

**Referencia del trabajo**

Musitu, G. & Buelga, S. (2004) Desarrollo Comunitario y Potenciación. En G. Musitu, J. Herrero, L. Cantera y M. Montenegro (Eds.), *Introducción a la Psicología Comunitaria*, (pp. 167-195). Barcelona: UOC

## **Desarrollo comunitario y potenciación (*empowerment*)**

Gonzalo Musitu & Sofía Buelga

La conferencia de Swampscott celebrada en 1965 en Boston marca el nacimiento de la psicología comunitaria. A partir de este hito, los esfuerzos por sentar las bases científicas de esta joven y nueva disciplina orientada a la resolución de los problemas sociales, son muy numerosos e importantes. Así, un psicólogo comunitario llamado Julian Rappaport desarrolla casi dos décadas después de la constitución formal de la disciplina, una aportación fundamental. Desde la Universidad de Illinois, Rappaport se preocupa por dotar a la disciplina de una teoría válida que explique su campo de conocimiento y que sirva de guía a la investigación y actuación científica. Se trata de la teoría del *empowerment*, que refleja no sólo los valores sobre los que se sustenta la intervención comunitaria sino que es una teoría que proporciona unos conceptos y unos principios que sirven para organizar el conocimiento sobre el objeto de la disciplina. Sobre la base de esta doble perspectiva del *empowerment*, estudiaremos en primer lugar, el empowerment como orientación de los valores para analizar posteriormente dicho concepto como teoría, prestando especial atención al desarrollo que ha realizado a este respecto, Marc Zimmerman de la Universidad de Michigan.

Como veremos a lo largo de este capítulo, el concepto de *empowerment* refleja el interés por proporcionar protagonismo en la vida social, tanto de los individuos como de las organizaciones y las comunidades. Una de las primeras consecuencias de esta forma de analizar los problemas es cómo se manejan los valores de los participantes y cómo se trabaja con la diversidad cultural, puesto que aquí el objetivo no consiste en asimilar a las personas a sistemas de valores mantenidos por los profesionales o por la sociedad. De lo que se trata, precisamente, es de buscar conjuntamente espacios de acción y reflexión que permitan restaurar o alcanzar el protagonismo, organizaciones y comunidades, independientemente de sus valores y creencias.

Este capítulo también se puede leer en clave de participación ciudadana y movimientos sociales, puesto que el *empowerment*, también trata de analizar, explicar y fomentar estos procesos. Pero a diferencia de la mera defensa de los procesos participativos, la teoría del *empowerment* da un paso más allá y trata de vincular el conjunto de condiciones personales y sociales que hacen posible la participación con el bienestar de las personas. Ofrece también una interesante diferenciación entre lo que supone pertenecer a organizaciones que de alguna manera promueven el desarrollo personal de sus miembros y el hecho de que estas organizaciones fomenten también el bienestar de la comunidad. Se trata de un punto de análisis interesante, ya que permite establecer una doble función en estas organizaciones que, sin duda, abre nuevas vías para la intervención.

Por último, el capítulo presenta algunas características que definen el *empowerment* en personas, organizaciones y comunidades. Tal potenciación constituye, sin duda, uno de los objetivos prioritarios de la intervención comunitaria.

## **1. El *empowerment* como orientación de los valores de la psicología comunitaria**

### **1.1. La perspectiva del *empowerment***

Adoptar la perspectiva del *empowerment* conlleva a la aceptación y asunción de ciertos valores, que expresan metas, objetivos y estrategias para la implantación de cambios efectivos inherentes a la práctica de la psicología comunitaria. El *empowerment* es un enfoque diferente para desarrollar las intervenciones y crear cambios sociales.

El *cambio social* se define como una modificación significativa de la estructura de un sistema social de modo que supone la alteración de los sistemas normativos, relacionales y teleológicos (fijación de metas) que los gobiernan y que afectan a la vida y relaciones (horizontales y verticales) de sus miembros.

Los valores que sirven de base a este acercamiento son numerosos. Por una parte, se plantea que el bienestar, la salud y la calidad de vida son un bien social que debe ser accesible a todas las personas. Sin embargo, es frecuente que se produzca una distribución desigual de los recursos en la sociedad. Suele suceder que los grupos y comunidades más desfavorecidos étnica, cultural o socialmente son los que menos recursos poseen, por lo que su bienestar, salud y calidad de vida se ven seriamente dañados. La psicología comunitaria, una disciplina comprometida socialmente con una clara vocación aplicada, es en cierto modo, una psicología de las comunidades desfavorecidas, que pretende superar estas situaciones de desigualdad.

Desde estos postulados, el enfoque del *empowerment* considera que la mayoría de los problemas sociales se deben a una distribución desigual de los recursos (y se relacionan con éstos). La delincuencia, la drogadicción, la mendicidad o los embarazos en la adolescencia no son el resultado o el producto de patologías o desviaciones individuales sino que se entienden como un problema social que se origina y mantiene por una distribución desigual de los recursos, sean éstos materiales, sociales o psicológicos.

Comprender estas conductas es situarse en un nivel de análisis y de intervención que más allá del individuo, que se interesa por los sistemas sociales, que comprenden desde factores microsociales como la familia, los sistemas de apoyo informal o los grupos de ayuda mutua, hasta factores macrosociales como la ideología dominante o el tipo de política social desarrollada, que inhibe o promueve una red institucional en sectores en riesgo - instituciones sanitarias, sociales, culturales-.

El interés del *empowerment* se dirige específicamente a la influencia mutua que se produce entre la persona y los sistemas ambientales en los que se desenvuelve. Ampliada la unidad de análisis y de intervención a los sistemas sociales y en concreto a las interrelaciones que se producen entre el entorno y la persona, la intervención no pretende eliminar los déficits o las debilidades de los individuos buscando una solución a los problemas presentes sino que desde una acción preventiva se busca promover y movilizar los recursos y potencialidades que posibiliten que las personas, los grupos o las comunidades adquieran dominio y control sobre sus vidas. Los recursos son estrategias, cualidades, estructuras o acontecimientos que pueden ser activados por una

comunidad determinada para resolver un problema específico o contribuir al desarrollo de la misma.

En todo sistema social (como en las personas) hay recursos y potencialidades para desarrollar (poder político, bienes económicos, poder psicológico, liderazgo, expectativas positivas, tendencias a mejorar la situación, interacciones, relaciones y cohesión social, etc.). Crear, desarrollar o potenciar sistemas de ayuda natural representan desde el enfoque del *empowerment*, uno de los recursos más valiosos de la psicología comunitaria. En este sentido, para muchas personas es más beneficioso luchar por sus derechos participando activamente con los demás que esperar pasivamente la acción política. Para un sector numeroso de la población, la ayuda mutua es más valiosa y beneficiosa para mejorar su bienestar que una ayuda profesional que desde una posición externa intenta satisfacer sus necesidades.

Como demuestran numerosas intervenciones comunitarias, en el interior de cada comunidad siempre hay personas que están dispuestas a cooperar, a ayudar a sus congéneres. Veamos un ejemplo:

#### **Intervención en marginación: el grupo La Caleta de Chile**

El programa desarrollado por el grupo la Caleta en los sectores más marginados de Chile y dirigido a niños y jóvenes con un consumo crónico de inhalantes, potencia y moviliza los recursos de los propios individuos para enfrentarse a su identidad de marginados. Los recursos de solidaridad constituyen aquí una de las fuerzas de la cultura popular. Sobre esta base, se busca en esta población a jóvenes que compartan los mismos problemas que los inhaladores, a excepción de los relativos a la drogadicción, y que estén dispuestos a ayudar y a organizarse actuando como monitores. Un grupo de monitores cuya acción se dirige tanto a los inhaladores como para otros niños de la población que no han sucumbido todavía al mundo de la inhalación. Se trata de una acción solidaria de ayuda a los demás, que a su vez, hace posible que estos jóvenes monitores realicen una acción preventiva con respecto a sí mismos. El hecho de organizarse, de cuestionar la realidad y problemática de las drogas, de responder a determinadas necesidades como el uso del tiempo libre o la participación en determinadas actividades culturales no sólo les permite ayudar desde una acción preventiva a otros niños y jóvenes de su población a no caer en la espiral de la drogadicción o a salir de la misma sino que también se convierte para ellos mismos en una estrategia preventiva.

En definitiva, tanto la psicología comunitaria como en concreto el enfoque del *empowerment* se caracterizan por su componente proactivo, positivo y preventivo. Más allá de buscar una solución a los problemas presentes centrándose en los déficits o debilidades, se intenta buscar y movilizar los aspectos positivos, esas fuerzas que, potenciadas por el propio grupo o sistema social, permiten mejorar su calidad de vida y bienestar.

### **1.2. *Empowerment* y diversidad cultural**

El enfoque del *empowerment* defiende como principios básicos no sólo una potenciación de los recursos o la necesidad de adoptar una visión ecológica sino también el derecho de las personas a ser diferentes. Por tanto, la diversidad es otro de los principios asumidos por el *empowerment*. Relacionado con este principio, se aboga también por la relatividad cultural.

Aceptar los principios de relatividad cultural implica comprender cómo las personas construyen su realidad, es decir, cómo organizan e interpretan el mundo en el que viven, su vida cotidiana. El ser humano, el grupo, la sociedad, están inmersos en un mundo de objetos y de relaciones cuyo significado emana fundamentalmente del modo en que han sido definidos por aquellos con quienes se ha interactuado. El profesional

debe iniciar un proceso de toma de conciencia de su propia cultura, es decir, debe observar y estar atento por qué se hace lo que se hace, para comenzar así, a tomar conciencia que nuestras formas de vida, por familiares que nos resulten, son sólo nuestras y a menudo experimentadas y vividas de forma diferente y con otros significados para la gente de otros lugares, incluso muy cercanos a los nuestros. Asumir nuestro propio etnocentrismo (la centralidad de nuestra cultura) nos permite asumir que lo que hace el otro es tan normal -por raro que nos parezca- como cualquier cosa habitual para nosotros.

Como decían Thomas y Thomas <sup>(1)</sup> a finales de los años veinte: si los hombres definen a las situaciones como reales, son reales en sus consecuencias. Comprender y respetar este acuerdo intersubjetivamente compartido por los miembros de una comunidad, hacerse partícipe de la diversidad y de la relatividad cultural promoviendo una distribución más equitativa de los recursos supone, desde la perspectiva del *empowerment*, la adopción de un modelo de colaboración entre el profesional y la comunidad.

Este modelo de colaboración define en realidad el rol del profesional. Éste no actúa como experto y consejero utilizando su autoridad desde una posición unilateral para realizar un diagnóstico del problema que le permita conseguir el compromiso de la comunidad en las acciones del cambio. Rechazado este modelo de experto, así como un modelo de ayuda paternalista, se aboga por un modelo de colaboración basado en el diálogo horizontal con la comunidad.

El profesional aprende acerca de los participantes por sus culturas, sus visiones y sus conflictos cotidianos, trabaja con éstos para la determinación de los objetivos en un clima de confianza y de respeto mutuo, compartiendo con éstos la información que se va generando. En este sentido, la elección de un lenguaje es fundamental. El lenguaje que se emplea tradicionalmente para describir los procesos de ayuda, potencia inconscientemente la dependencia de las personas, y crea una visión en la que las personas son clientes que precisan de una ayuda de naturaleza unidireccional. Este lenguaje según Rappaport, limita el descubrimiento de recursos y potencialidades y reduce la posibilidad de que las personas se ayuden entre sí. Un acercamiento al enfoque del *empowerment* sustituye términos como *cliente* y *experto* por *participante* y *colaborador*.

En definitiva, se debe optar por un lenguaje que transmita a los sujetos la oportunidad que tienen para potenciar sus propias habilidades y para controlar/mobilizar sus propios recursos, prescindiendo totalmente de expresiones en las que los sujetos perciban que son objeto de ayuda o que se les va a proporcionar servicios y recursos.

### **1.3. Empowerment y rol profesional: la investigación acción**

Desde una perspectiva epistemológica, este rol del profesional supone la ruptura del binomio clásico de sujeto y objeto de investigación. Aquí, todos son sujetos y objetos de investigación, tanto el profesional como los participantes forman parte de un sistema social en el que se genera un conocimiento basado en un proceso de influencia mutua. Esta situación permite crear una agenda compartida para descubrir comprender y facilitar los procesos de transformación que demanda la comunidad.

---

<sup>(1)</sup> Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1928). *The child in America: Behavior Problems and programs*. Nueva York: Knopf.

En realidad, la esencia de este proceso se encuentra en la adopción del modelo de acción social propuesto originalmente por Kurt Lewin <sup>(2)</sup> y desarrollado por sus colaboradores. Este modelo es el de investigación-acción. El enfoque del empowerment y la psicología comunitaria reconoce la valía del modelo de investigación-acción; un modelo que facilita el tratamiento de los problemas sociales de forma científica y realista. Es *investigación* porque con rigor científico se realiza un proceso de estudio de la realidad o de ciertos aspectos de ésta. Es *acción* porque se orienta a la resolución de problemas específicos. Conocer la realidad es importante, pero aún lo es más transformarla con el objeto de resolver determinados problemas sociales.

Un aspecto fundamental es el referente al proceso de investigación acción. Se trata de un proceso continuo con una influencia mutua. Conocer e intervenir se combinan y se integran a lo largo del tiempo en diferentes grados. No se espera, como en otros modelos, al final de la investigación para pasar a la acción, sino que a medida que se genera información y conocimientos, se introducen unas acciones, que evaluadas, producen de nuevo conocimientos que posibilitan a su vez y de nuevo la planificación y ejecución de nuevas acciones. De acuerdo con Lewin, la investigación que no produce más que libros no es suficiente.

Es *participante* porque la investigación y la ciencia se ponen al servicio de la colectividad intentando ayudarle a resolver sus problemas y necesidades. Los problemas que hay que investigar siguiendo un procedimiento científico de planificación, ejecución y valoración con el uso de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas (su recibe el nombre de triangulación) son definidos, analizados y resueltos por la propia comunidad con ayuda del profesional.

En la fase de planificación, los participantes ayudados por el profesional establecen los objetivos que se deben alcanzar, evalúan y reconocen los medios que disponen para alcanzarlos y establecen las estrategias y actividades que les permiten conseguirlos. En la fase de ejecución, llevan a cabo el plan establecido para finalmente evaluar, en la fase de valoración, la consecución del objetivo (u objetivos). Esta fase de recogida de información fundamentada en un sistema de *feedback*, permite aprender de las acciones introducidas, planificar una nueva acción y modificar en caso necesario el plan previamente establecido.

La participación de la comunidad en este proceso de investigación-acción no sólo representa una posibilidad en sí misma para tomar decisiones que afectan a su vida colectiva, sino que constituye el mecanismo que permite hacer realidad el derecho de todas las personas a ser sujetos de historia, es decir, sujetos de los procesos específicos que cada grupo desea para mejorar la vida de su comunidad.

La finalidad última de la intervención, es que la comunidad sea la autogestora del proceso de transformación, que se apropie de él, y que tenga un control operativo (saber hacer), lógico (entender) y crítico (juzgar) de este proceso.

Los supuestos básicos sobre los que se sustenta el modelo de investigación-acción participante son los siguientes <sup>(3)</sup>:

---

<sup>(2)</sup> Lewin, K. (1946/1988). Action Research and minority problems. *Human Relations*, 1, 36-46. ( Ed cast: Acción - Investigación y problemas de las minorías, Revista de Psicología Social, 3, 229-240)

<sup>(3)</sup> El verdadero éxito se produce cuando la comunidad alcanza el grado de desarrollo y autonomía necesarios para mantener y llevar a cabo sus procesos de transformación, sin la ayuda de la acción profesional. Montero, M. (1998).

- Las personas construyen la realidad en la que viven.
- El propio desarrollo histórico de la comunidad en la que viven antecede y continúa a la investigación.
- La relación entre investigador y las personas que participan es horizontal.
- Toda comunidad dispone de los recursos para su evolución y transformación.

Estos supuestos implican una aceptación de lo que es significativo en un determinado contexto histórico, social, político, cultural o, simplemente, para un determinado grupo o incluso para una persona, no necesariamente ha de serlo en otros contextos y para otros individuos. No hay soluciones únicas; las soluciones dependen de cada caso. Rappaport (1981) defiende que la finalidad de la Psicología Comunitaria no es encontrar la mejor solución al problema social: “no es que crea que no haya soluciones, sólo que dada la naturaleza de los problemas sociales, no hay soluciones permanentes ni soluciones del tipo *ésta es la única respuesta*”.

Desde esta perspectiva, se considera que no existe ninguna tecnología que se pueda aplicar automáticamente en todas las situaciones para resolver los problemas sociales, puesto que dichos problemas dependen y varían en función de las interrelaciones específicas que se producen entre las personas y los contextos en los que tiene lugar. No obstante, desde la perspectiva del *empowerment* es frecuente la aplicación de un modelo científico de acción social y asumir los valores descritos con anterioridad: diversidad, relatividad cultural, visión ecológica y redistribución de los recursos.

Expuestos los valores que guían la intervención comunitaria desde la perspectiva del *empowerment*, nos interesa ahora estudiar y conocer la base conceptual y teórica de dicho concepto.

## **2. El empowerment como teoría: definición y bases conceptuales**

### **2.1. Definición de empowerment**

El empowerment como teoría proporciona, como hemos indicado anteriormente, unos conceptos y principios fundamentales para explicar y comprender el fenómeno de interés de la psicología comunitaria. ¿Qué es el *empowerment*? ¿Qué significa este constructo? Se trata de un concepto de difícil traducción, y que no capta en su traducción al castellano la significación completa que Rappaport le confiere. Literalmente puede ser traducido como em-poderar, es decir, dar poder, dotar de poder, pero el término *empowerment* se traduce generalmente, no como empoderar sino como *potenciación o fortalecimiento*.

Ahora bien, ¿qué es en realidad la potenciación o el *empowerment*? Tres definiciones pueden servirnos para comprender este constructo.

- Para su creador, es decir, para Rappaport (1981)<sup>(4)</sup>, la potenciación es el proceso por el cual, las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio (*mastery*) de sus vidas.
- Para el Cornell Empowerment Group, la potenciación es un proceso intencionado y progresivo que, centrado en la comunidad local, fundamentado sobre el respeto mutuo, la reflexión crítica, la ayuda natural y la participación en estructuras sociales de la comunidad, permite a aquellos que no comparten por igual los recursos, tener un acceso y un control sobre los recursos.
- Para Powell (1990), el *empowerment* es el proceso por el cual los individuos, grupos y comunidades llegan a tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de la calidad en sus vidas.

Supongamos que cinco personas de una comunidad local se muestran preocupadas por el vertido de desechos tóxicos que realiza una empresa de productos químicos en las inmediaciones de su comunidad. Estas personas se reúnen y deciden unirse para encontrar una solución a este problema. Supongamos, pues, que se organizan y crean en su comunidad local, una asociación para la defensa de su medio ambiente, y que consiguen progresivamente que otros miembros de la comunidad participen en la causa. La situación descrita representa un proceso potenciador que no sólo asume un nivel individual (originalmente procedente de individuos -vecinos- con sentido de control personal, con conocimiento crítico de la realidad sociopolítica) y grupal (unión de estos individuos reflejado en la creación de una organización en la comunidad) sino comunitario (implicación de otros miembros en la asociación). Supongamos que esta asociación moviliza otros recursos de su propia comunidad, como por ejemplo, buscar y conseguir el apoyo de otras estructuras mediadoras de su comunidad - asociación de vecinos, escuela local, sindicato político-. Apoyada por otras estructuras de la comunidad supongamos finalmente que esta fuerza local consiga modificar la política local en materia de vertidos de desechos. En este caso hipotético, individuos, organización y comunidad han movilizado recursos que les ha permitido tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por optimizar su calidad en sus vidas. En definitiva, desde distintos niveles, y en específicamente desde un nivel individual a uno comunitario, se ha producido un proceso de potenciación. Esto es, en síntesis, lo que podría ser un proceso de *empowerment*.

Lo importante en sí no es tener control y dominio sobre el entorno, sobre el ambiente o sobre los recursos, sino saber cómo acceder a éstos, cómo utilizarlos para tener capacidad para influir y controlar nuestras vidas. Una comunidad puede poseer muchos recursos, pero esto no garantiza que sepa utilizarlos adecuadamente para solucionar o prevenir acontecimientos y sucesos que puedan influir en su bienestar y calidad de vida. Desde aquí resulta evidente que lo fundamental no es tener poder en sí, sino el proceso que conduce a esta adquisición, es decir, a las interacciones que se establecen con el ambiente. De estas interacciones, y en nuestro ejemplo concreto, individuos con sentido de control personal, conocimiento crítico del entorno socio-

---

<sup>(4)</sup> Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.

político, organización y participación en una estructura social, búsqueda de apoyo de otras estructuras de la comunidad, no sólo permiten solucionar un problema específico que afecta al bienestar de la comunidad sino que convierten su acción en una acción preventiva. Es decir, la movilización y control de unos recursos se han convertido en fuerzas o fortalezas que ha sabido adquirir la comunidad y que potencialmente permiten tener a cada uno de sus miembros tener un mayor control y dominio sobre sus vidas.

Se puede inferir del ejemplo anterior que el *empowerment* consta de dos elementos fundamentales. Por una parte, *empowerment* implica la *determinación individual* de cada uno sobre su propia vida y, de ahí, el sentimiento de control personal; por otra, sugiere la *participación democrática* en la vida de la propia comunidad por medio de estructuras tales como las escuelas, el vecindario, la iglesia y otras organizaciones de la comunidad como grupos de voluntariado, grupos de autoayuda, etc. Mientras que, como hemos señalado, la determinación se relaciona con el sentido de control personal, la participación se vincula al interés por la influencia social real, el poder político y la defensa de los derechos legales.

Por lo tanto, determinación individual-sentido de control personal y participación– e influencia social, son los elementos claves sobre los que se fundamenta el *empowerment*.

## **2.2. Niveles de *empowerment***

A partir de las ideas previas, podemos considerar que el *empowerment*, la potenciación puede producirse en distintos niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y comunitario. Es por tanto, un *constructo multinivel*; es necesario analizar la realidad de las personas en función de los diferentes niveles para comprender por qué ciertos aspectos organizacionales, políticos o económicos tienen un peso específico para adquirir, o en contraposición, para inhibir, los procesos de control y de dominio (*empowerment*).

Para entender con claridad la teoría del *empowerment*, es sumamente importante distinguir desde una perspectiva multinivel entre los procesos de fortalecimiento y los resultados que se derivan de estos procesos. Los resultados de la potenciación se refieren a la operatividad del fortalecimiento, de modo que se puede estudiar las consecuencias que se han producido en función de los intentos que se han realizado por tener un mayor control. Los efectos de las intervenciones diseñadas para potenciar a los participantes son indicadores de estos resultados.

Tanto los procesos como los resultados de la potenciación varían a lo largo de los diferentes niveles sugeridos por la teoría del *empowerment*. Así Zimmerman (2000) <sup>(5)</sup> establece una comparación entre los procesos y resultados que operan a nivel individual, organizacional y comunitario. Este autor considera como procesos de potenciación en el ámbito individual el aprender a tomar decisiones, a manejar recursos, o trabajar en equipo con otras personas. El resultado operativo de una potenciación en el ámbito individual, puede ser, según apunta este autor, el sentimiento de control personal, la conciencia crítica o el comportamiento participativo (ver Tabla 6.1).

---

<sup>(5)</sup> Zimmerman, P. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. En J. Rappaport & Seidman, E. (Eds.), *Handbook of Community Psychology*. Nueva York: Kluwer Academic Plenum. (p.43-64).

Tabla 6.1. Comparación mediante los niveles de los procesos de potenciación y los resultados,

Niveles de análisis	Proceso de potenciación (empowering)	Resultados de la potenciación (empowered)
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones</li> <li>• Manejo de recursos</li> <li>• Trabajar con los demás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de control</li> <li>• Conciencia crítica</li> <li>• Comportamiento participativo</li> </ul>
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades en participar en la toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidades compartidas</li> <li>• Liderazgo compartido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia efectiva en manejo de recursos</li> <li>• Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones</li> <li>• Influencia política</li> </ul>
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos de la comunidad</li> <li>• Apertura de estructuras mediadoras</li> <li>• Tolerancia a la diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaliciones organizacionales</li> <li>• Liderazgo plural</li> <li>• Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria</li> </ul>

Fuente: Zimmerman (2000, pp.47)

El análisis a nivel organizacional, puede incluir, como procesos potenciadores, las responsabilidades compartidas, y como resultado operativo, la coalición con otras organizaciones. En el nivel comunitario, los procesos potenciadores pueden dirigirse a hacer accesibles los recursos de la comunidad o a la apertura hacia el exterior de las estructuras sociales de la comunidad. Y los resultados en el nivel comunitario se reflejarían con coaliciones entre las organizaciones de la comunidad o la participación activa de los miembros de la comunidad en la vida comunitaria.

De acuerdo con lo anterior, la autodeterminación individual y la participación democrática postulada por Rappaport se traduce de forma más específica en los planteamientos defendidos por Zimmerman (2000), que inciden en los mecanismos de fortalecimiento que se relacionan con competencias individuales, en los comportamientos proactivos, en los sistemas naturales de ayuda, en la efectividad organizacional, y en la competencia de la comunidad con respecto al acceso a los recursos.

Para Zimmerman, un amplio desarrollo de la teoría del *empowerment* necesita, por tanto, un estudio de los procesos y resultados en múltiples niveles de análisis. Una idea esencial es el planteamiento por el que se defiende la influencia mutua entre los diferentes niveles -individual, organizacional, comunitario-. Así, Zimmerman considera que los diferentes niveles son mutuamente interdependientes, de modo que el fortalecimiento en un determinado nivel se relaciona directamente con el potencial fortalecedor en otro nivel. Así, por ejemplo, el desarrollo de organizaciones participativas y responsables es consecuencia de procesos potenciadores en el nivel individual, constituyendo al mismo tiempo la base desde la cual, es posible el desarrollo de comunidades competentes. Resulta difícil de imaginar una comunidad u una organización fortalecida con personas sin un conocimiento crítico de la realidad o sin habilidades o capacidades para controlar sus propias vidas. Tanto los procesos como los resultados que se generan en un nivel contribuyen a potenciar los subsiguientes.

Teniendo en cuenta la interrelación entre estos niveles, pasaremos a describir, a partir del esquema sugerido por Zimmerman (2000) cada de uno de los niveles del *empowerment*.

### 2.2.1. Nivel individual: potenciación psicológica

El empowerment a nivel individual se refiere a la potenciación psicológica.

La potenciación psicológica (PP) incluye tres componentes básicos:

- Las creencias sobre la propia competencia.
- La comprensión del entorno sociopolítico y
- Los esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno.

Cada uno de estos tres componentes remite a su vez a tres dimensiones diferentes: intrapersonal (en relación con las creencias acerca de la propia competencia), interaccional (para la comprensión del entorno sociopolítico al entender que se trata de saber utilizar correctamente las habilidades analíticas para influir en el entorno) y conductual (relacionada con el desarrollo de acciones específicas para conseguir determinados objetivos). Analizaremos a continuación cada uno de estos componentes de la potenciación psicológica.

#### 1) Las creencias sobre la propia competencia

Se refieren al sentido de control personal, es decir, a la convicción de que se puede influir en los resultados, bien para lograr un determinado objetivo, bien para evitar una situación indeseable. Los componentes básicos que conforman el sentido de control personal son el locus de control, la autoeficacia y la motivación de competencia.

a) *El locus de control* se refiere al tipo de creencia que tiene el sujeto para explicar la conexión causal entre su conducta y los resultados subsiguientes. Cuando el sujeto percibe que el evento es contingente, o bien con su conducta, o bien con sus características de personalidad, relativamente estables, se trata de una creencia de control interno. Por el contrario, cuando el evento no es percibido como totalmente contingente con su conducta, sino como el resultado de factores, tales como la suerte, la oportunidad, el control de los otros o como algo incontrolable debido a la gran complejidad de las fuerzas que le rodean, se trata de una creencia en el control externo. En definitiva, el *locus de control* representa una disposición que incluye una expectativa generalizada sobre la relación entre las propias acciones y los resultados o logros obtenidos.

b) *La autoeficacia*. El sentido de control se relaciona también con la autoeficacia. Bandura (1982)<sup>(6)</sup> define la autoeficacia como el conjunto de creencias que una persona tiene respecto a su habilidad para realizar determinadas acciones con éxito.

En función de estas creencias autorreferentes, la persona organiza y ejecuta sus acciones de modo que pueda lograr los objetivos deseados. Este concepto no hace referencia a los recursos que se disponen, sino al juicio que uno tiene sobre lo que puede o no hacer con estos recursos. La autoeficacia ayuda a determinar las actividades en las que participar (qué conductas se iniciarán), además de proporcionar información sobre el esfuerzo que se necesita para lograr los objetivos deseados y del tiempo que se está dispuesto a mantener ese esfuerzo pese a los obstáculos o experiencias adversas. Un aspecto relevante de la autoeficacia para la teoría del *empowerment* es la eficacia política, en tanto que se intenta intensificar y enriquecer la participación ciudadana en los espacios institucionalizados para que los ciudadanos dispongan de más control sobre lo que ocurre en la esfera social.

---

<sup>(6)</sup> Bandura, A. (1977/1982). *Social learning theory*. Nueva York: General Learning Press (Ed cast: Teoría del aprendizaje social. Madrid: Espasa Calpe)

c) *Motivación de competencia*. El sentido de control personal se relaciona con la dimensión motivacional. Se trata, en concreto, de la *motivación de competencia*. Cuando los esfuerzos de las personas por producir un efecto sobre el entorno tienen éxito, éstas experimentan una satisfacción intrínseca y un deseo de realizar conductas encaminadas a mantener tales resultados. En otras palabras, controlar el entorno satisface la necesidad intrínseca que tienen las personas de influir sobre el mismo.

La capacidad de la persona para tomar decisiones y resolver por sí misma problemas que afectan a su propia vida (autodeterminación) implica, por tanto, desde la potenciación psicológica, el desarrollo del sentido de control personal en términos de locus de control interno, autoeficacia percibida y motivación de competencia. Poseer sentido de control personal es dotar de poder a la persona para que pueda obtener el efecto deseado. Sin embargo, si bien es básico el sentido de control personal, no menos importante es también la comprensión del entorno sociopolítico.

## **2) La comprensión del entorno sociopolítico**

Corresponde al segundo componente de la potenciación psicológica. Se refiere al desarrollo del conocimiento crítico. Concepto que alude a la capacidad de analizar y comprender las situaciones políticas y sociales en términos de poder social, de relaciones de poder entre los grupos, de influencia y estrategias para lograr el cambio social. Un conocimiento crítico incluye también el conocimiento acerca de cuándo crear un conflicto y cuándo evitarlo, sabiendo identificar y valorar los factores que influyen en la toma de decisiones.

La potenciación psicológica supera los conocimientos críticos acerca del entorno sociopolítico y los sentimientos de control personal, para incluir operativamente comportamientos que posibilitan poner en práctica estas adquisiciones. En este sentido, el último componente de la potenciación psicológica corresponde a lo que Zimmerman denomina *los intentos por tener un control sobre el entorno*.

## **3) Los esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno**

Lo importante aquí no es tanto conseguir determinados objetivos como el hecho de intentarlo, conocer qué comportamientos o conductas son los adecuados y necesarios para alcanzar dichos objetivos. En el caso de nuestro primer ejemplo relativo al vertido de tóxicos, el hecho de haber logrado detener ese vertido no es tan importante como el hecho de haber sabido utilizar correctamente determinadas conductas para ejercer un control sobre lo que nos afecta.

En definitiva, el *empowerment individual* o psicológico se fundamenta sobre tres elementos principales: sentido de control personal, conocimiento crítico del entorno sociopolítico, y esfuerzos por ejercer un control sobre lo que afecta a las personas.

¿Cómo potenciar estas tres dimensiones, sentido de control, conocimiento crítico y esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno? La respuesta es muy simple y clara: a través de la participación. Fomentar la participación ciudadana en organizaciones de la comunidad, tales como asociaciones de vecinos, organizaciones de voluntariado, grupos cívicos, o Iglesia o en movimientos sociales, favorece el desarrollo del sentido del control personal, el conocimiento crítico y el conocimiento de conductas que resultan apropiadas para alcanzar unos objetivos comunes.

La participación representa para la teoría del *empowerment* el mecanismo básico de adquisición de dominio y de control que se asocia con la posibilidad de influir en el entorno. Desde esta perspectiva, Zimmerman considera que la participación proporciona

oportunidades para aprender, perfeccionar y poner en práctica habilidades relacionadas con la toma de decisiones y la solución de problemas.

El hecho de que una persona se decida a participar en un grupo cívico para que se reconozcan los derechos de un grupo marginal puede ayudarle a tener un conocimiento crítico del entorno sociopolítico, el cual, a su vez, le permitirá, poner en práctica determinadas estrategias y acciones para lograr los objetivos deseados. En sí misma, la participación es un esfuerzo por intentar controlar el entorno, por influir en la esfera política y social. La participación se produce cuando los miembros de una institución o grupo a través de sus acciones ejercen poder en los procesos de la vida institucional por medio de sus acciones

- en la toma de decisiones en diferentes niveles,
- en la implementación de las decisiones, y
- en la evaluación del funcionamiento institucional.

La participación en instituciones de la comunidad es entendida desde la teoría del *empowerment* como un mecanismo central para controlar las circunstancias luchando por la maximización de la calidad de la vida. Sobre esta base, Zimmerman (2000) también entiende que la participación en la esfera social tiene además la propiedad de promover el sentido de comunidad y de pertenencia social, que se oponen al desarraigo personal y a la desintegración sociocultural. Saberse y sentirse miembro de una comunidad, o si se prefiere, de una organización o simplemente de un grupo, tiene como muestran numerosas investigaciones, unos efectos positivos sobre el bienestar de la persona.

El hecho por ejemplo de que un familiar directo de un enfermo mental se sienta identificado e integrado en un grupo de ayuda mutua en el que se comparten experiencias, sentimientos o problemas comunes, no solo ayuda a reducir el aislamiento social al que este colectivo frecuentemente se ve expuesto sino también se convierte en una fuente valiosa de información que puede ayudarle a tomar decisiones y resolver problemas específicos relacionados con la convivencia con el enfermo.

La pertenencia e integración en instituciones de la comunidad no solo favorece el sentido de control y de confianza personal, sino que cuando éstas proporcionan relaciones estables y recíprocas, que permiten desempeñar roles valorados socialmente, se favorece el desarrollo de una identidad social positiva, de una autoestima positiva y unos niveles de satisfacción con la propia vida y bienestar psicológico.

El *empowerment* o la dotación de poder, como hemos señalado con anterioridad, no sólo opera a nivel individual sino en niveles superiores, de modo que existe una influencia mutua entre los niveles. De la misma forma que la potenciación psicológica en las personas favorece la emergencia y mantenimiento de organizaciones sociales fuertes, los procesos y resultados del *empowerment* dirigidos al ámbito organizacional repercuten en los individuos y les afectan positivamente, de modo que en este caso, el *empowerment* psicológico se ve favorecido.

### **2.2.2. Nivel organizacional**

El *empowerment* a nivel organizacional implica centrarse en un tipo concreto de organización: las organizaciones ciudadanas o sociales, que incluyen tanto

organizaciones políticas como apolíticas –al menos en sus criterios fundamentales. Estas últimas organizaciones (objeto de interés de la teoría del *empowerment*) comprenden a su vez a organizaciones de defensa de los derechos de los trabajadores (sindicatos) y a organizaciones de promoción de los intereses ciudadanos.

El amplio abanico de organizaciones dirigidas a la defensa de los intereses de los ciudadanos agrupa desde aquellos sistemas sociales cuyos niveles de actuación son muy generales (asociación de usuarios y consumidores, organizaciones para la defensa del medio ambiente) como a aquellos cuyo campo de actuación opera en un tema concreto o específico (asociación de familiares de enfermos mentales, por ejemplo). El estudio del *empowerment* en las organizaciones sociales implica plantearse dos cuestiones fundamentales:

- Qué proporciona la organización (la comunidad) a sus miembros, y
- Qué consigue la organización en la comunidad.

La respuesta a estas cuestiones permite distinguir entre organizaciones sociales/comunidades potenciadoras (procesos) y organizaciones potenciadas (resultados). Cuando las organizaciones sociales/comunidades proporcionan oportunidades a sus miembros para que éstos tengan el control de sus vidas (*empowerment psicológico*), son organizaciones *potenciadoras o fortalecedoras*. Cuando las organizaciones son capaces de resolver un problema social que les afecta directa o indirectamente y tienen la capacidad de ejercer influencia, es decir, de generar institucionalmente una respuesta (capacidad de influir sobre decisiones políticas) son *organizaciones potenciadas o fortalecidas*.

Una organización *potenciadora* puede tener poco interés por la vida política de la comunidad local y, sin embargo, puede proporcionar oportunidades a sus miembros para que éstos conjuntamente desarrollen y pongan en práctica conocimientos, aptitudes o habilidades. Las asociaciones lúdicas como un club de tenis no están, *a priori*, interesadas en temas políticos o en cuestiones relativas a la toma de decisiones de la comunidad (a no ser que vean amenazados sus intereses como por ejemplo con un proyecto local que prevea crear en las inmediaciones de sus instalaciones deportivas, un centro abierto de reinserción social para delincuentes). Sin embargo, estos sistemas sociales pueden potenciar tanto el sentido de control personal como el de filiación grupal al proporcionar a sus miembros, a personas con intereses similares, la posibilidad de compartir responsabilidades relacionadas con las actividades de la organización.

Uno de los indicadores de una organización/comunidad potenciadora es el de compartir responsabilidades. ¿Qué significa compartir responsabilidades? Significa, en líneas generales, participar (tomar parte activa) en los procesos de toma de decisión de la organización apoyando los acuerdos o medidas que se han aprobado (consensuado). Participar en la definición de los objetivos de la organización, en la toma de decisiones concretas o en la resolución de determinados problemas constituye una vía de participación que permite compartir responsabilidades con respecto al funcionamiento de la organización.

En general, el proceso potenciador en una organización/comunidad se adscribe a los principios de la democracia organizacional sustentados en las premisas siguientes (Fernández-Ríos y Moreno, 1994)<sup>(7)</sup>:

- Todos los miembros de una organización tienen igualdad de derechos para participar en todas las decisiones que afectan a la organización.
- Los miembros tienen el derecho de delegar la toma de decisión en representantes elegidos por ellos mismos. Estos cuerpos representativos deben de dar cuenta de sus actividades a sus electores.
- Las decisiones para delegar en ciertas personas o grupos debe seguir el primer principio, es decir, la igualdad de derechos de todos los miembros para elegir sus representantes.
- Varios factores pueden limitar la aplicación permanente del principio de igualdad de participación en la toma de decisión. Una de estas limitaciones puede ser el carácter urgente o perentorio que requiere tomar una decisión o como veremos a continuación simplemente no tener los conocimientos y habilidades suficientes para participar en determinadas decisiones.

Efectivamente, participar implica ante todo *saber participar*, es decir, contar con los conocimientos y habilidades suficientes para implicarse en procesos de toma de decisión. De ahí, la importancia de la formación de los líderes comunitarios en la utilización de habilidades y técnicas que ayuden a sus miembros a asumir las responsabilidades que suponen la participación. Se trata de aprender las habilidades básicas para trabajar en equipo, para tomar decisiones, planificar conjuntamente o para realizar correctamente las tareas correspondientes al rol que se asume en la estructura participativa (por ejemplo secretario, tesorero, portavoz, etc.).

¿Cómo se aprende a participar? Indudablemente, lo más efectivo, es mediante la experiencia directa, con el aprendizaje experiencial. Un proceso de aprendizaje experiencial que necesariamente debe ser gradual. Sería utópico y nocivo para el bienestar de las personas (sentimientos de indefensión producidos por el fracaso) y para el funcionamiento grupal y organizacional, que un grupo de personas con pocos conocimientos o escasa experiencia en procesos participativos intentasen resolver un problema demasiado complejo. La creación de una base sólida para los procesos participativos implica la consideración de distintos niveles de dificultad.

Una tarea de menor dificultad que facilita los procesos participativos puede consistir en establecer en grupos de trabajo (de cinco a ocho miembros) las actividades que pueden ayudar a la organización a la consecución de ciertas metas parciales. Supongamos por ejemplo, una organización cuyos miembros no tienen experiencia en procesos participativos, exceptuando los líderes comunitarios. Imaginemos que se trata de una organización que se ha formado para luchar contra la inseguridad ciudadana y, en concreto, para resolver un problema relacionado con la aparición de actos delictivos en el parque de su barrio. Esta organización puede proponerse como objetivo último y, a largo plazo, crear en su comunidad otros espacios públicos reservados a zonas verdes. Obviamente, su problema presente no es éste, sino erradicar los actos delictivos de los

---

<sup>(7)</sup> Fernández-Ríos, MK. & Moreno, B. (1994). Toma de Decisiones y Participación. En J. M. Peiró & J. Ramos (Dir): *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU. (419-465).

que están siendo objeto desde hace dos años. Supongamos que los líderes comunitarios de esta organización saben que el primer recurso para defender con legitimidad una acción social es tener una base sólida y fundamentada de información. Para ello, pueden sugerir que el objetivo a corto plazo de la organización sea el de recopilar tanta información como sea posible acerca del número y tipo de delitos que se han cometido en estos últimos años. La determinación de este objetivo específico facilita, en este sentido, la creación de grupos de trabajo que pueden reflexionar sobre las fuentes que pueden proporcionar este tipo de información. El hecho de tomar parte activa en esta tarea concreta posibilita el logro de una meta parcial. Los pequeños éxitos acumulados, que pueden ser gradualmente más complejos y abstractos, posibilitan que la experiencia participativa resulte relevante para sus miembros.

Participar en procesos de toma de decisión en los que se ha tomado parte activa permite a los miembros lo siguiente:

- controlar asuntos o cuestiones que les interesan o afectan directa o indirectamente;
- adquirir y perfeccionar conocimientos y habilidades;
- aumentar el compromiso en el logro de los objetivos establecidos y
- reforzar la vinculación afectiva entre los miembros, lo cual favorece la cohesión grupal.

En definitiva, una organización potenciadora/comunidad es una estructura participativa que presenta las características siguientes:

- *Cultura de crecimiento y de construcción hacia la comunidad*, es decir, sustentada en sistemas de valores y creencias fundamentadas en supuestos básicos por medio de los cuales se defiende la capacidad potencial de las personas para participar de forma responsable, racional y cooperativa en todos los aspectos de la vida colectiva.
- *Democracia participativa*, considera que tanto un valor por sí mismo como un proceso básico que posibilita el desarrollo las capacidades de los individuos y de la colectividad. Además, constituye un medio efectivo para lograr determinados objetivos.
- Facilita a sus miembros el *desempeño de distintos roles* valorados socialmente, lo que ayuda a desarrollar una identidad social positiva;
- Promueve *la ayuda mutua y la cooperación* como procesos centrales de relación grupal y de clima organizacional.
- Liderazgo compartido. Defiende un estilo de dirección basado en el liderazgo compartido, consensuado y acordado entre los miembros de la organización.

El verdadero empowerment a nivel organizacional supone no sólo un proceso interno por el cual se proporcionan oportunidades para que los miembros participen activamente en las decisiones de la organización, sino también implica un resultado concreto basado en las fuerzas internas de la organización y en las interrelaciones que se producen entre ésta y el entorno.

Una organización potenciada, es una institución con la capacidad de influir en la dinámica social (local, nacional, internacional) al saber cómo movilizar, manejar o utilizar adecuadamente los recursos limitados. La unión o coalición con otras organizaciones representa en este contexto, un signo de fortalecimiento organizacional. Las organizaciones como las personas tienen más capacidad de influencia, tienen más poder al unir sus fuerzas para competir eficazmente por los recursos escasos. El apoyo mutuo, en el que se comparte información y recursos, no sólo amplía las posibilidades de éxito de la red organizacional en relación a los objetivos que se propone, sino que además representa un proceso por el que se dota de poder a la comunidad.

### **Fortalecimiento organizacional y comunitario en la Comunidad de Madrid**

Encontramos en la comunidad de Madrid un ejemplo excelente de fortalecimiento organizacional y comunitario en el ámbito específico de la cultura. En esta comunidad, la Coordinadora de Asociaciones Culturales de Madrid (Coacum) creada, en 1988, agrupa a diversos colectivos culturales y vecinales de barrios y municipios de la región madrileña... Se trata de una federación de asociaciones culturales que tiene como finalidad el desarrollo sociocultural de la Comunidad de Madrid. Según sus propias palabras: orientan sus proyectos hacia una transformación social, por un concepto plural de la vida y del mundo, basado en una participación social más amplia que la que se lleva a cabo desde los poderes públicos y privados.

Esta Coordinadora que apoya y fomenta la cultura participativa, ligada a los movimientos ciudadanos y asociaciones de vecinos, y que se convierte en un lugar de encuentro y de comunicación, propone el diálogo como motor de la actividad cultural, tanto en el ámbito artístico (teatro, pintura, música, cine, etc.) como en el social (debates, conferencias, coloquios, etc.).

Coacum lleva a cabo las acciones siguientes:

- Coordina las actividades de las asociaciones miembros para una mayor eficacia, con lo que posibilita la organización de actividades o montajes que exceden los recursos de una sola.
- Busca la colaboración con la Administración y otros organismos para facilitar la tarea de estas asociaciones.
- Pone en relación a las asociaciones favoreciendo el intercambio de recursos materiales y humanos.
- Elabora notas informativas y material documental (sobre centros culturales, Festivales, Muestras, etc. de la Comunidad de Madrid, ayuntamientos y de la Comunidad Europea);
- e) Gestiona igualmente proyectos y programas de trabajo con instituciones como el Centro de Documentación Teatral, la Sociedad General de Autores, etc.

Vemos por lo tanto, que esta coordinadora cultural ayuda a crear en el ámbito de la cultura una comunidad fortalecida al ser una organización potenciadora y potenciada que trabaja con los recursos de la comunidad en interés de un proyecto social común ligado al desarrollo cultural.

### **2.2.3. Nivel comunitario**

Como hemos señalado anteriormente, una comunidad potenciadora actúa según los mismos principios que una organización potenciadora, en el sentido de promover un espacio real de encuentro para que sus miembros puedan participar en los asuntos que les interesan o afectan. Ahora bien, ¿cuando se considera que una comunidad está fortalecida?

Una comunidad está fortalecida cuando:

- Sus miembros tienen las aptitudes, la motivación y los recursos suficientes para realizar acciones que mejoran la vida de la comunidad - comunidad competente- .
- Identifica eficazmente sus necesidades, y tiene la capacidad de desarrollar estrategias adecuadas para la resolución de sus problemas.
- Hace esfuerzos por mejorar la comunidad, proporciona oportunidades para la participación ciudadana, tiene capacidad de acción ante situaciones que considera injustas o ilegítimas.

Por lo tanto, una comunidad fortalecida es una comunidad que trabaja para el bien común o colectivo. Para ello, obviamente, debe ser una comunidad que sepa gestionar o adquirir los recursos necesarios. De ahí, que una comunidad potenciada disponga de unos recursos accesibles para todos los residentes de la comunidad. Desde las infraestructuras (vivienda, zonas verdes y de recreo, deporte, servicios de protección/seguridad como policía o bomberos) a medios de comunicación social, son recursos de la comunidad.

Las comunidades fortalecidas tienen a su disposición, medios de comunicación accesibles a todos los miembros de la comunidad, desde emisoras de radio, televisión local o páginas editoriales abiertas a todo tipo de opiniones o ideas. Este espacio público y abierto a la comunidad, además de posibilitar una difusión de ideas, permite ser un lugar de encuentro para el debate, la reflexión crítica, la solución de problemas y, sobre todo, un espacio para reforzar el valor de tolerancia a la diversidad.

Por otra parte, e independientemente de los recursos materiales, los recursos humanos en términos de redes asociativas son también un signo inequívoco de una comunidad fortalecida. Una comunidad fortalecida alberga organizaciones bien cohesionadas y conectadas entre sí (por ejemplo, coaliciones) que representan los intereses de la comunidad. El tipo de estructura así como las relaciones que existen entre las organizaciones comunitarias, ayudan a definir el grado en el que una comunidad está fortalecida.

Los procesos fortalecedores en una comunidad también incluyen un sistema de gobierno abierto, participativo y receptivo a las necesidades y demandas de sus habitantes.

### **Procesos fortalecedores y gobierno**

La experiencia del municipio de Marinaleda en la provincia de Sevilla hace gala de los principios fortalecedores que caracterizan a una comunidad fortalecida. En el Ayuntamiento de Marinaleda, que tiene un presupuesto casi inexistente para hacer frente a las necesidades colectivas de su municipio que cuenta con unos 2.300 habitantes ( 9 millones de pesetas de presupuesto en 1979) gobierna desde 1979 gobierna una candidatura que utiliza el modelo asambleario para la toma de decisiones. Dinamizada por el propio alcalde, las asambleas de Marinaleda tienen un importante componente transformador del sistema establecido:

En la asamblea, participan una media de quinientas o seiscientas personas y hay una media de cien asambleas al año. En estas asambleas se deciden, por ejemplo, los trabajos comunitarios

en los que participan todos los vecinos en beneficio de la comunidad. Destacan el arreglo de calles y jardines, la autoconstrucción de viviendas, el mantenimiento de instalaciones deportivas. En Marinaleda, las experiencias comunitarias se iniciaron la implementación de "turnos de vecinos" para recoger la basura, en los que también participaban los concejales y el alcalde. Posteriormente se crearon los "domingos rojos", para realizar tareas comunitarias, tales como arreglar calles, jardines, ayudar a la construcción de viviendas, etc. En relación por ejemplo, con la vivienda, en este municipio se ha establecido un sistema de autoconstrucción, por el cual, se proporciona tierra, materiales y asistencia técnica al futuro propietario que pone la mano de obra.

Algunas infraestructuras logradas en este municipio cuya experiencia de democracia directa a nivel municipal es la más avanzada de Andalucía y que demuestra cómo la implicación de todos en la gestión de los asuntos comunes es capaz de hacer avanzar una comunidad y dotarla de infraestructuras como un campo de fútbol, un gimnasio, canchas de tenis, piscinas... Consultorios, hogares del pensionista, servicios a domicilio, una guardería pública, un parque natural, un nuevo edificio para Ayuntamiento, una escuela taller de formación profesional, restauración de calles, y de la Iglesia, etc.

Como dice su alcalde, de una situación de absoluta penalidad, se ha llegado que Marinaleda sea en la actualidad una de las zonas de Andalucía con mejores perspectivas de futuro gracias al esfuerzo colectivo y al compromiso de todos por construir un futuro mejor.

Una comunidad fortalecida es siguiendo a Ulloa (2000) una comunidad que sabe lo que tiene, lo que quiere, puede hacerlo, quiere hacerlo, lo está haciendo, lo comparte ... dentro de un marco de principios y valores compartidos que aseguran la armonía entre las gentes diversas, entre la gente y la naturaleza, y de cada persona consigo misma.

Tabla 6.2. Características de una comunidad fortalecida

ELEMENTOS	IMPLICACIÓN
Sabe lo que tiene	Se reconoce a sí misma como actor social. Conoce y acepta los diferentes grupos de interés que hay en su seno. Sabe cuáles son sus fuerzas y sus puntos débiles, sobre las que profundiza constantemente. Conoce sus propios recursos, los ha detectado y valorado. Conoce también otros recursos, que pueden estar a su disposición, para ayudarle a alcanzar sus metas, explora la manera de acceder a éstos.
Sabe lo que quiere	Ha soñado, tiene expectativas de futuro... Reconoce oportunidades en el entorno que responden a su proyecto de transformación social. Tiene propuestas para superar sus principales carencias y estrategias planificadas para conseguir los objetivos.
Puede hacerlo	Cuenta con la capacidad suficiente para lograr lo que quiere, tiene y sabe cómo tener acceso a los recursos necesarios para iniciar su proyecto común. Dispone de información suficiente sobre la posición e intereses de otros actores en el escenario. Ha detectado las amenazas que pueden surgir en el entorno y tiene estrategias para reducirlas o evitarlas. Conoce y maneja las reglas de juego, es decir los aspectos legales que regulan las relaciones y acciones de los actores sociales.
Quiere lograrlo	La comunidad como colectivo ha priorizado el proyecto común de modo que cada uno de sus integrantes muestra una disposición positiva para contribuir a la causa común.
Lo está haciendo	Del proyecto comunitario se pasa a la acción. La comunidad pone en marcha sus planes de actuación, y hace ajustes según los resultados obtenidos. Hay una sensación de éxitos parciales. Reflexiona sobre lo

	que hace.
Lo comparte	Ejerce su voz. Comunica sus experiencias a los demás, con el fin de hacer partícipe a otros grupos sociales de sus logros y fracasos. Tiene un papel activo como agente generador de significados socialmente compartidos. Aporta una nueva manera de entender la realidad a partir del discurso social, un marco de referencia alternativo que ayuda a construir la realidad social.
Armonía y respeto por la diversidad	Todo lo que la comunidad decide y hace reconoce el derecho a ser distinto y a que los demás sean distintos. Es consciente de que en las diferencias está la gran oportunidad de aprender. Intenta entender a los demás (a otras organizaciones, comunidades) y exponer -sin tratar de imponer- su propia posición.
Armonía con la naturaleza	Todo lo que decide y hace la comunidad se basa en el respeto a la naturaleza, a su armonía y equilibrio. Intenta preservar el presente para el futuro y recuperar lo que se ha perdido.
Armonía de cada uno consigo mismo (o misma)	Todo lo que decide y hace la comunidad, ayuda directa o indirectamente al desarrollo humano, a potenciar la armonía y bienestar consigo mismo.

Fuente: Ulloa (2000).

## Conclusiones

El *empowerment*, o potenciación es un concepto que surge para dar contenido teórico a la incipiente disciplina de la Psicología Comunitaria en Estados Unidos. Se trata, por tanto, de un concepto con vocación fundacional, lo que puede explicar su amplitud de miras y el vasto abanico de situaciones a las que se aplica. De forma intuitiva, bajo el concepto de potenciación caben otros conceptos e ideas como el de autonomía, autogestión, pensamiento crítico e, incluso, libertad. Podemos decir, sin temor a equivocarnos demasiado, que el *empowerment*, en Psicología Comunitaria, lo es todo. Y lo es todo porque abarca desde el individuo a la comunidad, y desde las acciones que potencia hasta las personas, organizaciones y comunidades potenciadas.

El punto de vista del *empowerment* es, por tanto, el punto de vista de la Psicología comunitaria. Y entre sus principales preocupaciones destacan la diversidad cultural, los diferentes sistemas de valores y creencias y la tolerancia hacia la diversidad. Pero, además, es el profesional quién primero pone en práctica la asunción de la diversidad de los valores y lo cual tiene implicaciones no sólo en las relaciones entre personas, organizaciones y comunidades con diferentes culturas, sino también en participantes de la intervención y profesionales con diferentes valores. Este último punto ha sido frecuentemente olvidado en la práctica de los profesionales de la salud y constituye uno de los principios básicos del *empowerment*.

Intervenir es potenciar, y para potenciar hay que fomentar la utilización de los recursos disponibles o desarrollar prácticas que permiten el acceso a dichos recursos. El papel que juegan los valores en este proceso es fundamental, ya que la potenciación supone el desarrollo de las capacidades de las personas, organizaciones y comunidades, y las capacidades están estrechamente relacionadas con la identidad. En este sentido, no es posible desvincular identidad con valores o cultura, porque lo uno da contenido a lo otro. El problema que se plantea entonces es cómo potenciar el desarrollo sin anular los sistemas de creencias y valores, que son, precisamente, el motor que guía todo el proceso. La tolerancia, la colaboración, la comunicación, la discusión de objetivos, el

consenso, etc., son todos ellos aspectos de la intervención que pueden favorecer la potenciación sin anular la identidad.

Además, cuando se habla de potenciación se hace a distintos niveles: las personas, las organizaciones y las comunidades. Pero en cada uno de estos niveles se producen dos hechos diferenciados: potenciar y ser potenciado. Esta distinción es fundamental en la teoría del *empowerment*, porque permite distinguir dos tipos de objetivos y, lógicamente, dos tipos de personas, organizaciones y comunidades. Tomando como ejemplo la persona podemos potenciarla, lo que ya constituirá un objetivo legítimo de la intervención, pero también podríamos esperar que esa persona fuera a su vez potenciadora para otros. Lo mismo puede afirmarse de organizaciones y comunidades potenciadas y/o potenciadoras. Lograr conjuntamente las dos cosas es un objetivo a largo plazo de la intervención comunitaria; sin embargo, ambas estrategias, por separado, constituyen niveles de intervención justificados. Lo importante para la teoría del *empowerment* es que esta diferenciación permite analizar de forma más precisa los beneficios de la intervención, al separar dos procesos, aunque relacionadas entre sí, pueden convivir separados durante un tiempo.

#### **Referencia del trabajo**

Musitu, G. & Buelga, S. (2004) Desarrollo Comunitario y Potenciación. En G. Musitu, J. Herrero, L.Cantera y M. Montenegro (Eds.), *Introducción a la Psicología Comunitaria*, (pp. 167-195). Barcelona: UOC

#### ***Enlaces de Interés***

- ❖ Society for Community Research & Action <http://www.apa.org/divisions/div27/>
- ❖ Julian Rappaport: <http://www.psych.uiuc.edu/ressources/psc/faculty/rapp.html>.
- ❖ Empowerment: <http://www.empowermentresources.com>