
Empoderamiento: un proceso que se logra mediante el desarrollo de competencias y de la autoevaluación

*por María Elena Castro y Jorge Llanes**

Empoderamiento (del inglés *empowerment*) es un término de uso común en la actualidad cuando se habla de intervención social en comunidades y/o en grupos o colectivos motivados al cambio. Sintetiza los complejos procesos sociales y humanos que se dan en las personas y las comunidades que, expuestos a un gradiente de riesgo psicosocial importante, están fuertemente sensibilizados y predispuestos —tengan conciencia o no— a asumir nuevos comportamientos; todo aquello que signifique oportunidades, nuevos aprendizajes para el desarrollo de sus capacidades potenciales, tomar fuerza del sufrimiento y avanzar hacia una nueva percepción. Empoderarse es abrirse a la perspectiva de que la adversidad puede victimizar a los individuos que la padecen o, por el contrario, llevarlos a enfrentar los retos que así se convierten en una posibilidad para la transformación.

Empoderamiento es un constructo que ha sido relacionado con muchas otras teorías que también hablan del poder, por ejemplo:

La teoría de las competencias basada en los saberes básicos (saber hacer, saber disciplinar, saber ser, saber convivir) que constituyen los cuatro pilares del conocimiento integral que habilita a las personas para el trabajo o, para una ocupación. Incluso, en un sentido integral, *habilitan para la vida*, porque al aprendizaje de los conocimientos y las tecnologías suman el impacto de estos saberes en los afectos, los sentimientos, las formas de ser y de conducirse, las percepciones de sí mismo y de los demás, con la conciencia de que este impacto determina en gran medida *sus competencias*.

La teoría de la Resiliencia se relaciona con el concepto de empoderamiento porque enfoca las potencialidades del individuo y su desarrollo. Descubre que los contactos interpersonales, los vínculos afectivos intensos e, incluso los contactos circunstanciales pero positivos de personas extrañas, pero

capaces de sintonizarse no con las carencias de los individuos que sufren sino con sus capacidades, desarrollan el poder de superar la adversidad. Esta relación entre ser resiliente y estar empoderado se puede apreciar claramente en la ya clásica fórmula de la resiliencia de Grotberg : *Tengo (redes de pertenencia) + Soy-estoy (integración cuerpo-mente-espíritu) Puedo = Soy poderoso* en el sentido de que soy capaz de enfrentar, de ser, de disfrutar, de resolver, de vincularme, de protegerme, de ocuparme, de trabajar, de amar.

Las teorías de la evaluación de procesos y/o de intervenciones, la autoevaluación (en contraste con la evaluación externa), se han vinculado también con los procesos de empoderamiento. Fetterman D.,¹ uno de los principales autores de esta corriente define el empoderamiento como un proceso que parte de la premisa del autogobierno de la comunidad, que requiere del establecimiento de sistemas de gobierno y de toma de decisiones para impactar el propio destino. Con ello se abren posibilidades de vincular, romper y establecer nuevos paradigmas para conducir la vida personal, la vida familiar, la vida comunitaria. La autodeterminación, la habilitación y la creatividad son condiciones necesarias para que surjan los procesos de empoderamiento, los que pueden ser facilitados mediante técnicas de intervención que coloquen al individuo y a las comunidades intervenidas en un decisivo papel de participación y aprendizaje de formas de organización para el autogobierno.

Fetterman habla de construir fortalezas como un proceso necesariamente comunitario; desde este enfoque en las intervenciones de prevención escolar o vecinal no se habla de fortalecer a los individuos, jóvenes o niños, sino a toda la comunidad. Si la comunidad no se fortalece en su conjunto, difícilmente se logra el cambio de paradigmas para la solución no violenta de conflictos, para los nuevos aprendizajes, la organización y la solidaridad comunitaria.

En las escuelas se ha encontrado que el *aprendizaje poderoso*, es decir, el aprendizaje para el empoderamiento, involucra la organización escolar, el clima interpersonal, el currículo y las estrategias institucionales, a favor de cambios positivos. En el caso de la prevención de riesgos psicosociales en las escuelas y barrios, estos cambios se refieren a la disminución de los comportamientos de riesgo tanto en vecinos, como en estudiantes, en maestros y padres de familia, así como al incremento de actitudes y habilidades de protección, lo que se traduce siempre en el grado de empoderamiento de los individuos sujetos a la intervención.

Este tipo de enfoques ha sido de gran utilidad en una sociedad como la actual en la que los individuos estamos necesitando nuevas formas de enfrentar el estrés, la marginalidad, la pobreza, la falta de empleo, el consumo nocivo de sustancias que impactan en el Sistema Nervioso Central, las interacciones negativas que dan lugar a la violencia y al maltrato, así como el inadecuado manejo de las emociones que se derivan de eventos negativos o significativos de la vida. Esta problemática no puede seguir enfren-

tándose con paradigmas basados en *agencias especializadas* o *programas hechos únicamente por expertos*. Se requieren paradigmas que consideren que las comunidades están integradas por personas en continuo aprendizaje, capaces de experimentar y de enfrentar tanto los riesgos como las responsabilidades que se derivan de un ambiente propicio para compartir éxitos y fracasos y en el que la honestidad, la autocrítica, la confianza y el apoyo son indispensables para las fuerzas de la autogestión que se desatan en un proceso participativo.

Siguiendo a Fetterman,² en toda intervención social se distinguen varias fases que deben de tomar en cuenta en las intervenciones preventivas:

1. *Entrenamiento*. La comunidad que se interviene debe ser considerada desde un principio en su doble papel de aprendizaje y evaluación. Los padres, maestros y alumnos de una escuela, como los miembros de un barrio y/o de una familia deben ser entrenados en habilidades para la vida que los protejan de los riesgos, y también en maneras de autoevaluar sus propios avances. De este modo nuevos aprendizajes y autoevaluación son dos conceptos que van unidos. Incluso los promotores deben ser entrenados para practicar ellos mismos las habilidades que facilitan en sus comunidades, para facilitar el aprendizaje de dichas habilidades en las comunidades que trabajan, haciéndolo con técnicas y métodos que les permitan una autoevaluación, es decir, el ejercicio de honestidad y autocrítica indispensable para el proceso de empoderamiento.

2. *Facilitación*. Los procesos de intervención social requieren personas capaces de facilitar procesos y que enseñen a los miembros de la comunidad también a ser facilitadores de procesos. Actualmente, más que especialistas o maestros en el sentido tradicional o personas con deseos de simplemente *ayudar*, requerimos de facilitadores que hagan sentir a la comunidad que *sí se puede*, que le enseñen el camino de la autodeterminación, la forma de vencer barreras y resistencias al cambio.

3. *Abogacía*. Otro aspecto muy importante de las intervenciones que empoderan se refiere a que las comunidades necesitan que los llamados especialistas les ayudemos a crear una intervención basada en sus propias necesidades, percepciones y sociocultura. Ellos saben lo que quieren, sólo requieren un método, un modelo de trabajo que les facilite la tarea.

4. *Iluminación*. Esta fase del empoderamiento permite que quien se autoevalúa vea algo que antes no vio; permite que se abra una ventana de luz y experimente nuevos conocimientos que lo hacen sentir brillante, poderoso, como consecuencia de su involucramiento, su grado de honestidad y la práctica de la

autocrítica diaria. Este proceso de iluminación ha podido observarse en promotores comunitarios sometidos a procesos de autoevaluación semanales en un seguimiento de sus aplicaciones del Modelo Preventivo Chimalli. Los promotores aprenden a reflexionar sobre su tarea, a practicar habilidades para la vida y experimentan día a día los mismos procesos que están facilitando en sus comunidades.

5. *Liberación*. Las fases anteriores culminan en la liberación de las fuerzas de la autodeterminación. Liberación es el acto de estar libres de roles preexistentes que limitan y distorsionan las propias capacidades que antecedian *soy promotor y hago la prevención porque es mi chamba, o porque me lo ordenan, etcétera*. Los promotores institucionales se liberan al descubrir "algo que estaba ahí dentro de ellos mismos, pero que ellos no conocían" y que el proceso de autoevaluación les hizo ver y sentir con claridad. La liberación conduce al empoderamiento, al placer de sentirse capaz.

El papel que juega la autoevaluación en los procesos de empoderamiento es, pues, significativo. Podría decirse que el empoderamiento no puede darse sin la autoevaluación, ya que no se trata de que me otorgue una certificación yo mismo, sino de que tenga la capacidad de poder, de ser efectivo y demostrarlo, que me habilite y me mueva hacia las oportunidades, sin esperar que otros lo hagan por mí. Para ello requiero mayor responsabilidad y capacidad de autocrítica, pues cualquier autocomplacencia se convierte en disminución de poder, del poder intervenir, de resolver, de poder tener éxito frente a la adversidad.

En el Instituto de Educación Preventiva y Atención de Riesgo, Inepar, hemos tenido como línea estratégica de los modelos de intervención social la autoevaluación. En los modelos que hemos construido incluimos instrumentos de autoevaluación, y hemos diseñado modelos de autoevaluación y seguimiento, uno de los cuales queremos compartir brevemente.

Sistema de autoevaluación y seguimiento Chimalli

Observamos en las evaluaciones del Modelo que con frecuencia se daban paradigmas que obstaculizaban la existencia de una prevención eficaz en las escuelas y los barrios de las ciudades, municipios y localidades en los que hemos trabajado. Aunque la comunidad se autoevaluaba con los instrumentos del Modelo y lograba niveles de autodeterminación, los promotores institucionales y las personas involucradas por parte de las mismas instituciones, dedicaban gran parte de sus esfuerzos a dar un seguimiento administrativo de los planes de acción que no privilegiaba los componentes de aprendizaje grupal y organización comunitaria en los promotores, sino se concentraban en aspectos ajenos al impacto que deseaba obtenerse con la intervención preventiva. El seguimiento institucional así era inadecua-

do y restaba impacto al plan de acción. Pero desde otro ángulo sabíamos que quienes verdaderamente conocían el proceso semanal de cada plan de acción Chimalli, eran los propios promotores. Sus jefes institucionales no conocían siquiera a las comunidades intervenidas y, sin embargo evaluaban y valoraban su trabajo con base en indicadores ajenos a la metodología Chimalli y nada tenían que ver con las necesidades de la propia comunidad y del proceso que el promotor estaba facilitando. Concluimos que el Modelo debería incluir un sistema de autoevaluación para asegurarse de que el promotor estaba operando el plan de acción con fidelidad al Modelo, y que pudiera ser útil a las necesidades de evaluación institucional, lo cual en determinados momentos resulta complejo atender pues existen periodos en que pueden estar operando casi mil planes de acción en distintas escuelas y comunidades donde se aplica el Modelo, a lo largo y ancho del país. Pensamos en un sistema de autoevaluación utilizable por los mismos promotores y aprovechable por el personal institucional encargado de las aplicaciones del Chimalli, y para el propio Inepar, ya que nos preocupa la fidelidad y la evaluación de la efectividad del Modelo.

Los criterios que seguimos para la construcción del sistema fueron los siguientes: sencillez, que diera cuenta semanal de los avances, que contribuyera en forma importante al empoderamiento de los promotores y, por tanto, de las comunidades que se estaban interviniendo. Debería de servir de brújula para mantener en el trabajo de campo los componentes importantes que han demostrado eficacia en las evaluaciones, incluyendo ayudar a los promotores a practicar en su vida diaria las habilidades de protección y las técnicas de organización social. Esta práctica cotidiana permite un mayor involucramiento y la obtención de un *plus* de motivación para realizar el trabajo: mejorar mi vida personal, tomar conciencia de mis riesgos, oponer un factor de resiliencia a dichos riesgos, es decir, tomar las riendas de mi vida, incrementar mi satisfacción personal, lo que resulta en empoderarme.

Explicaremos la aplicación del sistema de autoevaluación durante un plan de acción bajo el cual se evalúan los indicadores y cada uno de los 18 indicadores que hemos construido.^{3, 4}

El sistema siempre debe aplicarse en grupo para varios planes de acción, o bien por parte de las brigadas y redes de cada barrio y/o escuela. Que sea contestado en grupo por los promotores que realizan varios planes de acción, o bien de varios integrantes de una red de prevención, hace un efecto de aprendizaje grupal, de reconocimiento de los éxitos y los fracasos de otros e impone un clima de respeto y seriedad en la evaluación de las tareas y, permitiendo que el factor grupal ayude a la honestidad. Cada indicador es reflexionado en conjunto por la red o brigada preventiva que conduce el plan de acción Chimalli, o bien por un representante de dicha red que se reúne para autoevaluarse con los representantes de otras redes que también están conduciendo un plan.

La sesión de autoevaluación tiene dos fases. En la primera, cada promotor (o grupo de promotores) reflexiona en cada indicador y se califica que

Indicador	Puntaje de autoevaluación (0 1 2 3 4 5)
1. Identificación con la causa por parte de la comunidad.	
2. Identificación con la causa por parte del promotor.	
3. Vinculación con la comunidad.	
4. Formación de la Red.	
5. Grado de organización de la Red.	
6. Aplicación del Inventario de disposición al cambio, Índice.	
7. Intervención de la Red.	
8. Aplicación del Inventario de riesgo protección. Irpaco.	
9. Campaña <i>Chimalli</i> .	
10. Grupo de habilidades.	
11. Aplicación del Cuestionario de habilidades de protección.	
12. Práctica de protección por parte de la comunidad.	
13. Práctica de protección por parte del promotor	
14. Identificación de actitudes que facilitan por parte de la comunidad.	
15. Identificación de actitudes que facilitan por parte del promotor.	
16. Ruta de trabajo <i>Chimalli</i> (técnica de formación de la Red).	
17. Postactividad con padres de familia.	
18. Inserción del Modelo dentro del programa.	

va de 0 a 5, en función de la presencia y la intensidad del indicador en el plan de acción que se está ejecutando. Todo el grupo emite simplemente en voz alta su calificación, la cual es registrada por un coordinador grupal (que puede ser el supervisor o el encargado institucional del programa preventivo), para ir completando una gráfica grupal e individual de cada plan de acción. Es importante que en esta fase los promotores se limiten únicamente a emitir una calificación que ellos mismos se dan de acuerdo a como perciben el proceso de prevención comunitaria. El coordinador del grupo se limita a captar la autocalificación sin preguntar ni cuestionar. En la segunda fase cada equipo de cada plan de acción verbaliza el porqué de su calificación, sus dudas y comentarios sobre el proceso, todo lo cual es respondido en interacción por todos los miembros del grupo. En este espacio el mismo promotor que se autoevalúa, motivado por las preguntas o comentarios de sus compañeros de grupo, puede, si así lo desea, reconsiderar su calificación. Este proceso grupal realizado semanal o quincenalmente lleva a que el equipo aprenda, se confronte, aprenda a autoevaluarse con honestidad y autocrítica, lo que va permitiendo que la calidad de las intervenciones preventivas se incremente. Al cierre de cada sesión de autoevaluación el coordinador de grupo pide que cada promotor o brigadista complete la

siguiente frase: "En mi practica personal de habilidades de protección de esta semana aprendí..." Cada brigada o conjunto de promotores completa la frase, lo cual permite una última introspección que refuerza el mensaje de que lo importante es lograr cambios concretos en nuestra vida y aplicar nosotros mismos las técnicas de relajación, meditación, negociación y comunicación significativa que transfiere el Chimalli y que como promotores llevamos a nuestras comunidades.

Cada plan de acción se evalúa con la percepción del promotor, las brigadas y/o las redes de prevención escolar o vecinal. Al final de las 15 a 20 semanas de trabajo que dura un plan de acción, como se tienen en el sistema 18 indicadores con un puntaje máximo de cinco puntos, los planes de acción que se acerquen más a un puntaje de 90 habrán sido los planes que lograron facilitar redes de trabajo motivadas por la identificación con la causa de que sí es posible protegernos de los riesgos psicosociales que enfrentamos en nuestro ambiente y en nuestra vida personal. Es decir, podemos observar redes de trabajo que han desarrollado competencias y saberes con diagnósticos comunitarios de riesgos y protecciones, conociendo su grado de disposición al cambio y sus actitudes y habilidades, antes y después del plan; saber si redes y brigadas han incorporado en su vida diaria las técnicas antiestrés como habilidades para vivir mejor y si han desarrollado actitudes positivas para usar los recursos de la comunidad, evitando el énfasis en modificar las carencias. También qué tanto se han aprovechado los programas ya existentes en la escuelas y/o los barrios. Así el sistema permite saber cual fue el componente más exitoso y cuál el componente que presenta más retos a esa comunidad en específico, ya que cada comunidad y cada brigada de promotores son distintas. El análisis se puede hacer en cada uno de los 18 indicadores, que mientras más se acerque a cinco puntos en cada plan de acción, más calidad y gradiente de éxito en la intervención preventiva. Es lógico que al comenzar el plan de acción, muchos de los indicadores estén en cero, pero se espera que conforme avancen las semanas, el puntaje de autoevaluación también aumente. El hecho de seguir el proceso semana a semana, permite corregirlo y estimularlo ya que, como todos sabemos, los procesos de intervención son muy sensibles y lo que resultó bien evaluado una semana puede cambiar a la siguiente, por factores de variación en la misma comunidad o en las redes y brigadas de promotores.

La presentación grafica semanal de la autoevaluación al propio grupo que interviene, también permite visualizar simbólicamente el complejo proceso en el que participan y, al objetivarlo y reflexionarlo, permite su comprensión y el incremento de su calidad. Todos estos elementos en su conjunto determinan el empoderamiento por medio de la autoevaluación.

Este sistema es aplicado por Inepar y forma parte del componente de autoevaluación del Modelo Chimalli. En la actualidad, contamos con datos que comprueban que con este sistema se incrementa significativamente la calidad de las intervenciones preventivas, se ayuda a que la comunidad

mejore su disposición al cambio y se permite un trabajo más efectivo con los grupos, lo que facilita asumir las actitudes de protección, y en su conjunto un efecto de empoderamiento importante.

Notas

- * Instituto de Educación Preventiva y Atención de Riesgos, A.C. (Inepar).
Correo electrónico: ineparac@prodigy.net.mx Web: www.inepar.com.mx
- ¹ David M., Fetterman, y cols, *Empowerment Evaluation Knowledge and tools for self-Assesmente & Accountabilit.*, Sage Publications 1996.
- ² David M., Fetterman, *Foundations of empowerment Evaluation*, Sage Publication 2001.
- ³ También medimos el empoderamiento en la comunidad con la metodología del modelo Aboni Natanbo (voz raramuri que significa *pensando caminaremos*) y que se aplica en las comunidades al término de la intervención para evaluar el impacto social en cuatro ejes básicos: Información y reflexión sobre la problemática (en este caso riesgos psicosociales), comunicación y participación, grado de organización e incidencia en otros programas de la comunidad (escuela o barrio), y transformación de actitudes y desarrollo humano
- ⁴ M. Gottbascher, C. Salazar, Inepar-Indesol, *Empoderamiento a través de la autoevaluación*, En proceso de publicación, 2005.