

## Ahorrar unidos para lograr el éxito unidos

por Mulugeta Dejenu



Cally Spittle Tearfund

Miembros de un grupo de autoayuda pasan sus ahorros a la líder del grupo durante una reunión semanal.

“Nunca lo vas a lograr” fueron las palabras que Zenebech Tesfaye, de 30 años de edad, recuerda haber oído cuando se unió al grupo de autoayuda Yenegefire (Los frutos de mañana) y planificó ahorrar 1 birr (US \$0.05) semanal. “Se rieron, se burlaron e hicieron todo tipo de comentarios raros, pero yo decidí no escucharlos y en cambio continuar ahorrando”.

Desde entonces el grupo ha aumentado sus ahorros a 7 birr semanales. “Todos los que se reían de mi ahorro de 1 birr semanal ahora están rogando unirse al grupo, especialmente después de ver lo lejos que me ha llevado el grupo,” dice ella.

Zenebech vende papas fritas en un restaurante cerca de su casa. “Por medio de este negocio he podido pagar los gastos de escolaridad de mis hijos, alimentarlos y asegurarme de que estén bien vestidos”. Incluso ha aumentado

sus ahorros de 7 birr a 10 birr semanales (aproximadamente US \$2.50 mensuales). “He aprendido que la clave para el cambio está en mis manos, y nunca retrocederé”.

*La Editora le pidió a Mulugeta Dejenu, quien ha estado involucrado en fundar grupos de autoayuda en Etiopía por doce años, responder algunas preguntas sobre cómo ellos han transformado las vidas de las personas en Etiopía.*

¿Qué hace que sus grupos de autoayuda sean exitosos?

### EXPERIENCIA COMPARTIDA

Los grupos de autoayuda están conformados por personas que tienen un estado social similar y que enfrentan desafíos similares en la vida, tales como el aislamiento y acceso limitado a información y recursos (financieros y conocimientos). En Etiopía las mujeres se ven afectadas por estos desafíos más que los hombres, pues con frecuencia su participación en la toma de decisiones es limitada y no tienen acceso a los recursos familiares.

Quienes buscan fundar grupos de autoayuda averiguan quiénes son las personas más empobrecidas en una comunidad realizando un ejercicio de clasificación de la riqueza que incluye hablar con los líderes clave y con la comunidad en general. Seguido se invita a estas personas a una reunión donde se explica lo que son los grupos de autoayuda y se les invita a unirse a un grupo. Al inicio pocas personas quieren unirse y quienes sí están dispuestas usualmente lo hacen con un sentido de desesperanza, temor y falta de confianza.

No obstante, la similitud de su estado social y sus experiencias compartidas ofrecen un punto

### En este número

- 3 Editorial
- 4 Cómo usar las microempresas para recaudar fondos y empoderar a las personas
- 6 Recursos
- 7 Cómo vivir generosamente
- 7 Estudio bíblico
- 8 Cómo sacar provecho de reuniones con personas encargadas de tomar las decisiones
- 10 El proceso de planificación participativa da buenos resultados
- 12 “El día 1 afecta al día 100”
- 13 Cartas
- 14 La iglesia se moviliza
- 15 Los facilitadores aprenden juntos
- 15 Conocimientos locales
- 16 No dar las respuestas

# Paso a Paso

*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*.

**Editoras** Alice Keen y Helen Gaw  
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

**Comité editorial** Sally Best, Mike Clifford, Steve Collins, Paul Dean, Martin Jennings, Ted Lankester, Melissa Lawson, Liu Liu, Roland Lubett, Marcus de Matos, David Scott, Naomi Sosa, Shannon Thomson

**Diseño** Wingfinger Graphics, Leeds

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

**Traducción** E Frías, E Gusmão, A Hopkins, M Machado, W de Mattos Jr, N Ngueffo, G van der Stoel, 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 "Regístrese para recibir Paso a Paso electrónico" 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 2014. 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, favor de pedir 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 evangélica 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 No 994339.

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

Obra benéfica registrada n.º SC037624 (Escocia)

común para que los miembros del grupo de autoayuda desarrollen relaciones rápidamente. Esto crea un lazo fuerte y confianza entre ellos y les compromete con un fin común y la determinación de vencer la pobreza juntos.

Con las buenas relaciones viene la confianza y la vulnerabilidad, que les permiten compartir los más profundos secretos que guardan. Los miembros que están viviendo con VIH a veces lo han dado a conocer y han sido tratados como amigos. Musulmanes y cristianos se han hecho amigos. Grupos étnicos que han sido aislados fueron recibidos cordialmente por miembros del grupo de autoayuda. Para muchos miembros el grupo terminó siendo un ambiente de sanación gracias a la aceptación y al amor que se ofrecen.

## EMPODERAMIENTO A TRAVÉS DE LA DEMOCRACIA

Como organizaciones populares, los grupos de autoayuda son democráticos. Para las mujeres y los hombres empobrecidos es una oportunidad muy rara de ejercer la democracia y de experimentar en la práctica lo que significa usar su autoridad. Ellos escriben su propia constitución (código de conducta) democráticamente y los miembros la aprueban. Los grupos de autoayuda eligen a sus propios líderes o representantes. Cada miembro debe desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación al presidir reuniones semanales. Esto evita que una persona domine y ofrece iguales oportunidades y responsabilidades para que cada miembro crezca y se desarrolle como líder. Esto trae una transformación personal, ya que se desarrollan y fomentan nuevas destrezas.

Se insta a todos los miembros a participar en las reuniones semanales. Existe un gran sentido de pertenencia y apropiación en los grupos de autoayuda porque el poder de toma de decisión corresponde a los miembros como grupo.

## LA EXPERIENCIA DE AHORRAR

El enfoque de grupo de autoayuda introduce una cultura de ahorro a personas que nunca antes habían ahorrado, ni creían que las personas empobrecidas pueden ahorrar. Para ahorrar cada miembro del grupo de autoayuda debe reducir los gastos innecesarios y todo desperdicio, incluyendo el mal uso del tiempo. Los ahorros semanales iniciales no se logran ganando dinero, sino reduciendo gastos innecesarios –por ejemplo, reduciendo el consumo de café de tres veces al día a una vez al día (el café es la bebida social principal de Etiopía).

Los grupos de autoayuda animan a ahorrar antes de ofrecer préstamos a los miembros para ayudarles a comprender el valor del dinero y para que ellos experimenten el dolor

## Pasos para iniciar grupos de autoayuda

Los grupos de autoayuda crecen gradualmente como las plantas:

- un grupo externo a la comunidad que sabe cómo fundar grupos de autoayuda visita una comunidad (preparando el terreno)
- se identifican a las personas más empobrecidas de la comunidad y se les invita a unirse a grupos de autoayuda (sembrando la semilla)
- facilitadores del grupo externo ayudan a fundar los grupos de autoayuda (la pequeña planta recibe alimento y agua)
- al pasar el tiempo se necesita una facilitación menos intensa (la planta empieza a fortalecerse y finalmente produce frutos).

de hacer sacrificios para ahorrar. Una vez que experimentan las dificultades de ahorrar, se les hace más fácil comprender el valor de los préstamos y la importancia de pagarlos a tiempo con un gran sentido de responsabilidad. Las instituciones que empiezan prestando dinero desde el inicio han tenido dificultades para recuperarlo.

## MOVILIZANDO SUS PROPIOS RECURSOS

Los préstamos de los grupos de autoayuda proceden de los ahorros semanales de los miembros que se han acumulado durante seis a doce meses. Los grupos de autoayuda movilizan sus propios ahorros y no toman préstamos fuera del grupo por lo menos durante un año. Los préstamos del grupo mantienen a los miembros fuera de las garras de los despiadados prestamistas de dinero de la localidad.

Los miembros solicitan un préstamo utilizando un formulario de solicitud que incluye para qué será utilizado el préstamo, por cuánto tiempo se tomará y el periodo de pago. El grupo estudia las solicitudes y las decisiones se toman por medio del voto. Los intereses ganados sobre los préstamos regresan al capital del grupo y están disponibles para futuros préstamos. En Etiopía aproximadamente el 98% de los préstamos son saldados y los pocos que no pueden pagarlos tienen razones válidas como fallecimiento, divorcio y bancarrota. La capacidad de ahorrar y dar préstamos les da a los miembros del grupo de autoayuda un gran sentido de independencia, dignidad y confianza en ellos mismos. Donde exista una profunda cultura de dependencia de la ayuda externa, los grupos de autoayuda llevan libertad por medio de la autodisciplina y el apoyo mutuo.

## ¿Cuáles son los beneficios de no tener apoyo externo, salvo el estímulo del facilitador?

Muchos miembros de grupos de autoayuda toman la iniciativa de apoyar a sus colegas miembros ofreciéndoles estímulo y consejos. Los éxitos empresariales de los miembros con frecuencia se comparten durante las reuniones y mientras caminan a sus casas. Un estudio reciente que compara los costos y los beneficios del enfoque de grupo de autoayuda mostró lo beneficioso que ha sido la transferencia de destrezas entre los miembros para aumentar los ingresos.

Los primeros seis meses son los más difíciles y durante este tiempo es muy importante el papel que desempeña el facilitador. Los facilitadores ayudan a crear los hábitos y los comportamientos que hacen que los grupos funcionen. Ellos ayudan a los miembros del grupo a llegar a conocerse unos a otros y a confiar unos en otros y les ayudan a disciplinarse en el ahorro semanal regular.

El facilitador coordina capacitaciones en manejo de ahorros y de crédito, desarrollo de microempresas, actividades de generación de ingresos y destrezas de liderazgo, siempre con un énfasis en el autoconocimiento.

Con el tiempo los mismos grupos de autoayuda pueden acceder a destrezas, conocimientos y recursos externos.

## ¿Cuáles son los peligros de las ayudas financieras y los préstamos desde el exterior de la comunidad?

Las ayudas financieras van en contra del principio más básico de los grupos de

autoayuda –empoderar a las personas. Los grupos de autoayuda están previstos para hacer surgir un sentido de dignidad e independencia por medio del arduo trabajo de miembros que movilizan sus propios recursos. El principio de “ayudar a las personas a arreglar sus propios problemas en lugar de intentar arreglar los problemas por ellos” es la base para que los grupos de autoayuda prosperen como organizaciones populares. Todo esfuerzo por proporcionar dádivas destruirá su motivación de lograr el éxito por medio de su propio esfuerzo. Socava su creatividad y habilidad para liberar su propio potencial. Los grupos que recibieron dádivas por parte de ONG (organizaciones no gubernamentales) confundidas que no comprendían el enfoque del grupo de autoayuda dejaron de reunirse.

## ¿Cuál es el potencial de los grupos de autoayuda?

Se ve un cambio en todos los sentidos en los miembros del grupo de autoayuda en términos de valoración de sí mismo, autoconfianza y aumento en los ingresos en un periodo de dos a tres años. Los miembros pueden enviar a sus hijos a mejores escuelas, pagar gastos médicos, disfrutar alimentos más nutritivos, construir mejores refugios, dirigir por lo menos un proyecto de generación de ingresos y contratar miembros de la familia.

En cinco años los miembros fundan nuevas empresas, con frecuencia mudándose del mercado para alquilar locales. En diez años los grupos están aspirando a empezar empresas conjuntas y fundar bancos y compañías de seguros. Algunos grupos que han estado establecidos por diez años sueñan con colocar miembros del grupo de autoayuda



Louise Thomas/tearfund

Adenach Woshebo, 27, empezó ahorrando 3 birr semanales. “Yo nunca supe que podía hacerme rica”, dice ella con una sonrisa. Desde entonces ha tomado prestado más de 700 birr (US \$37) los cuales ha utilizado para ampliar su negocio de caña de azúcar. “Puedo alimentarme a mí y a mi familia de cuatro miembros sin tomar prestado”.

en el Congreso para dar respuesta a asuntos relacionados con los derechos básicos de la niñez y de la mujer.

*Agradecemos a Grace Kamuyu por el uso de sus entrevistas con Zenebech Tesfaye y Adenach Woshebo.*

*Puede encontrarse más información sobre cómo fundar grupos de autoayuda y grupos de ahorros en los libros Releasing potential y en la Guía PILARES – Crédito y préstamos para negocios pequeños – véanse los detalles en la página de Recursos.*

## EDITORIAL



Helen Gaw Editora

“Movilizar los recursos locales” es otra manera de decir que los cambios “empiezan con nosotros mismos”. La movilización de los recursos locales empieza reconociendo lo que tenemos y dándonos

cuenta de lo que podemos hacer con eso.

Nuestras destrezas y conocimientos son maravillosos “recursos locales” que quizás permanezcan escondidos. En las páginas 4 y 5 compartimos un enfoque a la microempresa que tiene como fin aprovechar al máximo las destrezas de las personas y en la página 15 nos preguntamos cómo podemos aprender de los conocimientos de las personas mayores.

En cuanto reconocemos cuáles recursos tenemos, somos libres de compartirlos generosamente con los demás (página 7). Las iglesias locales están bien posicionadas para servir y empoderar a los demás de esta manera (página 14), creyendo y confiando en Dios como la fuente de todas las cosas buenas.

Con confianza y esperanza nosotros también podemos aumentar lo que tenemos, por medio de la generación de ingresos (página 5) y trabajando con el Gobierno y con otras personas para obtener mejores servicios locales (páginas 8–11).

Pero el dinero sigue siendo sólo una visión parcial del asunto. El cambio más significativo con frecuencia llega por medio del trabajo

arduo para desarrollar buenas relaciones. La amistad por sí misma libera recursos, por ejemplo, al compartir conocimientos prácticos, pero tiene una importancia mucho más profunda en nuestras vidas que suplir nuestras necesidades materiales –nos da amor y aceptación (páginas 1–3).

Por tanto, movilizar los recursos locales trata sobre aprovechar al máximo lo que tenemos, aumentar lo que tenemos y compartir lo que tenemos. Abramos los ojos para ver no tan sólo las oportunidades y los recursos que ya poseemos, sino el valor en las personas a nuestro alrededor.

Helen

# Cómo usar las microempresas para recaudar fondos y empoderar a las personas

por Galia Kutranova

El Centro Antinarcótico Salvación ofrece rehabilitación de drogas cristiana a hombres y mujeres que luchan con la adicción. La gente viene al Centro Salvación proveniente de todas partes de Rusia. El centro recauda parte de sus fondos por medio de microempresas.

El equipo del Centro Salvación siempre ha tenido la convicción de que es importante tener diferentes tipos de ingresos y ser tan autosuficientes como sea posible. "Queríamos demostrarles a nuestros donantes que no sólo podemos gastar el dinero, sino también ganarlo", dice Konstantin Lyubimov, uno de los directores del Centro Salvación. También necesitaban continuar manteniendo el centro –las personas no pagan un centavo por quedarse allí– mientras se enseñan destrezas laborales y buena ética laboral.

"La adicción destruye las vidas de las personas, por lo que tienen que empezar de nuevo. Deben volver a aprender a asumir responsabilidades para estar mejor preparadas para una vida normal", dice Konstantin.

"Cuando llegué al Centro Salvación no sabía cocinar nada en lo absoluto, ni siquiera comidas

simples como papas", dice Katya, que llegó al Centro Salvación para recibir rehabilitación y ahora es el miembro del personal responsable del programa para mujeres.

## Desarrollo de la confianza por medio del empleo

Después de la primera etapa de la rehabilitación, cuando se han superado los peores efectos físicos de la adicción, la segunda etapa de rehabilitación en el Centro Salvación es la "adaptación" durante la cual los graduados todavía viven juntos en una comunidad cristiana, pero pueden trabajar y ganar dinero. Aquí es donde las empresas del Centro Salvación ofrecen la oportunidad de empleo. "En Rusia, si has usado drogas, esto se queda en tu registro y las personas no querían contratarte ni confiarte dinero o bienes. Pero

nosotros comprendemos lo que se necesita para darle un giro a la vida y que las personas sólo necesitan una segunda oportunidad –¡porque nosotros éramos igual que ellos!”, dice Konstantin. Él es un ex consumidor de drogas y prisionero.

## Agricultura

La primera empresa del Centro Salvación fue una cría de ganado para la producción de leche y carne que empezó con una vaca y algunos cerdos hace diez años. "Empezamos con muy poco", dice Alexei, uno de los líderes, que vino en el 2002 a recibir rehabilitación al Centro Salvación. La granja ahora tiene 15 vacas, 40 cerdos y 20 ovejas. Parte de la producción es usada por el centro y parte es vendida. Los ingresos anuales de la granja son de unos 660,000 rublos (aproximadamente US \$20,000).

## Construcción

Vitaly dirige el equipo de constructores del Centro Salvación. Él era un constructor antes de que las drogas consumieran su vida. Cuando se recuperó de la adicción sintió el deseo de reunir a un grupo de hombres para hacer trabajos de remodelaciones y de construcción. Esto se hizo posible en el 2009 y desde entonces los ingresos anuales han alcanzado los 420,000 rublos (US \$13,000).

## Limpieza

Otro negocio es una empresa de limpieza que ofrece limpieza de ventanas, limpieza exterior de edificios, limpieza de muebles y alfombras y limpieza interior regular. Fue fundada en el 2011 y dos años más tarde los ingresos anuales de la empresa alcanzaron los 286,300 rublos (US \$9,000). "Esta idea no requirió una inversión inicial significativa ¡y algunas personas son buenas para limpiar por naturaleza! Ahora nuestras metas principales son proporcionar servicios de alta calidad y firmar contratos con clientes permanentes", dice Alexei.

## Uso de una subvención para iniciar una nueva empresa

Por medio de su participación en el comité gubernamental provincial sobre VIH y política de drogas, el Centro Salvación se enteró de una iniciativa del Gobierno para apoyar la creación de microempresas en la provincia. El Gobierno proporcionaba capacitación para redactar un plan de negocios, investigación de mercado y planificación financiera y le daba seguimiento con una pequeña subvención de US \$5,000 para fundar una empresa. "Sabíamos que ésta era una gran oportunidad", dice Konstantin. El Centro Salvación dio los siguientes pasos:



Trabajador en la granja del Centro Salvación cerca de Asbest, Rusia, cuidando de los cerdos.

## Uso de las ganancias

- el líder/empresario del equipo obtiene un bono de un 5%
- 10% regresa a la empresa
- el personal recibe salarios
- el resto va en apoyo del Centro Salvación

1. Mientras buscaba una buena idea Konstantin consultó con un empresario local, quien le sugirió las máquinas expendedoras para la venta de bebidas calientes como un negocio de creciente popularidad que tenía un buen potencial.
2. El equipo realizó una investigación de mercado e identificó varias instituciones donde las personas pasaban tiempo haciendo colas, como en un hospital local.
3. Seguido usaron la subvención y un poco de dinero que tomaron prestado sin intereses de un empresario local para alquilar las máquinas expendedoras y comprar café, té y chocolate caliente. "Fuimos bendecidos al encontrar muy buenos lugares donde colocar las máquinas", dice Konstantin. "Para el negocio de las máquinas expendedoras ese era el factor más importante".
4. Decidieron que las máquinas serían atendidas por los graduados de la rehabilitación que estaban pasando por la fase de "adaptación".

Los ingresos anuales de la empresa desde sus inicios en el 2010 son de 800,000 rublos (aproximadamente US \$24,000).

## Desarrollando las destrezas de las personas

"Cada una de nuestras empresas inició cuando una persona con destrezas para algo, como la construcción, las quería seguir desarrollando –nosotros simplemente le dimos una oportunidad para intentarlo", dice Konstantin. "Yo creo que ésta es la clave del éxito".

"Es mucho trabajo arduo, pero definitivamente sentimos mayor confianza en el futuro y vemos que Dios nos ha bendecido", dice Alexei.

*Galia Kutranova, Representante de Tearfund para Rusia, entrevistó a personal en el Centro Antinarcóptico Salvación. El Centro Salvación fue fundado en 1998. Tiene su sede en Asbest, una ciudad en la región de los Urales en Rusia con una población aproximada de 70,000 personas.*

# Consejos para lograr el éxito

## Cómo mercadear un producto

Si queremos mercadear nuestro producto con éxito, debemos tomar en cuenta "Las cuatro P":

### Producto

¿Qué es lo que estamos vendiendo? ¿Cuáles son los beneficios del producto? ¿Es de buena calidad y está bien diseñado?

### Precio

¿Cuál es un precio justo para el producto de modo que las personas lo compren y nosotros podamos cubrir nuestros costos y obtener una ganancia?

### Plaza

¿Dónde venderemos el producto?

### Promoción

¿Cómo les haremos saber a las personas sobre el producto?

Para investigar estos aspectos es útil hablar con posibles clientes.

## Generación de ingresos para las organizaciones comunitarias locales y ONG

### ANTES DE EMPEZAR

Para lograr el éxito con un proyecto de generación de ingresos, necesitamos:

- conocimientos sobre productos similares competidores que ya se encuentren en el mercado
- la capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado, como el aumento en los precios de los artículos o un nuevo producto competidor.

Deberíamos contemplar la generación de ingresos como una opción de recaudación de fondos para nuestra organización únicamente si:

- miembros del personal tienen buena experiencia en negocios
- nuestra organización tiene suficiente dinero para invertir en la labor
- hay disponibles capacitación o consejos empresariales.

### DIFICULTADES

Es posible que como organización experimentemos las siguientes dificultades:

- falta de compromiso, si el personal no se beneficia personalmente
- podría restar el tiempo y la energía del personal de otras áreas de trabajo
- se podría asignar una porción demasiado grande de las ganancias al trabajo de nuestra organización sin volver a invertir en el negocio lo suficiente para sostenerlo y desarrollarlo.

### SUBVENCIONES EXTERNAS

Los donantes grandes, por lo general, no ofrecen subvenciones para la generación de ingresos porque es riesgoso y muchos proyectos de generación de ingresos han fracasado en el pasado. Si las organizaciones ya tienen dinero que podría ser invertido en la generación de ingresos deberán considerar cuidadosamente los riesgos y los beneficios en comparación con gastar el dinero en otra cosa.

## Empresa social

Puede ser buena idea escoger proyectos de generación de ingresos cuando los beneficios son mayores que simplemente el ingreso adicional. Los proyectos que benefician a las personas y que además generan dinero a menudo se denominan empresas sociales. Las empresas del Centro Salvación son empresas sociales –han ayudado a ex adictos a las drogas a desarrollar destrezas y confianza mientras obtienen ingresos.

Para que una empresa social tenga éxito, las personas involucradas diariamente deben sentir pasión y determinación y también tener destrezas para el negocio, y deben estar motivadas por los objetivos sociales tanto como por los ingresos obtenidos. Cuando un proyecto de generación de ingresos cumple con el objetivo principal de una organización puede aumentar el impacto sin crear distracciones.

*Recopilado por Helen Gaw basado en material tomado de ROOTS 6 – Recaudación de fondos, pp. 56-63. Números anteriores de Paso a Paso sobre las microempresas y contabilidad incluyen Paso a Paso 11 sobre Cuentas y registros, Paso a Paso 57 sobre El manejo del dinero y Paso a Paso 35 y 80 sobre las Microempresas.*

El sitio web TILZ <http://tilz.tearfund.org/espanol> Las publicaciones internacionales de Tearfund pueden bajarse gratis de nuestro sitio web. Busque cualquier tema que le ayude en su trabajo.



## ROOTS 3 – Auto-evaluación de capacidades

ISBN 1 904364 19 5

Esta guía de Tearfund es una herramienta que permite obtener una impresión general de una organización, dándonos una idea de la etapa de desarrollo en que se encuentra y permitiéndonos comprender mejor su impacto actual y potencial.



A pesar de que AUTOCAP (que significa Auto-Evaluación de Capacidades) se basa en otros modelos de herramientas de evaluación, busca ser relevante específicamente a organizaciones de desarrollo cristianas. Esta herramienta es útil para reflexionar, para afirmar lo que es bueno y buscar la dirección de Dios.

Las herramientas de evaluación de buena calidad son ampliamente utilizadas y se ha encontrado que su uso es beneficioso puesto que ayudan a las organizaciones a mejorar su estándar de servicio y sus resultados generales. Dichas herramientas ayudan a los equipos administrativos a enfocarse en áreas a las cuales se debe dar prioridad si es que las organizaciones han de mejorar.

## ROOTS 6 – Recaudación de fondos

por Rachel Blackman  
ISBN 1 904364 38 1

Este libro muestra cómo desarrollar una estrategia de recaudación de fondos y contiene ideas para ayudar a que las organizaciones recauden fondos de distintas maneras.



Muchas organizaciones de desarrollo dependen fuertemente de unos cuantos donantes grandes externos, pero esto ocasiona problemas. En primer lugar, son vulnerables. Si un donante decide retirar su financiamiento, la organización podría tener que hacer reducciones en términos de personal y actividades. En segundo lugar, es posible que sigan la estrategia del donante para asegurar financiamiento en el futuro, lo que podría alejarlos de su visión y misión.

## Guías PILARES

Las Guías PILARES de Tearfund ofrecen aprendizaje práctico y basado en el debate sobre el desarrollo comunitario. Las guías están diseñadas para ser utilizadas en grupos comunitarios pequeños, como grupos de jóvenes, grupos de iglesias, grupos de mujeres, grupos de agricultores y grupos de alfabetización. No se necesita un líder capacitado, sólo una persona que sepa leer y escribir. Las guías tienen el objetivo de aumentar los conocimientos, las destrezas y la confianza de los miembros del grupo al hacer surgir y ampliar los conocimientos y la experiencia existentes y empoderar a los miembros a hacerse cargo de su propio desarrollo.

### ■ La comunidad se moviliza

Los facilitadores pueden utilizar este libro como la base para debates en grupo con el fin de animar y apoyar que las comunidades analicen sus propias situaciones y empiecen a trabajar unidas para lograr cambios para su beneficio.



### ■ Fortaleciendo la capacidad de los grupos locales

A los facilitadores que estén animando grupos locales a mejorar su comunicación, efectividad y actividades este libro les parecerá útil. Abarca los papeles que desempeñan los líderes, incluyendo los Presidentes, Secretarios y Tesoreros y el papel de los animadores.

### ■ Crédito y préstamos para negocios pequeños

Este libro ayuda a los facilitadores que trabajan con grupos de ahorros y créditos a fortalecer las buenas prácticas de contabilidad, planificación y mantener el trabajo de los grupos.

Es importante desarrollar otros tipos de apoyo, incluyendo apoyo local.

Todos los libros de Tearfund en esta página pueden ser descargados gratuitamente desde el sitio web de TILZ. También están disponibles en inglés, francés y portugués. Para pedir copias envíe un e-mail a [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org) o escriba a International Publications, Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.

## Releasing potential: A facilitator's learning resource for self-help groups

por Isabel Carter

El recurso para el aprendizaje "Releasing potential: A facilitator's learning resource for self-help groups" [Liberando el potencial: Recurso de aprendizaje del facilitador para grupos de autoayuda] documenta el proceso del grupo de autoayuda según ha sido implementado por el personal y los asociados de Tearfund en Etiopía. Su función principal es ofrecer un recurso de aprendizaje para los facilitadores en Etiopía, pero dado el nivel de interés en esta labor debido a su impacto, también sirve como una introducción al

proceso general del grupo de autoayuda. Se propone compartir el enfoque de una manera que les permita a los demás aplicar lecciones o repetir el proceso en sus propios contextos. Utiliza las historias y las palabras de las personas involucradas para darle vida.

Lamentablemente, actualmente no podemos ofrecer copias impresas de este libro, pero podemos enviar una versión electrónica (PDF) por e-mail. Envíe su solicitud a [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org), explicando por qué está interesado en el recurso y cómo piensa utilizarlo.

## Global Generosity Movement

Aquellos que tengan acceso a Internet pueden usar los recursos publicados en el sitio web del Global Generosity Movement [Movimiento global de generosidad], [community.generositymovement.org/es/resources](http://community.generositymovement.org/es/resources), en prédicas, en la enseñanza y en la vida. El sitio web comparte noticias de lo que está ocurriendo en todo el mundo en el campo de la mayordomía, la generosidad, la dádiva y la movilización de fondos.

# Cómo vivir generosamente

Una reflexión bíblica por el Dr. Sas Conradie

Yo tengo un sueño que me da esperanzas para el futuro –una cultura cristiana global de mayordomía bíblica y de vida, dádiva y recaudación de fondos generosas.

Mi sueño se fundamenta en principios bíblicos:

## DIOS ES GENEROSO

Dios es indescriptiblemente generoso –“El Dios que hizo el mundo y todo lo que hay en él es Señor del cielo y de la tierra” –y “él es quien da a todos la vida, el aliento y todas las cosas” (Hechos 17:24-5). ¡Sin la generosidad de Dios ninguna vida hubiera sido posible!

## NOSOTROS TENEMOS UNA RESPONSABILIDAD

- Dios es el dueño de todo y nos entregó sus recursos para custodiarlos para sus propósitos. Por lo tanto, debemos rendir cuentas a Dios por el modo en que manejamos esos recursos (Génesis 1:26-30) como es evidente en la parábola del mayordomo fiel (Lucas 12:42-48).
- La generosidad es un indicador primario de nuestro entendimiento sobre el papel que desempeñamos como mayordomos de la creación de Dios (Mateo 6:21).

## IMITAMOS A DIOS SIENDO GENEROSOS

- La generosidad es fundamental para ser un discípulo de Cristo y para reflejar enteramente la imagen de nuestro creador (2 Corintios 8:7).
- Al igual que Jesús, el máximo regalo de Dios, vivió una vida verdadera y perfectamente generosa para servir y salvar a las personas (Marcos 10:45, 2 Corintios 8:9), los

cristianos deben practicar la mayordomía, la generosidad y la dádiva bíblicas (Hechos 11:29-30, 1 Corintios 4:1).

## DIOS SE DELEITA EN NUESTRA GENEROSIDAD

Las motivaciones personales para dar deberán reflejar los deseos de Dios. Esto incluye responder a las necesidades de los demás de forma material (Mateo 25:31-46) y dar con un espíritu generoso: “Cada uno debe dar según lo que haya decidido en su corazón, no de mala gana ni por obligación, porque Dios ama al que da con alegría” (2 Corintios 9:7).

## ¡TAMBIÉN PODEMOS PEDIR!

Al igual que podemos pedirle a Dios lo que necesitamos (Mateo 7:7) no es incorrecto mencionarles nuestras necesidades a otras personas. ¡La movilización de recursos, ya sea proveniente de Dios o de personas, no es un pecado!

Existen ya muchos ejemplos del poder de la generosidad:

- El movimiento “Puñado de arroz” (Buhfai Tham) de los cristianos en Mizoram, India, se ha vuelto famoso en todo el mundo. Por más de 100 años las mujeres han apartado un puñado de arroz cada vez que lo cocinan, incluso si ellas mismas son empobrecidas. El arroz es recolectado, llevado a la iglesia, echado en fundas grandes y vendido. El regalo de arroz le ha permitido a la iglesia de Mizoram financiar su propio trabajo sin ayuda externa.

## Participe

Usted puede participar en la Global Generosity Network [Red global de generosidad] enviando historias inspiradoras e información sobre mayordomía, vida y dádiva generosas al Dr. Sas Conradie a la dirección electrónica [ggncoord@gmail.com](mailto:ggncoord@gmail.com), o por correo postal a la dirección Global Generosity Movement, c/o Dr. Sas Conradie, 14 Streele View, Uckfield, East Sussex, TN22 1UG, Reino Unido. Favor de comunicarse con el Dr. Sas Conradie si le gustaría que él escriba un artículo nuevo sobre la generosidad para una publicación o un sitio web cristianos.

- Hay un movimiento en crecimiento de empresas generosas donde todos los activos se consideran pertenencias de Dios y son manejados como tal.
- Las iglesias en Guatemala utilizaron una guía devocional especial de 40 días para instruir a las personas en los principios bíblicos de las finanzas, inspirar una mayor generosidad y aumentar las dádivas para servir a los necesitados.
- En junio de 2013, 60 líderes cristianos de Asia del Sur convinieron un plan de acción para promover y apoyar la mayordomía bíblica, la dádiva, vida y recaudación de fondos generosas en toda la región. Ha empezado a emerger un movimiento de generosidad en la región.

*El Dr. Sas Conradie es el coordinador del Lausanne/World Evangelical Alliance Global Generosity Network [Red global de generosidad de la Alianza evangélica mundial/Lausanne]. Para obtener más información refiérase a la página opuesta. E-mail: [ggncoord@gmail.com](mailto:ggncoord@gmail.com)*



Se recibe una ofrenda de alimentos en una iglesia rural en Kigezi, Uganda.

## ESTUDIO BÍBLICO Buen uso de los recursos

por Rose Robinson

### Leamos Hechos 6:1-7.

- ¿Cuál es la queja de los judíos de habla griega? (versículo 1)

Los doce reúnen a toda la comunidad de discípulos.

- ¿Qué proponen? (versículos 2-4)
- ¿Qué cualidades sugieren para los hombres que van a ayudar a distribuir los alimentos? (versículo 3)

Los apóstoles oran y les imponen las manos a los hombres elegidos (versículo 6).

- ¿Cuál es el resultado de involucrar a más personas? (versículo 7)

Es bueno emplear a personas para hacer diferentes tareas de acuerdo con sus dones y destrezas y la unción de Dios sobre ellos. Véase también 2 Crónicas 19:11.

- ¿Está usted sacando provecho de las destrezas y las habilidades dadas por Dios a las personas?

*Este estudio bíblico está tomado de la Guía PILARES Crédito y préstamos para negocios pequeños.*

# Cómo sacar provecho de reuniones con personas encargadas de tomar las decisiones

Un modo de movilizar recursos es trabajar en asociación con las personas locales encargadas de tomar las decisiones. El Gobierno local a menudo tiene dinero para gastar en la zona local y las comunidades quizás deseen influir sobre cómo el dinero es empleado. Los siguientes lineamientos son para

cuando coordinemos una reunión con una persona encargada de tomar las decisiones, como un funcionario del Gobierno local, un líder empresarial o religioso, y queramos desarrollar una relación con estas personas en la cual podamos hacer solicitudes y ofrecer estímulo y apoyo.

## Antes de la reunión

### Piense sobre la persona con la que se va a reunir

- Asegúrese de estar reuniéndose con la persona correcta. Verifique que usted comprenda el papel que desempeña la persona y cuánta autoridad tiene. ¿La persona tendrá que pedir permiso para la reunión?
- Si se han reunido antes, recuerde lo que fue prometido. ¿Ha sido cumplido?
- ¿Cómo cree usted que la persona encargada de tomar las decisiones lo percibe a usted? ¿La persona cree que usted tiene poder, influencia o conocimientos? ¿Cómo puede usted utilizar esto para que sus solicitudes sean más persuasivas?
- Tome en cuenta lo que la persona encargada de tomar las decisiones podría querer obtener de la reunión –información, compromiso de trabajar juntos para resolver el problema, etc.– y de qué manera usted puede proporcionar esto.

### Planifique quién irá a la reunión con usted

- Asegúrese de que las personas que vayan representen a la comunidad. Considere llevar a alguien que será afectado directamente por la acción que se está solicitando y que pueda hablar con claridad sobre la misma.
- ¿Algún otro grupo local tiene las mismas preguntas? Si es así, considere invitarlos a ellos también a la reunión.

### Coordine la reunión

- Comuníquese con la persona para coordinar una reunión. Si es posible, pídale a alguien que conozca a la persona que los presente.
- Si no tiene una manera de comunicarse directamente, escriba una breve carta formal solicitando una reunión.
- Confirme la fecha y hora de la reunión, pidiendo una confirmación por escrito. Haga una llamada telefónica o visite la oficina el día antes para decir que está esperando con ansias la reunión y para verificar una vez más que la persona lo está esperando a la hora acordada.

### Planifique cómo presentar sus solicitudes en la reunión

- Si hay más personas aparte de usted, convengan quién va a decir qué (por ejemplo, quién hablará primero y quién compartirá los mensajes principales) y quién tomará notas.
- Decida lo que va a pedirle hacer a la persona encargada de tomar las decisiones. Por ejemplo, ¿le pedirá a la persona revisar la situación? ¿O transmitir sus solicitudes a otra persona?
- Asegúrese de estar pidiendo algo que la persona (o el departamento que él o ella representan) sea capaz de dar.
- Piense en los argumentos que le parecerán persuasivos a la persona encargada de tomar las decisiones y esté listo para usarlos.
- ¿Qué preguntas espera que le hagan? Asegúrese de haber elaborado las respuestas a posibles preguntas.



## Durante la reunión

### Presentaciones

- Asegúrese de que todos en el salón sean presentados. Resuma lo que ocurrió en reuniones previas, si las hubo.
- Explique por qué se están reuniendo y convengan cómo se procederá.
- Convengan en una persona que tomará notas y recolectará los detalles de contacto de todos los presentes (asegúrese de que todos estén de acuerdo sobre cómo serán compartidos los detalles de contacto).

### Seguir lo planeado

- Tenga una meta clara y lograble.
- Conozca bien cuáles son sus puntos principales y presente sus solicitudes o motivos de preocupación con claridad.
- Haga preguntas si no comprende lo que está diciendo la persona encargada de tomar las decisiones.
- Concéntrese primero en sus motivos de preocupación más importantes y deje los asuntos menores para el final.
- Aspire a desarrollar la seguridad y la confianza. Cuando sea posible, ofrezca retroalimentación alentadora. No acuse ni critique a la persona encargada de tomar las decisiones –trate de verla como un socio o amigo, en lugar de un enemigo.
- Siempre sea respetuoso, incluso si la reunión no va bien y la persona encargada de tomar las decisiones está siendo negativa o poco cooperativa.
- Resuma los avances a intervalos y al final diga lo que se ha convenido.



## Después de la reunión

- Escriba un informe rápido de la reunión para poder recordar lo que se dijo y compartirlo con los demás.
- Envíe una breve carta agradeciendo a la persona encargada de tomar las decisiones por recibirlos, resumiendo los puntos principales y recordándole los acuerdos a los que llegaron y las promesas que ambos hicieron.
- Después de un tiempo, comuníquese de nuevo con la persona encargada de tomar las decisiones para informarle sobre sus avances y averiguar si él o ella ha hecho lo que fue prometido.



Adaptado de la próxima segunda edición del Manual de defensoría de Tearfund (ROOTS 1 y 2) por Joanna Watson.

### Logística

- Si más de uno de ustedes va a participar en la reunión, coordine una reunión previa con todos los participantes para planificar el modo en que presentarán sus solicitudes.
- Prepare materiales para llevar a la reunión, si es apropiado (documentos para discutir, peticiones a presentar, etc.), asegurándose de presentar con claridad sus puntos principales.
- Verifique cuánto tiempo posiblemente tendrá y planifique cómo dará fin a la reunión rápidamente si se interrumpe su tiempo.
- Deje suficiente tiempo para llegar a la reunión para no llegar tarde.

# El proceso de planificación participativa da buenos resultados

por Lyn Jackson

¿Cómo pueden las ideas de los miembros de la comunidad afectar lo que hace un Gobierno? En Nepal, al igual que en muchos países en desarrollo, existen políticas y leyes excelentes para proteger a las personas empobrecidas e involucrar a las comunidades en los procesos políticos. Lo difícil es hacer realidad las políticas y leyes.

La Ley de autogobernanza local de Nepal (1998) incluye una fabulosa oportunidad para que las comunidades formen parte de la planificación y de los presupuestos para el desarrollo local por medio del Proceso de planificación participativa. La ley estipula reuniones a nivel comunitario y de circunscripción donde las personas pueden expresar sus motivos de preocupación y proponer actividades de desarrollo a pequeña escala que satisfagan sus necesidades. Las sugerencias de las comunidades van al Comité de desarrollo aldeano (VDC, por sus siglas en inglés) a través de los representantes de la circunscripción y el VDC usa las sugerencias para desarrollar sus planes y presupuesto (en Nepal un VDC está conformado por nueve subdivisiones políticas llamadas circunscripciones). Los proyectos más grandes que podrían abarcar varios VDC se proponen a nivel de distrito.

## Desafíos

Pero hay un problema. La mayoría de los aldeanos no tiene idea de que este proceso

existe. Ellos piensan que los fondos del VDC le pertenecen al Gobierno y no a ellos. ¿Por qué tendría el Gobierno que escuchar a agricultores pobres, obreros sin tierras, comunidades de castas bajas, mujeres, niños y personas con discapacidades?

Otro asunto ha sido la inestabilidad política que ha reprimido a Nepal desde mediados de los años 90. Las elecciones para los VDC se celebraron por última vez hace casi 20 años. Ahora los funcionarios de los VDC son nombrados y no elegidos. El resultado ha sido altos niveles de favoritismo en muchos lugares y élites políticas locales que otorgan fondos a sus propios partidarios.

“La reunión del VDC parecía una concurrencia de las personas superiores de la aldea”, dice Kamal Budha. “Las decisiones que tomaron les favorecían a ellos mismos y el proceso sólo tomó un par de días”.

## Proporcionando capacitación

Conscientes de que los fondos del VDC podían lograr mucho más en las comunidades, el

## Cómo averiguar sobre fondos del Gobierno local

- Hable con otras organizaciones locales para averiguar si ellas tienen copias de los presupuestos y lineamientos oficiales relacionados con los gastos en salud, educación, agua y saneamiento, medio ambiente, bienestar, entre otros, o si conocen a alguien que los tenga.
- Hable con un funcionario del Gobierno local y pida copias de los presupuestos y lineamientos oficiales (o leyes, si existen).
- Escriba una carta formal a su ministerio del Gobierno local pidiendo acceso a los lineamientos/leyes y presupuestos. Asegúrese de mantener un registro de toda correspondencia.
- Intente realizar una búsqueda en Internet. Si todavía no puede obtener la información, y si es seguro hacerlo, puede acercarse a un periódico local o a una estación de radio y pedirles que informen sobre las dificultades que ha enfrentado para acceder a los documentos de políticas.

equipo de incidencia de la United Mission to Nepal (Misión unida para Nepal; UMN, por sus siglas en inglés) empezó a buscar modos en que el proceso pudiera ponerse en las manos de personas ordinarias, donde debía estar. Descubrieron que MSNepal (hoy en día ActionAid) había estado trabajando en una idea similar y había desarrollado algunos materiales de capacitación para las comunidades locales. La UMN acordó probar el paquete de capacitación en el distrito de Doti, al Oeste de Nepal. Tuvo mucho éxito y dio como resultado varios “mini proyectos” que reflejaban los motivos de preocupación de la comunidad, tales como suministro de agua, irrigación, construcción de vías y edificios escolares. Esto era importante, pero más impresionante aún era la respuesta de la comunidad. Personas que nunca antes habían asistido a una reunión se expresaron públicamente y las comunidades empezaron a ver que podían hacer que sus líderes rindieran cuentas. ¡Las cosas estaban empezando a cambiar!

Con el permiso de MSNepal, la UMN revisó y desarrolló el proceso de capacitación y el año siguiente dirigió el programa a través de asociados locales en cuatro VDC de dos distritos. Como resultado, los VDC financiaron más de US \$20,000 de proyectos aprobados. Las comunidades estaban encantadas. El año siguiente, 93 facilitadores comunitarios de diez organizaciones locales fueron capacitados y condujeron a sus propias comunidades por



Miembros del Duhabi Child Club [Club para niños Duhabi] son financiados por el Comité de desarrollo aldeano para presentar dramas callejeros sobre temas como la higiene.

el proceso. Los VDC se comprometieron a financiar proyectos comunitarios por un valor de casi US \$128,000, cuando las propuestas presentadas a nivel de distrito ascendían a un valor de US \$172,000. ¡Todo esto por un costo para la UMN de tan sólo US \$11,000!

“Siempre pensábamos que el presupuesto de los VDC era dinero del Gobierno y que no teníamos derecho al mismo para lidiar con nuestras preocupaciones. Pero ahora sé que el dinero de los VDC es de propiedad pública”, dice Himali Khatri.

### El papel del facilitador

Así es como funciona. A nivel comunitario facilitadores locales capacitados visitan cada casa invitando a *todos* a asistir a la reunión inicial. Debido a que ellos conocen íntimamente sus comunidades, pueden específicamente animar a las familias empobrecidas y de castas bajas, a las personas provenientes de minorías étnicas, a las personas mayores y a las personas discapacitadas o afectadas por el VIH a tomar parte. Se hace un énfasis especial en incluir a las mujeres y a los niños. A veces es necesario realizar varias visitas para persuadir a las personas de que ellas pueden realmente influenciar cómo se hacen las cosas en su VDC.

En la reunión el facilitador explica que los fondos para el desarrollo que mantiene el VDC les pertenecen a ellos, el pueblo, y ellos tienen derecho a dar su opinión. El facilitador explica el proceso para hacer esto, la manera en que se desarrollan las propuestas y las áreas de prioridad actuales del Gobierno. Seguido la comunidad:

- identifica problemas
- decide cuáles problemas son los más importantes para la comunidad
- conversa sobre posibles soluciones.

El facilitador les ayuda a encontrar otros recursos locales y a acceder a conocimientos técnicos, si es necesario. Luego los representantes de las circunscripciones llevan sus propuestas al VDC. El programa también

### Inversiones y resultados

**Año 1** US \$11,000 inversión de la UMN en capacitación y financiamiento de mini-proyectos

**Año 2** US \$20,000 fondos del VDC asignados a proyectos comunitarios

**Año 3** US \$128,000 fondos del VDC asignados a proyectos y propuestas comunitarias por un valor de US \$172,000 presentados a nivel de distrito

### Carta muestra al Gobierno local

[Nombre de la organización comunitaria]  
 [Dirección]  
 [Dirección]  
 [Fecha]

**Agregue sus propios detalles para reemplazar el texto entre paréntesis**

Estimado(a) [utilice los títulos oficiales tales como Concejal(a) o Ministro(a)]:

Le escribe un miembro de la organización comunitaria [inserte el nombre aquí]. A nombre de [nombre del grupo] le agradezco por representarnos en el Gobierno local. Nos gustaría apoyarlo y trabajar juntos por el bien de nuestra comunidad. Para estos fines le solicitamos copias de los documentos de políticas y presupuestos propiedad de [nombre de la rama del Gobierno local, p. ej., el Comité de desarrollo aldeano] relacionados con - salud - educación - agua - electricidad - ganadería y agricultura

[escoja lo que sea pertinente de esta lista o agregue su propio motivo de preocupación]

¿Existe en la actualidad algún proceso para involucrar a la comunidad en la planificación? Si es así, le agradeceríamos obtener información sobre el mismo. Sería usted tan amable de enviar información a la dirección antes mencionada.

Si usted no tiene acceso a los documentos pertinentes, confío en que tendrá la gentileza de enviar esta carta a un colega que pueda ayudar.

Esperamos con ansias recibir la información en el transcurso del mes próximo. Con mucho gusto ofreceríamos consejos sobre cómo puede utilizarse el dinero del Gobierno local de manera más efectiva a nombre de la comunidad.

[incluya una frase formal apropiada que se utilice al final de una carta]

[su nombre]

A nombre de la organización comunitaria [inserte el nombre aquí]

**Puede cambiar este límite de tiempo según le convenga –el propósito del límite de tiempo es darle a usted una razón para dar seguimiento con otra carta si no recibe una respuesta**

incluye formas de monitorear la imparcialidad del proceso en cada paso.

Jyotika Nepali dice, “Por primera vez mujeres como nosotras han asistido a las reuniones, donde tuvimos la oportunidad de aprender sobre el proceso y expresar nuestras necesidades”.

### ¡Éxito!

Las personas están encontrando maneras creativas de mejorar sus comunidades. Con frecuencia solicitan:

- vías y caminos
- puentes, alcantarillas y drenajes
- tuberías de agua para los hogares y la irrigación
- edificios escolares.

Algunas solicitudes más inusuales incluyen instrumentos musicales para un club de niños, una bicicleta ambulancia para una clínica de salud y un pequeño proyecto de turismo.

Ha sido emocionante ver tantas de las propuestas de las comunidades ser financiadas por el Gobierno local, pero el impacto no se ha limitado a cosas que se pueden ver y tocar. Algunos beneficios perdurables para las comunidades son los siguientes:

- una nueva manera de verse a sí mismos como significantes y capaces de provocar el cambio

- más participación en la toma de decisiones
- esperanza y entusiasmo en el futuro.

“Nuestra aldea se ve limpia y bella”, comentó el Presidente de un Comité de mejora de circunscripción. “Las personas están muy contentas de ver los cambios. ¡Nos aseguraremos de participar de nuevo, como esta vez, el año siguiente!”.

### El desarrollo viene de adentro

Las comunidades han sido fortalecidas y se han unido y diferentes grupos trabajan juntos con mayor frecuencia. Los conflictos y las tensiones se disolvieron cuando las personas trabajaron unidas hacia el logro de metas comunes.

“Hay una buena razón para celebrar”, de acuerdo con Sarita Lamichhane, líder de un grupo de mujeres. “Estamos convencidos de que el desarrollo proviene de nuestro interior, cuando estamos unidos juntos”.

Con un poco de ayuda de la UMN las comunidades en Nepal están volviéndose informadas, unidas y más capaces de expresar sus ideas entre ellas mismas y al Gobierno.

Lyn Jackson es la Directora de comunicaciones en la UMN. Este artículo fue escrito con Arun Belbase, Líder del equipo de incidencia y Ben Thurley, ex Líder del equipo de incidencia.

# “El día 1 afecta al día 100”

por Jean Johnson

De acuerdo con Don Cormack, el autor de *Killing Fields*, *Living Fields* [Campos da matanza, campos de vida], la iglesia protestante en Camboya creció a dos mil personas en los años 1950 e inicios de los 1960. En ese momento las organizaciones extranjeras que habían estado apoyando a las jóvenes iglesias decidieron que sería estratégico retirar la ayuda financiera de modo que las iglesias aprendieran a usar sus propios recursos para sostenerse a sí mismas y crecer. No tomó mucho tiempo para que la mayoría de los trabajadores de la iglesia abandonara el ministerio para encontrar empleos mejor pagados en otro lugar.

Quedaron unos trescientos cristianos.

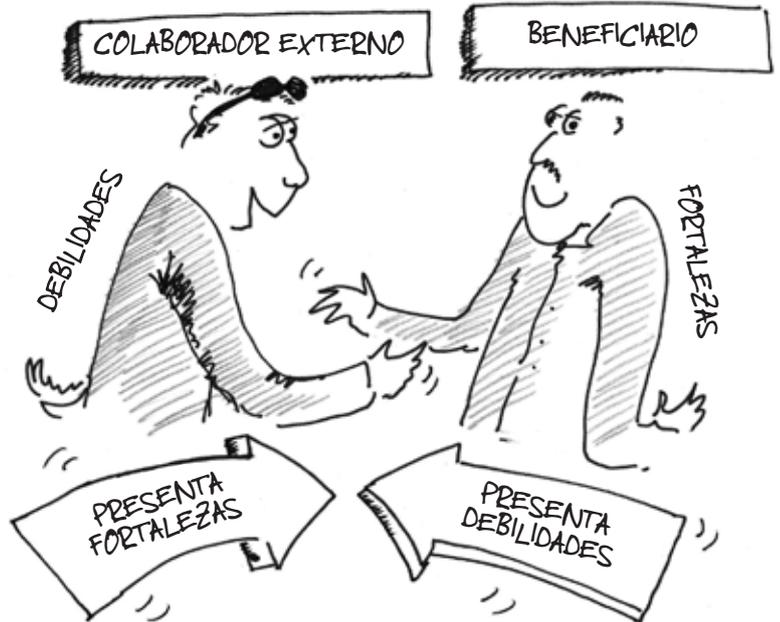
A partir de 1965 la iglesia empezó a crecer y a fortalecerse de nuevo, pero esta vez sobre unos cimientos más saludables. Los líderes de iglesia, como el Pastor Yeah, estaban decididos a que la iglesia de los Jemer no debía regresar nunca más a un estado de dependencia, sino en cambio, manejar sus propios asuntos a partir de este momento.

Diez años más tarde llegó el genocidio y la guerra civil y la mayoría de los cristianos fueron asesinados por el régimen de Pol Pot.

## Las agencias de socorro al rescate...

Durante la etapa de reconstrucción en los años 1990 Camboya se convirtió en un imán, atrayendo agencias de socorro, organizaciones humanitarias y misioneros. ¡Yo era una de ellos! Llegué a Camboya en julio de 1992. Lamentablemente nunca escuché sobre la fuerte motivación del Pastor Yeah de permitirle a la iglesia de Camboya manejar y apoyar financieramente sus propios asuntos.

Fui directo a mi trabajo administrando y apoyando financieramente a la iglesia de Camboya. Hice mi cuota de distribuciones, pagué el alquiler de las iglesias, proporcioné recursos, construí los edificios de otras personas, adopté posiciones de liderazgo, importé maneras extranjeras de hacer las cosas y modelé métodos de ministerio que no podían ser fácilmente copiados ni traspasados al liderazgo local. A pesar de haber recibido capacitación en trabajo intercultural, me incliné más hacia mis experiencias en América. Estas acciones condujeron a crear una dependencia psicológica y financiera entre las personas con las que trabajaba.



Esta imagen muestra la relación desequilibrada que se desarrolla cuando los recursos son compartidos por un colaborador externo. Debido a que el colaborador externo trae algo valioso, por ejemplo, dinero o habilidades, el beneficiario quiere mostrar su necesidad de recibirlos. Se esconden las fortalezas del beneficiario. Las buenas asociaciones deberán permitirles a los beneficiarios revelar sus fortalezas y movilizar sus propios recursos.

Ilustración: Bill Crooks

## Dependencia

La dependencia es como una araña con muchos tentáculos de gran longitud que crean todo tipo de problemas que “agotan la vida” de las iglesias, organizaciones y comunidades locales, tales como:

- pérdida de la dignidad y la autoestima
- falta de motivación
- creatividad reprimida
- muy pocas donaciones locales
- falta de disposición para apoyar a los líderes locales
- celos, competencia, motivaciones encontradas
- socavado de los sistemas de valores locales
- falta de disposición de las personas para ser voluntarias
- falta de credibilidad, porque los locales son percibidos como empleados de los extranjeros
- ser percibido como dirigido por extranjeros
- crecimiento atrofiado.

Habiendo viajado a varios países, leído muchos libros y artículos sobre el tema y hablado con otras personas involucradas en trabajo intercultural, me parece que este patrón de dependencia no es un problema único de Camboya. Los recursos externos pueden en

realidad convertirse en un tropiezo para el crecimiento y la multiplicación locales.

Por ejemplo, los trabajadores cristianos extranjeros comparten generosamente dinero, suministros y regalos entre quienes ellos consideran ser personas empobrecidas y necesitadas. A pesar de que la asistencia sí ayuda a las personas a obtener lo que necesitan, se está formando un modo de pensar más profundo a lo interno de las personas: “Somos débiles y siempre seremos así”. El fatalismo se convierte en su identidad.

## Ayuda que entorpece

Tengo un dicho que guía mi trabajo, “El día 1 afecta al día 100”. O sea, lo que hacemos desde el mismo inicio ya sea impedirá o mejorará la multiplicación dentro de cada contexto cultural específico. He aprendido que no puedo transferir visión, apropiación psicológica y la capacidad de sostener y multiplicar a la iglesia local, en cambio, debo afirmar y modelar estas cosas desde el inicio y en adelante.

*Jean Johnson trabajó en Camboya por 16 años. Ahora ella trabaja con World Mission Associates, promoviendo la sostenibilidad y multiplicación de la iglesia. Es la autora del libro We Are Not the Hero [No somos el héroe].*

## Usando Paso a Paso para apoyar el trabajo en medio ambiente

Saludos de parte de Women in Struggle [Mujeres en la lucha; WIS, por sus siglas en inglés] en Pakistán. WIS es una organización orientada a la comunidad que ha trabajado en Pakistán desde 1994 para animar a las mujeres, a los jóvenes y a los niños al presentar alternativas para el desarrollo. Estamos trabajando a nivel de base y hemos recibido algunas publicaciones de *Paso a Paso*. Una de ellas es *Paso a Paso 85* sobre los árboles. Contiene conocimientos fabulosos y prácticos sobre la reforestación comunitaria. WIS agradece a todo el equipo y a los colaboradores de *Paso a Paso* que trabajan juntos para presentar ideas prácticas. WIS no se encuentra en una posición para pagar por las publicaciones, pero su material siempre nos ofrece un mejor entendimiento sobre distintos temas. Queremos tener estas publicaciones en nuestra biblioteca para que otras personas también puedan beneficiarse de ellas.

Les envío una foto de una iniciativa de los jóvenes para salvar el medio ambiente. Sería bueno que la compartieran con otras personas.

Anosh Shahid  
Women In Struggle – WIS, Catholic Church Warraym Road, Toba Tek Singh – Punjab, Pakistán, 36050

**EDITORIA:** WIS pidió ser agregada a la lista de correo. Refiérase a la página 2 para encontrar información sobre cómo suscribirse a *Paso a Paso*.

## Aceite de moringa

He leído su artículo sobre cómo extraer aceite de la semilla de moringa.

Tengo algunas preguntas. ¿Hay que pelarlas, quitando la cáscara color café? ¿O se usan enteras? ¿Se calienten en agua hasta qué temperatura?

Gracias por su ayuda.

Armin

**EDITORIA:** El artículo original sobre el aceite de moringa fue publicado en *Paso a Paso 28* y está disponible en el sitio web de TILZ. Reenviamos la carta de Armin a un experto en moringa, quien envió esta respuesta:

Armin hace buenas preguntas. Eliminar la cáscara externa de las semillas ofrece mejor rendimiento porque sin ella se requiere menos compresión para una dada cantidad de aceite y hay menos tejido esponjoso que absorba el aceite. Sin embargo, algunas personas extraen el aceite sin quitar la cáscara y obtienen un rendimiento aceptable en comparación con el tiempo que ahorran.

En cuanto a la pregunta sobre el calor: hervir o cocer al vapor durante 30-60 minutos parece ayudar a suavizar las paredes celulares de las semillas y expulsar el aceite. De nuevo, algunas personas opinan que la inversión de energía necesaria para calentar las semillas por tanto tiempo no vale la pena y presionan directamente las semillas.

Por tanto, no hay una manera correcta de hacerlo. Todo depende del tiempo y dinero disponibles. Quitar la cáscara y hervir o cocer al vapor ofrece mejor rendimiento

por semilla, pero en dados casos, podría ser más eficiente cosechar más semillas para la cantidad de aceite que usted requiera y presionarlas directamente.

Mark E. Olson  
Instituto de Biología, Universidad Nacional Autónoma de México, 3er Circuito s/n de CU, México DF 04510, México  
[moringa@treesforlife.org](mailto:moringa@treesforlife.org)

Puede obtener más información de:  
[www.treesforlife.org/our-work/our-initiatives/moringa/moringa-resources](http://www.treesforlife.org/our-work/our-initiatives/moringa/moringa-resources)

## Aprendiendo por medio de la práctica

Gracias por *Paso a Paso 90* sobre aprendiendo a aprender. Habiendo sido un maestro en países en desarrollo durante la mayor parte de mi carrera, específicamente en el Departamento pediátrico Makerere, Uganda, sé lo importante que es evaluar nuestros métodos de enseñanza. Nosotros descubrimos que la mejor manera de aprender era por medio de la práctica. Lo que uno escucha, ¡con tanta frecuencia se olvida! De todas maneras, sólo quiero agradecerles por compartir su propia experiencia en el aprendizaje.

Que Dios les bendiga,  
Prof. Paget Stanfield  
[Stanfield.welcome@talktalk.net](mailto:Stanfield.welcome@talktalk.net)

## Motivando a las mujeres a dar a luz en los centros de salud

En Liberia tenemos un porcentaje bastante alto de mujeres embarazadas que visitan la clínica prenatal, pero el porcentaje de mujeres que da a luz en la clínica es mucho menor. Existen varios factores que contribuyen a esto, pero he escuchado que muchas de las mujeres embarazadas se niegan a dar a luz en la clínica porque las parteras certificadas son groseras con ellas. Es importante que los centros de salud creen un ambiente que haga que las mujeres embarazadas se sientan valoradas. En la aldea el nacimiento se celebra con mucho baile y alegría –¿cómo podría transferirse esta atmósfera positiva al centro de salud?

Audry Waines  
Equip, Liberia  
[audrywaines@gmail.com](mailto:audrywaines@gmail.com)



Una iniciativa de los jóvenes para salvar el medio ambiente organizada por Women in Struggle, Pakistán.

# La iglesia se moviliza



Richard Hanson/Tearfund

La alegría y la celebración en la iglesia local pueden esparcirse a la comunidad llevando esperanza.

Las iglesias, al igual que otras comunidades de fe, están muy bien posicionadas para movilizar los recursos locales para beneficio propio y para beneficio de los demás.

El proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad (MIC) ayuda a las iglesias y comunidades locales a desarrollarse a partir de los recursos y de las destrezas que ya poseen. Inspira y equipa a las personas con una visión para determinar su propio futuro con sus propios recursos.

El MIC es una expresión de "misión integral", que es el trabajo de la iglesia en contribuir con la transformación positiva física, espiritual, económica, psicológica y social de las personas.

Francis Njoroge, un líder cristiano y capacitador en MIC, describió el proceso de este modo:

*"La iglesia sale e incita a la comunidad para que ambas –la iglesia y la comunidad– se tomen de las manos y salgan a estudiar los problemas*

*que siempre han oprimido a la comunidad y el modo en que esos problemas pueden ser abordados de manera conjunta para lograr una transformación total".*

Esto es lo que han dicho las personas sobre la movilización de la iglesia y de la comunidad:

*"Antes [de la MIC] la iglesia era pasiva. Suplía sus propias necesidades. Hacía poco por la comunidad. Ahora la iglesia es activa. Suple las necesidades de la comunidad. El jefe nos ha dado un respeto recién descubierto. Esto envía un mensaje positivo a la comunidad".*

Rev. John, comunidad de Rungaviga, Kenya

*"Donde hay una iglesia local de 'misión integral' ocurre una transformación activa. En otras comunidades hay peleas, desacuerdos,*

## Recursos de Tearfund para la movilización de la iglesia y de la comunidad

### La iglesia se moviliza

Esta Guía PILARES desarrolla la comprensión, con base en las enseñanzas bíblicas, sobre el papel que desempeña la iglesia en combinar la prédica de las buenas nuevas con la participación práctica en las vidas de las personas empobrecidas. Anima las destrezas de liderazgo y de facilitación y el desarrollo de pequeños grupos de estudio bíblico y de apoyo.

### Guía nuestros pasos

...es una colección de 101 estudios bíblicos que siguen temas relacionados con el desarrollo y animan el estudio y el debate en grupo. Es un recurso ideal para toda persona que esté involucrada en la MIC. Pueden ser usados en reuniones de grupo o durante talleres y seminarios. Desarrollar las destrezas para el estudio participativo y el debate en grupo ayuda a construir la confianza y la visión para el futuro.

### Umoja Facilitator's Guide

"Umoja" significa "unión" en el idioma swahili de África Oriental y es el nombre dado a un proceso de MIC con recursos desarrollados por Tearfund. La *Guía para el facilitador* (en inglés) contiene estudios bíblicos, actividades, dinámicas, herramientas, consejos y un proceso paso por paso para ayudar a la iglesia y a la comunidad a recibir inspiración y empezar a trabajar unidas en pro de la transformación.

*Estos recursos pueden descargarse desde el enlace [www.tearfund.org/tilz](http://www.tearfund.org/tilz) – haciendo clic en "Temas" y luego en "Iglesia". Refiérase a la página 6 para obtener más información sobre cómo pedir copias impresas de los recursos de Tearfund.*

*desunión. Aquí no. No podemos imaginar una división entre la fe y la acción social".*

Pastor Valdimir, Caroá, Paraíba, Brasil

*"Se 'encendió la luz' y me di cuenta de que tengo recursos! Desde que participo en un grupo de estudio he cambiado mi manera de pensar y ahora sé que puedo usar los pocos recursos que hay en mi casa".*

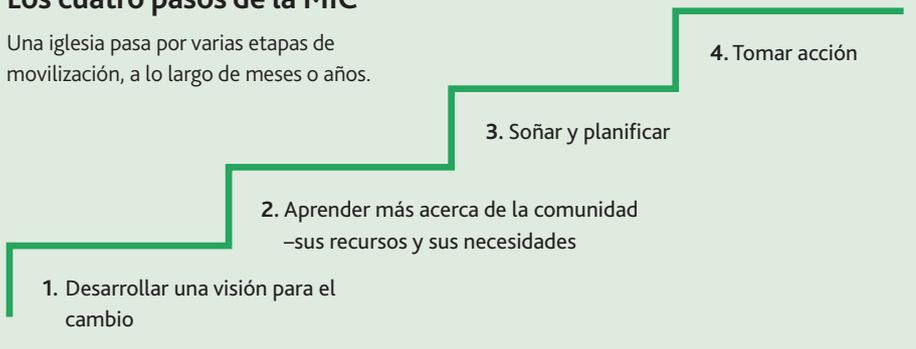
Sra. Loeng, Camboya

*"La MIC es contagiosa. Las comunidades vecinas han visto lo que ha ocurrido en nuestra comunidad y ahora están copiando".*

Rev. Moses, Kenya

## Los cuatro pasos de la MIC

Una iglesia pasa por varias etapas de movilización, a lo largo de meses o años.



# Los facilitadores aprenden juntos

La iglesia bautista en Myanmar es la mayor denominación en el país y está conformada por 18 convenciones con aproximadamente 4,900 iglesias. Edén es un proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad (MIC) que inició hace tres años y ha sido implementado en seis convenciones hasta ahora.

Para aprender unos de otros los facilitadores comunitarios de Edén se reúnen de manera regular en la comunidad de unos y otros. La iglesia de la comunidad del facilitador aloja al grupo de facilitadores ofreciéndoles alimento y hospedaje. De este modo los facilitadores demuestran los principios de la MIC al movilizar sus propios recursos para satisfacer una necesidad mutua. No sólo los costos se mantienen bajos y son compartidos por el grupo, sino que la presencia de los facilitadores en la comunidad despierta la conciencia sobre Edén y algunos miembros de la comunidad incluso asisten a las reuniones.

## Capacitando al compartir

Naw Anthea, coordinadora de Edén, pensó inicialmente en invitar a los facilitadores y ofrecerles más capacitación. Pero luego se

dio cuenta de que el mejor aprendizaje y la mejor toma de acción vienen de que el grupo comparta sus experiencias unos con otros, haciendo preguntas y motivándose entre sí. Ella vio que esto era más poderoso y eficaz para producir mejores resultados que recibir capacitación desde la oficina central.

Para animar este tipo de aprendizaje durante la capacitación los facilitadores siempre incluyen una sección para compartir y aprender y, cuando es posible, intercambian visitas. Las visitas de intercambio, además de ser utilizadas para el aprendizaje y para compartir, pueden ser utilizadas para observar y ofrecer retroalimentación sobre el estilo de facilitación. Cuando los facilitadores se ven unos a otros trabajando pueden aprender nuevas ideas y aconsejarse entre sí sobre lo que puede mejorarse.

## Relaciones

Las relaciones son vitales para el éxito de la MIC. Las relaciones entre la iglesia y la comunidad deben ser buenas porque es por medio del trabajo en conjunto que la iglesia y la comunidad pueden lograr una verdadera diferencia. ¿Pero qué pasa si esas relaciones son difíciles? Unas relaciones sólidas y de apoyo entre los facilitadores proporcionan la motivación y el ánimo para continuar. A veces quizás las comunidades no quieran participar y sospechen de la motivación de la iglesia. Esta situación puede ser difícil y se necesitará mucha oración y perseverancia para desarrollar buenas relaciones con la comunidad. Es posible que los facilitadores comunitarios se desalienten y quieran rendirse, pero reunirse juntos de manera regular les ayuda a poder seguir adelante.

*Recopilado por Helen Gaw y Jané Mackenzie. Agradecemos a Naw Anthea y Matthew Frost.*

# Conocimientos locales

Dentro de la comunidad local con frecuencia hay muchas fuentes valiosas de información.

A menudo las personas mayores en particular son un gran almacén de información sobre el medio ambiente local, las tradiciones y costumbres culturales y los usos de las plantas y de los animales locales, específicamente por sus cualidades medicinales.

Dice un dicho que:

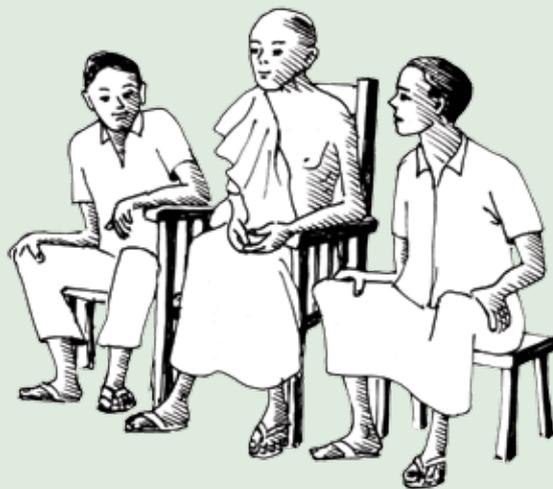
*“Cada vez que muere una persona mayor muere con ella toda una biblioteca de información”.*

Para evitar esta pérdida, debemos considerar cómo movilizar los conocimientos locales

que actualmente poseemos y sacar el mayor provecho de este rico recurso a nuestro alrededor.

## Debate en grupo

- ¿Qué piensan las personas sobre el dicho relacionado con las personas mayores? ¿Cómo podría evitarse este problema?
- ¿Qué información es importante aprender?
- Conversen sobre cuáles fuentes locales de información les parecen útiles a las personas. ¿A quién (o a qué) recurren primero?
- ¿En esta zona local hay agricultores innovadores –agricultores que siempre están probando nuevas ideas? ¿Las personas locales pueden visitarlos y aprender de ellos?
- ¿Hay personas locales que tienen capacitación o experiencia especial



de las que podamos aprender, por ejemplo, herboristas o parteras tradicionales capacitadas o funcionarios gubernamentales retirados?

- ¿Qué otros conocimientos están disponibles a nivel local?

*Material adaptado de PILARES – Fortaleciendo la capacidad de los grupos locales (véase la página de Recursos para obtener más información).*

# No dar las respuestas

Cuando estamos enseñando, capacitando y facilitando sobre cualquier tema puede ser una tentación dar todas las respuestas. Pero cuando no damos las respuestas, les damos a las personas con quienes estamos trabajando algo aún más importante: la oportunidad de descubrir lo que ya saben y aumentar su confianza. De este modo ayudamos a las personas a movilizar sus propios recursos.

Este es un ejemplo de una conversación sobre cómo ponerle un precio a un nuevo producto. La facilitadora se niega a dar las respuestas, pero hace preguntas útiles.

**FACILITADORA:** ¿Por cuánto lo vas a vender?

**ESTUDIANTE:** No sé.

**FACILITADORA:** ¿Y qué piensas que debes saber para ayudarte a decidir cuál debería ser el precio de tu producto?

**ESTUDIANTE:** En primer lugar, necesito saber el costo, pero no sé calcular el costo.

**FACILITADORA:** ¿Qué necesitas para ayudarte a calcularlo?

**ESTUDIANTE:** Necesito capacitación en cómo calcular un costo.

*La facilitadora le recuerda a la estudiante lo que ella ya sabe.*

**FACILITADORA:** Yo creo que tú sabes cuánto gastas al mes en costo de vida.

**ESTUDIANTE:** Sí, lo sé. Gasto aproximadamente 600 birr.

**FACILITADORA:** ¿Cómo calculas tus gastos mensuales?

**ESTUDIANTE:** Hago una lista de lo que necesito para un mes y verifico el precio de cada

## Preguntas a considerar

- ¿Puede usted identificar los tres aspectos diferentes de la conversación anterior?
- ¿Cómo cree que puede mejorarse la conversación?
- ¿Cómo podría utilizarse este enfoque con niños?

artículo en la tienda cercana. Sé cuánto gasto en alquiler de la vivienda y demás.

**FACILITADORA:** Me has dicho que sabes cuál es tu costo de vida. Entonces, ¿por qué me dices "necesito capacitación para calcular el costo de mi producto"?

**ESTUDIANTE:** Esto es lo que sé que están diciendo las personas. Si quieres aprender sobre algo necesitas capacitación.

**FACILITADORA:** ¿Obtuviste capacitación para calcular tu costo de vida?

**ESTUDIANTE:** No.

**FACILITADORA:** Entonces, ¿puedes decirme los artículos que necesitas comprar para tu producto y el precio de cada artículo?

**ESTUDIANTE:** Sé lo que necesito. Pero no sé el precio de algunos de los artículos.

*La facilitadora anima a la estudiante a resolver su propio problema.*

**FACILITADORA:** Bien. ¿Dónde crees que puedes averiguar esos precios?

**ESTUDIANTE:** Puedo ir al mercado y verificar el precio de venta de los artículos.

**FACILITADORA:** ¿Cuánto tiempo te tomará obtener la información sobre los precios y terminar tu producto?

**ESTUDIANTE:** Necesito medio día para verificar el precio de venta y tres días para terminar el producto.

*La facilitadora desarrolla la confianza de la estudiante preguntando lo que ha aprendido.*

**FACILITADORA:** Dime ahora, ¿qué has aprendido sobre ti misma de esta conversación?



**ESTUDIANTE:** Creo que puedo aprender si sé lo que necesito. ¿De qué manera? Puedo averiguar lo que necesito para un producto y estimar el costo de cada artículo.

**FACILITADORA:** ¿Qué más has aprendido acerca de ti misma?

**ESTUDIANTE:** Pensaba que podía aprender sobre cómo calcular los costos únicamente si asistía a una capacitación. Ahora creo que puedo enseñarme a mí misma.

Hay tres aspectos en una conversación que tenga como meta el aprendizaje:

- Pertinencia para la vida –salvo que un tema de aprendizaje sea pertinente para la vida de los estudiantes es poco probable que inviertan la energía para aprender y cambiar.
- Tutoría –esto se enfoca en lo que los estudiantes quieren aprender y dónde esperan mejorar su desempeño.
- Aprender a aprender –la conversación podría cuestionar las formas actuales de aprender y tomar en cuenta la necesidad de aprender las cosas de una manera diferente.

*Material tomado de Releasing potential: A facilitator's learning resource for self-help groups por Isabel Carter. Véase la página de Recursos para obtener más información.*