



**3ER ENCUENTRO
NACIONAL DE GESTIÓN
CULTURAL MÉXICO**

**APORTES DE LA ACCIÓN
CULTURAL A LA AGENDA 2030
DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

**DEL 23 AL 26 DE OCTUBRE 2018
MÉRIDA, YUCATÁN**



Aproximaciones a una perspectiva cultural del empoderamiento; un análisis de las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de Toluca desde el plano del (a) gestor (a)

Claudia Elena Guzmán Díaz

Ponencia presentada en el Tercer Encuentro Nacional de Gestión Cultural realizado en Mérida, Yucatán, México entre los días 23 al 26 de octubre de 2018

Introducción

Los estudios de la cultura en las Organizaciones de la Sociedad civil (OSC) han permitido observar y analizar los proyectos que ofrecen y la relación con su entorno, la manera en la que se relacionan con su sociedad, los casos de éxito, las áreas de oportunidad, los errores y las experiencias de las personas que participan como beneficiarias. Sin embargo, se ha observado a la sociedad civil como un ente colectivo, sin detenimiento en las experiencias de las personas que impulsan y desarrollan dichos proyectos. Una perspectiva de análisis ideal para acercarse al gestor como individuo en un contexto particular es el empoderamiento, debido a que son protagónicos de la experiencia del sujeto, el autoconocimiento, el aprendizaje, la capacidad crítica, las conductas participativas, la toma de decisiones, entre otros (Zimmerman, 2000); todo como parte de lo que implica estar al frente de un proyecto y una OSC.

Esta ponencia expone los resultados de la investigación que se llevó a cabo para la obtención de grado de la Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Coahuila, misma que tuvo como objetivo de analizar las relaciones entre la Gestión Cultural de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Toluca y el empoderamiento de sus líderes,

Los hallazgos permitieron aportar elementos para visibilizar a la gestión como un proceso de transformación sistémica de realidades en el que el gestor forma parte, no sólo como un actor sino como un individuo pensante y sensible; de tal manera que se evite equiparar llanamente la gestión a sólo un conjunto de facilitadores.

Método

Se eligió partir de un paradigma cualitativo por su carácter humanista, toda vez que esta investigación consideró como protagónicos los procesos de empoderamiento que suceden en los individuos que gestionan proyectos culturales, mismos que no

se buscan medir sino comprender. Para aproximarse a estos procesos es necesario integrar la subjetividad de los participantes, así como la descripción e interpretación de sus realidades.

Se eligió la técnica de relatos de vida para llevar a cabo la investigación. Esta herramienta permite un acercamiento al individuo de forma sistémica, ya que relaciona no sólo las experiencias sino las características particulares de su vida (edad, situación familiar, entre otras) en la comprensión de la realidad social a la que pertenece ya que los seres humanos actuamos con base en los significados que las cosas o eventos tengan para nosotros (Blumer, 1969). En los relatos de vida se acopian aquellos eventos de la vida de las personas que son dados a partir del significado que tengan los fenómenos y experiencias que éstas vayan formando a partir de aquello que han percibido como una manera de apreciar su propia vida, su mundo, su yo y su realidad social. Los procesos de empoderamiento suceden en la experiencia humana, los relatos de vida permiten visualizar sus detonantes y las particularidades de su desarrollo.

Participantes

El Directorio de Miembros (2016) del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), registra 1,502 OSC, tales como Asociaciones Civiles (AC), Instituciones de Asistencia Pública (IAP) y Sociedades Civiles (SC), entre otros. El Estado de México tiene registradas 72 de estas organizaciones y sólo 4 se ubican en Toluca.

Por otro lado, existe un mayor número de OSC que no tienen registro alguno, pero que trabajan con el reconocimiento de la sociedad en la que se desenvuelven. Debido a la limitada información sobre OSC registradas, esta investigación decidió estudiar a organizaciones sin registro, pero reconocidas a nivel local.

Se incluyó a seis líderes de OSC. Entre estos líderes se perciben diferencias tanto de edad, como de género, formación y estado civil; asimismo, existe diversidad de proyectos, objetivos y actividades.

Tabla 1 Participantes

Participantes	Proyecto	Área que desarrolla	Año de inicio	Año de término
Lorena Romero Blanca Ocampo	<i>Lumbrales</i>	Foro cultural	2003	Continúa
Jorge Manuel Herrera	<i>Diablura Ediciones</i>	Publicación de textos literarios	2004	Continúa
Ileri Origel	<i>Sabe Tierra</i>	Agricultura urbana	2011	Continúa
Pamela Martínez	<i>Café ETC</i>	Foro cultural	2012	2015
Gerardo Betancourt	<i>El campo, mi manto</i>	Instalación colectiva textil	2013	Continúa
Julieta Maldonado	<i>Popelina Bleue</i>	Taller artístico textil	2015	Continúa

Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.

Procedimiento

Fase 1. Se realizó una entrevista introductoria de carácter exploratorio a cada uno de los participantes; se les presentó el propósito de la investigación y se habló sobre las generalidades de su proyecto, las actividades que han llevado a cabo para desarrollarlo y la relación con su contexto personal. Las personas entrevistadas hablaron libremente, las entrevistas se grabaron, se transcribieron y se tomaron notas adicionales relacionadas con sus expresiones no verbales. En esta fase se les explicó por qué fueron elegidos para el estudio. Cabe destacar que los vínculos de confianza fueron importantes para contar con su participación, los cuales se lograron en espacios comunes tanto participando en sus proyectos como a través de las coincidencias en los contextos profesionales y académicos. Las entrevistas se llevaron a cabo en sus espacios de trabajo o en sus hogares, lo que permitió una mayor apertura.

Fase 2. Se realizó una investigación documental para formular los instrumentos apropiados para elaborar los relatos de vida y sentar las bases del análisis posterior.

Fase 3. Se redactaron los relatos de vida acompañadas de una guía de temas (ver anexos) para evitar amplios desvíos en los objetivos de la investigación. Nuevamente se visitaron sus espacios de trabajo, se enfatizó en los procesos de transformación individual, las relaciones intrapersonales con familiares y colegas, el auto reconocimiento y la realización

Marco teórico

Se parte de la idea de que “es posible identificar un campo específico y relativamente homogéneo asignable a la cultura si definimos a ésta por referencia a los procesos simbólicos de la sociedad” (Giménez, 2005: 67). De esta manera, es posible aproximarse a la cultura desde su relación con la sociedad y la serie de significados que adquieren sus interacciones, asimismo, se “puede entender la gestión cultural como una serie de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso al patrimonio y bienes culturales” (Ramírez, 2007: 17).

Es en la dimensión simbólica donde se enlaza el empoderamiento con el desarrollo cultural. Se plantea que “el empoderamiento es visto como un proceso; el mecanismo por el cual las personas, las organizaciones y las comunidades, ganan control sobre sus vidas” (Rapport (1984) citado por Zimmerman, 2000: 43).

Tabla 2 Niveles de análisis de empoderamiento

Nivel de análisis	Proceso	Resultado
Individual	Aprendizaje de habilidades en la toma de decisiones. Manejo de recursos. Trabajo con otras personas.	Sensación de control. Conciencia crítica. Conductas participativas.
Organizacional	Oportunidad de participación en la toma de decisiones. Responsabilidades compartidas. Liderazgo compartido.	Competencia efectiva por los recursos. Redes de trabajo con otras organizaciones. Influencia política.
Comunitaria	Acceso a recursos. Apertura a la estructura gubernamental.	Coaliciones en las organizaciones. Liderazgo plural.

	Tolerancia a la diversidad.	Residentes con habilidades de participación.
--	-----------------------------	--

Fuente: (Zimmerman, 2000: 47).

Loreto y Silva (2004) destacan que si bien el empoderamiento es más tangible en los resultados en el nivel organizacional y comunitario, reconocen que los resultados no recaen totalmente en las metas logradas, sino que las motivaciones, cogniciones y sentimientos que intervienen en el proceso pueden ser consideradas también un resultado. Asimismo, las autoras exponen que para analizar el empoderamiento es importante considerar el contexto de cada circunstancia; lo que puede resultar empoderamiento para uno, puede no serlo para otro.

Rowlands (1997) describe las diferentes formas de poder que ayudan a comprender al empoderamiento:

1. *Poder sobre*: es un poder controlador al cual se puede responder con conformidad, resistencia o manipulación. Es vivible en los movimientos de resistencia.

2. *Poder para*: es un poder productivo que crea nuevas posibilidades de acción sin dominación. Se reconoce en las acciones comunitarias para alcanzar un objetivo.

3. *Poder con*: incluye la sensación de que todo el conjunto es más trascendente que la suma de sus individuos. Usualmente, para los participantes de algún proyecto es significativo pertenecer a algo más grande. Toma mucho significado en la resolución de problemas en conjunto.

4. *Poder desde adentro*: es el más importante para esta investigación, habla de la fuerza espiritual y la singularidad que reside en cada persona, se basa en el autoconocimiento, la autoestima y la aceptación de los demás como iguales (Rowlands, 1997).

Tanto Zimmerman (2000) como Rowlands (1997) reconocen al empoderamiento en su nivel individual e introspectivo; el empoderamiento no sólo es, como lo plantea en un inicio Rapport (1984), la capacidad de tomar decisiones, “implica también los procesos que permiten a las personas percibirse como capaces y con derecho a tomar decisiones” (Rowlands, 1997: 14).

Sobre la categorización de las OSC

Olvera (1998) considera a las OSC como “una asociación de ciudadanos que, haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales, actúan colectivamente a favor de alguna causa y persiguen algún interés material o simbólico situándose por fuera del sistema político, y sin seguir la lógica del mercado” (Olvera, 1998: 2). Este concepto interesó a esta investigación particularmente, ya que no se limita a la definición clásica que sólo se separa de la figura del Estado, sino que también es incluyente en los aspectos que han escapado a otras definiciones tal vez por su naturaleza más humanista que social; pone atención a los recursos simbólicos y a las afinidades emotivas, lo cual ayuda a visibilizar a las OSC en la unidad de sus individuos y las particularidades culturales de sus entornos.

Una de las causas de controversia al definir a las OSC es su figura legal. Por un lado, algunas instancias como la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil sólo consideran a las OSC cuando se encuentran legalmente constituidas; otros sólo reconocen a la Sociedad Civil fuera del Estado y consideran una contradicción que éste mismo es el que otorgue la figura considerada legal y con derechos particulares, tales como recibir donaciones deducibles de impuestos.

En México, el CEMEFI es una organización que ofrece información estructurada sobre las actividades de las organizaciones constituidas legalmente, sin embargo, todas aquellas en las esferas más locales no son visibilizados ante esta limitante.

Cabe mencionar que existen OSC, tales como los participantes de esta investigación, que coinciden en las definiciones y actividades mencionadas, pero que al carecer de un registro institucionalizado, usualmente no son consideradas en los catálogos de información.

Debido a su naturaleza local e inmediata a su comunidad, la información sistematizada de las OSC no constituidas legalmente es más difícil de obtener. Se considera que la mejor forma de aproximarse a éstas es en el trabajo de campo y la relación directa. Esta investigación incluye a OSC que no están constituidas legalmente con la intención de no limitar la información a estructuras institucionales y valorar todas las experiencias posibles.

Resultados

Se analizaron los procesos de empoderamiento en los líderes de las OSC, a partir de la gestión de proyectos culturales. Los resultados se describen a continuación a partir de las dimensiones planteadas por Zimmerman (2000): individual, organizacional y comunitario. De igual forma, se distinguen los diferentes tipos de poder que se manifiestan en dicho empoderamiento a partir de las descripciones de Rowlands (1997): *poder para*, *poder sobre*, *poder con* y *poder desde adentro*.

El empoderamiento en el inicio de los proyectos

A partir del reconocimiento de las razones que dieron inicio a la gestión de los proyectos culturales, cada participante genera una idea de sí mismo y de la naturaleza de su trabajo.

El inicio de un proyecto cultural manifiesta desde principio un proceso de empoderamiento donde los participantes comienzan a tomar decisiones que reconocen sus capacidades para llevarlos a cabo. El empoderamiento se ve reflejado, en la dimensión individual, a través en la capacidad para tomar decisiones

a partir de la sensación de autocontrol y autoconocimiento; los entrevistados manifestaron un poder desde adentro.

En empoderamiento en relación con las personas y otros proyectos

Aparentemente, la ciudad de Toluca tiene un círculo visible de OSC cuyos proyectos se intersecan y complementan. Los casos analizados, consideran esta relación afortunada y favorable. Ante este fenómeno, la solidaridad es un factor que se destaca y que es apreciado de forma importante. Los participantes se mostraron emocionados y alegres al exponer el apoyo recibido, su lenguaje no verbal indicó que dicho apoyo le otorgó una valoración significativa a dicha experiencia.

Se encontró un despliegue importante de empoderamiento comunitario donde las redes de apoyo son fundamentales para el estado de bienestar de los participantes y uno de los principales motores que mantienen los proyectos vigentes. En este caso, el *poder para*, se manifiesta en el cumplimiento de metas de forma colectiva y el *poder con*, en el sentido de pertenencia a algo más grande e importante que la individualidad. Se coincide con estudios como el de Cano y Arroyave (2014) en el que las prácticas colectivas ofrecen una plataforma que facilitan los procesos de empoderamiento comunitario.

El empoderamiento en el problema del dinero

El problema del dinero dibuja dos posiciones. La primera presenta la toma de decisiones que obedecen a un sentido ideológico que es valorado significativamente por los participantes; en este sentido el empoderamiento se manifiesta en un poder desde adentro, donde el autoconocimiento desemboca en la toma de decisiones que implican responsabilidades, en este caso, mantener la procuración de fondos al margen de los fines comerciales y políticos representa dificultades que se asumen. La segunda, contraria y contrastante, expone la falta de recursos como causa importante de deserción a los proyectos, sin embargo, la decisión de terminar

un proyecto le causa malestar al gestor, eso, también es reflejo de los procesos de empoderamiento, pues se siente con la capacidad y el derecho a no mantener circunstancias consideradas desfavorables para su vida.

El empoderamiento en el autoconocimiento

Como se describió en el marco teórico, los procesos de empoderamiento en el ámbito de lo individual pueden ser analizados en las experiencias de los sujetos, la toma de decisiones, el aprendizaje de nuevas habilidades, la resolución de problemas, el manejo de recursos, el trabajo con otras personas con un objetivo en común, entre otros (Zimmerman, 2000), en este tenor, las y los entrevistados manifestaron un empoderamiento individual a través de poder desde adentro.

Resulta muy significativo para el empoderamiento el autoconocimiento, a través del cual se fortalecen las identidades; en este caso, los entrevistados compartieron con mucha pasión el valor de los proyectos que gestionan en sus vidas; los conocimientos adquiridos, las redes de apoyo formadas y los sentimientos de satisfacción al llevarlos a cabo; éstos son los principales detonantes de los procesos de empoderamientos.

Se coincide con Rowlands (1997) al observar que poder desde adentro es la base de esta dimensión del empoderamiento donde se vuelven protagónicos la fuerza espiritual y la singularidad que reside en cada persona. Como resultado y en concordancia con Zimmerman (2000), el proceso de empoderamiento en lo individual tiene una dimensión intrapersonal, que incluye los aspectos personales, cognitivos y motivacionales del control percibido.

El empoderamiento en la toma de decisiones

A partir de las experiencias descritas por los entrevistados se puede inferir que los aprendizajes obtenidos en las experiencias de la gestión conllevan al

autoconocimiento, a través del cual se manifiestan habilidades que fortalecen la autoestima y la auto-percepción positiva. Este desarrollo desemboca en la capacidad crítica que le permite al gestor tomar decisiones certeras y determinadas ante las problemáticas dentro y fuera de sus proyectos. Los gestores manifiestan esta dimensión del empoderamiento a través del cuestionamiento de sus realidades. Los gestores analizan las necesidades que evolucionan el proyecto, la pertinencia, la viabilidad y los costos materiales y simbólicos.

El empoderamiento a otras personas

Se considera que el trabajo de los gestores culturales no sólo los empodera, sino que expanden ese empoderamiento a quienes participan con ellos. Se concuerda con las aportaciones tanto de Zimmerman (2000) como de Rowlands (1997); lo compartido por los entrevistados concuerda con la descripción del empoderamiento organizacional y comunitario

Los participantes se relacionan entre sí y se muestran dispuestos a apoyarse uno a otros. La experiencia que tienen los entrevistados les permite tener conciencia sobre los esfuerzos que implica desarrollar un proyecto y muestran más empatía hacia el trabajo de otros.

Asimismo, los entrevistados mostraron un *poder para*, a través del cual fortalecieron a otros al compartir las experiencias de su proyecto; aconsejan, facilitan recursos y se muestran abiertos para formar redes de trabajo, las cuales, en conjunto, construyen un *poder con*; usualmente, para los participantes de algún proyecto es significativo pertenecer a algo más grande. Toma mucho significado en la resolución de problemas en conjunto (Rowlands, 1997).

El empoderamiento al reconocerse como gestores culturales

Todos los participantes concluyeron que las entrevistas detonaron un espacio de reflexión en el que se pusieron en contacto con los conceptos de cultura y lograron

reconocer su actividad como gestión cultural. De igual forma, valoraron de forma más significativa el impacto de sus proyectos en su entorno y expusieron su deseo para extender su compromiso al mismo. Finalmente, al encontrarse en un espacio común, los participantes se reencontraron y se plantearon las bases para generar una red de trabajo más cercana y consciente de su valor colectivo.

Conclusión

Se concluyó que la gestión de proyectos es empoderante para sus líderes y a los que participan de ellos, toda vez que facilitan factores como el autoconocimiento, la generación de redes de trabajo y la capacidad para tomar decisiones a favor de sus proyectos y de sí mismos. De igual forma, se reconoce la importancia de fomentar los estudios enfocados a los líderes de los proyectos culturales de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) por el valor que implica su reconocimiento como gestores culturales.

Referencias

- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interaction: Perspective and Method*. EnglewoodCliffs, New.Jersey: Prentice Hall.
- Centro Mexicano de Filantropía (2016). *Directorio de Miembros*. Recuperado de <http://www.cemefi.org/directoriomiembros/sources/index.htm>
- Geertz, C. (1992). *La interpretación de las Culturas*. Barcelona: Gedisa
- Giménez Montiel, G. (2005). *Teoría y Análisis de la cultura*. México: CONACULTA.
- Loreto Martínez, M. y Silva, C. (2004), "Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto". *Psykhé13* (noviembre) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96713203>> ISSN 0717-0297

- Olvera Rivera, A. (1998). "Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la Sociedad Civil al Tercer Sector". Recuperado de <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/olvera.pdf>
- Ramírez Mejía, J. (2007). "Aproximación conceptual a los estudios de la cultura y a la gestión cultural". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60 (mayo-agosto). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606002>
- Rappaport, J.(1984). *Studies in empowerment: Introduction to the issue*. New York. Routledge
- Rowlands, J. (1997). *Questioning Empowerment, Working with women in Honduras*. Oxford, Inglaterra: Oxfam.
- Zimmerman, M.A. (2000). "Empowerment Theory". En Rappaport, J. y Seidman, E. (eds.) *Handbook of Community Psychology*. New York: Kluwer.