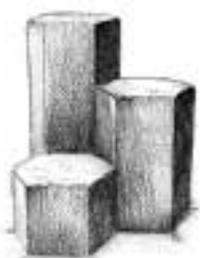


TEARFUND

Fortaleciendo la capacidad de grupos locales

Una Guía PILARES

por Isabel Carter



Por los Idiomas Locales: Asociación en REcursoS

**Fortaleciendo la capacidad
de grupos locales**

Una Guía PILARES

por Isabel Carter

Ilustración: Rod Mill

Estudios bíblicos: Rose Robinson

Diseño: Wingfinger

© Tearfund 2002

ISBN 0 9539971 6 2

Publicado por Tearfund. Una compañía limitada por garantía.

Registrada en Inglaterra No 994339.

Organización Benéfica Registrada No 265464.

Tearfund es una agencia evangélica-cristiana de alivio y desarrollo que trabaja a través de asociados locales con el propósito de traer ayuda y esperanza a las comunidades en necesidad alrededor del mundo.

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

Tel: +44 20 8977 9144

Fortaleciendo la capacidad de grupos locales

Una Guía PILARES

Introducción a las Guías PILARES

Estas guías están diseñadas para el uso en grupos pequeños en situaciones donde una o más personas están alfabetizadas y cuentan con la confianza suficiente para liderar a otros en discusiones de grupo. Estas guías se proponen proveer material para las discusiones alrededor de un asunto ya sea separadamente o como parte de una reunión de grupo regular; por ejemplo granjeros, aprendices de alfabetización o miembros del club de Madres. Idealmente deben usarse solo dos o tres páginas en cada ocasión permitiendo tiempo suficiente para la discusión de los problemas resaltados y para llevar a cabo algunas de las ideas prácticas sugeridas. Entrenamiento no es necesario para el líder de discusiones.

Las Guías PILARES intentan incrementar la confianza entre los miembros de grupo, para que ellos puedan manejar modificaciones con éxito dentro de su propia situación sin la necesidad de intervención ajena. Ellas intentan construir sobre el conocimiento y experiencias existentes entre los miembros o dentro de su comunidad, de tal manera que ideas diferentes puedan experimentarse, adaptarse, y luego ser abandonadas si no son útiles o apropiados, o se las considera útiles y se las adoptan.

Objetivos de esta guía

- Ser un grupo eficaz trabajando y actuando juntos
- Mejorar sistemas de registro y la toma de notas
- Fortalecer la comunicación y franqueza dentro de un grupo
- Alentar a los grupos a tomar acciones positivas y autónomas sin intervención ajena

Resultados anticipados

- Grupos locales animados a ganar confianza en su propia habilidad para hacer cambios positivos dentro de sus propias comunidades
- Grupos capacitados para mantener mejores registros de sus actividades y hacer uso de esta información para futuras planificaciones y evaluaciones
- Que se haya alentado el uso, el compartir y la formación de redes de información
- Grupos auxiliados a planear para el futuro a través de la organización de actividades y acción

Glosario de palabras difíciles

- alfabetizado** capaz de leer y escribir
- asumir** la esperanza que algo deseado pasará
- coordinar** tratar exitosamente actividades trabajando junto con otros
- e-mail** mensaje enviado por computadora
- evaluar** estudiar o medir la importancia e impacto de una acción o evento después de que éste haya tomado lugar
- FDOA** Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
- objetivo** actividad que se puede medir que contribuye al logro del propósito principal
- propósito** objetivo importante amplio y a largo plazo
- recurso** algo que se necesita para lograr un objetivo: dinero, información, habilidades humanas o recursos naturales
- riesgo** la posibilidad de lesión o daño

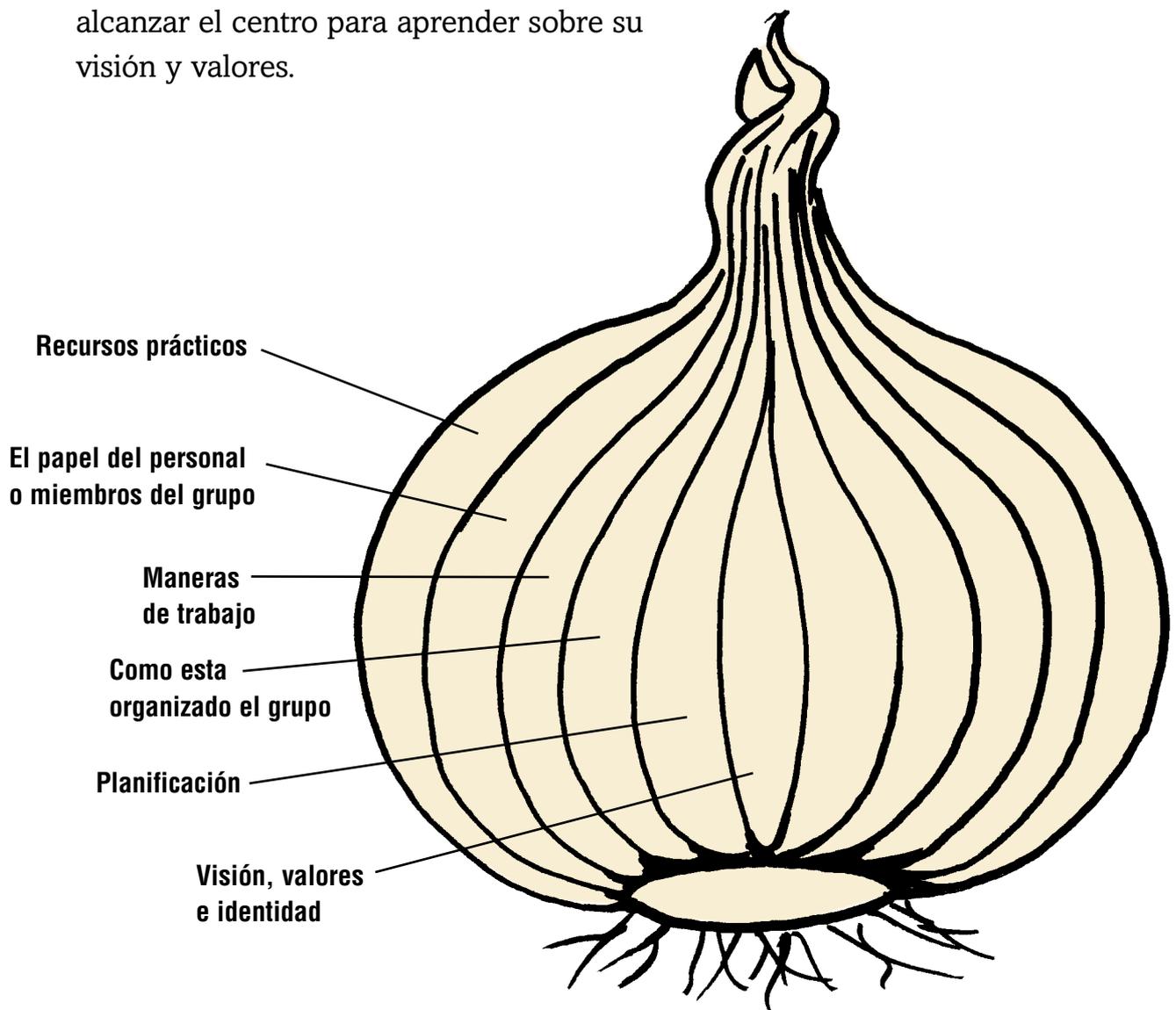
Contenido

	PAGINA	
Entendiendo el propósito de un grupo	4	(C1)
Trabajando juntos	6	(C2)
La unidad es la fuerza	8	(C3)
El papel de los líderes	10	(C4)
¿Qué características tiene un buen líder?	12	(C5)
Cómo escoger a los líderes	14	(C6)
El papel de Presidente	16	(C7)
El papel de Secretario(a)	18	(C8)
El papel de Tesorero	20	(C9)
El papel especial de los animadores	22	(C10)
Miembros del grupo	24	(C11)
Aprovechando las reuniones	26	(C12)
Estableciendo propósitos y objetivos	28	(C13)
Planeando actividades con el método Cinco Dedos	30	(C14)
Planeando en una situación cambiante	32	(C15)
Midiendo el progreso	34	(C16)
Nuevas habilidades e información	36	(C17)
Recursos locales	38	(C18)
Información externa	40	(C19)
Guardando registros	42	(C20)
Redes	44	(C21)
Mirando atrás (evaluando)	46	(C22)
Estudios bíblicos	48	

Entendiendo el propósito de un grupo

¡Entender cómo funciona un grupo es como entender cómo está hecha una cebolla!

- Todo lo que vemos de la cebolla son las capas externas a menos que la cortemos y veamos las capas interiores. Todo lo que normalmente vemos de un grupo son las personas que lo componen y los recursos que tienen.
- Pero si nosotros queremos intentar entender al grupo, tenemos que pelar las capas hasta alcanzar el centro para aprender sobre su visión y valores.



Discusión

C1

- Discutan lo que participantes conocen de diferentes grupos. Intenten determinar cuánto saben de ellos. Probablemente será más fácil determinar la capa exterior o las dos últimas capas, pero será mucho más difícil determinar lo que debe estar en el centro.
- ¿Con qué frecuencia los grupos empiezan a trabajar las capas externas antes de haber determinado la visión central? ¿Qué problemas traerá esto? ¿Qué pasa si la visión central cambia?

Trabajando juntos

- Dentro de una comunidad, han de haber muchas oportunidades en las que auxiliares sanitarios, agricultores, profesores, trabajadores (de extensión) y otros, necesiten trabajar juntos o cooperarse el uno con el otro. La cooperación exitosa requiere que se tome en cuenta la opinión de otros individuos, estar al tanto de las necesidades de otros miembros y compartir un propósito común.
- Dediquen unos minutos para enterarse de lo que los otros miembros están haciendo, como lo están haciendo y que resultados han obtenido. Tomen algunos minutos para discutir sugerencias a través de las cuales el trabajo pueda cambiarse para atraer nuevas habilidades y nuevo personal. Intenten siempre edificar sobre lo que ya se ha construido, en vez de empezar de cero. Recuerden siempre que cada miembro tiene algo que ofrecer.



Discusión

C2

- Discutan la siguiente cita por Stephen Corey: ‘Trate de entender a otros antes de esperar ser entendido.’ ¿Que piensan los participantes de esta idea?
- Discutan algunas formas de cooperación existentes entre diferentes organizaciones en el ramo. Si no hay ninguna, discutan que clase de cooperación podría ser útil.
- Este es un buen ejercicio que demuestra los resultados de un grupo que no trabaja en equipo:

Materiales a usar: lápices, una hoja de papel grande para cada participante, bastante espacio en una o más mesas.

Divida a la gente en grupos de cuatro hasta seis. Cada grupo se sentará en una meza separadamente. ¡Es muy importante que los participantes no discutan lo que están haciendo!

Dé a cada participante una hoja de papel y pídale que empiecen a dibujar algo de su propia imaginación. Después de algunos minutos, pídale que dejen de dibujar, luego pase el dibujo a la persona de al lado. Cada participante deberá continuar trabajando con el dibujo incompleto que recibió. Repita este proceso hasta que cada individuo reciba su propio dibujo de vuelta. Dé unos minutos para que cada persona examine su propio dibujo.

Discutan las siguientes preguntas – puedes sugerir otras preguntas a discutir, especialmente si viste cómo se desarrolló el ejercicio.

- *Cuando contribuyó al dibujo de otro participante, ¿se dio cuenta de lo que la otra persona intentaba dibujar?*
- *¿Fueron las contribuciones hechas por otros participantes a tu dibujo apropiadas y relevantes? ¿Cómo ves tu dibujo, mejor o peor de lo que esperabas? ¿Por qué?*
- *¿Cómo te sentiste si el dibujo que querías hacer fue cambiado en el proceso? ¿Por qué?*
- *¿Qué hiciste al recibir el dibujo que ya estaba casi terminado?*
- *¿Cómo te sentiste al recibir el dibujo que estaba apenas empezado?*
- *¿Había alguien con temor de empezar a dibujar algo de su propia imaginación? ¿Por qué?*
- *¿A quién le fue fácil o difícil agregar al dibujo de otros? ¿Por qué?*
- *¿Qué conclusiones puedes sacar después de terminar este ejercicio?*
- *¿De qué manera podrían ellos influir lo que piensas del ‘trabajo en equipo’ en el futuro?*

Adaptado de ‘Health Care Together’ publicado por TALC. Editado por MP Johnston y S B Rilkin.

La unidad es la fuerza

- Una persona que trabaja por su cuenta podrá sentirse incapaz de hacer lo suficiente para cambiar su situación. Ellos quizás no tienen la confianza suficiente para hacer cambios, hacer algo o reclamar.
- Un grupo de personas que comparten la misma situación, compromiso y valores, sin embargo, puede lograr bastante. A través de un trabajo conjunto y apoyo mutuo, ellos pueden hacer algo práctico. Esto puede ayudar a mejorar su confianza en sí mismos para ser una fuerza para cambiar las cosas. Unidos pueden ser capaces de pedir, a miembros ajenos a la comunidad, consejo o ayuda. Unidos ellos pueden ser fuertes.



Discusión

C3

- Aliente a los miembros a discutir maneras en las que ellos podrían trabajar juntos. ¿Hay algunos ejemplos en la comunidad de grupos de personas que trabajan juntas? Anime a cualquiera que sea miembro de algún tipo de grupo a hablar sobre sus experiencias, ambas buenas y malas. Discutan juntos el potencial, las ventajas y desventajas de pertenecer a un grupo.
- Las ideas podrían incluir grupos de agricultores, grupos de procesadores de comida, grupos de aprendices de medicina naturalista, comités de salud, grupos juveniles y cooperativas de verduleros.

El papel de los líderes

- Un buen líder debe proveer una base estable para un grupo, ser una fuente de inspiración para que miembros del grupo tomen acción, debe poder mantener al grupo unido, debe tener la suficiente confianza para decir cuando las cosas salen mal y siempre debe estar abierto a ideas nuevas. Sin embargo, líderes también deben ser personas que están siempre dispuestas a escuchar, sobre todo antes de tomar decisiones.
- La gente a menudo elige a individuos prominentes, influyentes y de riqueza como líderes de grupo. A veces ésta puede ser la opción correcta, pero a veces estos individuos llevan al grupo de la manera que ellos quieren, en lugar de la manera que la mayoría de los miembros quieren. Una persona más callada que escucha bien, puede demostrar ser un(a) buen(a) líder, sobre todo si ellos están realmente comprometidos con el bienestar del grupo.



- Sugiera por lo menos 5 cualidades que un buen líder debería poseer. Discutan con otros participantes lo que piensan sobre el orden de importancia que tienen éstas cualidades. ¿Puede usted pensar en algunas personas que tengan una de estas cualidades? ¿Pueden estas cualidades desarrollarse ó animarse?
- Discutan la importancia de un líder en el mantenimiento y soporte del grupo. Si no hay una sola persona con éstas cualidades necesarias, ¿hay dos o tres personas con algunas de las cualidades necesarias, quienes podrían liderar juntos? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de esta situación?
- Un buen ejercicio es mandar a grupos pequeños a observar la manera en la que los patos y pollos cuidan a sus polluelos. Después de un periodo corto, reúna a los grupos y discutan lo que cada grupo ha observado y discutido. ¿Cuán útil es este ejercicio cuándo se considera el papel del líder?

¿Qué características tiene un buen líder?

Hay tres tipos de liderazgo:

- **Líderes que comandan** – ellos toman decisiones en nombre del grupo y permiten poca o ninguna clase de discusión con los miembros del grupo. En tiempos difíciles, esto puede ser necesario pero en otras situaciones es improbable que ayude al grupo a crecer en confianza y en habilidades.
- **Líderes que consultan** – estos líderes animan discusiones sobre las situaciones y metas y luego toman una decisión en nombre del grupo.
- **Líderes que habilitan** – ellos delimitan algunos parámetros pero dentro de estos parámetros animan y permiten que los miembros del grupo ganen confianza en las discusiones y el análisis de su situación y la toma de sus propias decisiones.

¿Pueden identificar ejemplos de esta clase de estilo de liderazgo? ¿Qué estilo de liderazgo ayudaría a la situación de ustedes?



Discusión

C5

- ¿Pueden los participantes pensar en ejemplos de estos tres estilos de liderazgo?
- ¿Fue cada estilo de liderazgo apropiado para cada situación particular?
- Discutan las características que debe poseer un buen líder. Si es posible anime discusión analítica de personalidades locales, políticos, personajes de libros bien conocidos o de programas de radio o líderes de organizaciones locales. Evite que la discusión se torne crítica o demasiado personal.
- ¿De que manera el conocimiento y experiencia de una persona influyen en su habilidad de liderar exitosamente?

Cómo escoger a los líderes

- Discutan el propósito del grupo. ¿Qué estilo de liderazgo será necesario? ¿Qué conocimientos particulares y habilidades podrían ser útiles? Lo más probable es que no habrá nadie en el grupo que reúna todas las cualidades necesarias para ser un líder perfecto, pero podría haber alguien que podría llegar a ser un buen líder.
- Tomen suficiente tiempo para considerar quién debería ser nominado(a), basado en todo lo que se ha discutido.
- Si hay dos o más candidatos y se requiere votar para elegir al líder, decidan cómo puede hacerse para permitirle a cada persona votar privadamente sin estar bajo ninguna presión. ¿Qué cree que está ilustrando el dibujo de abajo?



Discusión

C6

- Anime a que los participantes empiecen a discutir lo que podría necesitarse en un líder considerando las necesidades particulares locales.
- ¿Qué reglas debería tener un grupo para seleccionar al líder y determinar el tiempo de duración del liderazgo? Asegúrense de que todos estén de acuerdo con estos detalles antes de elegir al líder.
- Aliente discusiones útiles de los requerimientos prácticos necesarios para permitir a la gente sentirse libre de presiones, en ambos casos cuando se está nominando a gente para el liderazgo y cuando se está votando para elegir al líder.
- Las papeletas de voto, la muestra de manos, el colocar piedras en montones o en contenedores, son maneras a través de las cuales miembros pueden votar. Discutan si éstos, u otros métodos, podrían ser útiles en su propia situación.

El papel de Presidente

Con frecuencia un líder puede tomar el papel de presidente en las reuniones, pero estas dos responsabilidades son diferentes y pueden ser adoptadas por distintas personas. Durante las reuniones el Presidente necesita:

- explicar cuidadosamente asuntos en discusiones y regularmente revisar hasta donde se ha logrado llegar en las discusiones
- ser capaz de inspirar y motivar a otros durante las reuniones
- animar a que las personas más tímidas compartan sus opiniones, puntos de vista y conocimientos
- mantener el control de los debates y asegurarse que los miembros no se desvíen del tema
- permitir que se tomen decisiones por acuerdo popular
- asegurarse que los desacuerdos y argumentos no interfieran con el progreso continuo del grupo
- dejar de lado sus sentimientos personales y dar buenos juicios en nombre del grupo
- distribuir responsabilidades y trabajo
- ser accesible y alentar la franqueza.



Discusión

C7

- Enfatice que la lista proporcionada puede no estar completa. Discutan cada punto uno por uno y use ejemplos cuando sea posible. ¿Qué otras cualidades y responsabilidades podrían agregarse? ¿Por qué?
- ¿Cuál de estos papeles creen los participantes que son los más importantes? ¿Por qué? Si la mayoría de los miembros son alfabetizados, estos papeles y cualquiera que se sugiera, podrían escribirse y luego ordenados en orden de importancia.

El papel de Secretario(a)

El papel de un(a) Secretario(a) es dar apoyo al Presidente, mantener notas claras y asegurarse del buen funcionamiento del grupo. Un(a) Secretario(a) necesita ser:

- educado(a), que sepa leer y escribir de tal manera que pueda registrar (minutas) de todos los puntos importantes discutidos y de las decisiones tomadas en cada reunión
- capaz de escribir cartas e informes a nombre del grupo
- capaz de organizar el tiempo y lugar de las reuniones y asegurarse que todos los miembros obtengan esta información y los detalles de los asuntos a ser discutidos
- capaz de cuidar y organizar cualquier información, recursos y notas que el grupo posee.



- Esta lista tal vez no está completa. ¿Qué otros papeles podrían agregarse?
- ¿Cuales son las posibles consecuencias para un grupo que es incapaz de tomar notas de sus reuniones y actividades?
- ¿Cuáles son los beneficios de una buena organización para un grupo pequeño?
- ¿Qué cualidades personales necesitaría él (la) Secretario(a)?
- ¿Cuál de estos papeles creen los participantes que es el más importante? Éstos podrían ser ordenados en orden de importancia.
- ¿Cuán importante es saber leer y escribir para el papel de Secretario(a)? ¿Hay entrenamiento disponible para cualquiera que podría ser un(a) buen(a) Secretario(a), pero necesita que se le estimule en su alfabetización?

El papel de Tesorero

Un Tesorero puede tener muchos papeles. Ellos necesitan ser:

- confiable
- capaz de guardar los archivos cuidadosamente de todo dinero que ingrese – como contribuciones, cuotas o venta de producto, y de todo dinero que se gaste – como préstamos, o viáticos
- capaz de cuidar el dinero del grupo sabiamente
- capaz de manejar el estado de balances de la cuenta de banco (si se tiene una cuenta abierta) y capaz de depositar y sacar dinero del banco para mantener el dinero del grupo seguro
- seguro de sí mismo cuando reporta a los miembros sobre las finanzas del grupo
- capaz de aconsejar al grupo sobre los mejores modos de usar los fondos.



- ¿Qué clase de preparación o experiencia debería tener un Tesorero? ¿Dónde podría conseguir esta clase de entrenamiento?
- ¿Que es lo que los miembros del grupo deberían hacer para asegurarse de que el Tesorero sea totalmente responsable ante ellos?
- ¿Que ayuda y apoyo podría necesitar el Tesorero en el cumplimiento de sus funciones?
- ¿Hay otras cualidades que serían útiles en un Tesorero? ¿Cuáles de los papeles mencionados piensan los participantes que son los más importantes? ¿Pueden ordenarlos en orden de importancia?
- Las mujeres son mejores Tesoreras. Discuta esta afirmación. ¿Están de acuerdo los participantes?

El papel especial de los animadores

- Raramente se le da un título formal al papel del animador dentro de un grupo. Sin embargo dentro de la mayoría de grupos exitosos habrá por lo menos un animador. Éstos son individuos que traen ideas nuevas, entusiasmo y visión para cambiar las cosas. Ellos raramente buscan destacarse pero tienen una preocupación real para el bienestar y progreso del grupo. Ellos no solo hablan sobre las nuevas ideas, ellos los hacen realidad.
- Los animadores creen en el potencial de las personas de sus comunidades y ayudan a proporcionar la energía que se necesita para cambiar las cosas.



Discusión

C10

- Discutan la idea del papel de un animador. ¿Están de acuerdo, los participantes, que a estas personas se las encuentran usualmente en cada grupo? ¿Con qué frecuencia es esta persona el Presidente?
- ¿Son todos los trabajadores de desarrollo en ONGs e Iglesias animadores?
- Liste las cualidades que un animador podría tener. Empiece mencionando:
 - *estimulador*
 - *habilitador/facilitador*
 - *entrenador.*
- ¿Pueden estas cualidades ser aprendidas y desarrolladas por algún individuo?

Miembros del grupo

Los grupos se componen de todo tipo de personas pero hay algunos tipos de persona que pueden encontrarse en casi todo grupo:

- **Reclamantes** – individuos que raramente encuentran algo bueno en la opinión y decisiones de otras personas y son rápidos para quejarse.
- **Sabelo todo** – individuos que siempre están convencidos de que sus opiniones son las más correctas y a menudo persuaden a otros para que los sigan, a veces creando división dentro del grupo.
- **Miembros tímidos** – personas que raramente comparten sus opiniones y no quieren tomar ninguna responsabilidad o decisiones.
- **Miembros positivos** – personas que cuidadosamente consideran las ideas antes de llegar a hacer conjeturas o dar una opinión. Ellos se unen a las discusiones y contribuyen en la toma de decisiones. Estas personas normalmente están bien comprometidas al trabajo del grupo.
- **Tradicionalistas** – individuos que detestan cambios o el tomar riesgos con cosas nuevas.
- **Mediadores** – personas que buscan que exista armonía entre los miembros del grupo y que los miembros se sientan satisfechos con las decisiones tomadas. Ellos se toman el tiempo suficiente para solucionar discordancias.



Discusión

C11

- ¿Existe la posibilidad de que algún día exista un grupo perfecto?
- Anime discusiones sobre cómo los miembros de grupo pueden aprender a apreciar las diferentes clases de papeles y personalidades que se han sugerido como posibles miembros del grupo. Tenga cuidado de no permitir que se tomen las cosas de una manera personal y que se empiecen a hacer comentarios del uno sobre el otro.
- ¿Cuáles de estas cualidades personales son menos comunes en grupos?
- Pida a los participantes que sugieran maneras prácticas para animar a cada una de estas personalidades a que jueguen un papel de cooperación dentro el grupo.

Aprovechando las reuniones

- ¿Con qué frecuencia nuestras reuniones están dominadas por una o dos 'personas importantes' diciéndoles a todos lo que deberían hacer? ¿Cuán productivo es este tipo de reunión? ¿Hay mayores posibilidades de que los miembros se involucren más en el trabajo si ellos han participado en la toma de decisiones? ¿Cómo podrían los miembros evitar que las reuniones caigan en la situación ilustrada abajo?



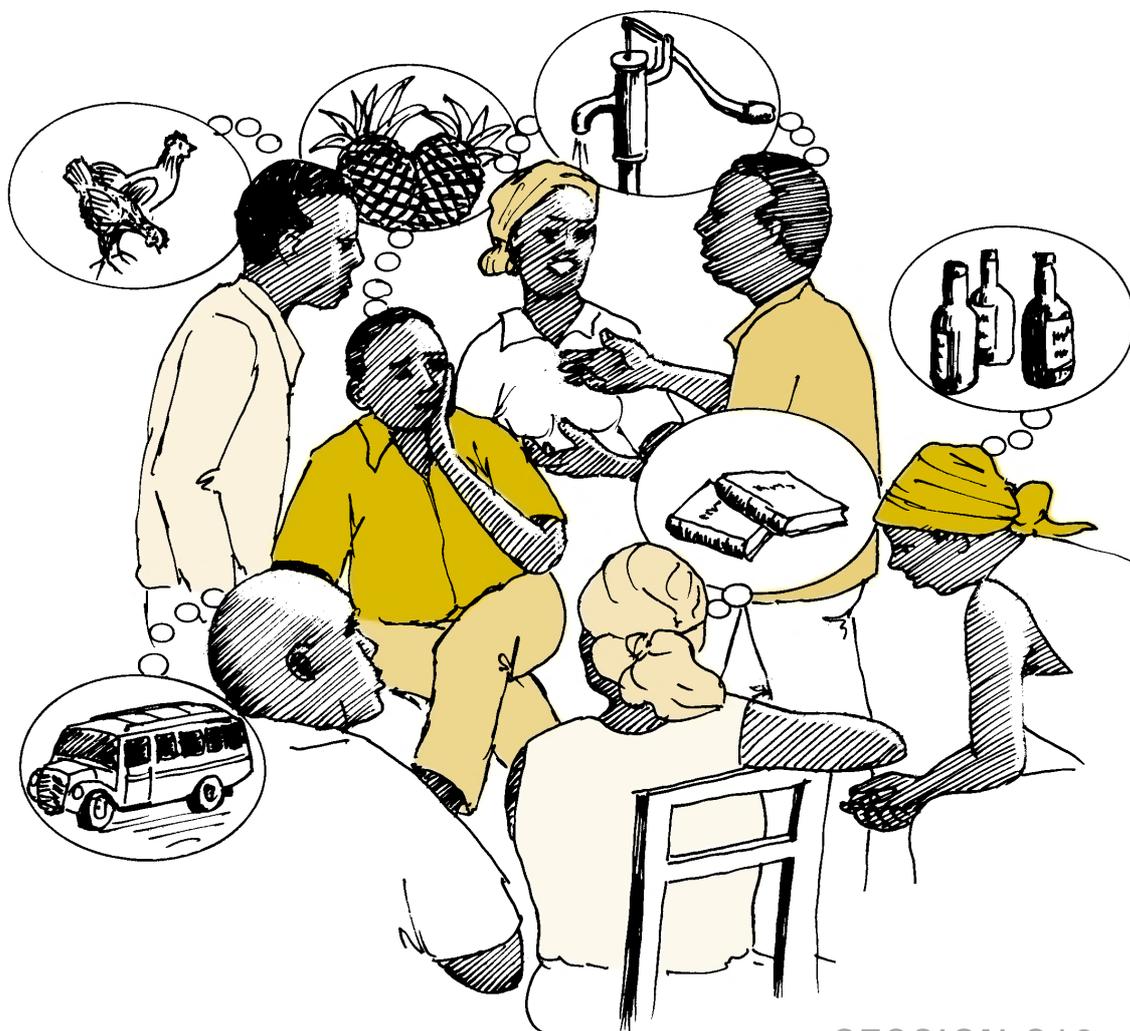
- Líderes perceptivos alentarán a que los miembros de grupo tomen cada vez más y más responsabilidad en ambos casos, durante las reuniones y en el trabajo práctico. Con tiempo el papel del líder puede tornarse menos importante ya que miembros del grupo se acostumbran más a compartir responsabilidades.



- Para ayudar a que los miembros tomen decisiones, especialmente en asuntos sensibles, un buen Presidente debe tener la habilidad suficiente para interrumpir el debate, resumir los puntos de vistas expresados y pedir que se tome una decisión, si es necesario pidiendo que se vote levantando las manos. La postergación de decisiones es necesaria sólo si se precisa más información. ¿Qué pueden hacer los miembros del grupo cuando las reuniones están mal dirigidas?
- Continuen las discusiones sobre cómo alentar mayor participación en las reuniones. ¿Cómo sé podría pedir educadamente a ‘las personas importantes’ que permitan que otros viertan sus opiniones también? ¿Cómo sé podría dar a las mujeres confianza para hablar y dar a conocer sus opiniones?
- ¿Cómo se puede aprovechar el tiempo cuando se tienen reuniones? ¿Cómo asegurarse que las reuniones empiecen a tiempo? ¿Cómo sé podría lograr tomar decisiones en lugar de posponerlas para todavía otra reunión? ¿Cuándo deberían tomarse las decisiones, al principio o al final de las reuniones? ¿Por qué?
- Un buen y efectivo Presidente es clave. Ellos necesitan prepararse para las reuniones con una agenda bien planeada a la cual se sigue. Deben ponerse límites en el uso de tiempo para reuniones y cumplirlos.

Estableciendo propósitos y objetivos

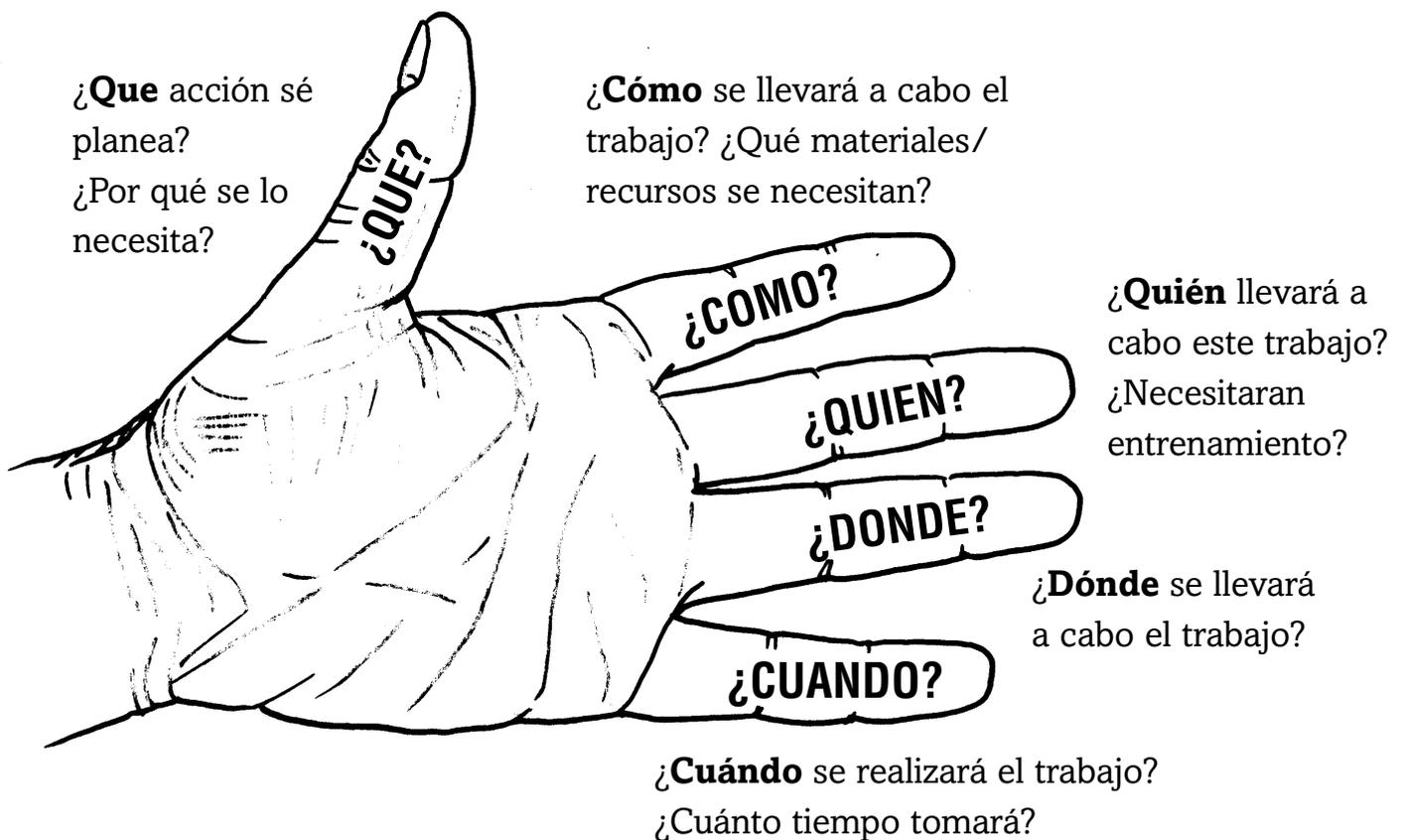
- Un grupo nuevo debe tomarse el tiempo necesario para cuidadosamente estar de acuerdo con el propósito del grupo.
- La mayoría de los grupos se forman porque todos los miembros están interesados en una idea similar. Esto es habitualmente el 'propósito' principal del grupo. Sin embargo, deben reunirse primero con otros miembros de la comunidad para discutir las necesidades, luego ponerse de acuerdo exactamente cómo planean trabajar juntos, que prioridades tienen y como pueden trabajar juntos eficazmente para alcanzar su propósito.
- Usualmente es un error ponerse demasiados objetivos. Discutan lo que usted espera ver suceder en el futuro. Luego intenten decidir, solamente, algunos objetivos claves.



- Primero discutan que es lo que los miembros entienden por propósitos y objetivos. Un grupo normalmente tendrá uno o dos propósitos importantes solamente. Estos podrían incluir apoyo a su comunidad, la mejora de servicios de salud, incremento de ingresos.
- ¿Cómo pueden entenderse las necesidades reales de la comunidad? ¿Cuán importante es el asegurarse que las actividades planeadas por los grupos ayuden a satisfacer algunas de las necesidades en la comunidad?
- Los grupos necesitan ponerse objetivos, los cuales son la manera en las que ellos planean lograr sus propósitos. Por ejemplo si el propósito del grupo es mejorar el servicio de salud, los objetivos podrían ser mejorar el suministro de agua, construir letrinas, entrenar auxiliares sanitarios para cada pueblo y apoyar a la clínica en programas de inmunización.
- ¿Qué clase de objetivos puede un grupo ponerse si su propósito fuera mejorar la alfabetización en su comunidad – o proteger el medioambiente plantando árboles?
- ¿Qué sucede si los miembros del grupo tienen ideas muy diferentes sobre lo que deben ser los objetivos del grupo? ¿Qué debería hacerse si ellos no pueden lograr estar de acuerdo? ¿Deberían los miembros de los grupos separarse a la primera señal de desacuerdos? ¿Cuáles son las alternativas?

Planeando actividades con el método Cinco Dedos

- Una vez que se hayan puesto de acuerdo con sus objetivos el grupo puede empezar a trabajar. Para actividades exitosas, es siempre útil primero planearlas cuidadosamente y ponerlas en orden de prioridad.
- Las preguntas del método Cinco Dedos son una manera muy buena de planificar:



- ¿Por qué es importante hacer estas preguntas para cada actividad que el grupo planea llevar a cabo? ¿Qué podría pasar si no se les pregunta? Pruébenlas con cada actividad que los participantes están planeando llevar a cabo.
- Si los participantes no pertenecen a un grupo con objetivos claros, discutan cómo podrían hacer estas preguntas por cada uno de los objetivos posibles determinados en C13 por el grupo que quiso mejorar los servicios de salud en su comunidad. Alternativamente, establezcan algunos objetivos imaginarios y determinen qué actividades se necesitaría para lograrlos.

Planeando en una situación cambiante

- Cuando un grupo planea sus propósitos y actividades, es fácil ser positivo y asumir que todo irá bien. Sin embargo, muchas cosas pueden cambiar el resultado de las actividades planeadas. A menudo las cosas no resultan de acuerdo a lo planeado.
- Al planear actividades, es muy útil considerar lo que puede inesperadamente cambiar y poner las actividades en riesgo. Por ejemplo, miembros claves podrían enfermarse o dejar el grupo; podría ocurrir un desastre natural; el Tesorero podría desaparecer con el dinero; otro grupo podría empezar a producir el mismo producto.
- Una vez considerados los riesgos, el grupo estará mejor preparado para hacer frente a lo inesperado.



- Consideren nuevamente al grupo que quería mejorar el servicio de salud de su comunidad. Primero, consideren lo que asumen permanecerá sin cambiar. Por ejemplo:

- *Asuman que la clínica permanecerá abierta*
- *Asuman que la comunidad tendrá acceso a fuentes de agua mejoradas*

¿Pueden pensar en algo más?

- ¿Cuáles son los posibles riesgos que tendrían que enfrentar? Por ejemplo:

- *El gobierno incrementa salarios en un 50%*
- *Podría haber una erupción de cólera o fiebre tifoidea*

¿Pueden pensar en algo más?

- Piensen en los supuestos y los riesgos para cada uno de los objetivos que ustedes han listado.

- Repitan este ejercicio nuevamente con algunos otros objetivos imaginarios.

Midiendo el progreso

Consideren cuales serán las señales de progreso para las varias actividades planeadas. ¿Cómo puede medirse si ha habido algún progreso?

¡Si ustedes piensan que la salud, agricultura o sus ingresos puedan haber mejorado un poco como resultado de sus actividades planeadas, esto no les indicará mucho! Por ejemplo, si sus actividades incluían la introducción de crianza de conejos, ustedes podrían planear medir:

- el número de granjeros que deciden cuidar conejos
- el número de conejos vendidos como carne
- el número de conejos consumidos por miembros de las familias
- el número de casos de desnutrición infantil registrados en la clínica local
- la frecuencia de enfermedades en conejos
- el ingreso por la venta de las pieles de conejo.

Después de dos años, esto proporcionaría un buen registro de los efectos de sus actividades con relación a los granjeros, nutrición e ingreso, y revelaría maneras de mejorar futuras actividades.



- Si usted empieza actividades y sólo considera medir su efectividad después de dos años, podría ser muy difícil descubrir lo que se ha logrado. Necesita pensar sobre cómo medirá el progreso antes de empezar a trabajar. Entonces usted podrá guardar registros útiles que pueden mostrar claramente los resultados de las actividades.
- Consideren nuevamente el ejemplo de la comunidad que desea mejorar el servicio de salud. ¿De qué maneras podrían medir mejoras en la salud? Si los participantes son lentos para sugerir medidas, aquí están algunas ideas:
 - *El incremento en el número de niños recibiendo vacunas*
 - *El número de casos de diarrea infantil*
 - *El número de muertes infantiles en los primeros dos años de vida.*
- ¿Puede usted pensar en otras actividades y luego sugerir maneras para medir su efectividad?
- Tome en cuenta que planear todas estas actividades tomará bastante tiempo. Sin embargo, usted se dará cuenta que valió la pena. Este tipo de proceso de planificación es especialmente importante si usted espera encontrar financiamiento para su trabajo.
- ¡Use todos los pasos (propósitos, objetivos, actividades, supuestos, riesgos y las maneras de medir progreso) al escribir solicitudes para financiamiento!

Nuevas habilidades e información

- Un grupo con objetivos y planes claros normalmente encontrará que tiene la necesidad de contar con habilidades nuevas o mayor información. A veces éstos pueden encontrarse dentro de la comunidad o cerca y pueden arreglarse informalmente. A veces miembros del grupo no saben dónde encontrarlas.
- Intenten visitar organizaciones cercanas para pedirles consejo. Algunas personas podrían tener miedo ir solos(as) a visitar a organizaciones y autoridades oficiales. Sin embargo, representar al grupo en compañía de uno o dos miembros podría darles confianza para hacer esta clase de visita. Estudiar para aprender nuevas habilidades puede costar dinero. Si es así, busque información sobre la obtención de becas o subsidio.



- Aliente a los participantes a discutir acerca de ONGs, organizaciones gubernamentales o de la iglesia que conozcan. Podrían haber muchas organizaciones más. También sería útil si un miembro sabe de alguien que puede darles información sobre algunas de éstas organizaciones. Empiecen con conocimiento locales y contactos y aumenten sobre eso.
- Discutan sobre donde o a quien los miembros pueden acudir para pedir ayuda o información cuando lo necesiten.
- ¿Qué otras posibles fuentes de información podrían haber?
- ¿Tendrían ellos mayor confianza para visitar organizaciones nuevas u oficiales de gobierno si fueren acompañados de otros miembros? ¿Cuáles serían los beneficios de esto?
- ¿Saben los participantes de talleres o cursos útiles?
- Intenten encontrar otros grupos con intereses y experiencias similares. Estos podrían contar con conocimiento acerca de organizaciones, oficiales de gobierno y oportunidades de aprendizaje.

Recursos locales

- Dentro de las comunidades locales muchas veces se pueden encontrar valiosas fuentes de información. A menudo las personas mayores, en particular, son una fuente interminable de información sobre el medio ambiente local, tradiciones culturales y costumbres, el uso de plantas locales y animales, particularmente por sus cualidades medicinales.
- Hay una cita que dice ‘cada vez que muere un anciano, toda una biblioteca de información muere con él’.



- ¿Qué piensan los participantes de esta cita? ¿Cómo puede evitarse éste problema?
¿Qué información es importante aprender?
- Discutan qué fuentes de información locales participantes encuentran útil. ¿A
quién (o de qué) buscan apoyo primero?
- ¿Hay en el lugar granjeros innovadores? – ¿granjeros que siempre están intentando
nuevas ideas, a menudo considerados por otros en la comunidad como un poco
extraños? ¿Podría la gente del lugar visitarlos y aprender de ellos?
- ¿Hay herboristas o matronas tradicionales u hombres jubilados con experiencia
en gobierno local?
- ¿Qué tipo de información está disponible localmente pero participantes no logran
encontrarla?

Información externa

- Ideas nuevas requieren a menudo nuevas fuentes de información y recursos. Todos los grupos necesitan desarrollar sus propios métodos para obtener tal información. Esto a menudo significará relacionarse con individuos en organizaciones, sobre todo cuando ellos pueden ayudarles a obtener información útil sobre otras organizaciones, proveedores, comerciantes de artesanías o productos.
- ¿A qué clase de documentos escritos tiene acceso el grupo? Varios boletines y algunos libros pueden obtenerse gratuitamente. Intenten acumular material para un pequeño centro de información.
- La información puede traer conocimiento, poder y confianza para hacer cambios.



- Aliente a que los participantes discutan el conocimiento que tienen sobre fuentes de información externa que hayan encontrado. Ayude a que los participantes enumeren todas las posibles fuentes de información fuera de su comunidad. ¿Qué centros de información nunca han sido utilizados por los participantes? ¿Por qué? Los ejemplos podrían ser institutos de investigación, universidades, bibliotecas municipales y el Internet.
- ¿A qué fuentes de información escrita tienen acceso los miembros del grupo? ¿Cómo podrían los miembros compartir esta información? ¿Alguien tiene acceso a algún tipo de boletines? A menudo éstos pueden dar referencias de otros boletines u otras fuentes de noticias útiles.
- ¿Cuenta el grupo con algunos fondos para la obtención de libros o manuales útiles?

Guardando registros

- Registros resumidos, claros y exactos de cada reunión deben guardarse. Buenos registros (actas) significarían que cualquier discordancia que emergiera sobre decisiones pasadas puede ser verificado rápidamente. Estos registros pueden también ser utilizados para chequear el progreso logrado.
- Para cada actividad llevada a cabo, deben guardarse buenos registros. Varias organizaciones externas considerarían buenos registros como un indicador de la habilidad del grupo en el manejo de materiales y fondos. Pueden también proporcionar una lista de aquellos que atendieron a cada reunión. Estos registros deben estar siempre a disposición de los miembros.
- Es una buena idea que los miembros que representan al grupo anoten en una agenda cada actividad, cuántos asistieron, qué se compartió o aprendió, cuáles fueron los resultados etc. Esta idea sencilla proporcionará buenos registros y bastante información para la evaluación del trabajo del grupo.



- Consideren el propósito de los registros mantenidos por cualquier grupo u organización en el que los participantes tienen experiencia. ¿Fueron estos registros de utilidad? ¿Con qué frecuencia se revisaron estos registros?
- ¿Podrían haber sido más útiles los registros? ¿Se les permitió a los miembros ver copias de los registros? ¿Era esta información demasiado detallada o poco detallada?
- Consideren la presente reunión. ¿De qué manera guardarían ustedes un registro de esta reunión? ¿Creen ustedes que es necesario anotar todas las discusiones o solo las decisiones a las cuales se llegaron? ¿Creen que las actas deben ser tan resumidas como sea posible ó tan largas como sea posible?
- ¿Hay algún participante que tiene un diario de actividades? La toma de notas puede ser breve, pero aún así, ellas pueden probar ser bastante útiles.

Redes

- El contactarse con grupos en situaciones similares y con objetivos similares puede ser muy apremiante. Cada grupo puede contribuir con experiencias diferentes. La formación de redes con varios grupos similares puede ser aun más apremiante.
- Usualmente, un individuo o un grupo debe asumir la responsabilidad de mantener contacto con otros miembros de la red. Las redes pueden mantenerse en contacto a través de reuniones, cartas, boletines, E-mail, talleres o reuniones informales.



- Con frecuencia la gente se siente sola, sin acceso a ayuda y apartados de grupos similares a ellos. Estos grupos sienten que tienen que batallar para encontrar nuevas habilidades e información. El descubrir que hay grupos similares a ellos puede ser muy alentador.
- Redes son formas de enlazar a la gente. Normalmente redes enlazan grupos con intereses similares – como salud comunitaria, tracción animal, agricultura sostenible o alfabetización.
- Los miembros de la red se enlazan a menudo a través de boletines. A veces se puede llevar a cabo talleres o reuniones regionales. A veces se les anima a miembros de la red a visitar contactos cercanos.
- ¿Tienen los participantes alguna experiencia de haber pertenecido a alguna red?
- Boletines informativos útiles y gratuitos incluyen lo siguiente:

GENERAL

Paso a Paso – PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Reino Unido
E-mail: footsteps@tearfund.org

AGRICULTURA

Espora – CTA, Postbus 380, 6700 AJ Wageningen, Holanda
E-mail: cta@cta.nl

AGRO-SILVICULTURA

Agroforestry Today – Circulation, Agroforestry Today, PO Box 30677, Nairobi, Kenya, E-mail: e.mwamunga@cgiar.org

SALUD

Health Action – Healthlink Worldwide, Cityside, 40 Adler St, London, E1 1EE, Reino Unido, E-mail: info@healthlink.org.uk

Contact – CMAI, 2A–3 Local Shopping Centre, Janakpuri, New Delhi 110 058, India

Child to Child (Niño a Niño) – Institute of Education, 20 Bedford Way, London, WC1 HOA, Reino Unido

Mirando atrás (evaluando)

- No importa cuanto haya logrado alcanzar un grupo, siempre habrá mucho más por hacer. A veces un grupo tendrá mucho éxito en algunas de sus funciones, y otras funciones pueden demostrar ser de poco uso. Siempre es bueno disponer de algún tiempo para examinar el pasado y reflexionar sobre los inicios del grupo.
- Las evaluaciones permiten ver lo que se ha logrado, analizan los registros del grupo, deciden cuales han sido debilidades y fortalezas, examinan las posibilidades de cómo el trabajo realizado podría habérselo hecho mas eficientemente, y luego sugieren planes nuevos.
- Al grupo que usó las ideas sugeridas para planear, le será más fácil evaluar su trabajo.
- ¡Anímense por el progreso logrado, aun si éste fuere pequeño!



- Evaluar puede tomar mucho tiempo, pero puede ser muy valioso, entonces vale la pena dedicar tiempo para realizar ésta actividad cada año. ¿Sería útil que alguien ajeno al grupo forme parte en la evaluación ya que a menudo ellos ven las cosas más claramente? ¿Podrían pedirle a otra agrupación que les coopere en esto?
- Con frecuencia la gente se apoya en lo que ellos creen que está pasando en lugar de lo que realmente está pasando. En esto las encuestas pueden ser de ayuda. Por ejemplo, la gente podría pensar que las letrinas están siendo bien usadas, hasta que una visita les demuestra lo contrario. Decidan lo que creen que sería útil medir y cómo podrían hacer esto los miembros de grupo.
- Lleven a cabo un análisis FDOA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas). Con esto se puede examinar organizaciones, actividades o el trabajo de un grupo. Primero consideren todas las fortalezas, luego las debilidades. Luego consideren oportunidades para nuevas posibilidades y finalmente cualquier cosa que pueda volverse una amenaza.

Estudios bíblicos

Estos estudios bíblicos se han diseñado para usarlos en grupos pequeños. Podrían servir como una buena introducción para reuniones donde se discuten los diferentes temas de la Guía. Escoja un estudio que se enlazaré al tema que planea estudiar ó que es relevante a su situación. Durante los estudios, aliente a que los miembros reflexionen en lo que leen, para discutir el significado y las implicaciones de lo aprendido y, finalmente, a que oren juntos sobre lo aprendido.

ESTUDIO BIBLICO 1

Unidos en corazón y mente

Lean Filipenses 2:1-4. ¿Hay alguien en tu vida que te ha tratado de una manera que ha sido de gran estímulo, consuelo o apoyo para ti? Tales personas nos ayudan a que comprendamos el significado de la unidad y el amor.

Con cualquier grupo es importante que:

- estemos de acuerdo con el propósito y lo que queremos que el grupo alcance
- positivamente relacionarnos el uno con el otro.

Pablo le dice a la iglesia de los Filipenses que sean ‘uno en espíritu y propósito’. Igualmente, Hechos 4:32 dice: ‘todos los creyentes eran uno en corazón y mente.’

- ¿Que pasa si un grupo no tiene una visión o propósito, o si no todos los miembros están de acuerdo y no comparten la visión?
- ¿Cómo deberíamos decidir la visión central del grupo de tal modo que todos los miembros estén totalmente de acuerdo?

Jesús dijo: ‘Todo reino dividido contra sí mismo esta arruinado, y cae casa sobre casa’ (Lucas 11:17). En cualquier grupo es importante considerar las opiniones de todos, para asegurarnos que cada individuo se sienta valorado y esté contribuyendo de una manera positiva.

- ¿Está usted escuchando a otros en su grupo?

Lean Filipenses 2:5-11. Jesucristo es, por supuesto, nuestro gran ejemplo. Según este pasaje ¿quien es Jesús? Aun así, ¿qué estaba preparado hacer por nosotros? ¿Hasta dónde renunciaría usted su propia posición para animar a otros?

Lean Filipenses 2:12-13. ¿Está logrando Dios sus propósitos a través de su grupo?

ESTUDIO BIBLICO 2

Liderazgo: 1

Lean 1 Timoteo 3:1-10. Este pasaje describe las cualidades que Pablo consideró importantes para líderes de la iglesia. ¿Qué dice Pablo de la persona que prepara su corazón para ser capataz ('obispo' en la Biblia) (versículo 1)?

- ¿Cuál de las cualidades listadas para capataz y diáconos (versículos 2-5 y 7-9) podrían ser importantes para el líder (los líderes) de su grupo y por qué?
- ¿Cuál es el peligro que se menciona en el versículo 6 sobre la elección como líder de la iglesia de un recién convertido? ¿Podría existir el mismo peligro para su grupo si eligieran como su líder a un miembro nuevo?
- ¿Qué dice versículo 10 sobre diáconos?

ESTUDIO BIBLICO 3

Liderazgo: 2

Lean los siguientes versículos: Exodo 3:11, Jueces 6:15, 1 Samuel 9:21, 1 Reyes 3:7 y Jeremías 1:6.

- ¿Que clase de gente elige Dios como líderes aquí?
- ¿Qué aptitudes tienen?
- ¿Qué modelo de liderazgo nos muestra Jesús en Juan 13:3-5? ¿Qué dice Dios sobre lo que ve cuando está seleccionando a un líder (1 Samuel 16:7)?

Habiendo repasado las cualidades y aptitudes que un líder necesita y el trabajo a realizarse, mucha gente podría sentirse (como ocurrió en algunos de estos ejemplos) inadecuada e incapaz de cumplir con el papel de líder. Ésta puede ser una actitud saludable si ha sido tratada correctamente, ya que esto significa que el líder buscará apoyo y no se volverá orgulloso(a).

ESTUDIO BIBLICO 4

Liderazgo: 3

- ¿Qué ayuda podría necesitar tu líder para cumplir con su papel eficazmente? Lo siguiente puede darle algunas ideas:
 - La ayuda de Dios – Exodo 3:11-12; Jueces 6:15-16
 - Ayuda de otros – Exodo 4:10-16; Exodo 17:12; Hechos 6:1-7

- Oración – Hechos 6:6; 13:3; 1 Tesalonicenses 5:25
- Recursos y obreros – Exodo 36:2-3; Nehemías 4:6
- Aprendiendo junto a aquellos con más experiencia, siguiendo el ejemplo de Josué (Exodo 24:13; 33:11); Eliseo (1 Reyes 19:19-21); Timoteo (Filipenses 2:22).

ESTUDIO BIBLICO 5

Un cuerpo, varias partes: 1

Lean 1 Corintios 12:12-26 y Romanos 12:3-8.

Un cuerpo – hay mucho por aprender de estos pasajes sobre cómo un grupo trabaja unido. En cada grupo hay una variedad de gente pero ellos forman un solo cuerpo (1 Corintios 12:12; Romanos 12:4-5) y como tal están comprometidos, o pertenecen, los unos con los otros (1 Corintios 12:14-16; 12:26).

- ¿Que significa esto para su grupo en la práctica?

Muchas partes – Cada miembro del grupo tiene un don para usar. Estos pasajes resaltan los varios peligros al pensar sobre nuestros propios dones y aquellos de otros. ¿Que advertencia nos da Romanos 12:3? 1 Corintios 12:21-25 nos enseña de una actitud similar.

- ¿Que sucede cuando sobre-valoramos nuestros propios dones y menospreciamos los dones de otros ó empezamos a alardear sobre nuestros propios dones?

ESTUDIO BIBLICO 6

Un cuerpo, varias partes: 2

La Biblia nos dice que cada persona tiene dones (1 Corintios 12:7, 11). Jesús mismo nos enseñó acerca de lo que pasa con aquellos que no usan sus dones (Mateo 25:14-30).

- ¿Sabe usted cuales son sus dones y está usted usándolos (Romanos 12:6-8)?

1 Corintios 4:7 nos recuerda que todo lo que tenemos se nos ha dado – por eso no hay lugar para ser orgullosos. ¿Sin embargo, cuál es el peligro opuesto (1 Corintios 12:15-20)?

- ¿Funciona bien su grupo, como un cuerpo saludable, donde cada miembro está jugando su parte? ¿Cómo pueden animarse el uno al otro para asegurarse que así sea?

ESTUDIO BIBLICO 7

Planeando

Lean 1 Crónicas 22:1-19. David nos muestra la importancia de una buena preparación antes de empezar a trabajar. Lucas 14:28-30 de la misma manera nos anima a ‘estimar el costo’ antes de empezar algo, para que la gente no se ría de nosotros por haber empezado algo y luego no haberlo terminado.

Podemos ver cómo el método de planificación Cinco Dedos se aplica a este pasaje (vea SECCION C14):

- ¿QUE acción está planeándose? ¿Qué quería hacer David, en su corazón (versículo 7)?
- ¿COMO se llevará a cabo el trabajo? ¿Qué materiales se requirieron (versículos 2-4, 14)?
- ¿QUIEN llevará a cabo el trabajo? ¿Qué parte le tocó jugar a David y por qué (versículo 5)?
 - ¿A quién se le da la responsabilidad de todo durante la fase de construcción? (versículo 6)?
 - ¿Qué clase de obreros estuvieron involucrados (versículos 15-16)?
 - ¿A quiénes animó David que le ayudaran (versículo 17)?
- ¿DONDE se realizará el trabajo? 1 Crónicas 21:18 nos dice que David fue guiado por Dios acerca de dónde construir el templo.
- ¿CUANDO se haría el trabajo (versículos 7-10)?

Todos los detalles prácticos de este proyecto son cuidadosamente planeados: el propósito; el lugar; los materiales; los obreros; el supervisor; los asistentes y el cronograma.

- ¿Quién en realidad está encargado de toda ésta planificación para la construcción del templo? (Vea por ejemplo, 1 Crónicas 28:18 y 1 Crónicas 29:7-13).

Proverbios 16:3 nos dicen: ‘Encomienda a Jehová tus obras y tus pensamientos serán afirmados.’

- ¿Está usted siguiendo este consejo?

ESTUDIO BIBLICO 8

Para Dios nada es imposible

Lean Jueces 7:1-22.

- ¿Por qué dice el Señor que él no puede entregar a los Madianitas en las manos de Gedeón y sus hombres?
- ¿Qué es lo que él no quiere que Israel termine haciendo?
- ¿Qué hombres retornaron primero (versículos 2-3)?

El Señor usa la manera en que los hombres beben del río para decidir quién más no irá con Gedeón. La mayoría del ejército se arrodilla para beber y solamente 300 hombres lamen con sus lenguas como un perro, con sus manos en sus bocas. Dios le dice a Gedeón que estos 300 hombres son los que irán a la batalla.

- ¿Cómo escoge tu grupo quién hará cierta tarea (versículos 4-8)?
- ¿Buscan ustedes el consejo de Dios?
- Nos dicen que el ejército de los Madianitas es grande (versículo 12). ¿Cómo hace el Señor para animarle a Gedeón que no tema y que crea que su pequeño ejército ganará la batalla?

Gedeón y sus hombres usan los recursos que tienen con gran efectividad: trabajan juntos (versículos 17-18, 20), cada hombre cumpliendo su papel (versículo 21), 'por Jehová y por Gedeón' (versículos 18, 20). Ellos saben que la victoria es del Señor (versículos 15, 22).

- ¿Cómo este pasaje podría animar a su grupo a enfrentar las labores por delante?

Si Dios nos ha llamado y nosotros mantenemos nuestros ojos fijos en él, no importa cuan inmensa la labor aparente ser, y no importa cuan reducidos los recursos aparenten ser, tendremos éxito: 'Pues nada hay imposible para Dios'. (Lucas 1:37)

**Fortaleciendo la capacidad
de grupos locales**

Una Guía PILARES

por Isabel Carter

ISBN 0 9539971 6 2

Publicado por Tearfund
100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido
Organización Benéfica Registrada No. 265464