

## Cómo crear cambios positivos



Kieran Dods Tearfund

PAG, organización asociada de Tearfund, moviliza a la iglesia para hacer posible la transformación en Uganda.

¿Cómo podemos mejorar las cosas? Probablemente, todos nos hemos hecho esta pregunta en algún momento. Queremos que las comunidades y las personas se transformen y prosperen. Pero ¿cómo podemos lograrlo?, ¿cuál será el resultado? y ¿cómo podemos evaluar si estamos consiguiendo progresos en la consecución de este objetivo?

A continuación, mencionamos algunas de las cosas que pueden ayudarnos a conseguir cambios verdaderos y positivos.

### Comprensión de la necesidad

Es posible que creamos que hemos identificado una necesidad en la comunidad en la que vivimos o en la que trabajamos. Por ejemplo, es probable que nos demos cuenta de que los niños no están yendo a la escuela. Es posible que creamos que la respuesta al problema sea más docentes o mejores establecimientos. Sin embargo, quizás la falta de estas cosas no sea la principal causa del problema. Puede ser que la razón del ausentismo escolar sea que los niños se están enfermando debido a la falta de agua limpia. O quizás las familias no tengan dinero para mandar a sus hijos a la escuela porque no están teniendo una buena cosecha.

Si dedicamos tiempo para hablar con los miembros de la comunidad sobre su situación, podemos entender la verdadera raíz del problema. También podemos averiguar cuáles consideran ellos que son sus necesidades más urgentes.

### Participación de la comunidad

Muchos proyectos de desarrollo han fracasado porque no se involucró a la comunidad. Para conseguir cambios positivos que duren, es importante incluir a la comunidad en cada etapa del proceso.

No solo es importante que los miembros de la comunidad identifiquen sus propias necesidades, sino que también consideren las capacidades y los recursos con que cuentan para abordar los problemas que enfrentan. Por ejemplo, pueden contribuir con la mano de obra o con los recursos que necesitan.

### En este número

- 3 Editorial
- 4 La encuesta de *Paso a Paso*
- 5 Cómo aprovechar al máximo una encuesta
- 6 Cómo registrar la información de forma eficaz
- 7 Soñar a lo grande
- 7 ¡Socorro! No hice una encuesta de referencia
- 8 Cómo organizar un grupo de discusión
- 10 Cómo obtener una retroalimentación genuina
- 12 Cómo generar cambios por medio del trabajo de incidencia
- 13 Involucración del Gobierno local en Uganda
- 13 Estudio bíblico
- 14 Recursos
- 15 Cartas
- 16 Cómo utilizo *Paso a Paso*

Siempre debe involucrarse a los miembros de la comunidad en la planificación del proyecto, y en el monitoreo y la revisión del progreso. Es crucial animarlos a dar opiniones sinceras durante todo el proyecto. Debemos tratar a los miembros de la comunidad con dignidad y rendirles cuentas por el trabajo que realizamos.

### Planificación eficaz

Una vez que sepamos qué es necesario que cambie, puede resultar tentador adelantarse y comenzar a trabajar. No obstante, tenemos que dedicar tiempo a pensar sobre la manera exacta en que podemos generar los cambios que queremos lograr. El cambio siempre surge de forma desordenada y complicada, pero con una buena planificación evitaremos problemas.

Existen muchas guías disponibles para el diseño de proyectos (en la página de Recursos se ofrecen los detalles sobre *ROOTS 5: Gestión del ciclo de proyectos*). Debemos considerar a quién le afectará nuestro proyecto y quién

*Paso a Paso* es una publicación que une a los trabajadores de la salud y trabajadores de desarrollo de todo el mundo. Tearfund, editores de *Paso a Paso*, espera que el mismo estimule nuevas ideas y entusiasmo. Es una forma de animar a los cristianos de todas las naciones mientras trabajan unidos para crear comunidades integras.

*Paso a Paso* es gratis para los trabajadores de desarrollo comunitario y líderes de iglesias. A quienes les es posible pagar la publicación, pueden obtener una suscripción comunicándose con la editora. Esto nos permite seguir proporcionando copias gratuitas a las personas que más las necesitan.

Invitamos a nuestros lectores a contribuir puntos de vista, artículos, cartas y fotos.

*Paso a Paso* también está disponible en inglés como *Footsteps*, en francés como *Pas à Pas* y en portugués como *Passo a Passo*.

**Editora** Zoe Burden

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

Tel: +44 20 8977 9144

Fax: +44 20 8943 3594

E-mail: [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org)

Sitio web: <http://tilz.tearfund.org/espanol>

**Editora de Idiomas** Helen Machin

**Un agradecimiento especial a** David Couzens, Catriona Dejean, Kyle Hanna

**Comité editorial** Barbara Almond, Sally Best, Mike Clifford, Steve Collins, Paul Dean, Martin Jennings, Ted Lankester, Melissa Lawson, Liu Liu, Roland Lubett, Jo Khinmaung-Moore, Naomi Sosa, Shannon Thomson, Rebecca Weaver-Boyes, Joy Wright

**Diseño** Wingfinger Graphics, Leeds

**Impreso** en papel 100 por ciento reciclado con certificado de FSC, utilizando procesos que no dañan el medio ambiente.

**Traducción** I. Deane-Williams, P. Gáñez, E. Gusmão, M. Machado, W. de Mattos Jr, M. Sariego, S. Tharp

**Suscripción** Escriba o envíe un e-mail a las direcciones antes mencionadas detallando brevemente su trabajo y señalando el idioma que prefiere.

**e-Footsteps** Para recibir *Paso a Paso* por e-mail, por favor inscribise en el sitio web de TILZ. Siga el enlace "Suscribise a la revista *Paso a Paso*" en la página de inicio.

**Cambio de dirección** Por favor indique el número de referencia que aparece en el sobre cuando nos notifique un cambio de dirección.

**Derechos de autor** © Tearfund 2017. Todos los derechos reservados. Se da permiso para reproducir textos de *Paso a Paso* para uso en la capacitación, siempre que el material se distribuya en forma gratuita y que se le dé crédito a Tearfund, Reino Unido. Para cualquier otro uso, pida autorización escrita a [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org)

**Las opiniones y los puntos de vista** expresados en las cartas y los artículos no necesariamente reflejan los puntos de vista de la editora o de Tearfund. La información técnica provista en *Paso a Paso* se verifica con todo el rigor posible, pero no podemos aceptar responsabilidad si algún problema llegara a surgir.

**Tearfund** es una agencia cristiana de asistencia y desarrollo que trabaja en la formación de una red mundial de iglesias locales para ayudar a erradicar la pobreza.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.  
Tel: +44 20 8977 9144

**Publicada** por Tearfund. Una compañía limitada por garantía. Registro en Inglaterra n.º 994339.

Obra benéfica registrada n.º 265464 (Inglaterra y Gales)

Obra benéfica registrada n.º SC037624 (Escocia)

podrá influenciarlo, ya que es probable que tengamos que conseguir la participación y el apoyo de estas personas. También debemos pensar sobre los riesgos que pueda suponer el proyecto y la manera en que podemos minimizar estos riesgos.

Lógicamente, lo normal es que un proyecto cueste dinero, de tal modo que deberemos preparar un presupuesto. Para el éxito de un proyecto y para la utilización responsable de los fondos, es fundamental verificar que el proyecto esté bien encaminado desde el punto de vista financiero.

## Monitoreo y evaluación de nuestro trabajo

Es crucial que realicemos el monitoreo y la evaluación de nuestros proyectos y programas. Debemos elaborar un plan de monitoreo y evaluación durante la etapa del diseño del proyecto.

**El monitoreo** es el proceso continuo de recopilación de información durante toda la duración de un proyecto. Este proceso nos permite identificar a tiempo cualquier problema y realizar los cambios necesarios. También nos indica el nivel de progreso que estamos consiguiendo hacia la consecución de nuestros objetivos. El monitoreo responde a la pregunta «¿Cómo lo estamos haciendo?»

**La evaluación** se lleva a cabo al final de un proyecto o programa, pero a veces también a mediados del proyecto o programa. Es la manera en que analizamos los cambios que ha generado nuestro trabajo y las probabilidades de que estos cambios duren. La evaluación responde a la pregunta «¿Cómo ha mejorado la situación?»

## El ciclo del proyecto

Pensar sobre el ciclo del proyecto puede ayudarnos en la planificación de nuestro trabajo.



Con frecuencia, trabajamos en situaciones complicadas y nunca es fácil lograr que las cosas resulten perfectas la primera vez. Al reflexionar sobre nuestras acciones, podemos celebrar y avanzar en base a lo que ha funcionado bien y aprender de lo que no ha salido tan bien. Esto nos permitirá tanto a nosotros como a los demás aprender de nuestra experiencia.

## Efectos no esperados

Evidentemente, es probable que nuestro proyecto genere cambios no esperados.

## Estudio de caso: monitoreo de subvenciones en efectivo en Iraq

**En el verano de 2014, un gran número de personas huyó a la Región de Kurdistán de Iraq para escapar del conflicto. A medida que se acercaba el invierno, estas familias enfrentaban numerosas dificultades.**

El personal de Tearfund evaluó las necesidades de las personas y determinó que su máxima preocupación era el refugio, seguido de la falta de calefacción, combustible y ropa abrigada. Todas estas necesidades podían suplirse de forma segura a nivel local. El equipo llevó a cabo una encuesta y descubrió que para la gente, el dinero en efectivo era la forma más eficaz de asistencia. Por lo tanto, decidieron entregar subvenciones de emergencia en efectivo a las familias desplazadas. Esto permitiría a cada familia satisfacer sus necesidades más urgentes.

En la etapa de planificación, el equipo de Tearfund celebró reuniones entre los líderes de la

comunidad y grupos vulnerables, como adultos mayores. El equipo les preguntó a los adultos mayores si podían viajar a los lugares donde se distribuiría el dinero en efectivo. Los adultos mayores presentes en la reunión respondieron que sí podrían hacerlo.

El equipo hizo un seguimiento en detalle del proyecto. Tras la distribución del dinero en efectivo, realizaron una encuesta para averiguar el grado de satisfacción de la gente. Descubrieron que, después de todo, para los adultos mayores, viajar a los lugares de distribución de las subvenciones significaba un problema.

El equipo se dio cuenta de que tendrían que volver a diseñar el proyecto antes de continuar. Decidieron que en el futuro harían visitas a domicilio a los adultos mayores para entregarles las subvenciones en efectivo. Esta medida dio mucho mejor resultado.



Ilustración de la Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC).

Y es posible que no todos estos cambios sean positivos. Por ejemplo, si la gente se enoja durante las reuniones que celebramos en la comunidad. Es posible que, como consecuencia, hayan resucitado antiguos conflictos dentro de una comunidad. Debemos monitorear y evaluar nuestro proyecto con cuidado para detectar efectos no deseados, de manera que podamos aprender importantes lecciones para el futuro. También podemos celebrar y aprender de los efectos positivos no esperados. Por ejemplo, una reunión para abogar por un tema puede ayudar a unir a la comunidad, independientemente de si se llega a una solución para el problema en sí.

## Considerar a la persona en su totalidad

Generalmente es más fácil considerar a una comunidad solo desde un punto de vista; por ejemplo, analizar únicamente sus necesidades materiales. Sin embargo, cada comunidad y persona es mucho más compleja. En Tearfund, consideramos que la pobreza abarca más allá

de las necesidades materiales no satisfechas. Creemos que el cambio verdadero y duradero involucra restablecer nuestras relaciones con Dios, con los demás y con el medio ambiente. Dependemos de la guía y el poder de Dios para transformar la vida de las personas y las comunidades.

En Tearfund, estamos desarrollando una herramienta para medir el cambio en las siguientes áreas:

- participación e influencia;
- conexiones sociales;
- relaciones personales;
- fe viva;
- salud emocional y mental;
- salud física;
- gestión del medio ambiente;
- bienes materiales y recursos; y
- capacidades.

Estos aspectos pueden medirse antes, durante y después de un proyecto con el fin de determinar cuáles son los cambios que nuestro trabajo está ayudando a generar.

comunidad había plantado quinientos árboles moringa, con el consecuente beneficio que estos árboles suponían. Obed, de Zambia, nos informó que la gente de su comunidad había cavado letrinas de pozo y que ahora disfrutaban de una mejor salud. Enoch, de Nigeria, compartió la fantástica noticia respecto a que una comunidad había abandonado su plan de vengar el robo de ganado después de leer *Paso a Paso* 92 sobre conflicto y paz. Rufus, de Pakistán, nos contó que, inspirados por nuestra revista, un grupo local comenzó a capacitar a la gente en fabricación de cocinas de menor consumo de combustible. Al leer estas experiencias, me di cuenta del impacto que *Paso a Paso* estaba teniendo y me sentí feliz de pasar a formar parte de esta publicación.

A todos nos anima el hecho de saber que nuestro trabajo genera cambios positivos. En este número se explora la manera en que se logran los cambios positivos y cómo podemos medirlos. Además de

## ¿Qué es un indicador?

Los indicadores nos ayudan a responder la pregunta «¿Cómo sabemos que hemos logrado nuestros objetivos?». Nos ofrecen pruebas o indicios de que se ha producido un cambio.

**Los indicadores cuantitativos** nos indican la escala del cambio y pueden ser medidos o contados. Por ejemplo, el número de niños que van a la escuela o el ingreso medio.

**Los indicadores cualitativos** miden la calidad y la profundidad del cambio y se refieren a aquellos aspectos que no pueden verse y que son difíciles de contar, como actitudes, sentimientos, percepciones y comportamientos.

Tener en cuenta los indicadores al planificar un proyecto nos puede ayudar a establecer objetivos en nuestro trabajo.

## El broche final

Al final de un proyecto, es importante celebrar su éxito. La celebración es una manera de reconocer todas las contribuciones que la gente hizo al proyecto. Por ejemplo, si hemos construido un nuevo banco de cereales en nuestra comunidad, podemos organizar una ceremonia oficial de inauguración e invitar a todas las personas que hayan participado. Las celebraciones pueden animar a la gente a participar en futuros proyectos de desarrollo para conseguir más cambios positivos.

*Basado en información de ROOTS 5: Gestión del ciclo de proyectos. En la página de Recursos se ofrece la información sobre cómo pedir o descargar esta guía.*

## EDITORIAL



Zoe Burden

Tengo el gran placer y privilegio de presentarles la edición número 100 de *Paso a Paso*. Un verdadero hito.

En marzo de 2015 asumí el cargo de editora de *Paso a Paso*. Durante mi capacitación inicial, hubo un momento de gran importancia para mí. Mi colega Alice Keen, editora de *Paso a Paso* desde 2011 a 2015, me mostró los resultados de la encuesta que ella había llevado a cabo entre los lectores de *Paso a Paso* (ver página 4). Me emocionó profundamente leer sobre la manera en que *Paso a Paso* había ayudado a conseguir cambios en las comunidades de los lectores.

Tchamouza, de Togo, nos envió una carta contándonos que, gracias a *Paso a Paso*, su

celebrar el trabajo de *Paso a Paso*, intentamos responder preguntas sobre el cambio, como las siguientes: ¿dónde empezamos? (página 7); ¿cómo podemos obtener una retroalimentación genuina de las personas a las que servimos (páginas 10–11)?; ¿cómo podemos registrar correctamente datos sobre nuestros proyectos (página 6)? y ¿cuál es la contribución del trabajo de incidencia (páginas 12–13)?

Esperamos que esta edición inspire su trabajo, y que continúen disfrutando de *Paso a Paso* durante muchos años más.

*Zoe*

*P. D.: Helen Gaw ya se ha reincorporado al equipo editorial. Nuestra próxima edición, Paso a Paso 101, se publicará en mayo de 2017 en un formato completamente renovado.*

# La encuesta de *Paso a Paso*

Alice Keen

Si usted lee *Paso a Paso* desde hace algunos años, recordará haber recibido por correo nuestra encuesta de lectores. Más de mil personas entre nuestros lectores respondieron fielmente a nuestras preguntas y nos brindaron valiosos comentarios.

## Por qué realizamos la encuesta

En Tearfund, queremos producir la mejor revista que podamos para ustedes, nuestro público disperso alrededor del mundo. Durante años, sus vidas han cambiado de diversas maneras. Ahora ustedes disponen de numerosos medios nuevos de acceso a la información que cuando lanzamos nuestra publicación, en 1989. Quisimos ponernos al día sobre lo que les interesa leer y saber cómo *Paso a Paso* les ha ayudado en sus comunidades. También quisimos que nos contaran sus experiencias para compartirlas con nuestros donantes y simpatizantes, con el fin de inspirarlos e informarles sobre cómo se gasta el dinero que nos conceden.

## Cómo diseñamos la encuesta

Comenzamos por analizar en nuestro equipo lo que nos interesaba saber. Necesitábamos cierta información básica de todos los lectores para identificarlos, de manera que les pedimos sus nombres, su número de referencia de *Paso a Paso* (que se incluye en el sobre en el que enviamos la revista) y su domicilio. Esto nos permitió actualizar los domicilios y analizar los lugares desde donde llegaban las respuestas.

A continuación, pensamos en el tipo de información que necesitábamos conocer para poder tomar las decisiones adecuadas sobre

el futuro de la revista. Agregamos preguntas sobre el idioma y el lenguaje, el acceso a Internet y los temas preferidos de cada lector.

Por último, incluimos una invitación abierta a enviarnos sus experiencias de transformación, con fotos y testimonios.

## Cómo llevamos a cabo la encuesta

Obviamente, debido a que los lectores de *Paso a Paso* viven en 126 países diferentes, no podíamos reunirnos con todos en persona. Muchos de ustedes no tienen acceso a Internet, de modo que decidimos enviarles los cuestionarios por correo. Desarrollamos la encuesta en inglés y, con la ayuda de traductores, elaboramos versiones en español, francés y portugués. Dimos un plazo a los lectores para que nos enviaran los cuestionarios de vuelta. Enviamos dos cartas para recordarles que nos enviaran los cuestionarios, informándoles que si no respondían, supondríamos que no querían continuar recibiendo *Paso a Paso*.

## Cómo analizamos y comunicamos los resultados

Las respuestas se demoraron varios meses en llegar, pero valió la pena la espera. Leímos cada uno de los cuestionarios e ingresamos las respuestas en una base de datos. Para las



Alice Keen Tearfund

Traducción al birmano de *Paso a Paso* 85, dedicada al tema sobre árboles.

preguntas de selección múltiple, la base de datos nos indicó el número de personas que seleccionó cada opción. Para las preguntas abiertas, ingresamos las respuestas en un procesador de datos y las codificamos por temas mediante etiquetas; por ejemplo, #agua, #juventud y #capacitación. Esto nos ayudó a encontrar las opiniones sobre diversos temas por medio de la función de búsqueda en la base de datos. Finalmente, elaboramos un informe, que distribuimos entre los cargos directivos de Tearfund y otras personas.

## Qué cambió como resultado de nuestra encuesta

Hemos aprovechado lo que aprendimos como resultado de la encuesta para planificar las próximas revistas. Después de la edición número 100 renovaremos el diseño de la revista. En el recuadro de la izquierda destacamos algunas de las ideas que obtuvimos gracias a la encuesta y lo que estamos haciendo en consecuencia.

*Si desea recibir una copia de la encuesta de Paso a Paso, envíe un correo electrónico a [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org) o escríbanos a la dirección que aparece en la página 2.*

## Ideas destacadas de la encuesta

**Aunque el acceso a Internet es cada vez más amplio, los lectores siguen valorando la versión impresa de la publicación.**

- El 86 % prefería seguir recibiendo la versión impresa.
- El 17 % no tenía ningún tipo de acceso a Internet.
- El 34 % solo tenía acceso a Internet en un cibercafé.
- El 15 % solo tenía acceso a Internet por medio de un celular.

**Vamos a continuar imprimiendo y enviando Paso a Paso por correo postal porque quienes no tienen acceso a Internet siguen siendo quienes más necesitan la información.**

**La traducción a los idiomas locales y nacionales es crucial si queremos que Paso a Paso llegue a la gente que más la necesita.**

Algunos lectores ya traducen artículos o debaten sobre el contenido en los idiomas locales de las comunidades con las que trabajan. En total, se sugirieron 68 idiomas, incluido el hausa, amárico, bamba, lingala, filipino, nepalés, wichi, cingalés y malgache.

**Animaremos a los lectores a traducir Paso a Paso para sus comunidades.**

# Cómo aprovechar al máximo una encuesta

Una encuesta es un método muy conveniente de recopilar grandes cantidades de datos. Lamentablemente, las encuestas suelen no tener el grado de eficacia que podrían tener debido a la manera inadecuada en que se redactan las preguntas.

## Actividad

Esta actividad puede realizarse en grupo. Cubra la columna de la mano derecha de este recuadro y analice por qué las preguntas que se dan como ejemplo no sirven de mucho. Luego, pregunte al grupo «¿Cómo pueden mejorarse las preguntas?»

### ¿Cuál es el problema con las preguntas que se dan como ejemplo a continuación?

¿Cuál es la manera más rápida y más barata de llegar al mercado más cercano a su domicilio?

Aquí se preguntan dos cosas al mismo tiempo. Es posible que la manera más rápida de llegar al mercado no sea la manera más barata de llegar. Divídala en dos preguntas separadas.

¿Qué edad tiene usted?

0-10       20-30  
 10-20       30+

Entre estas respuestas hay una coincidencia parcial. Por ejemplo, un niño de 10 años podría marcar la primera o la segunda casilla. Sugerencia:

0-9       20-29  
 10-19       30+

¿Cuál es su color favorito?

Azul       Verde  
 Amarillo       Morado

Las respuestas no cubren todas las opciones. Sugerencia:

Azul       Verde  
 Amarillo       Morado  
 Otro color (por favor, especifique):

¿Cuál de los siguientes programas cree usted que ha sido más eficaz en su comunidad?

WASH       MIC  
 EPOVAT

Es posible que la gente no entienda las siglas y las jergas. Utilice un lenguaje claro que la gente entienda y explique las siglas.

¿Cómo clasificaría el servicio prestado por el centro médico local?

Excelente       Bueno  
 Muy bueno       Aceptable

Esta pregunta se basa en una escala incompleta de opciones. Debe haber una diferencia similar entre una opción y otra en su escala y esta debe cubrir todas las alternativas. Por ej.:

Muy bueno       Deficiente  
 Bueno       Muy deficiente  
 Neutral

¿Qué religión practica usted?

Cristiana       Budista  
 Musulmana  
 Otra (por favor, especifique):

Esta es una pregunta delicada y es posible que la gente no quiera responderla. Para preguntas de este tipo, incluya la posibilidad de no contestar. Por ejemplo:

Prefiero no contestar

## Los nueve consejos más útiles para el diseño de encuestas

- 1 Piense en su público objetivo**
  - Considere en qué idioma deberá hacer las preguntas y si necesitará una traducción.
  - Utilice un lenguaje sencillo y evite usar jerga.
- 2 Piense en el orden de las preguntas**
  - Asegúrese de que las preguntas fluyan en un orden lógico.
  - Comience con las preguntas más sencillas e interesantes.
  - Ponga las preguntas delicadas al final.
- 3 No haga demasiadas preguntas**
  - Si no va a utilizar las respuestas de una pregunta, no la incluya. No haga preguntas solo por curiosidad.
- 4 Permita que los encuestados se salten las preguntas que no les competan**
  - Por ejemplo: «Si usted no ha utilizado el centro de salud, pase a la pregunta 5».
- 5 Evite las preguntas que requieran demasiado esfuerzo o tiempo para responder**
  - No haga demasiadas preguntas abiertas que exijan redactar las respuestas, ya que esto podría desanimar al encuestado.
- 6 Consiga a alguien que revise sus preguntas**
  - Es más difícil detectar los propios errores.
- 7 Ponga a prueba y luego modifique su cuestionario**
  - Reserve suficiente tiempo para poner a prueba su cuestionario con un grupo más pequeño. Esto podría revelar algunos problemas; por ejemplo, preguntas confusas.
- 8 Reserve tiempo para capacitar a las personas que encuestarán a la gente**
  - Asegúrese de que las personas que recopilarán los datos entiendan bien las preguntas y que sepan cómo registrar las respuestas.
- 9 Piense en cómo recopilará y analizará las respuestas**
  - ¿Recopilará los datos con papel y lápiz, o por medio de métodos digitales? (ver página 6)
  - ¿Cómo almacenará, analizará y utilizará la información?

# Cómo registrar la información de forma eficaz

David Couzens

«¿Dónde puse eso?» O, incluso más típico: «¿Qué será lo que dice ahí?». Estas son mis quejas frecuentes a mi regreso de las visitas que hago a proyectos. Termino buscando desesperadamente importantes notas que estoy seguro de haber tomado mientras estaba sentado bajo un árbol en un pueblo. O, cuando sí las encuentro, me paso horas intentando averiguar qué significan realmente los garabatos que he apuntado en mi libreta.

Pensar con anticipación sobre cómo recopilar y almacenar la información puede ahorrarnos un alto grado de frustración y muchas horas de trabajo. Es algo que he aprendido de la amarga experiencia.

## Papel y lápiz

Para muchos de nosotros, tomar notas con papel y lápiz sigue siendo la forma más frecuente de recopilar información que nos proporciona la gente con quienes nos reunimos en nuestros proyectos. No obstante, con frecuencia me resulta difícil registrar información exacta sobre lo que se está diciendo sin dejar de concentrar mi atención en la conversación. La mejor manera de solucionar este inconveniente es trabajar con un colega. Una persona puede concentrarse en la conversación mientras la otra toma notas.

Si esto no es posible, pregúntese qué tipo de notas realmente necesita tomar. Si solo quiere anotar los aspectos o temas principales, es posible que sea más recomendable ni siquiera intentar tomar notas durante la conversación. En su lugar, dedique unos diez minutos después de la reunión para anotar los aspectos clave mientras todavía recuerda lo conversado.

## Grabaciones de sonido

Si es importante que la información sea exacta o si necesita recoger citas textuales, considere la posibilidad de grabar la entrevista. Puede utilizar una grabadora digital de sonido o incluso su celular. Asegúrese de pedir permiso a la persona a quien va a grabar antes de hacerlo. Explíquele cómo se utilizará la grabación y qué ocurrirá con ella después. Por ejemplo, ¿la borrará inmediatamente después de la entrevista o la guardará como constancia? Si la guardará como constancia, piense en la manera en que protegerá la privacidad de la persona con quien haya hablado.

## Videos

Otra alternativa al registro por escrito de la información es la filmación de un video. Al llevar a cabo una evaluación, yo grabo en video una entrevista de un minuto de duración con cada uno de los miembros del equipo al final de cada jornada. En la entrevista, solo les pregunto sobre los principales aspectos que le han llamado la atención durante el día. Hallo que de esta manera se obtiene una idea breve e interesante que sintetiza los aspectos clave. Los videos también pueden utilizarse

## Términos utilizados en este artículo

**Aplicación** programa informático para teléfonos celulares

**Smartphone** «teléfono inteligente» o celular con muchas de las funciones de una computadora. Suele tener una pantalla táctil, acceso a Internet y la posibilidad de utilizar aplicaciones (ver más arriba).

en presentaciones para ofrecer un resumen de la evaluación una vez concluida. Esto es mucho más fácil de digerir que un informe de 40 páginas.

Si usted quiere mostrar los videos a otras personas, la principal recomendación es invertir en un micrófono. No importa demasiado si su filmación no es de óptima calidad, pero un sonido claro es fundamental. Solo al ver el video es cuando se perciben todos los ruidos de fondo. Un micrófono sencillo, barato y de solapa mejorará inmediatamente la calidad de cualquier grabación.

## Aplicaciones para el smartphone

Ahora existen muchas más alternativas al papel y lápiz. Existen muchas aplicaciones para smartphones destinadas a la recogida de datos. Estas aplicaciones son especialmente útiles si las preguntas de su encuesta tienen respuestas para seleccionar en lugar de muchas preguntas abiertas. En Tearfund, utilizamos mucho una aplicación para la recogida de datos llamada KoBoToolbox (ver la página de Recursos para más información). Es gratuita, confiable y muy fácil de utilizar.

## Conclusión

Tanto si a usted le resulta más cómodo utilizar papel y lápiz como si está considerando realizar grabaciones digitales, le ofrezco mis dos principales recomendaciones:

- **Planee** con anticipación cómo recopilará, gestionará, analizará y protegerá los datos.
- **Revise** sus notas o las grabaciones a la mayor brevedad posible después de la reunión. Lo ideal es que sea el mismo día. Mientras más tiempo deje pasar, más difícil será entender las notas tomadas a la rápida o recordar lo que se dijo en una parte poco nítida del video o la grabación.

*David Couzens trabajó como asesor de eficacia de programas para Tearfund desde 2014 a 2016. Actualmente es funcionario de apoyo para programas nacionales para la iniciativa de consolidación de la paz de Tearfund. Correo electrónico: david.couzens@tearfund.org.*



¿Se siente usted más cómodo con papel y lápiz? o ¿podría recopilar datos de forma digital?

# Soñar a lo grande

Richard Lister

¿Le pasa que, cuando alguien le dice algo positivo, usted siente que revive? Mire esta maravillosa foto de Lo (a la derecha) mientras los demás participantes lo aplauden. Me encanta la cara de felicidad que tiene.

Cuando analizamos nuestro trabajo, normalmente nos concentramos en lo que sale mal. En consecuencia, terminamos fijándonos solo en los aspectos negativos. Una alternativa novedosa es el enfoque de «indagación apreciativa».

Recientemente, utilicé los principios de este enfoque en dos talleres que realicé en China. Nos centramos en cuatro etapas:

- **Devoción:** ¿qué dice la Biblia sobre el trabajo que estamos realizando?

- **Valoración:** ¿en qué aspectos ya estamos consiguiendo resultados verdaderamente positivos en nuestro trabajo?
- **Visualización:** ¿qué soñamos que ocurra en el futuro?
- **Construcción:** ¿qué pasos podemos dar a partir de ahora para lograr esta ambición?

La ventaja de este enfoque es que se centra en los aspectos positivos. Como nos dice la Biblia, debemos animarnos unos a otros (Hebreos 10:25). Esto ayuda a los participantes a relajarse, evitar actitudes defensivas y animarse a soñar a lo grande y a correr riesgos. Durante los talleres, poníamos notas en las paredes sobre las cosas que descubríamos. Esto ayudaba a todos los participantes a ver el recorrido que estábamos siguiendo.

Si bien la indagación apreciativa abarca mucho más, con los años me he dado cuenta de que



Richard Lister Tearfund

generalmente basta utilizar las cuatro palabras clave mencionadas más arriba. Por ejemplo, las he utilizado para estructurar una evaluación, una revisión del aprendizaje, la retroalimentación durante la visita a un proyecto e incluso para la conversación más sencilla. Mi intención es que la gente se vaya con una sonrisa y dispuesta a perseguir sus sueños.

Richard Lister es encargado global de iglesia y desarrollo en Tearfund. Correo electrónico: richard.lister@tearfund.org. Blog: [www.churcheschangingnations.blogspot.com](http://www.churcheschangingnations.blogspot.com).

# ¡Socorro! No hice una encuesta de referencia

Jonathan Simpson

¿Cómo podemos evaluar si hay algo que ha cambiado? En primer lugar, necesitamos saber cómo era la situación al comienzo. Un buen ejemplo es cuando seguimos una dieta: nos pesamos antes de comenzar con el fin de calcular al final cuánto peso habremos perdido.

Una encuesta de referencia es una manera de evaluar la situación de la comunidad al comienzo de nuestro proyecto. Se lleva a cabo ya sea justo antes de comenzar o al inicio del proyecto. Cualquier cambio futuro al que su proyecto contribuya puede medirse en base a estos datos.

Pero ¿qué ocurre si usted ya ha comenzado su proyecto? Es posible que no se haya dado cuenta de que una encuesta de referencia iba a ser necesaria para demostrar el cambio que el proyecto pretende conseguir. También

es posible que no haya podido realizar una encuesta de referencia antes de comenzar el proyecto. Por ejemplo, si usted está respondiendo a una situación de emergencia, es probable que no haya dispuesto de tiempo para realizar la encuesta antes de comenzar a proporcionar la ayuda humanitaria.

En casos como este, existen algunas maneras de reconstruir la información sobre la situación inicial.

- Puede utilizar datos secundarios. Los datos secundarios consisten en información que ya ha sido recopilada por otras partes. Por ejemplo, registros de hospitales, datos gubernamentales y estudios llevados a cabo por otras organizaciones.
- Puede pedir a la gente que recuerde lo que puedan sobre cómo era la situación al inicio del proyecto. Sin embargo, no siempre se puede confiar en la memoria de la gente. Si le es posible, verifique la información obtenida con otras fuentes.

Si decide encargarse usted mismo de la recopilación de información de referencia al

inicio de un proyecto, puede hacerlo mediante grupos de discusión (ver páginas 8-9), entrevistas y encuestas a una muestra representativa de la comunidad. Al utilizarse varias fuentes de información se aumentan las posibilidades de que las conclusiones sean correctas.

Si lleva a cabo una encuesta:

- decida sobre la manera en que recopilará la información: ¿con papel y lápiz o de forma digital? (ver página 6); y
- haga preguntas que sean relevantes para su proyecto y con las que podrá obtener datos que querrá utilizar para sus evaluaciones en el futuro. Por ejemplo, si está implementando un proyecto de promoción de la higiene, puede calcular cuántas personas pueden nombrar los cinco momentos clave en que es necesario lavarse las manos. Al final del proyecto, puede volver a hacer las mismas preguntas y comparar los resultados.

Para más información sobre cómo llevar a cabo una encuesta, ver página 5.

Artículo compilado en base a la guía *Baseline Basics [Aspectos esenciales sobre estudios de referencia]*, de la IFRC (ver sección Recursos en la página 14).

Jonathan Simpson es responsable de monitoreo y evaluación para África Meridional de Tearfund.

## ¿Para qué realizar una encuesta de referencia?

- Ayudar a planificar, monitorear y evaluar proyectos.
- Establecer objetivos realistas en su trabajo.
- Convencer a los responsables de formular políticas y a los donantes sobre la necesidad de implementar el proyecto.

# Cómo organizar un grupo de discusión

El objetivo de los grupos de discusión es averiguar qué opina un grupo específico de personas sobre un tema. Un grupo de discusión se lleva a cabo con un pequeño número de personas (normalmente entre 10 y 20) y lo dirige un facilitador.

## ¿Para qué organizar un grupo de discusión?

Por ejemplo, un grupo de discusión se organiza para:

- ayudar a la comunidad a identificar sus necesidades al comienzo de un proyecto;
- investigar un tema concreto, como las razones por las que las niñas de una zona en particular están abandonando la escuela; o
- ayudar a monitorear, revisar y evaluar nuestro trabajo según lo que la comunidad nos informe sobre su experiencia con el proyecto.

Los grupos de discusión pueden resultar útiles para obtener las opiniones de los niños o las personas con un bajo nivel de alfabetización, a quienes les resulta difícil dar su opinión por escrito.

## ¿A quién debería invitarse a participar?

Los grupos de discusión normalmente deben estar formados por personas que comparten una característica clave. Por ejemplo, en su comunidad usted puede organizar grupos de discusión para:

- hombres,
- mujeres,
- niños de ambos sexos (o grupos separados para niños y niñas),
- adultos mayores,
- personas con discapacidad o
- grupos en función de medios de vida, como agricultores.

Es probable que deba organizar varios grupos de discusión diferentes para obtener una idea general de las diversas opiniones en toda la comunidad.

## ¿Dónde y cuándo debe organizarse?

Intente encontrar un momento que sea adecuado para todos los participantes en el grupo. Por ejemplo, trate de evitar los días de mercado, festivales o bodas.

Encuentre un lugar en el que la gente se sienta cómoda y donde haya suficiente espacio. El lugar deberá ser lo suficientemente tranquilo y privado. También deberá ser un lugar «neutral», donde todos sientan que pueden expresar sus opiniones. Además, deberá ser un lugar de fácil acceso para todos los participantes.

Ejemplos de lugares en que se pueden celebrar las reuniones:

- un lugar a la sombra de árboles;
- una escuela durante las vacaciones escolares; o
- un salón de actos del pueblo.

## ¿Cuánto tiempo debería durar la reunión?

Los grupos de discusión deben durar por lo menos una hora, pero lo ideal es que no sea más de dos horas. De lo contrario, la gente empieza a perder el interés.

## Principales recomendaciones para facilitadores

- Para los grupos de hombres o de mujeres, podría ser más conveniente que el facilitador sea del mismo género que el del grupo. Para un grupo de discusión de niños, una persona joven puede actuar de facilitadora.
- Asegúrese de gestionar el tiempo y de que la sesión siga su curso planeado.
- Utilice un lenguaje que la gente entienda sin problemas, y explique los conceptos difíciles.
- Haga las preguntas que ha preparado, pero también asegúrese de ser flexible y responder a la discusión del grupo.
- Si un participante intenta dominar la sesión, invite a cada persona a hablar por turnos.
- Haga preguntas abiertas en lugar de preguntas cerradas. Las preguntas cerradas necesitan una respuesta breve, es decir, un «sí» o un «no»; por ejemplo, «¿Ha mejorado su vida el nuevo centro de salud?» Las preguntas abiertas atraen más información; por ejemplo, «¿Qué cambios ha traído el centro de salud en su comunidad?».
- Anime a las personas a dar ejemplos específicos para defender sus puntos de vista.
- Evite tomar partido. En su lugar, haga preguntas como «¿Cuántas personas en el grupo están de acuerdo?».
- Dígalas a los participantes lo valiosas que son sus contribuciones (no solo con palabras, sino también a través del lenguaje corporal).

## Guía paso a paso

### PASO 1 Haga los preparativos con antelación

Considere los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son **las preguntas clave** que quiere hacer?
- ¿Cómo registrará la información obtenida durante la discusión?
- ¿Qué materiales necesita? Por ejemplo, lápices, papel y refrescos para los participantes.
- ¿En qué idioma se llevará a cabo la discusión? ¿Necesitará un intérprete local?



### PASO 2 Bienvenida al grupo

Agradezca a todos por acudir y preséntese usted y a sus asistentes si es que los tiene. Informe a los participantes sobre el propósito del grupo de discusión e invítelos a presentarse. Puede realizar una actividad para romper el hielo o un juego para ayudar a las personas a sentirse cómodas en el grupo. Acuerden entre todos las reglas que respetarán. Por ejemplo, que solo una persona hable a la vez.



### PASO 3 Empiece la discusión

Puede pedirles a los participantes que formen grupos de dos o tres personas para hablar sobre un tema y luego reunirlos a todos. Puede pedirles que organicen los temas sobre los que están debatiendo por orden de importancia. Luego, puede continuar con preguntas más en detalle sobre los aspectos a los que ellos han dado prioridad.



### PASO 4 Registre la información

Durante toda la discusión, asegúrese de registrar los aspectos clave. Si tiene un asistente, este puede anotarlos en un papelógrafo o los participantes pueden anotar sus ideas en tarjetas. Otra posibilidad es filmar o grabar la discusión (ver página 6).

Ofrezca un descanso a los participantes cuando parezcan cansados.



### PASO 5 Concluya la reunión

Cuando considere que sea el momento oportuno para concluir la reunión, agradezca a los participantes por su tiempo. Resuma los principales puntos que se han cubierto durante la discusión. Explique al grupo cómo se utilizará la información, así como acerca de las discusiones o actividades de seguimiento que se realizarán más adelante.



Ilustración: Petra Röhr-Rouendaal, extraído de *Where there is no artist* [Donde no hay artistas] (segunda edición)

# Cómo obtener una retroalimentación genuina

Es crucial obtener una retroalimentación sincera de la gente que se esté beneficiando de nuestros proyectos (las «personas beneficiarias»). Esto nos ayuda a averiguar lo que está funcionando bien y lo que debe cambiarse. Es poco probable que todo salga bien la primera vez.

No obstante, a veces puede resultar difícil obtener una retroalimentación genuina. En este artículo, el personal de Tearfund y de sus organizaciones asociadas comparten algunos desafíos que han enfrentado al trabajar en diversos contextos alrededor del mundo, así como las soluciones prácticas que han adoptado para superar estos desafíos.

## Pakistán Ashraf Mall, representante nacional de Tearfund

### DESAFÍOS

- Es difícil lograr que las personas beneficiarias proporcionen retroalimentación negativa. A veces, creen que causarán el enojo del personal de la organización. Es raro que la comunidad hable en contra del personal o de la organización en presencia de los miembros del proyecto.

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Métodos de retroalimentación anónima

Al comienzo del proyecto, les informamos a las personas beneficiarias que pueden proporcionar sus comentarios o presentar quejas por teléfono al número del director de control de calidad en cualquier momento que lo deseen y hacerlo de forma anónima. El teléfono evita el contacto en persona y puede ayudar a la gente a sentirse más cómoda.

También hemos instalado buzones de comentarios en los pueblos, donde las personas beneficiarias pueden dejar sus comentarios, ya sean positivos o negativos.

#### Forjar relaciones y un sentido de pertenencia del proyecto

El personal de monitoreo ha establecido una buena relación con las comunidades, con el fin de permitirles hablar abiertamente sobre la calidad del trabajo que se realiza. Si es necesario, el personal de monitoreo se reúne con la comunidad sin la presencia del personal del proyecto.

El personal establece una buena relación invitando a la comunidad a participar en las discusiones durante todo el proyecto, lo cual ayuda a desarrollar un sentido de identificación con el mismo. Además, celebra reuniones regulares con la comunidad, en las que se analiza el avance logrado, los desafíos enfrentados, etc. Cuando se establece una buena relación, los miembros de la comunidad están mucho más abiertos a hablar y lo harán si hay algo que no esté funcionando bien.

Con frecuencia, las organizaciones solo se concentran en concluir sus proyectos, sin tener en cuenta el sentido de identificación

## Nicaragua Omar Herrera, director ejecutivo de PRODAD, organización asociada de Tearfund

### DESAFÍOS

- Las personas beneficiarias solían asustarse cuando les pedíamos sus opiniones sobre nuestro proyecto. Siempre que comenzamos a trabajar con un nuevo grupo de personas beneficiarias existe ese temor. Temen que si nos dan una opinión negativa, los abandonaremos o dejaremos de proporcionarles asistencia.
- También es difícil obtener una retroalimentación genuina cuando la gente lo ve a uno solo como experto. Esto supone un obstáculo. Era como si las personas beneficiarias pensaran que, debido a que teníamos conocimientos especializados, éramos superiores y que ya lo sabíamos todo. Temían que nosotros no íbamos a tomar en serio lo que ellos nos dijeran, o que no íbamos a entender los problemas de la comunidad porque no éramos del lugar.

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Infundir confianza

Es importante infundir confianza. Nosotros les decimos a las personas que, si no nos dan una



Virginia Lattul Tearfund

Podemos presentarnos como un amigo y no solo como un experto a las personas beneficiarias.

opinión sincera y si no nos dicen qué opinan de nosotros, no podremos crecer.

Para infundir confianza, considero que lo importante es asegurarnos de:

- Actuar en base a la retroalimentación que recibamos. Aseguramos a las personas beneficiarias que tendremos en consideración cualquier cosa que nos digan y que tomaremos las medidas pertinentes. Su opinión es importante y pertinente, y tiene el potencial de cambiar las cosas.

«Ahora hay personas que nos consideran como parte de su familia».

- Presentarnos como un amigo y no solo como un experto. Somos cristianos y creemos en las relaciones. Avanzamos con la comunidad y dedicamos tiempo a establecer relaciones. Ahora hay personas en la comunidad que nos consideran como parte de su familia. Esto puede resultar difícil de manejar, y hay que actuar con mucha sabiduría, pero vale la pena el riesgo.
- Crear espacios para el diálogo. En nuestra cultura, nos gusta mucho hablar. No solo nos expresamos por medio de palabras, sino que también lo hacemos con nuestro tono de voz y el lenguaje corporal. Los formularios y las entrevistas a veces pueden intimidar a las personas beneficiarias. A veces no saben leer ni escribir, o no entienden la metodología. Solo hable con las personas: reúnalas en grupo y converse con ellas. También tenga en cuenta el género: en nuestras comunidades, las mujeres se expresan mejor con otras mujeres.



Tom Price Tearfund

Un buzón de comentarios en Nepal.

con el proyecto y la sostenibilidad del mismo. El cambio positivo se producirá cuando exista una verdadera identificación de la comunidad con el proyecto.

«El cambio positivo se producirá cuando exista una verdadera identificación de la comunidad con el proyecto».

## Egipto Representante Nacional de Tearfund

### DESAFÍOS

- En Egipto, las organizaciones asociadas de Tearfund trabajan con personas en situación de pobreza, que en su mayoría son analfabetas. Si ven papel y lápiz, o a alguien escribiendo, se preocupan porque es lo que ocurre cuando los funcionarios gubernamentales vienen a cobrarles multas. La primera vez que fui a pedir las opiniones a las personas beneficiarias, en cuanto comencé a escribir en mis papeles,

se negaron a hacerme ningún tipo de comentarios.

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Grupos de discusión

Empecé a pedir las opiniones por medio de un grupo de discusión formado por ocho a diez personas beneficiarias. Yo dirigí la discusión mientras uno de mis colegas anotaba las respuestas. Esto animó a las personas a hablar abiertamente y a proporcionar una retroalimentación constructiva. La atención de las personas se dirigió más al facilitador que a la persona que tomaba notas.

#### Trabajo en parejas

Decidimos ir en parejas a pedir las opiniones a las personas beneficiarias. Preparamos las preguntas con antelación y no escribimos nada delante de ellos. Cuando volvimos a nuestros puestos de trabajo, recordamos entre los dos lo que las personas habían dicho. De esta manera, pudimos obtener una retroalimentación en detalle sin preocupar a las personas beneficiarias.



Layton Thompson Tearfund

Al hacer las visitas en parejas a las personas beneficiarias puede resultar más fácil recordar las opiniones dadas de forma oral.

## Sudán del Sur Josie Smith, responsable de programas de Tearfund

### DESAFÍOS

- En las zonas rurales de Sudán del Sur, muchas de las personas beneficiarias de nuestros proyectos son analfabetas, de modo que la única manera de recibir retroalimentación es de forma oral. Esta no siempre es la manera ideal en el caso de temas sensibles o confidenciales, que normalmente la gente prefiere comunicar de forma más privada.

- Las personas beneficiarias con frecuencia tienen que recorrer a pie grandes distancias para acudir a nuestro centro principal sobre el terreno. Esto puede limitar la cantidad de retroalimentación que podemos obtener de ellas.
- El aspecto cultural constituye otra limitación. Algunas opiniones –por ejemplo, de las mujeres– no son valoradas dentro de sus propias comunidades. Para estos grupos puede resultar difícil hablar abiertamente.

a las personas beneficiarias a informarse sobre dónde pueden dejar fácilmente sus comentarios.

### Utilización de reuniones de la comunidad

Nosotros animamos a las personas beneficiarias a proporcionarnos sus comentarios de forma oral cuando organizamos cualquier tipo de evento de capacitación o reunión de la comunidad. Reservamos un espacio de tiempo durante el evento en que se anima a la gente a hacer sus comentarios. Esto ha tenido bastante éxito. Pienso que la razón es, en parte, debido a que los equipos del proyecto han realizado enormes esfuerzos para crear un espacio seguro, teniendo en cuenta las normas y prácticas culturales.

### Valoración en público de la retroalimentación

Los equipos del proyecto también realizan enormes esfuerzos para transmitir la importancia de que recibamos las opiniones de las personas beneficiarias. Cuando recibimos sugerencias o quejas, nos aseguramos de responder adecuada y oportunamente.

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Retroalimentación no escrita

Hemos elaborado formularios sencillos de retroalimentación basados en imágenes que el personal de extensión puede utilizar sin problemas para recabar datos de monitoreo y opiniones de las personas beneficiarias. También contamos con una persona de contacto y una mesa de información a la entrada de algunos de nuestros centros de alimentación. Esto ayuda



Layton Thompson Tearfund

En las reuniones de la comunidad podemos reservar tiempo para recibir comentarios.

# Cómo generar cambios por medio del trabajo de incidencia

El trabajo de incidencia nunca se limita a la creación de conciencia. Se trata de cambiar las políticas, prácticas y actitudes que constituyen la causa de la pobreza y la injusticia.

Gran parte del trabajo de desarrollo se centra en prestar servicios básicos, como agua, saneamiento y asistencia de salud. En muchos países, estos servicios son responsabilidad de los Gobiernos. Cuando los Gobiernos prestan los servicios a los que sus ciudadanos tienen derecho, se reduce la pobreza de forma importante. El trabajo de incidencia incluye ejercer influencia sobre los responsables clave de la toma de las decisiones con el fin de lograr cambios.

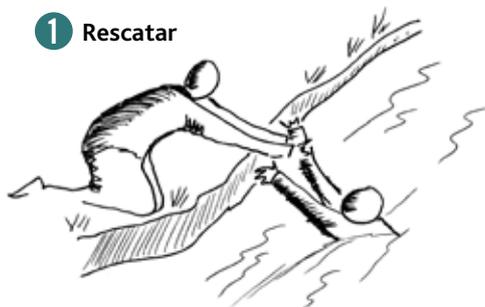
A continuación, les relatamos una historia que representa esta teoría:

## La historia del río arriba

Imagínese que se encuentra a la orilla de un río y ve a alguien que va flotando río abajo y que se está ahogando. ¿Qué haría usted?

- La mayoría de las personas se sentiría motivada por la compasión y probablemente trataría de **rescatar** a esa persona.
- Pero ¿y si ocurre de nuevo? ¿Y si usted ve otra persona que va flotando río abajo y que empieza a ahogarse? ¿Y si esto continúa ocurriendo una y otra vez? ¿Cuántas veces puede seguir rescatando a personas del agua?

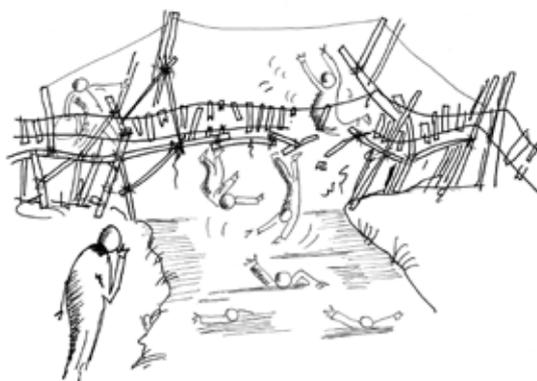
### 1 Rescatar



### 2 Resistir



### 3 Dirigirse río arriba



## Ideas para sacar provecho a este artículo

- Utilice esta historia para explicar a su iglesia o comunidad por qué el trabajo de incidencia es importante.
- Luego, analice cuáles son los problemas locales que requerirán dirigirse «río arriba» para resolverlos.

- Podría llamar a otras personas para que vengan a ayudarlo. Juntos, pueden seguir rescatando a más personas del agua. Pero ¿por cuánto tiempo continuarán haciéndolo?
- Podría empezar a enseñar a las personas a nadar para que puedan **resistir** y salir del agua sin ayuda.
- Pero alguien tiene que **dirigirse río arriba** y averiguar por qué las personas se están cayendo al río (quizás se ha dañado un puente y no se puede cruzar el río).

Algo debe hacerse para intentar evitar que las personas se caigan al río en primer lugar.

## Análisis de la historia

Cada vez que una persona se cae al río y empieza a ahogarse es como si estuviera ocurriendo un desastre. Rescatar a estas personas que se están ahogando es similar al trabajo de asistencia humanitaria durante un desastre, en cuanto a que estamos respondiendo a una necesidad inmediata frente a una crisis.

Enseñar a las personas a nadar es similar a nuestro trabajo de desarrollo a más largo plazo, ya que las empoderamos para hacer frente a la situación que viven.

Dirigirse río arriba para tratar de evitar que las personas se caigan al río en primer lugar es lo que equivale a nuestro trabajo de incidencia. Es hacer un llamado a quienes son responsables del puente (como el terrateniente o la autoridad local) para arreglarlo, con el fin de intentar evitar que las personas se caigan al río.

*Adaptado de un artículo publicado en la segunda edición del Conjunto de herramientas para la incidencia de Tearfund (ROOTS 1 y 2), por Joanna Watson. Si desea descargar gratuitamente el Conjunto de herramientas para la incidencia, puede hacerlo en el siguiente enlace: [www.tearfund.org/advocacy\\_toolkit/espanol](http://www.tearfund.org/advocacy_toolkit/espanol) Puede solicitar una copia impresa (a £20) siguiendo las instrucciones en la sección Recursos, en la página 14.*

## Cómo medir el impacto del trabajo de incidencia

Medir el impacto del trabajo de incidencia puede resultar una tarea difícil. La incidencia generalmente consiste en un proceso largo. Con frecuencia, implica cambiar las opiniones de la gente. Normalmente ocurre junto con otros proyectos, de manera que no es fácil detectar los cambios resultantes. Además, a menudo el cambio que la incidencia logra es solo parcial.

Al realizar el monitoreo y la evaluación de la incidencia, deberemos preparar nuestros indicadores en detalle (ver página 3). Necesitamos una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos.

**Los indicadores cuantitativos** abarcan los aspectos que pueden contarse fácilmente, y se presentan en forma de números o porcentajes.

**Ejemplos:** *qué cobertura ha tenido un tema en los medios de comunicación o cuántas personas han sido movilizadas para hacer campaña.*

**Los indicadores cualitativos** describen los cambios en actitudes o comportamientos, entre otros, y con frecuencia se expresan en palabras y no en números.

**Ejemplos:** *registro de interacciones con un responsable de la toma de decisiones o citas textuales de las personas de una comunidad afectada por un problema.*

Aunar esfuerzos para hablar con los responsables clave de la toma de decisiones puede empoderar y unir a la gente, de tal modo que la incidencia resulte un proceso valioso, cualquiera sea el resultado.

# Involucración del Gobierno local en Uganda



Melissa Lawson Tearfund

Los equipos médicos ambulantes comenzaron a realizar visitas a este establecimiento en Okulonyo después de que la comunidad hiciera trabajo de incidencia en el Gobierno local.

**Okulonyo es una pequeña comunidad rural de Uganda. PAG, organización asociada de Tearfund, comenzó a trabajar con la iglesia y la comunidad en 2008 ayudándoles a movilizar sus recursos para responder a sus necesidades.**

La comunidad identificó los servicios que necesitaban, como suministro de agua y un centro de salud. Luego, aunaron esfuerzos para hacer lo que podían; por ejemplo, construyeron un establecimiento donde pudieran hacer sus visitas los equipos médicos ambulantes.

No obstante, PAG detectó que había un límite en cuanto a lo que la comunidad podía lograr con los recursos que tenían. Sin ayuda, no podían proporcionar acceso a agua ni un centro de salud adecuado. PAG sabía que el

Gobierno local tenía la responsabilidad y los fondos para prestar servicios públicos como estos a la comunidad.

En 2013, PAG capacitó a un equipo de facilitadores en incidencia. Los facilitadores luego capacitaron a los miembros de la comunidad para que supieran establecer contacto con los funcionarios gubernamentales. Como resultado, los miembros de la comunidad escribieron al Gobierno local sobre sus necesidades y los funcionarios locales acordaron reunirse con ellos. Durante la reunión, los funcionarios prometieron cavar un pozo de agua para Okulonyo. Tras una nueva visita por parte de los miembros de la comunidad, el Gobierno local les suministró medicamentos y envió servicios médicos ambulantes a la aldea.

Según uno de los funcionarios, «antes de que se dirigieran a nosotros, la verdad es que no teníamos una muy buena opinión sobre estas comunidades. No obstante, desde que comenzaron a realizar el trabajo de incidencia y establecieron contacto con nosotros, nos hemos dado cuenta de cómo podemos trabajar con ellos».

Al cabo de tres meses, el Gobierno local había suministrado a la comunidad una nueva bomba de agua y les prometió construir un centro de salud adecuado.

Un miembro de la comunidad aseguró: «Creemos que tendremos un centro de salud. Los funcionarios gubernamentales han respondido a sus compromisos. Pero si no recibimos una respuesta por parte del Gobierno, seguiremos exigiéndola».

Guía para hacer incidencia a nivel local mediante la movilización de la iglesia y de la comunidad *ofrece consejos sobre cómo incluir el trabajo de incidencia en la movilización de la iglesia y la comunidad. En [www.tearfund.org/ccmadvocacy](http://www.tearfund.org/ccmadvocacy) puede descargar una copia gratuita.*

## Pregunta de debate

- ¿Cómo podría su iglesia o comunidad realizar trabajo de incidencia con los funcionarios gubernamentales para mejorar los servicios locales?

## ESTUDIO BÍBLICO: Conocer y compartir nuestro impacto

### Leamos Lucas 1:1-4

Como cristianos, creemos que la vida de Jesús en la Tierra logró el mayor cambio de la historia. Leer el evangelio de San Lucas nos ayuda a entender la transformación que Jesús hizo posible en las vidas de las personas, y la manera en que nuestras vidas también pueden transformarse.

### Búsqueda de la verdad

Las historias sobre Jesús fueron compartidas por primera vez de forma oral por la gente que lo había conocido mientras se encontraba en la Tierra. Estas historias luego se escribieron. San Lucas nos dice al comienzo de su evangelio que investigó en detalle todos los relatos de la vida de Jesús con el fin de elaborar un informe metódico.

- ¿Por qué Lucas redactó su informe?

- ¿Qué habilidades necesitó Lucas mientras investigaba estos temas en detalle?

- ¿Cómo nos beneficiamos hoy del trabajo de Lucas?

Al examinar detalladamente qué ha ocurrido en una situación en particular, podemos comprender cómo ha ocurrido el cambio. Podemos aprender de la experiencia de otras personas y ver la mano de Dios en ella. Esto ocurre cuando monitoreamos y evaluamos nuestro trabajo.

- ¿Cómo podemos honrar a Dios mientras monitoreamos nuestros proyectos y recopilamos las opiniones de las personas a quienes servimos?

### Compartamos nuestra historia

Con la ayuda de Dios, las iglesias y las organizaciones cristianas están realizando

una importante y excelente labor. Compartir lo que ha funcionado bien y las lecciones que hemos aprendido puede ayudar a los demás a crecer. Cuando la gente ve que otras personas y comunidades están logrando una transformación, esto les da esperanza para sus propias vidas. Cuando la gente ve que los cristianos se preocupan verdaderamente de los demás, ven el amor de Dios en acción.

- ¿Cómo se honra a Dios cuando comunicamos el impacto de nuestro trabajo?
- ¿Cuál es la mejor manera de comunicar el impacto de nuestro trabajo?

*Este estudio bíblico fue adaptado de una charla ofrecida por Jairo Arce. Jairo es director de CIEETS, organización asociada de Tearfund en Nicaragua. Correo electrónico: [cieets@cieets.org.ni](mailto:cieets@cieets.org.ni).*

**El sitio web TILZ** <http://tilz.tearfund.org/espanol> Las publicaciones internacionales de Tearfund pueden descargarse gratuitamente de nuestro sitio web. Puede buscar materiales de ayuda para su trabajo por temas.



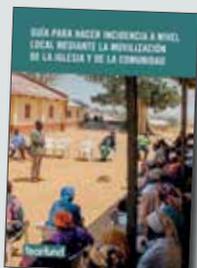
## Números anteriores de Paso a Paso

Si desea descargar ediciones anteriores de la revista sobre cómo generar cambios positivos, visite: [www.tearfund.org/footsteps](http://www.tearfund.org/footsteps):

- *Paso a Paso 90*: Aprendizaje permanente
- *Paso a Paso 76*: Rendición de cuentas
- *Paso a Paso 64*: Planeamiento para la sostenibilidad
- *Paso a Paso 50*: Aumentando nuestro impacto
- *Paso a Paso 43*: Cómo motivar el cambio
- *Paso a Paso 17*: Evaluación
- *Paso a Paso 11*: Cuentas y registros

## Guía para hacer incidencia a nivel local mediante la movilización de la iglesia y de la comunidad

La movilización de la iglesia y de la comunidad es cuando las iglesias locales trabajan en conjunto con sus comunidades para identificar y responder a sus necesidades. Este folleto ofrece una



guía detallada sobre cómo integrar el trabajo de incidencia en los procesos de movilización de la iglesia y la comunidad. Brinda información sobre cómo capacitar a los miembros de las iglesias en métodos de incidencia y cómo establecer relaciones entre la iglesia y la comunidad. Además, incluye una sección sobre cómo transmitir el concepto de incidencia a los líderes de las iglesias nacionales.

Para descargar una copia gratuita, visite [www.tearfund.org/ccmadvocacy](http://www.tearfund.org/ccmadvocacy) y desplácese hasta el pie de la página. Disponible en español, francés, inglés y portugués.

## KoBoToolbox ([www.kobotoolbox.org](http://www.kobotoolbox.org))

KoBoToolbox es una herramienta gratuita de recogida de datos para celulares y tablets (dispositivos móviles) con sistema operativo Android. A pesar de que es una herramienta sencilla, puede utilizarse para crear cuestionarios bastante complejos.

Para utilizar KoBoToolbox, debe crear el cuestionario en una computadora conectada a Internet. Luego, antes de salir a realizar el estudio, debe descargar el formulario al celular o tablet por medio de la aplicación KoBoCollect, vinculada a la herramienta principal. A continuación, puede desconectarse de Internet y recoger los datos por medio del programa. Al regreso de su jornada, cuando vuelva a conectarse a Internet, solo tiene que cargar los datos que ha recogido en su celular o tablet.

KoBoToolbox también puede mostrar las preguntas en distintos idiomas.

Para las organizaciones o personas que no puedan pagar, es posible que podamos enviarles una copia sin costo.

## ROOTS 5: Gestión del ciclo de proyectos

La gestión del ciclo de proyectos es el proceso de planificación y gestión de proyectos y programas. Este libro *ROOTS* describe el ciclo de un proyecto. Explica cómo se utilizan las herramientas de planificación, como evaluación de las necesidades, evaluación de la capacidad y análisis de las partes interesadas. También se explica en detalle cómo desarrollar un marco lógico.



Está disponible en español, francés, inglés y portugués. Su precio es de £12 (con gastos de envío incluidos). Si desea descargar una copia de forma gratuita, visite <http://tilz.tearfund.org/es-es/resources/publications/roots>.

## Nuevo lanzamiento: TILZ Shop

En Tearfund, recientemente hemos abierto una nueva tienda en línea donde puede comprar las publicaciones y los recursos de nuestra organización. Los gastos de envío son gratuitos a cualquier lugar del mundo. Para encontrar el recurso que más le interese, visite [www.tearfund.org/publications](http://www.tearfund.org/publications). En su defecto, puede enviar un correo electrónico a: [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org) o escribirnos por correo postal.

## Página de Facebook Tearfund Learn [Tearfund Aprende]

Ahora contamos con una nueva página en Facebook para compartir ideas prácticas sobre desarrollo. Visite [www.facebook.com/tearfundlearn](http://www.facebook.com/tearfundlearn) y ¡siganos!

## Sitios web útiles

### [www.tools4dev.org](http://www.tools4dev.org)

Aquí se ofrecen plantillas, reseñas y guías paso a paso para trabajadores de desarrollo y humanitarios. La página incluye secciones sobre diseño de programas, monitoreo, evaluación y participación (en inglés).

### [www.tearfund.org/impact](http://www.tearfund.org/impact)

Enlaces a recursos de Tearfund sobre impacto y evaluación. Se incluye el propio informe de impacto y eficacia de Tearfund, disponible en inglés y francés.

### [www.ifrc.org/en/who-we-are/performance-and-accountability/monitoring-and-evaluation](http://www.ifrc.org/en/who-we-are/performance-and-accountability/monitoring-and-evaluation)

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC) ha reunido una serie de recursos útiles sobre

monitoreo y evaluación. Aunque se dirigen a personas que trabajan en proyectos de IFRC, también son de interés para otro tipo de usuarios.

Entre los recursos se incluyen los siguientes:

- *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*: guía detallada para el monitoreo y la evaluación. Disponible en español, albanés, francés, inglés y ruso.
- *Guía de bolsillo de PMER* (planificación, seguimiento, evaluación, presentación de informes): guía abreviada para el trabajo sobre el terreno. Disponible en español e inglés.
- *Baseline basics* [Aspectos esenciales sobre estudios de referencia]: breve guía sobre cómo realizar estudios de referencia. Disponible en inglés solamente.

Escriba a: The Editor, Footsteps, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.

Correo electrónico: [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org).

A través de los años, *Paso a Paso* ha cubierto temas desde agua hasta salud de la mujer, y desde contaminación hasta crianza de aves. Siempre nos complace mucho recibir noticias de nuestros lectores y recientemente les preguntamos qué artículo de *Paso a Paso* ha sido el que les ha resultado más útil. A continuación, les ofrecemos algunas de las respuestas (junto a algunas de las respuestas dadas durante la encuesta de lectores de *Paso a Paso*: ver página 4).



## Philip, Nigeria

El artículo que más útil ha sido para mí de ediciones anteriores es «La escritura eficaz», aparecida en el número 71 de *Paso a Paso*. Esto se debe a que soy escritor y predicador. Toda la edición estaba llena de sugerencias prácticas, lo cual me ayudó a mejorar mi ministerio de escritor.

## Théophile, Camerún

Para la preparación del número 100 de *Paso a Paso*, edición especial de aniversario, les escribo en nombre de todos los miembros de SODENKO para contarles que el artículo titulado «¿El principio del fin del sida?» [en *Paso a Paso* 98] ha sido el que nos ha resultado más útil. Este artículo nos llena de esperanza de ver el fin de esta enfermedad, que ha causado muchas muertes en nuestra región y continúa haciéndolo.



Nuestros sinceros agradecimientos por el trabajo que realiza el equipo de *Paso a Paso*. Durante muchos años la revista nos ha informado y ayudado con su material educacional y constructivo.



## Malcolm, Guyana

En el número de septiembre de 2013, *Paso a Paso* 91, el artículo «Salvando la vida de una madre» ha atraído interés aquí, en Guyana, en vista de lo que ocurre en el país. En nuestro hospital general, las muertes maternas son frecuentes. Yo estoy utilizando este artículo para una investigación sobre muertes maternas que estoy realizando y que se presentará al Consejo Médico de Guyana.

## Jacintha, Kenia

Nosotros hemos utilizado de forma directa los artículos sobre análisis de conflictos y triángulo de conflictos, así como el estudio bíblico, aparecidos en *Paso a Paso* 92. También aprovecharemos la página de recursos. Su revista resulta fácil de leer de principio a fin para todo nuestro personal. Es estimulante e interesante leer sobre experiencias similares en otras partes del mundo.



## David y Heather, Uganda

*Paso a Paso* 87, dedicada a enfermedades no transmisibles, es un número muy valioso: el personal del centro de salud lo utilizó para capacitar a adultos. «Demasiados temas de salud se centran en mujeres y niños; este tema también afecta a hombres», indicó un hombre de un centro de salud.



El número sobre salud materna [*Paso a Paso* 97] es excelente. Hemos utilizado el material para los programas de radio y para las capacitaciones que realizamos sobre los primeros mil días de la vida de un niño. Se trata de un número bastante práctico con buen material bíblico.

## Isabel Carter, Reino Unido

*Isabel fue la editora de Paso a Paso desde 1989 a 2007.*

Parecía una pregunta tan sencilla: ¿Cuál es su número favorito de *Paso a Paso*? Me hizo preguntarme en cuántos números estuve a cargo de la edición. Haciendo un recuento, calculo que fueron 67. Años más tarde, cada uno de ellos sigue asociado a muchas memorias.



Entonces, ¿cómo elegir mi número favorito?

Las ediciones dedicadas a planificación familiar supusieron un enorme desafío de preparar, aunque fueron muy bien recibidas. Las ediciones sobre salud dental, medicinas tradicionales, tuberculosis y VIH son todas fascinantes.

No obstante, creo que me quedaré con el número 58, titulado «Teatro para el desarrollo». Al preparar esta edición, el contenido me pareció sumamente interesante. Puso de relieve el poder del teatro o juego de roles para la comunicación de cualquier tipo de información, ya sea para ayudar a los niños a recuperarse del trauma de la guerra o para el debate de temas sensibles sobre salud sexual. En él se describe cómo se divierte la gente al trabajar en conjunto para comunicar las ideas por medio de este método, y se destaca la importancia de utilizar la música y las canciones para sustentar el mensaje. Un número verdaderamente útil y con potencial para cambiar las vidas de las personas.



Esta foto de Nepal resume el poder que tiene el teatro.

Anders Thormann

# Cómo utilizo *Paso a Paso*

Tarsis Hurmali, director de la organización de desarrollo Yayasan Ayo Indonesia, lleva recibiendo *Paso a Paso* durante más de seis años. Tuvimos el privilegio de entrevistar a Tarsis sobre cómo utiliza la revista.

## ¿Puede contarles a nuestros lectores sobre su organización y el trabajo que ustedes realizan?

Somos una ONG local de Ruteng, en Flores, Indonesia. Nos centramos en temas de desarrollo rural, incluidas la agricultura orgánica y la atención básica de la salud.

Nos interesa encontrar maneras en que los agricultores pueden mejorar sus ingresos. Además de mejorar la alimentación de las familias incorporando una variedad de vegetales, también animamos a los agricultores locales a responder a la demanda local de vegetales. Los animamos a unirse a grupos de ahorro de la comunidad, donde pueden conseguir préstamos con bajo interés.

También organizamos proyectos para ayudar a las personas con discapacidades, especialmente niños. Cuando contamos con suficientes recursos, construimos caminos de acceso a las aldeas remotas y proporcionamos suministro de agua potable. Recientemente, hemos estado averiguando sobre la producción de café, ya que tiene un enorme potencial para el desarrollo local.

## ¿Cómo utiliza usted *Paso a Paso* en su trabajo?

Me interesa saber si los temas en los que nosotros trabajamos son también de interés para otros agricultores alrededor del mundo. Y, gracias a *Paso a Paso*, siempre confirmo que así es. Es muy alentador ver cómo se hacen las cosas en diferentes partes del mundo.

Aprendo mucho y me atraen tanto los temas principales como los artículos más breves. Ya que solo algunos de nosotros leemos en inglés, a veces explico el contenido de uno o dos números a mis amigos durante el descanso de la tarde. Recuerdo el número dedicado a planes de ahorro y préstamo [*Paso a Paso* 80: Microempresas]. Les expliqué a mis amigos que, si estos planes tienen resultado en otras partes del mundo, también tienen que funcionar aquí. Ahora apoyamos con éxito a la Cooperativa de Crédito Ayo Mandiri,

como una de las organizaciones hermanas de nuestra ONG.

También hemos traducido ciertos artículos, o los hemos adaptado a nuestra situación local. Recuerdo que uno de estos artículos era acerca de la trata de personas, otro sobre VIH y otro acerca de embarazo.

Yo me formé como profesor de religión. Muchas de las personas beneficiarias de nuestra organización son cristianas, y yo hablo con ellas como lo haría un sacerdote. Algunas de las citas bíblicas que se incluyen en *Paso a Paso* son verdaderamente útiles. En varias de las reuniones de la cooperativa de crédito de este año, yo expliqué que los planes de ahorro y préstamo en realidad siguen los principios bíblicos, ya que la gente se ayuda de forma mutua. Los asistentes se quedaron impresionados cuando escucharon esta afirmación.

## ¿Cómo traducen *Paso a Paso*?

Pensamos que *Paso a Paso* utiliza un lenguaje sencillo y claro, y el contenido también se explica de manera sencilla. Mi secretaria y yo hacemos la traducción.

## ¿Hay algún número o artículo de *Paso a Paso* que le haya resultado particularmente útil?

Nosotros hemos utilizado bastante la información sobre trata de personas. La mayoría de las personas que viven en zonas remotas señalaron que era la primera vez que oían hablar sobre este tema. La información recibida fue muy importante porque muchos jóvenes han abandonado sus hogares para ir a Malasia a trabajar como inmigrantes. Además, ha habido varios casos de «personas desaparecidas».

## Usted utilizó *Paso a Paso* 98 en una conferencia sobre VIH en diciembre de 2015. ¿Cuál fue el impacto de esta decisión?

Este número de *Paso a Paso* llegó a mi escritorio mientras nos encontrábamos preparando un pequeño evento durante el Día Mundial del



Tarsis (a la derecha), con su ejemplar de *Paso a Paso* 98.

Ayo Indonesia

Sida (el 1 de diciembre) en una parroquia remota de Mukun.

Me complació especialmente leer sobre el avance que se está logrando en la lucha contra el VIH y el sida. Es sumamente positivo saber que, con el tratamiento adecuado, la gente que tiene VIH puede vivir una vida más larga. El mensaje nos transmite la gran esperanza de que el mundo superará de forma paulatina esta enfermedad.

Quise asegurarme de que no todas las historias compartidas durante la celebración fueran experiencias de finales tristes, como las que se habían compartido en años anteriores. De hecho, algunas de las experiencias son verdaderamente positivas.

Tradujimos el artículo «VIH y sida: mitos y verdades» al indonesio y lo distribuimos a muchas personas presentes en el evento. La conferencia aumentó los conocimientos de la gente sobre VIH. Una mujer que tenía VIH compartió información en detalle con cientos de participantes. Algunas de estas personas eran estudiantes jóvenes.

## ¿Tiene algún otro comentario sobre *Paso a Paso*?

Nos parece muy interesante la manera en que *Paso a Paso* explica las cosas. Las explicaciones son siempre sencillas pero claras. Nos gustaría agradecerles por esta fantástica revista. Que Dios bendiga su excelente trabajo.

*Nuestros agradecimientos para Tarsis Hurmali.*

Correo electrónico: [ayo2indonesia@gmail.com](mailto:ayo2indonesia@gmail.com)  
Sitio web: [www.ayo-indonesia.org](http://www.ayo-indonesia.org)

Ayo Indonesia contribuyó con un artículo para *Paso a Paso* 85: Árboles. Ver: <http://tilz.tearfund.org/es-es/resources/publications/footsteps>