desarrollo social

Uno de los mecanismos de participación de la comunidad y que asegura la sostenibilidad de las acciones, es el empoderamiento. Un concepto de la psicología social comunitaria (Zimmerman e Rappaport, 1988; Zimmerman et al., 1992; Zimmerman, 1995) y vinculado a las teorías del desarrollo social desde la década de los años 90 (Zimmerman, 1999).

Es un constructo en el cual se unen las fortalezas y competencias individuales, los sistemas naturales de ayuda, y las conductas proactivas a la política social y al cambio social (Perkins e Zimmerman, 1995:569 cit., a Rappaport, 1981, 1984). Incluye la acción colectiva para mejorar la calidad de vida en una comunidad y las conexiones entre las organizaciones de la misma (Perkins e Zimmerman, 1995: 571); se clasifica en los niveles psicológico (EP), organizacional (EO) y comunitario (EC), tanto en proceso como en resultados (Perkins y Zimmerman, 1995; Zimmerman, 1995).

El nivel psicológico (EP) se refiere al empoderamiento individual (percepción de control personal, aproximación proactiva hacia la vida y comprensión crítica del ambiente sociopolítico). El nivel organizacional (EO), corresponde a los procesos y estructuras que incrementan las estrategias de los sujetos y les proporcionan el apoyo mutuo necesario. Y, finalmente, el nivel comunitario (EC) es la acción colectiva de los individuos en organizaciones comunitarias y servicios que ayudan a mantener/mejorar la calidad de vida comunitaria, y de las conexiones de éstas con la comunidad; en sus componentes intrapersonal, de interacción y de comportamiento (Rappaport 1981, 1987; Zimmerman e Rappaport, 1988; Perkins e Zimmerman, 1995; Spreitzer, 1995, 1996; Musitu e Buelga, 2004; Spreitzer et al., 1999).

Cuadro 1
Categorías de análisis desde la teoría del empoderamiento en psicología comunitaria

CATEGORÍAS	TEORÍA DEL EMPODERAMIENTO DESDE LA PSICOLOGÍA COMUNITARIA (Perkins e Zimmerman, 1995; Zimmerman, 1995)																	
	Nivel Psicológico				Nivel Organizacional				Nivel Comunitario									
	Proceso de potenciación			Resultados de la potenciación	Proceso de potenciación			Resultados de la potenciación	Proceso de potenciación			Resultados de la potenciación						
	Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones	Manejo de recursos	Trabajar con los demás	Sentido de control	Conciencia crítica	Comportamiento participativo	Oportunidades en participar en la toma de decisiones	Responsabilidades compartidas	Liderazgo compartido	Competencia efectiva en manejo de recursos	Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones	Influencia política	Acceso a recursos de la comunidad	Apertura de estructuras mediadoras	Tolerancia a la diversidad	Coaliciones organizacionales	Liderazgo plural	Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria.

Fuente: Adaptación de Muisu y Buelga (2004:167-195).

Lo anterior sugiere la pertinencia de estudiar ONGD's en la cual se genere empoderamiento, se trascienda la correlación retórica y especulativa; se posibilite la democratización (Fisher, 1997:444); y, la relación entre acción (Giddens, 1984) y empoderamiento.

Según Giddens, el individuo es dual en su comportamiento, pues es agente en el contexto y en una estructura social; tiene una "intencionalidad" con movimientos "inconscientes" (aquellos, que no son percibidos racionalmente de lo que estamos haciendo) que obedecen a una relación entre un estado mental y la satisfacción proveniente de consumir la acción.

El proceso explicativo de los actos, surge del monitoreo de la práctica o "práctica consciente" de las personas, quienes construyen un discurso explicativo y justificativo de su acción, es decir, de interpretación y de asignación de sentido a la acción, denominado "práctica discursiva" (Giddens, 1984). La acción y al creación, son promovidos por la reflexividad generada en la comparación entre la imagen de sí mismo y aquello que se "ve" al contrastarle con la imagen que tiene de sí, la idea que se forma de la manera en que los demás lo perciben a él y a lo que hace y representa (Giddens, 1984).

4. Procedimiento metodológico

La investigación utiliza un estudio de caso para analizar el proceso de empoderamiento de una ONGD representativa del sector, la cual responde a los problemas sociales, a la comunidad y a los lineamientos de las políticas públicas colombianas vigentes. Es de carácter exploratorio dado que se espera establecer elementos claves del proceso de intervención y de la relación con la comunidad, de tal manera que permitan avanzar en la comprensión del fenómeno y guiar posteriores investigaciones.

El proceso investigativo se llevó a cabo entre los años 2009 y 2010, en cuatro fases:

FASE 1. Recolección de información (Abril a Septiembre 01 de 2009). Se realizó revisión y análisis documental a 23 documentos (Organizacionales, informes, proyectos, manuales y publicaciones internas), doce sesiones grupos de discusión con la participación de tres integrantes de la Fundación, dos asesores Corporación Biotec, cinco profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle y tres integrantes del Grupo de investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos — GyEPRO —. Se llevaron a cabo cuatro entrevistas semi-estructuradas al personal directivo, cuatro a directivas-Consejeras de Familia que integran la comunidad intervenida, y dos a Consejeras de Familia. Se hicieron cuatro visitas de campo para observar en las casas-sedes y recoger documentos soporte de la metodología de los programas Casita de la vida, Madres comunitarias, Madres Fami, Colegio Semilla de Mostaza, Casas de Restauración Juvenil Francisco Esperanza.

FASE 2. Caracterización del problema y definición de la pregunta de investigación (Marzo 3 a Junio 17 de 2009). Se elaboró el marco de referencias conceptuales sobre intervención social y empoderamiento; se revisaron artículos sobre organizaciones del tercer sector, y se analizó la organización a través de la teoría del empowerment.

FASE 3. Reconstrucción de datos (Junio de 2009 a Febrero de 2010). Simultáneamente se hizo la construcción del relato (modelo de intervención por líneas de acción y filosófico de la organización, y reseña histórica) y la discusión en un taller con Directivas, Consejeras de Familia y Consejeras de Familia-Coordinatoras de Programas, y en un grupo de discusión. El primero se extrajo del diario de campo y de las grabaciones de las entrevistas; a partir de fragmentos discursivos enunciados por diversos actores en varios momentos; que son temporales (fechas, actores involucrados), aluden a cambios en el proceso de intervención (apertura o cierre de programas, proyectos ú actividades), la sostenibilidad de la organización y su intervención social durante un período.

FASE 4. Análisis de los datos (Febrero a Diciembre de 2010 — Enero a Junio de 2012). Se establecieron los características y los eventos clave (aparición de servicios, tipo de modelo de intervención usada, características de empoderamiento en los tres niveles) de la evolución de organización en su intervención social (grupos etarios y estrategias); y, se analizó la relación ONGD — comunidad basada en el empoderamiento desde las categorías del Teoría del Empoderamiento (Perkins e Zimmerman, 1995; Zimmerman, 1995). Ello se complementó con una matriz analítica, que incluía los actor(es) que generan procesos de acción y movilización sobre otro, el rol de la comunidad producto de la posición asumida por las mujeres Consejeras

de Familia con relación a la intervención social, el estilo de relación entre los involucrados en la intervención social, y las características de la intervención social según grupo etario y la metodología.

4.1 Diseño y características del estudio de caso

Robert K. Yin (2003:39) sugiere la posibilidad de utilizar un solo caso con una o varias unidades de análisis, por los costos de los estudios longitudinales (Yin, 2003:42), dado que la teoría establecida puede ser confirmada mediante un caso crítico que represente el universo. El caso simple confirma la teoría y provee explicaciones alternativas (Yin, 2003:40). Por ello, la investigación se orientó a observar la evolución y las dinámicas de una organización de desarrollo social en sí misma durante un tiempo, usando como estrategia un estudio de caso simple. Se seleccionó la ONGD local “Fundación Paz y Bien” y, se reconstruyó la evolución de su intervención social y la relación con la comunidad en el Municipio de Santiago de Cali - Colombia, desde 1989 hasta 2009; para registrar los períodos y eventos de la intervención social realizada por la ONGD desde el empoderamiento.

La confiabilidad, validez y limitaciones de los métodos seleccionados en la investigación fueron:

a) *Credibilidad*. En cuanto a:

- ▼ *Participación en la investigación*. Se reconstruyen eventos del pasado durante dos años, recolectando información de terreno (documental, talleres, grupos de discusión y entrevistas) y comparando teóricamente desde el Management del desarrollo y la psicología social comunitaria.
- ▼ *Triangulación*. Para contrastar la información de percepción de los empleados sobre cómo se ha relacionado la ONGD local con la comunidad, el relato de evolución de la organización y la información documental, con relación a las variables claves de la investigación. También contrasta la perspectiva de Directivas; directivas-consejeras de Familia e integrantes de la comunidad; y, Consejeras de Familia.
- ▼ *Los controles por los miembros*. Se validó el relato de la evolución de la organización con las directivas. Los archivos documentales de soporte (entrevistas originales, documentos de base) se conservan en medio magnético e impreso para confirmar la existencia de los datos de origen.
- ▼ *Límites*. Está en la reconstrucción de los eventos pasados debido al potencial olvido de situaciones importantes, confusión de eventos y a la no existencia de registro impreso o magnético de la evolución de la ONGD y sus eventos.

b) *Transferibilidad*. Si bien la ONGD local seleccionada es representativa, y se pretende extraer elementos que han hecho exitosa su intervención, no se espera que los hallazgos sean estandarizados para otras organizaciones.

c) *Fiabilidad*. Triangulación por la contrastación de información de diferentes fuentes (Directivas, directivas — Consejeras de familia, y consejeras de familia) y técnicas (análisis documental, grupos de discusión, entrevistas semi-estructuradas, análisis documental, visitas de campo y talleres). La *limitación* está en los instrumentos desarrollados trabajan con los recuerdos de los informantes, complejizando el control sobre la interpretación en la investigación.

d) *Confirmabilidad*. Disponibilidad de los datos y fuentes, incluso para la organización estudiada.

El estudio de caso simple con “la organización” como unidad de análisis, permitió integrar diversos métodos de recolección de información (Yin, 2003). El muestreo estratificado se definió por el tiempo de vinculación a la organización y el rol del actor quien debe estar vinculado a la organización comunitaria de base, en su mayoría desde el primer año de existencia.

La información se analizó en dos niveles: a) *Nivel I*. Reconstrucción y caracterización de la evolución de la organización en su intervención social y en la estructura organizacional durante 22 años; a partir de una estrategia narrativa y la validación del relato por mujeres de la comunidad que se desempeñan en niveles administrativos y directivos de la organización; b) *Nivel II*. Identificación y caracterización de los momentos y los eventos claves sucedidos en la organización durante los 22 años según los niveles psicológico, organizacional y comunitario de la Teoría del Empoderamiento (Perkins e Zimmerman, 1995) con el uso de la estrategia de descomposición temporal (Langley, 1999:704) y la contrastación con variables de empoderamiento psicológico (EP), organizacional (EO) y comunitario (EC) (Zimmerman, 1995).

4.2 Selección de la ONGD local como estudio de caso simple

La Fundación Paz y Bien es una organización sin ánimo de lucro de Cali — Colombia conformada en el año de 1994. Es dirigida y constituida por una Organización comunitaria de base de mujeres —Asociación Semilla de Mostaza— que se reúne desde el año 1987. El grupo de mujeres ha estado acompañado por una religiosa franciscana. Ha desarrollado acciones a lo largo de los 26 años con diferentes grupos etarios. Actualmente, su zona de impacto son las comunas 6, 13, 14, 15, 18 y 21 en la ciudad de Santiago de Cali, así como los municipios de Buenaventura, Palmira, Cartago y Pradera, y ha aumentado su grupo de mujeres empoderadas de siete a 60 quienes ejecutan las actividades de la ONGD. Se financia a través de la gestión de fondos nacionales e internacionales, y recursos propios. El modelo de intervención social por grupos etarios es reconocido a nivel nacional e internacional como un modelo novedoso de innovación social siendo objeto de investigación por académicos en Colombia, Europa, Canadá y Estados Unidos.

5. El empoderamiento en la organización de mujeres

Los datos fueron organizados utilizando una estrategia de descomposición temporal (Langley, 1999:703), a partir de la identificación y caracterización de los momentos y los eventos claves sucedidos en la ONGD local durante el período de estudio. El análisis de la información se realizó a partir de las características de los tres niveles de empoderamiento expuestos en la Teoría del empoderamiento (Zimmerman, 1995; Perkins y Zimmerman, 1995). A continuación se presentan los tres períodos identificados:

Período 1. Del año 1987 a 1990

Las mujeres alcanzan todas las características de un resultado de empoderamiento a nivel psicológico (Zimmerman, 1995). Se identifica en los relatos un sentido de control en su comportamiento. Las normas informales creadas y compartidas sobre la no violencia contra la mujer por el grupo, trascienden la necesidad de construir lazos de seguridad en el espacio alrededor del “árbol de guanábana” a la protección de sí mismas, a partir de estrategias de comunicación, como escucharse, invitar a otras mujeres a participar de las reuniones y hablar cara a cara.

(...) hace veintidós años, cuando nos entregaron los lotes a muchos, llegamos acá mujeres de diferentes regiones, (...) encontré una cantidad mujeres dormidas debajo de un árbol en Aguablanca. Averigué qué hacían a las 9 am, me arrimé y yo pedí vincularme al grupo. [CF.2: 2009]

(...) todos los programas surgieron por necesidad, si!!, (...) la Hermana, reunió a todas las mujeres y ofreció nuevas alternativas, empezamos mujeres jóvenes y muchachos, (...) nos agrupaba para que nos pudiéramos apoyar en la calle o la cancha. Llegaron las 7 mujeres: Colombia, Martha Isabel, Rosalba, Rosario (...). Y discutían que tenían derechos a trabajar, y salen a trabajar a las 5 am. (...) con derecho a educarnos, a una vida digna, ya no tenía más alternativas. [CF.1: 2009]

las charlas eran motivantes, dignifican a la mujer, dan otro sentido a la vida, dice ustedes son importantes, si pueden; yo no me sentía como otras mujeres que estaban muy sometidas, tenían la autoestima un poco baja. [CF-D.3:2009]

El método “cara a cara” busca exteriorizar pensamientos y sentimientos de las mujeres independiente de las prácticas culturales orales propias de su etnia, frente a su rol en la pareja o en el trabajo; pues algunas de ellas hablaban solo con sus hijos debido a violencia física ejercida por sus parejas.

Al principio muchas no hablaban, parecían totalmente mudas pero cuando empezaban los lazos de amistad se soltaban, se decían “cuente usted lo que le pasó”, se reflexionaba y se socializaba ¿Qué has sentido? ¿Qué ha sucedido en el barrio? [CF.2:2009]

Las mujeres empezaron a liberarse en cierto sentido haciendo notar a su esposo que si pensaban. Ellos les decían que en la casa no tenían ni un ladrillo, porque la casa la levanté fui yo, yo compré

el lote. Se dieron cuenta que las humillaban, que era flaso y a muchos hombres ese cambio no les gusto. [CF-D.3:2009].

Emerge una conciencia crítica con respecto a los roles asumidos por las mujeres en su cotidianidad, comportamientos participativos en la dirección, reconocimiento de la diversidad y los saberes; debido a la incidencia de la interpretación de la realidad de la líder sobre la ruptura y cuestionamiento de las lógicas de pensamiento de las mujeres, su realidad y autonomía, al reflexionar sobre el valor de sí mismas y la dignidad de la mujer bajo el principio de la “enajenación de las personas” y recuperar la palabra.

(...) un esfuerzo muy grande para que las gestores del proceso fueran las mujeres, ninguna está por un salario, es otra motivación y lo hace distinto (...) en pequeños grupos autónomos y libres, son capaces de gestionar (...), trabajar desde ellas, en un diálogo de saberes de iguales en el que la comunidad académica, no es más que ellas. [ET.M:2009]

Comienzan a implementar sus formas de administración del hogar a los recursos para compartir en las reuniones y en olla comunitaria, diseñan en conjunto las actividades que van a realizar con las personas que se acercan a la Olla comunitaria.

Como nosotros preparábamos comida, Fanny prestó su casa (...) nos organizamos y algunas conseguían los recursos, carne e íbamos a los supermercados por la calle del comercio (...) y se acercaron más mujeres. [CF.1:2009]

(...) lo que fue muy representativo, todas trabajaban por ellas mismas (...) no recibían plata pero lograba cocinar para su familia también. [CF.2:2009].

Constituyendo otros elementos propios del proceso de empoderamiento a nivel organizacional como la oportunidad de participar en la toma de decisiones en un pequeño grupo y las responsabilidades compartidas en el direccionamiento de las acciones. A nivel comunitario emergen dos características del proceso de empoderamiento: el acceso a recursos de la comunidad en tanto que las mujeres integran la ONGD y son parte de la comunidad y, la tolerancia a la diversidad con la invitación y vinculación de hombres de la comunidad a la formación desarrollando habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria.

En general el proceso y los resultados de empoderamiento generado por la ONGD, al final del período 1, se dan por la conjugación de tres elementos: la incidencia de los valores y formas de percibir el rol de la mujer de una líder sobre los de un grupo pequeño de mujeres de la comunidad, el compartir valores sobre la eliminación de la opresión de género (violencia contra la mujer) y la generación de movimiento o acción en ese grupo de mujeres. Esos elementos favorecieron que en la relación ONGD-comunidad se diera primero un proceso de empoderamiento a nivel psicológico pues las mujeres desarrollaron habilidades para tomar

decisiones en lo familiar y de pareja, a manejar recursos producto de sus trabajos y de las acciones comunitarias que iniciaron, y a trabajar en equipo. El proceso y los resultados de empoderamiento de las mujeres en la organización emerge por el cambio de los valores y las formas de percibirse como mujeres en su realidad, y la consolidación sistemática de acciones para gobernarse, generar acciones acordes sus problemas sociales y configurar mecanismo y una red de protección para si mismas y la comunidad.

Período 2. Del año 1991 al 2000. Se modifica el rol de la líder con relación al direccionamiento de las acciones pues las mujeres empiezan a coordinar los programas.

En el período 2 las mujeres alcanzan tres características de un proceso de EO:

- a) Logran acceder y crear oportunidades de participación en la toma de decisiones sobre las acciones para el bienestar de la comunidad, lo cual se manifiesta en decidir cómo definir su marco general de intervención social y cómo implementar la intervención de acuerdo a los problemas sociales y población abordada.

Fortalecen las acciones colectivas y actividades como organización, así como el establecimiento de formas de dirección y comunicación entre las mujeres, trabajo con la comunidad y diseño e implementación de actividades creadas por ellas. Las mujeres continúan en su proceso de reconocimiento de sí mismas desde el rol de mujer al fortalecer la capacidad de independencia económica y de pensamiento.

ha sido un proceso con cada una de nosotras durante años para ser lo que somos; todas hemos pasado por un proceso de consejería de familia, y justicia restaurativa. [CF.1:2009]

(...) todas las mujeres, que no fuéramos profesionales para poder trabajar, teníamos que haber sido consejeras. Las que se forman tienen la posibilidad de poder trabajar en la fundación. [CF-D.3:2009]

- b) Definen sus criterios de acción desde las necesidades y la eliminación de la opresión, crean sus propias metodologías de acción y desarrollan su propia “forma” de observar, identificar, analizar, cuestionar y proponer los problemas de la comunidad y sus soluciones, generando rupturas con las metodologías de intervención de las instituciones estatales y con organizaciones privadas o mixtas, así como autonomía en la gerencia y modo de intervención social indiferentemente del donante o financiador.

Yo duré 5 años allí, estuve acompañándolos, era la persona a quien se le acercaban a decirle dificultades en su casa, o con alguna persona. [CF.4:2009]

Preguntábamos ¿Qué quieren hacer o saben hacer? Y empezaron procesos productivos con agricultura simultáneamente tratábamos de infundir los valores, de autoestima, cuidado personal, y lo que pasara en el barrio. [CF.5:2009]

Fortalecen los valores compartidos sobre la liberación de la opresión de género reforzando su organización de mujeres que aborda problemas sociales de su comunidad, visibilizan el carácter público de los mismos con sus intervenciones y participaciones en reuniones de debate con otras organizaciones e instituciones en temas de salud, cuidado de niños y niñas, población juvenil vinculada a diferentes formas de conflicto, o en espacios de debate sobre las políticas públicas del Estado para infancia, niñez, gestación, lactancia y Mujer.

El método de intervención de “escucha y toma de la palabra” diseñado en conjunto por las mujeres y la Líder en tres ámbitos de intervención, es fortalecido: autonomía (entendida como el cuidado y amor por si mismo), alteridad (capacidad de interlocución con pares de manera asertiva y siempre en respeto por su dignidad como ser humano) y empoderamiento político (reconocimiento de si mismo en la comunidad, de sus derechos y del ejercicio ciudadano con postura crítica y propositiva), construido en el período 1 producto de la intervención consigo mismas.

Consolidan el diseño del Manual de formación para mujeres Consejeras de Familia, con un componente de formación en derechos, usándolo con mujeres, niñas y niños; y con los jóvenes cuando aparece el problema social de los hurtos.

Se observaba era que lo muchachos eran muy rechazados, se les miraba mal, se les tenía rabia porque eran quienes causaban los conflictos, los atracos; entonces se empezó a mirar a los jóvenes de otra manera, a saludarlos a motivarlos, a reunirse con ellos y plantearles ideas para hacer algo, ellos empezaron a barrer las calles a las 3:00 am para que no los viera porque les apenaba y las personas empezaron a cambiar en su manera de verlos. [CF.4:2009]

(...) en cada esquina que encontrábamos jóvenes, nos acercábamos y hablábamos; pero eran muy reacios, eran rechazados por la sociedad y la casa. [CF.2:2009]

(...) hacemos intervención generando confianza para que supieran que solo nos importaban las personas como tal. [CF.5:2009]

- c) Las formas de organización, dirección y gobierno evidencian cómo en el transcurso de los 10 años las mujeres logran generar responsabilidades compartidas entre si, con otras personas que han ingresado a la organización, con profesionales y con familiares de los beneficiarios.

El liderazgo es compartido al asumir los programas como coordinadoras de las acciones y al definir una estructura organizacional informal de comunicación y toma de decisión entre ellas.

(...) el proceso era como de amistad (...) veíamos la necesidad de varias cosas. Entonces nos empezamos a organizar. [CF.2:2009]

Conformamos grupos, preguntábamos ¿cómo lo vamos a hacer?, pero no teníamos claras las implicaciones en la independencia de las mujeres. [CF.2:2009]

Las mujeres asumen la dirección de la Casita de la Vida (Madres FAMI, Mujeres gestantes y lactantes) fortaleciendo su autonomía organizacional, la coherencia de las acciones con necesidades comunitarias, Se convierten en referente para otras, se reconocen a si mismas, comparten responsabilidades y oportunidades de participación en la toma de decisiones al ampliar sus acciones a otras comunas.

la convocatoria invita a la mujer (...) de manera muy espontánea, (...) las mujeres van y allí sacamos todo lo que pensamos, hablamos sobre nuestros derechos y entonces les interesaba y se quedaban. [CF.1:2009]

Constituyen redes de trabajo por coaliciones con universidades, ONG, organizaciones internacionales, socializan experiencias y conocen similares dirigidas a jóvenes y justicia restaurativa en Europa.

En cuanto a los resultados de EO, las mujeres desarrollaron capacidades individuales que compartían los mismos valores feministas y de liberación del oprimido como principio para dirigir de manera efectiva el uso de recursos en los programas; constituyeron redes de trabajo en especial con entidades de educación superior, instituciones y organismos de ayuda nacional e internacional; e inciden en lo político desde su método de intervención social basado en autonomía, alteridad y empoderamiento político, y por otra parte, debido a la capacidad de las mujeres para transferir el proceso de restitución de la palabra en los sujetos intervenidos a espacios en los cuales se discuten los principios de intervención social del Estado para la mujer, la infancia, la adolescencia y violencia.

El EO se manifestó en la constitución jurídica de las mujeres primero como organización comunitaria de base con la Asociación Semilla de Mostaza y luego con la constitución de la Fundación Paz y Bien. Mientras que el EC se puede explicar por la consolidación de ideas sobre qué es y cómo es una mujer, y la co-construcción de valores lo cual le permitió a las mujeres, proyectar una imagen como organización consistente entre lo que dicen y lo que hacen (esto incluye las acciones que realizan y cómo se perciben a si mismas). Por su parte, el EP resultado del período 1 constituye la base del proceso de resultado de EO pues la conciencia crítica, el comportamiento participativo y el sentido de control posibilitaron durante este período que el proceso de intervención de la ONGD se sostuviera, y creciera tanto en servicios como en la participación de otras personas de la comunidad.

Se da un EO tanto en proceso como en resultados, y también se dan las características de un proceso de EC debido al acceso a recursos de la comunidad, apertura de estructuras mediadoras de las mujeres en los programas y actividades cotidianas con la población intervenida, tolerancia a la diversidad; y, aparecen las coaliciones organizacionales y el liderazgo plural.

Período 3. Del año 2001 al 2008. Se crean más servicios para la comunidad como la Posada Semilla de Mostaza del Programa de atención a población en situación de desplazamiento (2001), los Clubes pre-juveniles y juveniles en el marco de la Casa de Restauración Francisco

Esperanza con el apoyo de donantes del municipio (2001), los Talleres de alfabetización a la comunidad (2001) y los de alfabetización, auto-cuidado, reflexión colectiva del pasado como Método de recuperación cultural realizados por las Consejeras de familia con la población víctima del conflicto armado se desplazan a Cali (2003).

La ONGD genera EC desde la teología de la liberación, dirigida hacia la eliminación de la opresión de género. Las mujeres y la comunidad continúan fortaleciendo la participación, la toma de decisiones participativa y horizontal, sus formas de gobierno y la red de sistemas de protección.

Las mujeres fomentan los procesos de coordinación de trabajo en equipo y modifican los valores con relación al ideal de justicia (acceso a derechos) para la población víctima del conflicto armado.

(...) éramos personas de la zona, siempre trabajamos en conjunto con las mujeres de aquí, todo lo manejábamos nosotros. [CF.2:2009]

Se sienten empoderadas políticamente por la tolerancia a la diversidad, el liderazgo plural, y la incidencia política en aspectos como la infancia, juventud, mujer y adulto mayor, pues logran diseñar estructuras mediadoras entre los mismos y la comunidad en torno a los problemas sociales y el carácter público que revisten para cada grupo y zona.

La diversidad se materializa en el aumento de la participación de la comunidad en actividades de la organización. El liderazgo se pluraliza con inclusión de un profesional a la coordinación del programa Jueves de Paz (2008), la consolidación de las actividades de Consejería de familia, justicia restaurativa y economía social en las Comunas 7, 14, 15, 21 y en tres municipios del departamento, y la participación en debates en los cuales manifiestan su posición sobre las formas de intervención social implementadas por el gobierno municipal.

Como resultado del EC las mujeres y los familiares de la comunidad intervenida desarrollan habilidades participativas en su vida comunitaria tales como pedir la palabra en reuniones, participar en coaliciones de organizaciones públicas, privadas y mixtas en temas de cultura y violencia, seguridad alimentaria. Asimismo, logran capacidad institucional basada en un liderazgo plural que les permite construir líneas de base, recoger información en terreno y documentar para proponer en textos impresos, audiovisuales y de otros formatos los lineamientos de política pública por grupos etarios en colaboración con organismos multilaterales e internacionales.

A continuación se resumen las características del proceso y resultado de empoderamiento durante los tres períodos identificados.

Cuadro 2
Características de empoderamiento identificados en todos los períodos

TEORÍA DEL EMPODERAMIENTO (Perkins y Zimmerman, 1995; Zimmerman, 1995)																		
Periodo	Nivel Psicológico			Nivel Organizacional			Nivel Comunitario											
	Proceso		Resultado	Proceso		Resultado	Proceso		Resultado									
	Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones	Manejo de recursos	Trabajar con los demás	Sentido de control	Conciencia crítica	Comportamiento participativo	Oportunidades en participar en la toma de decisiones	Responsabilidades compartidas	Liderazgo compartido	Competencia efectiva en manejo de recursos	Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones	Influencia política	Acceso a recursos de la comunidad	Apertura de estructuras mediadoras	Tolerancia a la diversidad	Coaliciones organizacionales	Liderazgo plural	Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria.
1987 a 1990	X	X	X	X	X	X	X	X				X						X
1991 a 2000							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2001 a 2008							X			X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Adaptación de Musitu Y Buelga (2004).

6. Resultados

El proceso empoderamiento de la ONGD local empieza por la acción, se va consolidando con la transformación de las formas de percibirse y ser mujer en su realidad, y se refleja en los valores compartidos. Las mujeres están empoderadas y continúan generando procesos de empoderamiento en los grupos etarios en el marco de acciones consistentes entre “lo que dicen” y “perciben de si mismas” como “Mujeres de base empoderadas que trabajan por el bienestar de su comunidad”; su Self organizacional (Solarte-Pazos, 2011) que refiere a lo que son y dicen que son también es consecuente con el self identitario, el cual señala como valor común la “Eliminación de la opresión basada en género con un Sistema social justo”, durante toda la intervención.

Desde el punto de vista de la teoría del empoderamiento las primeras características que sugieren EP bajo el marco del valor mencionado es la generación de una percepción de control personal, la aproximación proactiva hacia la vida y la comprensión crítica del ambiente sociopolítico por parte de las mujeres.

El EO de la mujeres se evidencia en la toma de decisiones horizontal (entre mujeres-líder), la flexibilidad de la estructura de la ONGD adaptada a la estructura interna de la organización comunitaria de base “Asociación Semilla de Mostaza”, las decisiones colectivas en la coordinación de acciones para los mecanismos de participación comunitaria, en la capacidad como grupo de mujeres de aportar en el incremento de las estrategias de los sujetos para solucionar sus problemas sociales o públicos, en proporcionar el apoyo mutuo necesario al interior de los grupos de consejería de familia, entre ellos y en la relación con otras organizaciones, en formarse entre las mismas mujeres estudiar, en participar, opinar y escribir informes para otras organizaciones, en la capacidad instalada de tener formas flexibles para dirigirse como grupo, en definir y consolidar el método de intervención (autonomía, alteridad y empoderamiento político) a partir del quehacer de las mujeres en todas las acciones (Metodología Consejería de Familia, Programa para Mujeres gestantes y lactantes, Cuidado infantil y niñez, Colegio Semilla de Mostaza de Educación formal por ciclos, Juventud con las Casas Francisco Esperanza-Justicia Restaurativa-; población en situación de desplazamiento y/o adulto mayor, y Microcrédito-Economía social).

En otras palabras, la relación construida entre la comunidad y la asociación comunitaria de base que conforma a la ONGD, aseguró un aumento de la participación en el diseño y ejecución de actividades tales como protección a la mujer víctima de violencia, violencia social con jóvenes, violencia política con población en situación de desplazamiento; que antes eran de ejecución estatal (Fowler, 2000:640). La existencia y funcionamiento de la organización comunitaria de base permite que se cumpla el objetivo de la ONGD en promover la participación y facilitar la manifestación de las expectativas de la sociedad civil (Salamon y Anheier, 1998a), de la comunidad del Distrito de Aguablanca.

Igualmente, los resultados de EO se dieron debido a la adopción de la perspectiva del desarrollo comunitario como estrategia de intervención social, centrada en un nivel local y con un proceso de fortalecimiento de principios de cooperación comunitaria y participación

(Fowler, 2000:649). Ni adoptó técnicas del management del desarrollo en su totalidad como la planificación estratégica para fortalecer su eficacia (Fowler, 1997) solamente adaptó parte de sus procesos a la elaboración de informes en la gestión de proyectos.

El EC se da por el reconocimiento, apropiación de sí mismas, y la consistencia en su actuar bajo el lema “Nosotras somos mujeres de base autónomas, capaces de alternar con pares y empoderadas políticamente”, la relación construida entre la comunidad y la asociación comunitaria de base.

La existencia y funcionamiento de la organización comunitaria de base permite que se cumpla el objetivo de la ONGD en promover la participación y facilitar la manifestación de las expectativas de la sociedad civil (Salamon y Anheier, 1998a). Los sistemas de protección creados y el aumento de la participación en el diseño y ejecución de actividades tales como protección a la mujer víctima de violencia, violencia social con jóvenes, violencia política con población en situación de desplazamiento que antes eran de ejecución estatal (Fowler, 2000:641) y la prestación servicios sociales con la participación de las organizaciones de voluntarios (Anheier y Salamon, 1999) de mujeres en una estructura organizacional horizontal promueve la creación de espacios políticos (Fisher, 1997).

La metodología, las alianzas con organizaciones mixtas/privadas y que las mujeres formadas en Consejería de Familia sean quienes dirigen las acciones de la ONGD local, configuran capacidad institucional (Brinkerhoff e Coston, 1999:349) y local (Edwards y Hulme, 1996) evidenciable en el trabajo conjunto, la prestación de servicios, y las relaciones con otras ONGs.

7. Conclusiones

7.1 Para el *management* del desarrollo el empoderamiento es una estrategia que asegura el éxito de los programas y proyectos de las organizaciones del Tercer Sector. En ese sentido el estudio de caso muestra como una organización no gubernamental —ONGD— local debe generar procesos de empoderamiento a partir de la acción y el movilización. La acción se motiva a partir de valores relacionados con la teoría de la liberación y género de la líder que son transmitidos a las mujeres. Con la acción, inician una homogenización de valores que convergen en la forma de concebir la intervención. Este proceso de empoderamiento individual-organizacional se va generando a partir de la acción pura y construye una estructura para la liberación del oprimido (la mujer), que cambia en el tiempo según las necesidades que van resultando de la identificación realizada por las mismas mujeres en su comunidad. De tal manera, se va conformando un mecanismo básico de uso de recursos de las mujeres y de la comunidad a la que pertenecen, y posteriormente normas consensuadas para sostenerse como organización y extender sus procesos de empoderamiento a otros integrantes de la zona intervenida.

Lo relevante de este hallazgo es que insinúa el hecho de que la fortaleza de las organizaciones para lograr empoderamiento efectivo tiene su origen en la forma cómo se genera

su estructura a partir de la acción e interpretaciones sobre los problemas públicos de una comunidad. Esta interacción de reflexión entre acción y valores opera como mecanismo de configuración de estructuras de una ONGD en la misma vía que Giddens (1984) plantea la relación acción-monitoreo de la acción y discurso consciente (Solarte-Pazos, 2011).

Las características del proceso de empoderamiento que ha facilitado la implementación de políticas públicas y es generado por una organización tipo ONGD local, son: a) modificar las formas de asumirse e interpretar su realidad a partir del conocimiento de cada individuo, redistribuyendo el uso de recursos y co-construyendo normas con el Método de autonomía/ alteridad/ empoderamiento político; b) lograr movilización social (Butterfoss y Kegler, 2002) en las mujeres y con ellas en los otros servicios; y c) realizar acciones intencionales centradas en las mujeres de una comunidad local (Rappaport, 1987, citado por Perkins y Zimmerman, 1995:570) en el Distrito de Aguablanca, definiendo valores compartidos y estableciendo sistemas de protección.

7.2 De manera general el proceso de empoderamiento de la ONGD con la comunidad aporta al bienestar individual de la mujer en un entorno social amplio que incluye lo familiar y lo comunitario. Las mujeres transformaron sus formas de percibirse y de percibir su realidad a partir de compartir valores sobre la opresión al género y la violencia contra la mujer, eso les permitió obtener salud mental, fortalecerse en la ayuda mutua y en el tiempo constituir una comunidad que responde a problemas sociales como, la violencia contra la mujer, la violencia juvenil, la desnutrición, la negligencia, el analfabetismo, las poca generación de ingresos. Ellas lograron empoderarse porque analizaron sus competencias en el rol de mujer, y, las debilidades frente a la fuerza para potenciar la identificación de las capacidades comunitarias e institucionales.

Desde la teoría del empoderamiento el proceso desarrollado por la ONGD se caracteriza por estar fundado en el respeto mutuo, la reflexión-comprensión crítica de su entorno (Zimmerman et al., 1992), el cuidado y la participación del grupo, y, mayor acceso y control de los recursos disponibles (Hombrados-Mendieta y Gómez-Jacinto, 2001:61) en el contexto de cada acción.

En cuanto al aporte a lo teórico, el estudio de caso de la ONGD seleccionada es relevante en tanto describe procesos de empoderamiento fortalecidos, que según Zimmerman son difíciles de encontrar; evidencia las diferencias entre los procesos y resultados de empoderamiento, y aunque es imposible identificar la totalidad de los significados en todos los contextos o poblaciones (Rappaport, 1984; Zimmerman, 1993 cit., por Perkins e Zimmerman, 1995:570), permite identificar criterios que caracterizan tanto a los procesos de empoderamiento como a los resultados en los tres niveles (Zimmerman y Rappaport, 1988; Zimmerman, 1995); y mostrar la interdependencia entre ellos (Perkins y Zimmerman, 1995:574). La ONGD inicia un proceso de EP con las mujeres en las cuales se identifican rasgos de control personal, tienen un cambio en su percepción de rol que las hace más proactivas hacia la vida y tanto en su actos como en su discurso evidencian una comprensión crítica del ambiente socio-político; son la sumatoria de procesos individuales, acciones grupales y estructuras representadas en los sistemas de protección (a la mujer, a la mujer gestante, a la infancia, los jóvenes y

al adulto-mayor) que van constituyendo lo que incrementan las estrategias de los sujetos, les proporcionan el apoyo mutuo necesario y fortalecen un EO y EC (Zimmerman, 2000, citado por Musitu y Buelga, 2004).

7.3 El impacto de las políticas públicas ejecutadas por la ONGD de mujeres en contextos vulnerables como agentes implementadoras y la participación sostenible de la intervención social, dependerá de la adopción de una estrategia de empoderamiento en la cual el EP fundamentado en los cambios de valores y la generación de acción-movimiento de la comunidad intervenida sea transversal a los procesos de EO y EC Asimismo de la construcción de valores (p.e. la teoría de la liberación aplicada a la eliminación de la opresión de género) y de normas con la comunidad intervenida.

La ONGD de mujeres deben asegurar procesos que establezcan las formas de agencia, movilización, monitoreo de la acción (Giddens, 1984) y discurso consciente de las ONGDs con relación a los principios de política pública en la que participan y la comunidad que intervienen; para tener una base transformadora de la intervención social en el tiempo. Así como elaborar discursos conscientes sobre las acciones (Solarte-Pazos, 2011). Por ejemplo, en el caso estudiado los procesos de agencia realizados por las mujeres permitieron asegurar sostenibilidad de las intervenciones sociales, dado que ellas desarrollan las capacidades individuales, organizacionales y comunitarias para hacer seguimiento y cuestionar sus acciones.

Referencias

- ANHEIER, Helmut. *Dimensions of the third sector: comparative perspectives on structure and change*. London: Centre for Civil Society London School of Economics Central Policy, 2000.
- ANHEIER, Helmut K. *Managing non-profit organizations: towards a new approach*. *Civil Society Working Paper 1*, Centre for Civil Social, London, 2000.
- ANHEIER, Helmut K.; SALAMON, Lester. M. *Volunteering in cross-national perspective: initial comparisons*. *Law and Contemporary Problems*, v. 62, n. 4, p. 43-65, 1999.
- BRINKERHOFF, Derick W.; COSTON, Jennifer M. *International development management in a globalized world*. *Public Administration Review*, v. 59, n. 4, p. 346-361, 1999.
- BUTTERFOSS, Frances; KEGLER, Michel. *Toward a comprehensive understanding of community coalitions: moving from practice to theory*: In: DICLEMENTE, Ralph J.; CROSBY, Richard A.; KEGLER, Michelle (Ed.). *Emerging theories in health promotion practice and research*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 157-193.
- EDWARDS, Michael; HULME, David. *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-Cold War world*. London: Macmillan, 1995.
- EDWARDS, Michael; HULME, David (Ed.). *Making a difference: NGOs and development in a changing world*. London: Earthscan, 1992.

- EDWARDS, Michael; HULME, David. Too close for comfort? the impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, v. 6, n. 24, p. 961-973, 1996.
- FISHER, William F. Doing good? The politics and antipolitics of NGO practices. *Annual Review of Anthropology*, v. 26, p. 439-464, 1997.
- FOWLER, Alan. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, v. 4, n. 21, p. 637-654, 2000.
- FOWLER, Alan. *Striking a balance: a guide to enhancing the effectiveness of NGOs in international development*. London: Earth; Intrac, 298, 1997.
- GIDDENS, Anthony. *The constitution of society*. Outline of the theory of structuration. University of California Press, 1984.
- GOLDSMITH, Arthur. A. Institutions and planned socioeconomic change: four approaches. *Public Administration Review*, v. 6, n. 52, p. 582-587, 1992.
- HOMBRADOS-MENDIETA, María Isabel; GÓMEZ-JACINTO, Luis. Potenciación en la intervención comunitaria. *Intervención Psicosocial*, v. 10, n. 1, p. 55-69, 2001.
- KORTEN, David C. *Getting to the 21st century: voluntary action and the global agenda*. C. West Hartford, Ed., 1990.
- KORTEN, David C. The management of social transformation. *Public Administration Review*, v. 6, n. 41, p. 609-618, 1981.
- KORTEN, David C. Strategic organization for people-centered development. *Public Administration Review*, v. 4, n. 44, p. 341-352, 1984.
- KORTEN, David. C. Third generation NGO strategies: a key to people-centered development. *World Development*, n. 15, p. 145-159, 1987.
- LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.
- LEWIS, David. Development NGOs and the challenge of partnership: changing relations between North and South. *Social Policy & Administration*, v. 32, n. 5, p. 501-512, 1998a.
- LEWIS, David. Nongovernmental organizations, business, and the management of ambiguity. *Non-profit Management & Leadership*, v. 9, n. 2, p. 135-151, 1998b.
- LEWIS, David. *The management of non-governmental development organizations: An introduction*. London; New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2001.
- LEWIS, David. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. Towards a composite approach. *Public Management Review*, v. 5, n. 3, p. 325-344, 2003.
- LEWIS, David; WALLACE, T. (Ed.). *New roles and relevance: development NGOs and the challenge of change*. Kumarian Press, 2000.
- MUSITU, Gonzalo; BUELGA, Sofía. Desarrollo comunitario y potenciación. In: MUSITU, Gonzalo et al. (Ed.). *Introducción a la psicología comunitaria*. Barcelona: UOC, 2004. p. 167-195.

NAJAM, Adil. Understanding the third sector: revisiting the prince, the merchant and the citizen. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 7, n. 2, p. 203-219, 1996.

PERKINS, Douglas; ZIMMERMAN, Marc A. Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, v. 23, n. 5, p. 569-579, 1995.

RAPPAPORT, Julián. In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, v. 1, n. 9, p. 1-25, 1981.

RAPPAPORT, Julián. Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, v. 3, p. 1-7, 1984.

RAPPAPORT, Julián. Terms of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, v. 1, n. 15, p. 121-148, 1987.

SALAMON, Lester M. The nonprofit sector at a crossroads: the case of America. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 10, n. 1, p. 5-23, 1999.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. On developing comparative nonprofit-sector theory: a reply to steiberg and young, and ragin. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 9, n. 3, p. 271-281, 1998b.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 9, n. 3, p. 213-248, 1998a.

SOLARTE-PAZOS, Leonardo. *El management y las lógicas de gestión en las organizaciones de desarrollo social*. Tesis (doctoral) — Escuela de Altos Estudios Comerciales HÈC, Universidad de Montreal, Montreal, 2011.

SPREITZER, Gretchen M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

SPREITZER, Gretchen M. Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, v. 39, n. 2, p. 483-504, 1996.

SPREITZER, Gretchen M.; DE JANASZ, Suzanne C.; QUINN, Robert E. Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, n. 4, p. 511-526, 1999.

THOMAS, A. What is development management? *Journal of International Development*, v. 1, n. 8, p. 95-110, 1996.

THOMAS, A. What makes good development management? *Development in Practice*, v. 9, n. 1-2, p. 9-17, 1999.

YIN, Robert K. *Case study research*. Design and methods. 3. ed. Sage publications, 2003.

ZIMMERMAN, Horts. Innovation in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 70, n. 4, p. 589-619, 1999.

ZIMMERMAN, Marc A. Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, v. 23, n. 5, p. 581-599, 1995.

ZIMMERMAN, Marc A.; RAPPAPORT, Julián. Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, v. 16, n. 5, p. 725-750, 1988.

ZIMMERMAN, Marc A. et al. Further explorations in empowerment theory: an empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, v. 20, n. 6, p. 707-727, 1992.

Silvia Cristina Caicedo Muñoz es candidata a doctora en administración, en la línea de gobierno y políticas públicas. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia. Dirección: Calle 4B no. 36-00 — Santiago de Cali-Valle del Cauca-Colombia. E-mail: silvia.cristina.caicedo@gmail.com.

Leonardo Solarte-Pazos es PhD en administración de HEC, Universidad de Montreal, Canadá, y profesor titular de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia. Dirección: Calle 4B no. 36-00 — Santiago de Cali-Valle del Cauca-Colombia. E-mail: leonardo.solarte@correounivalle.edu.co.