

Desarrollando futuros líderes

por Henrietta Blyth

El liderazgo determina el éxito o el fracaso de los grupos de cualquier tamaño – desde pequeños grupos comunitarios hasta grandes organizaciones. Un líder efectivo puede convertir a un grupo desorganizado en un gran grupo, mientras que un líder deficiente puede destruir de antemano un grupo que pudo haber sido efectivo durante muchos años. Todo grupo prospera con un buen liderazgo y se vuelve ineficaz o se desintegra con un liderazgo ineficaz.



Geoff Crawford / Tearfund

El buen liderazgo crea grupos sólidos.

Es muy fácil que los líderes se enfoquen en los problemas que encaran y se olviden de los aspectos generales del liderazgo. Si nos enfocamos demasiado en realizar tareas, nos olvidamos de que uno de los papeles principales de un líder es ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial. En específico, una de las tareas más importantes de los líderes es crear a otros líderes.

Los líderes deben preparar a personas para que los reemplacen algún día – así como en la Biblia Moisés preparó a Josué y Elías preparó a Eliseo. Hace poco, nuestra junta directiva nos retó a elaborar un plan de sucesión para las 20 posiciones de las cuales depende el éxito de nuestra organización. Preparamos un gráfico que muestra quién podría ocupar estas

posiciones de inmediato, quién podría estar listo en un período de un año, y quién podría estar listo en un período de cinco años.

Este fue un valioso ejercicio, porque nos mostró que para algunas posiciones no había un sucesor obvio, por lo que era necesario empezar a formar a alguien que asumiera la posición a su debido tiempo.

Cómo identificar a un líder

Estas características nos pueden ayudar a identificar a futuros líderes.

TENER UN PROPÓSITO Los futuros líderes tienen una visión y un propósito. Saben lo que quieren lograr. Sienten pasión por su visión y poseen resiliencia – su propósito les hace perseverar cuando las cosas salen mal.

ESCUCHAR Los futuros líderes se dan tiempo para escuchar a los demás, así conocen a las personas con quienes trabajan – sus caracteres, opiniones, fortalezas y debilidades – y aprovechan las habilidades de sus colegas.

SER FACILITADORES Los futuros líderes no actúan de modo aislado, sino que empoderan a los demás involucrando a las personas que son afectadas por las decisiones que se toman. Su actitud positiva les ayuda a comprender diferentes puntos de vista y a resolver los conflictos.

SER COMPETENTES Con el transcurso del tiempo, los futuros líderes demuestran que son personas de confianza y logran los objetivos que se han establecido.

SER SEGUROS DE SÍ MISMOS Los futuros líderes no se ponen a la defensiva cuando se les desafía. Esta confianza se traduce en personas abiertas a los cambios, pero que también reconocen cuándo deben mantenerse firmes ante una oposición.

En este número

- 2 Editorial
- 3 Los estilos de liderazgo – un juego
- 4 Compartir la visión
- 5 Cartas
- 6 Cómo dirigir una organización eficazmente
- 7 Liderazgo y trabajo en equipo
- 7 Liderazgo compartido
- 8 Tres habilidades para un liderazgo eficaz
- 10 Recursos
- 11 Cómo aprovechar lo mejor de las personas
- 12 Capacitación no formal para líderes
- 14 Máquinas de lavar a pedales
- 15 Estudio bíblico
- 16 'Yo no quería ser un líder'

Paso a Paso es un folleto que une a los trabajadores sanitarios y los trabajadores de desarrollo en todo el mundo. Tearfund, editores de *Paso a Paso*, esperan que el mismo proporcione el estímulo del entusiasmo y de nuevas ideas. Es una forma de animar a los cristianos de todas las naciones mientras trabajan unidos para crear integridad en nuestras comunidades.

Paso a Paso es gratis para la gente que trabaja en la promoción de la salud y el desarrollo y los líderes de iglesias. Lo tenemos disponible en inglés, francés, español y portugués. Aceptamos con gratitud cualquier donación.

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

Editora Helen Gaw

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

Tel: +44 20 89 77 91 44

Fax: +44 20 89 43 35 94

E-mail: footsteps@tearfund.org

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

Editora de idiomas Helen Machin

Administración Pedro de Barros

Comité editorial Babatope Akinwande, Ann Ashworth, Richard Clarke, Steve Collins, Paul Dean, Mark Greenwood, Martin Jennings, Ted Lankester, Mary Morgan, Nigel Poole, Clinton Robinson, Naomi Sosa

Diseño Wingfinger Graphics, Leeds

Impreso en papel 100 por ciento reciclado, utilizando procesos que no dañan el medio ambiente.

Traductores E Frías, A Hopkins, M Machado, S Melot, W de Mattos Jr, N Ngueffo, G van der Stoel, S Sharp, E Trewinnard

Suscripción Escriba o envíe un e-mail a las direcciones que aparecen arriba detallando brevemente su labor y señalando el idioma que prefiere.

e-Footsteps Para recibir *Paso a Paso* por e-mail, por favor inscribese en el sitio web de tilz. Vaya a la página de *Paso a Paso* luego haga clic en 'Regístrese para recibir *Paso a Paso* electrónico'.

Cambio de dirección Por favor indique el número de referencia de la etiqueta que lleva su dirección al darnos a conocer un cambio de dirección.

Derechos de autor © Tearfund 2011. 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 footsteps@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 provista en *Paso a Paso* se verifica con todo el rigor posible, pero no podemos aceptar responsabilidad por algún problema que pueda 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

Publicado por Tearfund, compañía limitada. Reg. en Reino Unido No. 994339.

Obra benéfica registrada No. 265464 (Inglaterra y Gales)

Obra benéfica registrada No. SC037624 (Escocia)

SER AUTÉNTICOS Los futuros líderes son personas cuya pasión y propósito se pueden ver no sólo en su trabajo, sino también en el modo en que viven sus vidas.

Cómo crear líderes

Las personas aprenden de maneras diferentes, por ende es importante conversar sobre cuáles oportunidades pueden convenirles a cada individuo. Los cursos de capacitación en liderazgo pueden ser muy beneficiosos para algunas personas, especialmente si asisten a ellos en el momento oportuno.

Pero muchas personas se benefician de un método más enfocado en las relaciones. La asignación de tutores y de mentores, la oportunidad de observar en su labor a un miembro del personal con una posición superior, o de cubrir la posición de un líder por un período corto de tiempo mientras él o ella esté ausente, son excelentes maneras de desarrollar el potencial de liderazgo de las personas. También hemos considerado permitirles a las personas intercambiar empleos durante un tiempo, para que aprendan nuevas habilidades y comprendan un nuevo aspecto del trabajo.

EJERCICIO:

Planificación para el futuro

Si usted de repente se enfermara o sufriera un accidente, ¿quién podría ocupar su lugar mañana mismo?

- ¿Hay alguna persona que estará lista para asumir su posición en un período de un año?
- ¿Hay alguna persona que estará lista para asumir su posición en un período de cinco años?
- ¿Cómo va a garantizar que estas personas estén bien capacitadas para asumir la posición que usted ocupa ahora cuando llegue el momento?
- Si no puede pensar en una persona que pueda asumir la posición que usted ocupa, ¿qué debe hacer para garantizar que haya un sucesor? ¿Puede pensar en una persona a la cual pueda capacitar para asumir la posición que usted ocupa? ¿De qué manera puede capacitar a esta persona?

Henrietta Blyth es la Directora de Desarrollo Humano y Organizacional de Tearfund.

EDITORIAL



Helen Gaw
Editora

Recordamos y valoramos a los líderes que han utilizado su puesto para empoderarnos y ayudarnos. Pero los líderes pueden utilizar su posición para abusar de nosotros. Puede resultar difícil admitir que esto

haya ocurrido, porque es fácil suponer que un líder siempre tiene la razón. Por ende, debemos tener en cuenta cuáles son las cualidades de un buen líder.

Los buenos líderes no procuran sus intereses a expensas de los demás. En cambio, promueven los intereses de los demás. Consideran que esto es mejor que el privilegio o el prestigio. Jesús es el ejemplo perfecto de un líder. Él desafió la manera común de visualizar a un líder como una persona que espera que se le trate como a la realeza. Dijo Jesús, 'Porque, ¿quién es más importante, el que está a la mesa o el que sirve? ¿No lo es el que está sentado a la mesa? Sin embargo, yo estoy entre ustedes como uno que sirve.' (Lucas 22:27)

Los líderes pueden ser mujeres u hombres, jóvenes o ancianos, de cualquier etnia o tribu.

El carácter de un líder tiene un efecto más duradero que sus cualificaciones. Los líderes de hoy en día tienen la responsabilidad de identificar y capacitar a la nueva generación de líderes. Nuestro artículo de portada se concentra en este tema.

Varios de los otros artículos comparten consejos sobre cómo trabajar con las personas, cómo trabajar en equipo y cómo construir una organización efectiva. No podemos considerar las preguntas '¿Qué es un líder?' y '¿Qué es un buen liderazgo?' de una manera práctica, salvo que también pensemos en las personas y en el trabajo que el líder dirige.

Tener buenas relaciones con los demás es muy importante. El estudio bíblico en la página 15 es una reflexión sobre las relaciones para que primeramente examinemos nuestros corazones – ya seamos líderes en estos momentos o vayamos a ser líderes en el futuro.

Los próximos dos números tratarán sobre los temas de los árboles y del estigma.

Helen

Los estilos de liderazgo – un juego

por Tulo Raistrick y Helen Gaw

Esta es una buena manera de que un grupo de personas aprenda sobre los efectos que tres estilos diferentes de liderazgo pueden tener sobre la forma en que trabajan como grupo.

Divida al grupo en tres grupos más pequeños de aproximadamente igual número de integrantes. Cada grupo debe escoger a un líder. Explíqueles a los grupos que su tarea es crear una estructura lo suficientemente fuerte como para sostener un huevo, usando un pedazo grande de papel y cinta adhesiva. El equipo con la estructura más alta gana – ¡siempre y cuando la misma sostenga el huevo!

Antes del ejercicio, hable con los líderes de cada uno de los tres grupos para decirles cuál debe ser su estilo de liderazgo. Intente asegurarse de que nadie más sepa lo que está ocurriendo. Uno de los líderes le dirá al grupo qué hacer, uno dejará que el grupo progrese con la tarea y uno incluirá las ideas de todos.

LÍDER AUTORITARIO(A) – ‘EL/LA GOBERNANTE’

Los líderes autoritarios dan órdenes e instrucciones que los demás acatan.

LÍDER LAISSEZ-FAIRE – ‘EL/LA QUE PERMITE QUE LAS PERSONAS SIGAN ADELANTE CON LO QUE ESTÁN REALIZANDO’

Los líderes con una actitud laissez-faire (de mínima interferencia) le permiten al grupo hacer lo que le parezca mejor, mientras observan lo que está sucediendo.



LÍDER FACILITADOR(A) – ‘EL/LA QUE INCLUYE LAS IDEAS DE TODOS’

Los líderes facilitadores animan a todos los miembros del grupo a tomar parte en decidir qué hacer. Esta persona no ofrece las respuestas, sino que ayuda al grupo a encontrar una respuesta en conjunto.

Las experiencias de los distintos grupos

Estas son algunas de las experiencias comunes que podría ver en los grupos:

- El grupo dirigido por ‘el/la gobernante’ muy a menudo logra el objetivo primero. Sin embargo, los miembros del grupo se sienten frustrados al no haber podido intentar ninguna de sus propias ideas, sino simplemente haber tenido que hacer lo que dijo el líder. Este grupo gana el reto únicamente si la idea del líder fue

especialmente buena, porque las otras ideas no fueron incluidas.

- El grupo dirigido por el/la que ‘permite que las personas sigan adelante con lo que están realizando’ generalmente no gana porque no es obvia la manera en que el grupo debe trabajar en conjunto. A veces una persona del grupo que no es el líder asignado, asume la dirección y dirige al grupo.
- Al grupo dirigido por ‘el/la que incluye las ideas de todos’ le toma más tiempo encontrar una solución al problema. Cuando el grupo termina, a menudo, las personas se sienten muy felices – hasta vitorean y se felicitan unos a otros – porque su éxito es compartido.

Cuando concluya el desafío, pídale a los líderes explicar sus enfoques a sus grupos. Luego, pídale a los grupos conversar sobre lo que les gustó y lo que les disgustó sobre el estilo de liderazgo que el líder estaba utilizando. Luego pídale a un miembro de cada uno de los grupos compartir las opiniones del grupo con todos.

Observación: Si no tiene papel y cinta adhesiva, puede utilizar otros materiales como un pedazo de tela, varas y cordel. El desafío puede adaptarse – de modo que ni siquiera tenga que incluir un huevo. Lo principal es que debe ser un desafío práctico y divertido, pero bastante difícil.

Imaginemos que...

- Usted es un líder que acaba de tomar una decisión importante. Como era usted el responsable de tomar la decisión, la tomó por cuenta propia. Alguien acaba de llegar y le ha contado información importante que usted desconocía, porque no le hizo preguntas a nadie antes de tomar la decisión. Como resultado, ahora sabe que ha tomado la decisión equivocada. ¿Qué hacer?
- Usted dirige un grupo de jóvenes en su comunidad que tiene éxito y que está creciendo. Usted escucha a los jóvenes e incluye sus ideas en las actividades. Alguien a quien usted respeta le ha comentado que usted debe ‘fijar estrictas normas de conducta’ cuando está dirigiendo, pues esta persona ha observado que las reuniones tienden a ser ruidosas. ¿Qué hacer?

Tulo Raistrick es el Asesor de Iglesia y Desarrollo de Tearfund. Con agradecimiento a Jim Hartley.

Compartir la visión

por Rick James



Joyce Banda pronunciendo un discurso en 2010.

Joyce Banda atribuye su estilo de liderazgo que potencia las capacidades de los demás a algunas experiencias difíciles y que le sirvieron como lecciones de humildad, de los años iniciales cuando dirigía la National Association of Business Women (Asociación Nacional de Mujeres Empresarias, NABW) de Malawi.

Joyce fundó la NABW en 1990 para ayudar a las mujeres de Malawi a obtener empoderamiento económico. Joyce misma había experimentado un matrimonio abusivo antes de fundar la que se convertiría en una de las fábricas de ropa más grandes del país. Ella se sentía muy preocupada por lo que les estaba ocurriendo a mujeres menos afortunadas, por lo que invitó a algunas colegas a formar una organización que pudiera servir como grupo de presión a favor del empoderamiento de la mujer.

Los primeros problemas

La NABW fue registrada y creció muy rápidamente. Para 1991 tenía 2,500 miembros. Pero ya había problemas a nivel de base. Joyce explica que 'a veces la gente se emocionaba, pero cuando no entendía lo que yo estaba haciendo, se daba por vencida, y se iba. El impacto que yo estaba logrando era totalmente débil. La movilización era débil. Porque se consideraba que la iniciativa era mía, ellas querían que yo fuera la proveedora.' Las mujeres simplemente esperaban a que se les dijera cómo hacerlo

todo. El objetivo de empoderarlas estaba muy lejos de la realidad de la dependencia continua.

Conflicto con la junta directiva

Esto llevó a Joyce a acordar con el donante realizar una evaluación de necesidades a nivel nacional, que fue anunciada en la radio justo antes de una reunión de la junta directiva de la NABW. Joyce relata lo que ocurrió a continuación: 'Para cuando llegué a la reunión de la junta directiva, ya habían escuchado el anuncio de radio. No me hablaban. Yo les pregunté "¿Qué está ocurriendo?" Ellos respondieron, "Lo que ocurre es que nosotros no sabemos lo que tú estás haciendo. No nos interesa continuar trabajando contigo. ¿Quién dice que es necesario realizar una evaluación de las necesidades?" La reunión de la junta directiva no terminó bien. Yo estaba molesta. No me disculpé. ¿Acaso no entendían que yo estaba haciendo mi mejor esfuerzo, tratando de hacer de esta organización un éxito?'

Joyce regresó a su casa enojada. 'Me sentía amargada y frustrada. Estaba haciendo todo

lo que podía, pero la junta directiva no estaba agradecida. Me senté y pensé: Tengo que darme por vencida o hacer algún cambio. Estaba decidida a no darme por vencida – mi propia situación en mi anterior matrimonio me hacía pensar que debían haber otras mujeres que no eran tan afortunadas como yo, siendo golpeadas y sin tener la seguridad económica para resistir. Así que esa noche, me pregunté "¿Qué voy a hacer? ¿Debo buscar otra junta directiva o puedo yo cambiar? ¿Puedo rebajarme y trabajar con el mismo comité?"'

La decisión de cambiar

Mientras Joyce pensaba en ello, reconoció su problema. Ella se había aferrado al control y no había compartido su visión con los demás. Vio que estaba siendo frenada por el temor de perder el poder y por el deseo de dominar. El estilo de liderazgo autocrático que le era familiar había resultado en haberse ganado la antipatía de la junta directiva y en mujeres miembro dependientes. Ella lo describe 'como si hubiera estado en un profundo sueño y me acabara de despertar y de dar cuenta por primera vez que no iba a funcionar si yo me encargaba de las cosas por mi cuenta.'

Ella decidió no realizar ninguna actividad de la NABW antes de haber realizado una sesión de lluvia de ideas con la junta directiva para planificar el futuro. Pronto las cosas empezaron a cambiar.

El logro de la visión

Los resultados de este cambio personal fueron sorprendentes. El miembro más difícil de la junta directiva se convirtió en su mayor apoyo. 'Una vez que había interiorizado la visión, ella sentía más pasión que yo', dijo Joyce. La NABW continuó creciendo. Lo más importante fue que vidas empezaron a cambiar a nivel de la base. Mujeres marcadas con cicatrices a causa de repetidas palizas decían sobre sus maridos 'Ahora me trata como una socia. Me escucha y tomamos decisiones juntos.' Joyce describe ver 'una gran alegría en los rostros de las mujeres empresarias de las zonas rurales cuando sienten que lo que han hecho es iniciativa de ellas.' Siete años después de fundar la NABW, Joyce fue capaz de dar un paso poco común para una líder fundadora: se retiró de manera honorable y le entregó el liderazgo de la NABW a una nueva directora. La NABW ahora tiene 30,000 miembros.

Rick James entrevistó a Joyce para su reportaje titulado 'Leaders changing inside-out' (Líderes que han cambiado totalmente). Joyce Banda ahora es la vice presidenta de Malawi.

Una idea para ayudar a las personas a asistir a sus citas de vacunación

Me gustaría compartir un poco sobre nuestra experiencia en el contexto de nuestro programa ampliado de inmunización. Durante las sesiones les doy mi número de teléfono móvil a las madres, y les sugiero añadir mi número a sus teléfonos móviles como: 'Vacunación' y no bajo mi propio nombre. Cada vez que una mujer falta a una cita le envío un mensaje de texto, que aparece como 'Vacunación' en su teléfono móvil. Hoy en día, este sistema está reduciendo los descuidos y anima a las personas a asistir a sus citas.

Tongmam Tongmam
Presidente de la Asociación para el Bienestar Familiar (Association pour le Bien-Etre Familial)
5458 Douala Akwa
Camerún

E-mail: tongmamdpc@yahoo.fr

Las habilidades empresariales y la cultura local

Nos hemos suscrito a *Paso a Paso* durante tres años. Al leer el artículo 'La importancia de la capacitación y del acompañamiento' en *Paso a Paso* 80, creo que es interesante saber

que empezar o fundar una empresa también puede significar cambiar algo relacionado con las percepciones locales y tradicionales. Nosotros aquí también tenemos la misma situación. En muchos casos las micro-empresas colapsan porque, entre otras razones, la gente no está disciplinada con los principios de negocio. Aquí la gente le daría prioridad al 'urusan adat' [prácticas ceremoniales tradicionales] (las cuales por supuesto son importantes), y abandonaría sus negocios, que en realidad han empezado a crecer bien.

En nuestra experiencia, los grupos de mujeres siempre se desempeñan mejor. Aquí tenemos una fotografía de una sesión de capacitación de UBSP (Usaha Bersama Simpan Pinjam – capacitación en ahorros y préstamos) con un grupo de mujeres.

Tarsis Hurmali
Ayo Indonesia Foundation
Flores Organization for Rural Development
Jl. Ahmad Yani 16
Kotak Pos 149
Ruteng, 86500
Flores, NTT,
Indonesia

E-mail: ayo2indonesia@gmail.com
contactus@ayo-indonesia.org

Sitio web: www.ayo-indonesia.org

Captación de agua de lluvia

Me gustó el artículo en *Paso a Paso* 82 que incluía nuevas ideas para la captación de agua de lluvia en el hogar, pero mi techo es de asbesto. ¿Puedo captar agua de lluvia, y estará esta agua lo suficientemente limpia para beberla sin ningún tipo de tratamiento? Y si no es así, ¿qué debo hacer? Otro problema que tengo con el agua de lluvia es la sensación de viscosidad que presenta después de haberla guardado durante un período de tiempo. ¿Hay algún tratamiento para esto?

Favour Edeke
PO Box 7254
Jos, Plateau State
Nigeria

NOTA DE LA EDITORA *Las planchas de asbesto para techos son adecuadas para la captación de agua de lluvia, pues no hay evidencia de que las partículas de asbesto sean perjudiciales si son bebidas. Sin embargo, las planchas deben mantenerse húmedas al ser cortadas para no crear polvo. También debe utilizarse una mascarilla contra el polvo y gafas de protección. Esto se debe a que el asbesto es perjudicial cuando es respirado.*

La viscosidad probablemente sea el resultado de que haya crecido alga dentro del agua. Modos de reducir las algas:

- *Desvíe del tanque la primera agua de lluvia que provenga del techo, de modo que el agua que entre al tanque esté tan limpia como sea posible – las hojas, los excrementos de las aves, entre otras cosas, son nutrientes de los cuales las algas pueden alimentarse.*
- *De vez en cuando agregue cloro al agua en el tanque. La cantidad necesaria depende del tamaño del tanque y de la concentración del cloro (más o menos una hora después el agua deberá tener sólo un poco de olor y sabor a cloro).*
- *No permita la entrada de luz al tanque. Esto resulta difícil si el tanque es de plástico, pero pintar el tanque puede ser útil. Mientras más luz entre al tanque, más rápidamente crecerán las algas. Debe instalarse una tapa y colocarse una malla sobre la entrada para evitar la reproducción de mosquitos.*
- *Limpie el tanque con regularidad. Vacíe el tanque y estriegue el interior con una solución que contenga un poco de cloro (mantenga el tanque bien ventilado, coloque dentro una escalera, en caso de que tenga que salir rápidamente). El mejor momento para limpiar el tanque es justo antes de que empiecen las lluvias de nuevo.*
- *Filtre el agua antes de beberla (véase Paso a Paso 67 para obtener consejos sobre cómo hacer un bio-filtro de arena).*



Capacitación cooperativa en negocios con un grupo de mujeres, Indonesia.

Cómo dirigir una organización eficazmente

recopilado por Helen Gaw

Un aspecto importante del liderazgo es la gobernabilidad. La gobernabilidad organizacional es el proceso de supervisar una organización. Esto implica asegurarse de que la labor de la organización se realice bien y de manera eficaz. A menudo, para las organizaciones registradas es un requisito legal tener algún tipo de órgano administrativo.

Los órganos administrativos pueden tener diferentes nombres, por ejemplo, un consejo, un comité consultivo o una junta directiva. En este artículo usaremos el término 'junta directiva'. Los miembros de la junta directiva ofrecen liderazgo a la organización junto con la persona a cargo de la gestión de la organización. En este artículo llamaremos a esa persona 'director(a) ejecutivo(a)', pero él o ella puede tener otros títulos como director(a) general.

Las juntas directivas tienen la responsabilidad general. La gobernabilidad tiene que ver más con supervisar y asegurar el buen funcionamiento, que con realizar. Significa garantizar que la organización esté bien administrada, sin tener que participar en la gestión. Una junta directiva toma en cuenta lo siguiente:

- contratar y apoyar al director ejecutivo para la gestión de la labor

- el por qué existe la organización – identificar su misión, objetivo, visión y sus valores
- la labor que llevará a cabo la organización – la planificación estratégica
- los requisitos legales
- los recursos, como los financieros y los humanos
- evaluar el progreso.

¿Por qué es importante que las organizaciones tengan una junta directiva bien dirigida?

Los beneficios de una junta directiva bien dirigida son:

- Se toman mejores decisiones, porque se intercambian y se consideran cuidadosamente distintos puntos de vista.
- La organización se dirige con mayor eficacia. Dado que los miembros de la

Preguntas a considerar

- ¿Con qué problemas lucha nuestra junta directiva?
- ¿De qué manera nuestra cultura nacional o local y nuestra experiencia influyen sobre nuestro punto de vista respecto a la gobernabilidad?
- ¿Es buena la relación entre la junta directiva y el/la director(a) ejecutivo(a) en nuestra organización? ¿Cómo podría mejorarse?

junta directiva no están involucrados en los detalles diarios de dirigir la organización, pueden tener un punto de vista más amplio de los problemas que encara la organización. Si el director ejecutivo está supervisando la labor de la organización, así como la gestión de sus operaciones, él o ella podría experimentar mucha presión y quizás no vea el panorama completo al mismo tiempo que los detalles cotidianos. Las juntas directivas liberan al director ejecutivo para que él/ella se concentre en la buena gestión de las operaciones.

Los riesgos de no tener una junta directiva bien dirigida son:

- La organización es vulnerable a la mala gestión y a un proceso deficiente de toma de decisiones.
- Los donantes podrían retirar los fondos, si no hay una rendición de cuentas evidente que garantice que los fondos están siendo bien empleados.
- Recae demasiado poder sobre una persona. Si esa persona abusa de su poder, las personas a las cuales la organización existe para servir podrían sufrir.

Lectura adicional

ROOTS 10 – Cómo dirigir una organización

Este libro pretende ayudar a los miembros de las juntas directivas y a las personas que dirigen organizaciones cristianas de desarrollo a tomar en cuenta sus diferentes papeles y el modo en que pueden trabajar unidos para cumplir con la misión de la organización.

Está disponible en inglés, francés, español y portugués. Puede descargar una copia gratuitamente desde el sitio web de tilz, o pedir copias impresas enviando un correo electrónico a roots@tearfund.org o escribiendo a la dirección de Tearfund que aparece en la página de recursos.

El material contenido en este artículo ha sido adaptado de ROOTS 10 – Cómo dirigir una organización



Un grupo de personas con las habilidades, el tiempo y la información adecuados puede tomar decisiones equilibradas en conjunto.

Liderazgo y trabajo en equipo

por Andrew Gwaivangmin

Para que las organizaciones comunitarias se desarrollen de manera sostenible se necesitan más líderes capacitados que hayan sido orientados por un mentor. Las comunidades africanas, al igual que las comunidades en otros lugares, a menudo tienen personas que quizá no sean reconocidas formalmente como líderes, pero que pueden ejercitar y de hecho ejercitan el liderazgo. Un desafío común es tomar personas que son fuertes en ciertas habilidades técnicas y colocarlas en posiciones de liderazgo. Es bueno hacer esto, pero sin ningún tipo de capacitación en liderazgo o de apoyo por medio de mentores, estos nuevos líderes luchan por tener éxito en sus nuevos roles de liderazgo. Aprender a trabajar bien con los demás es tan importante como tener conocimientos técnicos.

RURCON trabaja de manera efectiva a través del trabajo en equipo. Trabajar en equipo ayuda a la innovación y al aprendizaje entre los miembros del equipo. De esta forma, cuando se alcanza una solución, se les reconoce a todos. Pero para lograr esto, es fundamental desarrollar el liderazgo. El líder no está condenado a esforzarse toda la vida por ser el experto más competente en todos los aspectos de la labor de esa organización, sino que reconoce, alienta, facilita y coordina el desarrollo de los talentos de otras personas, para que el equipo pueda lograr sus metas juntos.

Un mentor puede ayudar a un nuevo líder en lo siguiente:

- pensar a más largo plazo
- ejercer una influencia que trascienda a su responsabilidad inmediata
- hacer hincapié en la visión, los valores y la motivación
- ejercitar las habilidades políticas para lidiar con las exigencias contradictorias de las diferentes expectativas de las personas
- ser adaptable y buscar continuamente la renovación.

Los líderes son como los lubricantes de motor. Al igual que los lubricantes de motor, ellos permiten un buen funcionamiento y únicamente se hacen notar cuando están ausentes – cuando no hay lubricante, el motor empieza a sonar, luego comienza a presentar adherencias y finalmente, ¡deja de funcionar!

Un buen líder se enfoca en las buenas relaciones de equipo, así como en la tarea actual. La calidad de las relaciones en el equipo determina la capacidad de la organización de seguir adelante con los planes y de resolver los problemas. Los equipos mejoran desarrollando la confianza, sosteniendo debates constructivos, apegándose a los compromisos, rindiendo cuentas unos a otros de las conductas que perjudican al equipo y enfocándose en los resultados.

Andrew Gwaivangmin es el director general de Rural Development Counsellors for Christian Churches in Africa (Asesores de Desarrollo Rural para las Iglesias Cristianas en África: RURCON).

*RURCON, Old Airport Road
PO Box 6617, Jos
Nigeria*

*E-mail: rurcon@yahoo.co.uk
Sitio web: www.rurcon.net*

Liderazgo compartido

por la Dra. Colleen Beebe Purisaca

Paz y Esperanza Internacional se desarrolló a partir de una iniciativa peruana y trabaja con organizaciones de todo el mundo. Por lo que es importante que nuestro liderazgo refleje nuestras raíces en América Latina y nuestra meta de trabajar en todas las culturas.

Nos guiamos por principios no jerárquicos, por ejemplo, el liderazgo siervo, la equidad, la inclusión, el respeto mutuo, el estímulo a los compañeros de trabajo y el aprovechar al máximo las habilidades y los talentos de las personas con las que trabajamos. Para demostrar esto,

tenemos dos directores de procedencias diversas cuyas habilidades y talentos se complementan y se apoyan mutuamente. Como equipo podemos dar respuesta a una gama más amplia de problemas con mayor eficacia. Reunimos perspectivas de ambos sexos y perspectivas de América Latina y de América del Norte. Ambos directores hacen igual aporte a la labor de la organización.

Hay desafíos. Estamos intentando algo que es nuevo para nosotros y bastante inusual en general. Así, en muchos aspectos tenemos que preparar el camino sin tener el beneficio de aprender de otros ejemplos de éxito.

Tomamos las decisiones:

- en consulta unos con otros
- contemplando el objetivo de la organización y lo que más le conviene
- considerando lo que les conviene a, y las opiniones de, los compañeros de trabajo, de los beneficiarios y de las demás partes interesadas en la labor de la organización.

El liderazgo compartido ayuda a la organización a ser responsable. Actuamos como un sistema de control y balance el uno para el otro. Hasta ahora no hemos tenido dificultades como resultado de no ponernos de acuerdo, porque respetamos las decisiones y opiniones de cada uno.

El Dr. Alfonso Wieland y la Dra. Colleen Beebe Purisaca fundaron Paz y Esperanza Internacional en 2002 y han sido los co-directores desde abril de 2010. Paz y Esperanza Internacional existe para apoyar a la familia de organizaciones de Paz y Esperanza que fueron inicialmente fundadas en el Perú.

Tres habilidades para un liderazgo eficaz

Los desafíos del día a día del liderazgo pueden ser tan grandes como los desafíos de la visión, la estrategia y las decisiones importantes. Sin embargo, a menudo estos desafíos son menos obvios. Aquí compartimos algunos consejos sobre cómo trabajar con eficacia y motivar a los demás en su trabajo diario.

Este material ha sido adaptado de la guía para facilitadores de Umoja escrita por Francis Njoroge, Tulo Raistrick, Bill Crooks y Jackie Mouradian.

Favor consultar el artículo 'Cómo aprovechar lo mejor de las personas' en la página 11, para obtener más ideas sobre cómo liderar a la gente.

Realizar reuniones eficaces



A veces las reuniones pueden parecer aburridas y largas. Esta lista de verificación le ayudará a pensar sobre cómo hacer las reuniones más eficaces.

Lista de verificación para sostener una reunión eficaz

ANTES DE LA REUNIÓN

- Asegúrese de que todos entiendan por qué se está llevando a cabo la reunión.
- Dígalos a todos cuándo va a realizarse la reunión y ofrezca tiempo suficiente para la planificación y preparación.
- Proporcione a las personas la agenda y toda información adicional por adelantado, si esto resulta de beneficio para ellos y mejora la reunión.
- Si van a llevarse a cabo presentaciones, dé suficiente tiempo a los presentadores para prepararse.
- Organice los refrigerios o las bebidas, si tiene planes de ofrecer un descanso.
- Prepare el lugar de la reunión – acomode los asientos de modo que las personas puedan verse unas a otras y se facilite el debate abierto.



DURANTE LA REUNIÓN

- Dé la bienvenida y presente a los nuevos miembros y visitantes.
- Escúchense unos a otros.
- Detenga los debates inútiles que distraen a las personas del propósito principal de la reunión.
- Asegurar que se tomen decisiones.
- Anime a todos a participar.
- El presidente debe asegurarse de que la reunión siga la agenda.
- Asegúrese de cumplir con el tiempo, si les ha dado a las personas horas específicas en las que la reunión iniciará y concluirá.
- El presidente resume los puntos clave antes de que se tome una decisión.
- El secretario hace un registro de las decisiones tomadas y de quién ha acordado hacer cada cosa.

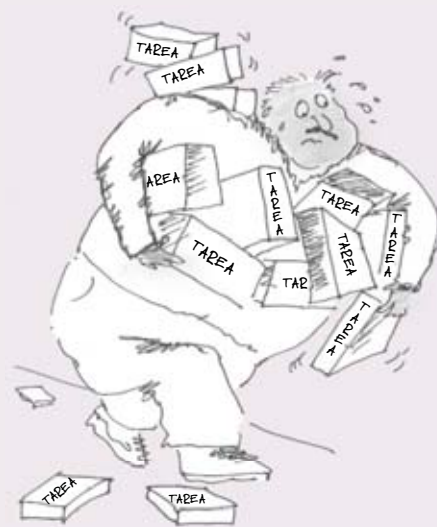


DESPUÉS DE LA REUNIÓN

- Los miembros clave de la reunión revisan las minutas antes de distribuirlas.
- Envíe un recordatorio a todos los miembros que indique cuándo se va a realizar la próxima reunión.
- Distribuya las minutas a los miembros antes de la próxima reunión.
- Asigne tiempo para establecer la agenda de la próxima reunión.



Delegar



Una de las funciones clave de un líder es pensar en delegar las tareas. Delegar es darles la responsabilidad de ciertas tareas a otras personas. Delegar es muy importante, pues reduce la carga de trabajo del líder y saca el mayor provecho al tiempo disponible. Otras personas podrían sentirse más motivadas, seguras y hábiles, y a menudo las tareas se terminan antes de lo que se hubieran terminado de otra manera. A continuación ocho acciones simples para delegar con éxito:

- ACCIÓN 1:** Decidir a quién delegar.
- ACCIÓN 2:** Mostrar a la persona el beneficio o la importancia de delegar la tarea.
- ACCIÓN 3:** Estudiar los diferentes aspectos de la tarea y decidir juntos el nivel de apoyo necesario para cada aspecto.
- ACCIÓN 4:** Tomar tiempo para capacitar a la persona en la tarea, si es necesario.
- ACCIÓN 5:** Darle tiempo a la persona para practicar la realización de la tarea en un entorno seguro, seguido de comentarios.
- ACCIÓN 6:** Luego la tarea se realiza bajo supervisión, si aplica.
- ACCIÓN 7:** Reunirse para ofrecer comentarios.
- ACCIÓN 8:** Celebrar lo que salió bien y animar a la persona.



Crear un equipo

Es importante buscar oportunidades para ayudar a su equipo a trabajar bien. Las siguientes actividades están diseñadas para ayudar a los miembros de un equipo a repasar las características del equipo, y determinar lo que podrían hacer para mejorar el modo en que trabajan juntos.

El juego del dibujo

GUÍA PASO POR PASO

- 1 Explíquelo al grupo que todos van a pensar sobre el carácter y la naturaleza del grupo o de la organización.
- 2 Invite a cada miembro a hacer un dibujo de un animal que en su opinión represente el carácter y la naturaleza del grupo.
- 3 Coloque los dibujos en la pared y haga que cada persona presente su dibujo y explique por qué lo dibujó.
- 4 Utilice un rotafolio o un pedazo grande de papel para anotar los temas comunes y las diferencias.
- 5 Conversen sobre lo que esto podría significar en cuanto a cómo el grupo podría trabajar mejor en el futuro.

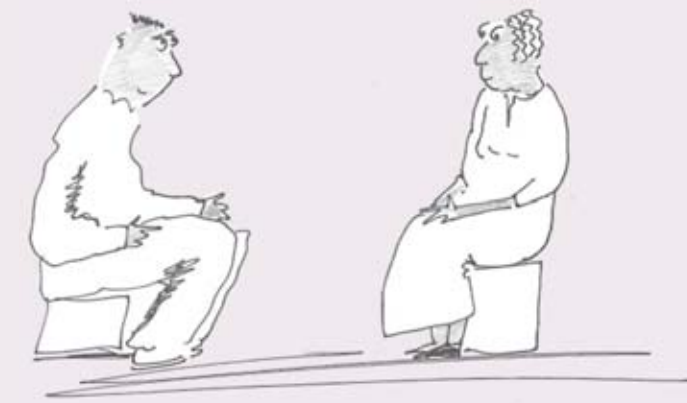
CONSEJOS

- Asegúrese de que los dibujos sean lo suficientemente grandes para que todos puedan verlos.
- Si hay personas a quienes no les gusta dibujar, o no tienen la confianza para hacerlo, un abordaje alternativo sería darles imágenes de animales para que éstas seleccionen una y hablen sobre ella.

Revisión de proceso del equipo

Una manera de fortalecer su equipo es animar a los miembros del equipo a reflexionar sobre el modo en que han trabajado juntos. Este es un buen ejercicio para realizar después de un evento o de haber logrado una tarea específica. Después del evento, haga las siguientes preguntas a su equipo y luego sostengan un debate grupal sobre las respuestas ofrecidas.

- ¿Qué hizo su equipo que ayudó a terminar la tarea?
- ¿Qué cosas dificultaron la terminación de la tarea?
- ¿Qué haría diferente?
- ¿Qué aprendió sobre su eficacia como equipo?



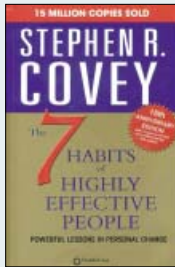
El sitio web tilz <http://tilz.tearfund.org/espanol> Las publicaciones internacionales de Tearfund pueden bajarse gratis de nuestro sitio web. Busque cualquier tema que le ayude en su trabajo.



Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

por Stephen Covey
ISBN 978-1933499390

Cualquiera que sea su objetivo, los principios paso por paso en este libro pueden aplicarse para ayudarle a hacer los cambios necesarios para lograr ese objetivo.



Disponible en 34 idiomas. También hay una versión disponible en CD-Rom.

An Authentic Servant: The marks of a spiritual leader

por Ajith Fernando

Un folleto para líderes cristianos que trabajen en todos los niveles, con una guía de estudio para uso personal o grupal. Está disponible en inglés, chino, ruso y coreano, con traducciones en curso en tamil, hindi, español e italiano.

Para obtener más información sobre los editores y las traducciones, visite www.didaskofiles.com

Managing a Health Facility

por Aga Khan Health Service, Kenia

Las comunidades rurales a menudo no tienen control alguno sobre su centro de salud, y podrían descubrir que el mismo carece de los suministros y recursos esenciales. ¿Cómo puede fortalecerse el sistema para garantizar una entrega efectiva de servicios básicos de salud? ¿Pueden los aldeanos con poca o ninguna educación formal dirigir dichos servicios y dar apoyo a los proveedores de servicios de salud en su labor? ¿Pueden los proveedores de servicios de salud profesionales trabajar bajo la dirección de aldeanos y rendirles cuentas a ellos? Este libro útil ofrece lineamientos paso por paso sobre cómo preparar a los proveedores de servicios

de salud y a las comunidades para la gestión eficaz de sus servicios de salud locales. Para hacer un pedido, comuníquese con:
TALC, PO Box 49, St Albans, Hertfordshire, AL1 5TX, Reino Unido

E-mail: info@talcuk.org
Sitio web: <http://www.talcuk.org/>

El libro cuesta £4 más costos de envío.

Courageous Leadership

por Bill Hybels ISBN 978-0310248811

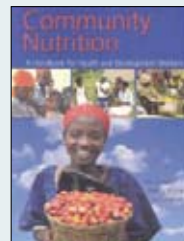
Este libro popular sobre el liderazgo cristiano analiza cómo identificar los talentos y las fortalezas de las personas de modo que la iglesia local pueda llevar transformación a las vidas de los miembros y a la comunidad local.

Dado que *Paso a Paso 83* sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio no tiene una página de recursos, estamos incluyendo recursos sobre dos temas generales que afectan si se logran o no los objetivos: la nutrición, y el agua, el saneamiento y la higiene.

Community Nutrition: A Handbook for Health and Development Workers

por Ann Burgess, Marlou Bijlsma y Carina Ismael (eds)

Este libro ha sido preparado para profesionales de la salud y del desarrollo que trabajan a nivel comunitario y del distrito, así como para maestros y estudiantes de nutrición. Está escrito en un estilo fácil de leer y tiene muchas ilustraciones. El libro abarca los nutrientes y los alimentos, cómo alimentar a la familia y las causas, el diagnóstico y el control de la malnutrición en el transcurso del ciclo de vida. Presta especial atención al desafío emergente de las condiciones crónicas (como la diabetes, la obesidad, la hipertensión y las enfermedades cardiovasculares) y la conexión entre la nutrición y el VIH. El libro también ofrece directrices sobre la aplicación de programas y cómo cambiar el comportamiento mediante una mejor comunicación.



Zona de iglesias de tilz

La zona de iglesias de tilz ha dedicado una sección al desarrollo del liderazgo de la iglesia, con un enfoque en movilizar a la iglesia para dar respuesta a los problemas de la pobreza.

Los temas incluyen cómo comprometerse con los líderes eclesiales de alto nivel, cómo capacitar a los líderes de iglesia locales, y cómo trabajar con las escuelas teológicas.

También hay disponible una serie de estudios bíblicos sobre liderazgo.

Está disponible de TALC (véanse los detalles más arriba) a un precio de £5.50 más el costo de envío o desde: AMREF bookshop, PO Box 30125-00100, Nairobi, Kenia

E-mail: info.amref@amref.org

Water, Sanitation and Hygiene Standards for Schools in Low-cost Settings

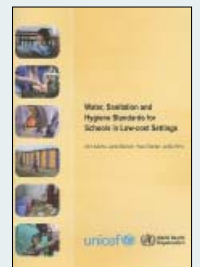
por Adams J, Bartram J, Chartier Y y Sims J (eds) (2009)

Este libro publicado por la Organización Mundial de la Salud, contiene lineamientos para ofrecer una educación escolar en un entorno saludable.

Los lineamientos tratan específicamente sobre el tema del suministro de agua, la calidad del agua y el acceso al agua, la promoción de la higiene, el saneamiento (la calidad y el acceso), el control de las enfermedades transmitidas por vectores, la limpieza y la eliminación de desechos, y el almacenamiento y la preparación de los alimentos. Las directrices están escritas para ser utilizadas por administradores y planificadores educativos, arquitectos, planificadores urbanos, técnicos de agua y saneamiento, personal docente, consejos escolares, comités de educación de aldeas, funcionarios locales y entidades similares.

El libro puede descargarse gratuitamente desde este vínculo: http://www.who.int/water_sanitation_health/publications/

También está disponible en francés.



Movimiento global de oración por la pobreza 2011

Visite www.tearfund.org/onevoice donde encontrará recursos para orar que podrá utilizar en el transcurso del año.

Cómo aprovechar lo mejor de las personas

recopilado por Helen Gaw

Se necesitan diferentes estilos de liderazgo en distintos momentos para diferentes personas. Al dirigir, es importante adaptarse a las necesidades de cada individuo. Esto es cierto sin importar si se trata de una relación entre empleador y empleado en el lugar de trabajo, o de líder de equipo y voluntario en un proyecto comunitario.

Hay dos factores que deben guiar el enfoque de un líder:

- la motivación de la persona para realizar la tarea
- las habilidades y la capacidad de la persona para realizar la tarea.

Estos dos factores se pueden combinar en una matriz (el diagrama a continuación) donde se sugieren acciones en función de la motivación, las habilidades y la capacidad de la persona a la que está dirigiendo. Una persona no siempre estará en una de las cuatro categorías, sino que estará en

diferentes categorías en distintos momentos dependiendo de la tarea y de otros factores.

En cada caso, es importante lo siguiente:

- explicar claramente lo que usted espera de la persona
- explicar las limitaciones de la tarea (tiempo, presupuesto, etc.)
- verificar que la persona entienda lo que usted le está pidiendo hacer
- ofrecer comentarios
- elogiar a la persona cuando ella haya tenido éxito y premiarla.

Debate

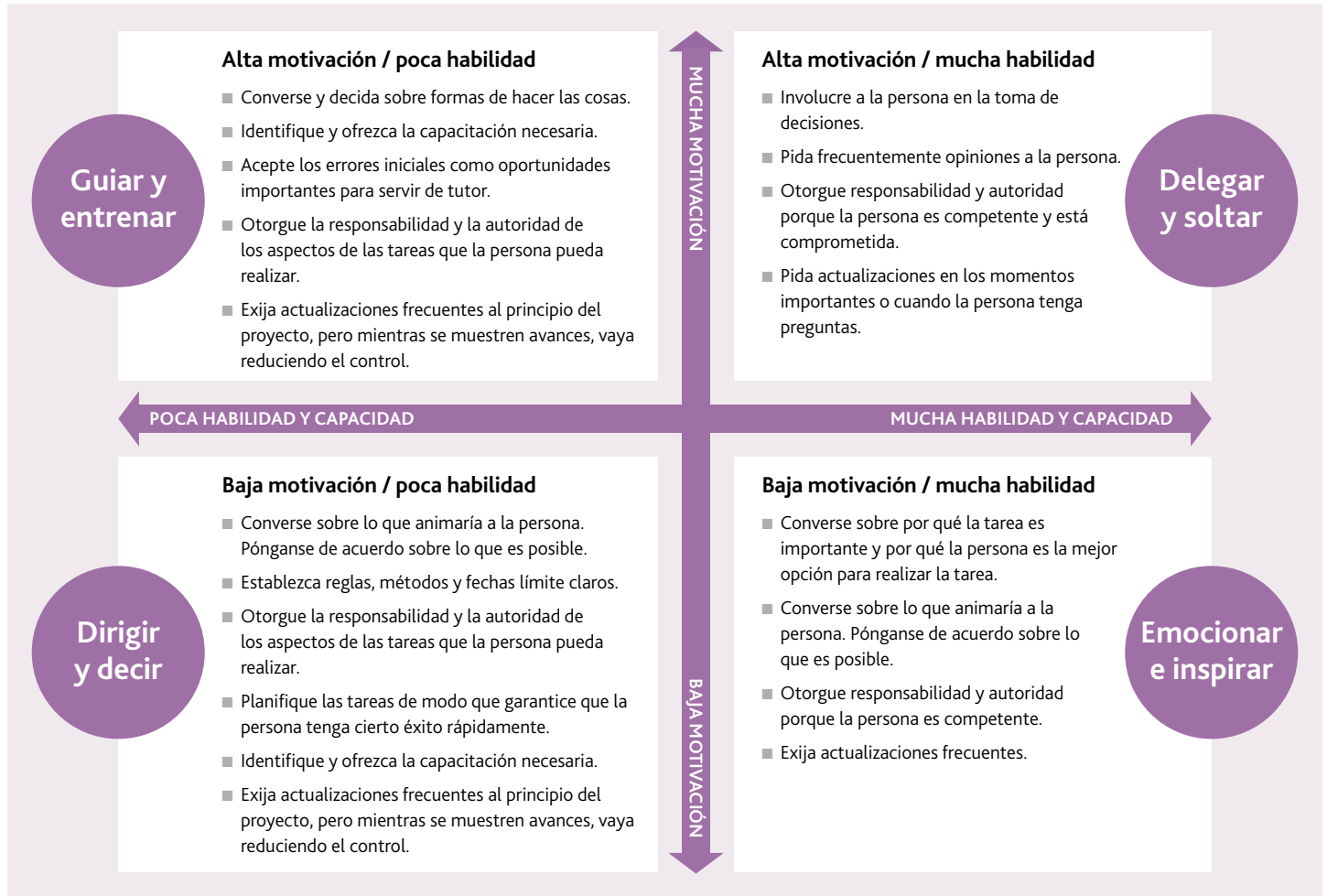
Auxiliándose de la matriz, ¿que haría usted en las siguientes situaciones?

- Sayed, un oficial de finanzas, a menudo parece estar distraído o inactivo en su escritorio. Su comportamiento tiene un efecto negativo sobre la moral del equipo. Sin embargo, él es altamente calificado para su posición y produce excelente trabajo.
- Ana recientemente comenzó a trabajar como auxiliar de enfermería. Le encanta su trabajo y saluda a todos con una sonrisa. Sin embargo, algunos miembros del personal se han quejado diciendo que desde que ella inició el empleo, los expedientes médicos a veces no han sido archivados correctamente.

Si en la actualidad, usted tiene a su cargo personas, ¿cómo podría ayudarle este modelo?

Converse sobre maneras en que estas percepciones podrían ayudarle a trabajar con otros, aún si no están bajo su cargo.

La matriz de habilidades y motivaciones es una adaptación hecha por Keilty, Goldsmith and Co. Inc. del trabajo original de Hershey y Blanchard.



Capacitación no formal para líderes

Nuestras creencias moldean la forma en que pensamos que debe ser el liderazgo y nuestra manera de dirigir. Por esta razón, a menudo los principios de liderazgo se enseñan desde la perspectiva de una determinada fe. En este artículo el Dr. Sam Thomas comparte su experiencia capacitando a líderes cristianos.

Yo trabajo con pequeños grupos de líderes en diferentes lugares. Tratamos de limitar el grupo a 25 personas. Con los años, me he dado cuenta que las 'reuniones de una sola vez' son menos eficaces para producir cambios a largo plazo en las vidas de las personas. Así que visito el mismo grupo de tres a cuatro veces al año. En cada visita paso aproximadamente tres días con ellos. La última visita es un tiempo con la familia. Durante estas visitas, aprendemos juntos por medio de un estilo de enseñanza interactivo, dando énfasis especial a la vida práctica.

En las sesiones aprendemos sobre los siguientes principios:

- cómo cambiar nuestros puntos de vista: quiénes somos es más importante que lo que hacemos
- cómo llevar una vida disciplinada
- cómo dejar de lado los objetivos y el provecho personales para servir a los demás.

El efecto que deseamos obtener por medio de dicho aprendizaje es multiplicar los líderes siervos que son íntegros y eficaces.

Estilo de enseñanza

El entorno del salón de clase es para grupos pequeños de cinco personas, que se sientan

alrededor de una mesa. Incluso el entorno sorprende a muchos estudiantes, pues están acostumbrados a sentarse en filas, y a escuchar la enseñanza y tomar notas. Además, cambiamos con regularidad el entorno, dependiendo del contenido de la enseñanza y del contexto. A menudo tenemos dramatizaciones, números cómicos cortos y cuentos sorprendentes. Demostramos los puntos utilizando diferentes tipos de medios de comunicación – cosas para escuchar y mirar, recortes de periódicos, etc. Esto es muy creativo e impulsa profundamente el mensaje.

El énfasis general hace hincapié en el estudiante y no en el maestro. El objetivo es aprender para crear un impacto. El papel del

Acerca del curso

El curso de capacitación que se describe aquí se enfoca en el discipulado, que es seguir a Jesús. Es fundamental para el crecimiento y la experiencia de cualquier líder cristiano. No obstante, los lectores que no comparten la fe cristiana, encontrarán en este artículo principios importantes e ideas prácticas para la capacitación en liderazgo que se pueden aplicar en cualquier contexto.

maestro es facilitar el aprendizaje y evaluar el impacto en cada etapa. Los estudiantes ven al maestro como un facilitador y no como un profesor.

Todo el aprendizaje se basa en la Biblia, pero no en la forma de un estudio bíblico tradicional. Voy a darles un ejemplo. Para enseñar el liderazgo siervo, puede que yo ofrezca al grupo una breve introducción sobre el liderazgo tal y como lo vemos a nuestro alrededor hoy en día. En ese momento podría estar vestido como un gran jefe, con alguien llevando mi bolso y dos personas paradas a ambos lados sosteniendo flores, ¡es divertido! Podría hacer algún drama que haga reír a las personas y que les haga pensar que es necesario un tipo de liderazgo diferente. Luego les pido que hagan dibujos del liderazgo actual que están experimentando, mostrando algunos de sus motivos de preocupación. Las personas usan tanta imaginación y hacen dibujos muy coloridos. Cada grupo presenta sus conclusiones. Al final de esta sesión, puedo ver que están emocionalmente afectados. Luego les pido que hagan un dibujo de un líder utilizando Filipenses 2:5-9, donde se describe a Jesús como un líder siervo. Cada grupo también presenta este dibujo. Cuando se pueden ver los dos conjuntos de dibujos uno al lado del otro, les pido que describan



Richard Hanson / Tearfund

Un mentor está al lado de una persona y la alienta a desarrollar una visión para lograr un cambio futuro.

Debemos ser personas íntegras, y la integridad exige que lo que exteriorisemos sea equivalente a quienes somos en el interior



Sam Thomas / DA
Aprendiendo por medio del debate.

el contraste. A continuación, les presento un conjunto de pasajes bíblicos y en grupos ellos conversan sobre el estilo de liderazgo presente en cada conjunto. La respuesta será invariablemente, 'líderes siervos o de mayordomía'.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas existe a distintos niveles. El primer nivel es dentro del grupo. Cada día cambiamos los grupos de modo que los participantes tengan la oportunidad de reunirse con personas distintas. Ellos comparten sus experiencias en grupos.

El próximo nivel de rendición de cuentas es que cada uno de ellos tendrá que escoger a su propio tutor personal y compartir lo que ha aprendido y las decisiones que ha tomado. Los tutores les hacen rendir cuentas por una temporada de aprendizaje. Todos deben enseñar lo que han aprendido para realizar un efecto multiplicador de este aprendizaje.

Vulnerabilidad

Yo, como líder seré vulnerable ante el grupo. He descubierto que poco a poco las personas se dan cuenta de que pueden quitarse las máscaras. El estilo de aprendizaje requiere que ellos hablen en sus grupos y empiezan a darse cuenta de que están entre personas que cometen errores al igual que ellos. El resultado es la apertura.

Creo que la vulnerabilidad es de vital importancia. Las personas tratan de imitar al líder. Si un líder se presenta a sí mismo como la persona perfecta, la gente lucha y se encierra en sí misma. Jesús no tuvo dificultad para decirles a sus discípulos, 'Mi corazón está profundamente angustiado'. Pablo, uno de los primeros líderes cristianos, presenta sus propias luchas y admite que él no es la persona perfecta. Es bueno que aquellas personas que nos están siguiendo sepan que nosotros padecemos el mismo dolor, sufrimiento y tentaciones que los demás. Debemos ser personas íntegras, y la integridad exige que lo que exteriorisemos sea equivalente a quienes somos en el interior. Yo creo que eso es vulnerabilidad. He visto en mi vida personal que mi vulnerabilidad y apertura con las personas les ha ayudado más que todas mis enseñanzas.

¿Qué provoca el éxito?

- Reuniones frecuentes con el mismo grupo.
- Interacción personal.
- Estilo de enseñanza adecuado para el aprendizaje de adultos.
- Aprendizaje con un propósito dirigido hacia la transformación.
- Crear grupos para que las personas rindan cuentas unas a otras y para animarse mutuamente.
- Ser vulnerables fortaleciéndose en comunidad.
- Incluir la evaluación como una parte importante regular de la capacitación.
- Las tareas ofrecen la oportunidad de practicar el aprendizaje durante el período entre dos reuniones y de enseñárselo a un grupo de 10–20 personas.

Lo que dijo la gente después de la capacitación

- 'Tenía miedo de que si creaba otros líderes, se perdería mi significado. Ahora me doy cuenta de que es mi llamado soltar a otros.'
- 'Tenía miedo de rendir cuentas. Ahora me doy cuenta de la importancia de eso mismo. He encontrado un compañero a quien rendirle cuentas.'
- 'Siento que ahora soy una persona más profunda. Mis muchas heridas están curadas.'
- 'Se me hace más fácil pedir perdón y perdonar a los demás.'

El Dr. Sam Thomas es un Consultor Principal en Development Associates International en la India.

The Development Associates Initiative
E 15, First Floor, Sector 40

Noida
Uttar Pradesh
India

E-mail: samthomas51@gmail.com
Sitio web: www.daintl.org

Mi propio recorrido

He estado involucrado en el ministerio cristiano durante más de 30 años, y por más de dos décadas he escuchado el refrán de 'terminar la tarea'. Esto hace que planteemos la pregunta: ¿cuál es la tarea? Mi mayor llamado es ser como Cristo – ser su seguidor. Ministerio no es lo que hacemos, ministerio es quienes somos. Ministerio no es lo que distribuimos, sino lo que se desborda de nuestras vidas como resultado de la intimidad con Dios. Ministerio no es lo que hacemos para Dios, sino lo que Dios hace

en, y a través de, nuestras vidas. Debemos estar motivados por el amor, no por el deber. Para ser un buen líder, debemos ser buenos seguidores – de esto se trata el programa de discipulado. Me inicié en la capacitación en liderazgo después de renunciar a mi excelente carrera profesional como cirujano en la cúspide de la misma. Para mí ha sido muy refrescante – me encanta lo que estoy haciendo.

Dr. Sam Thomas

Máquinas de lavar a pedales

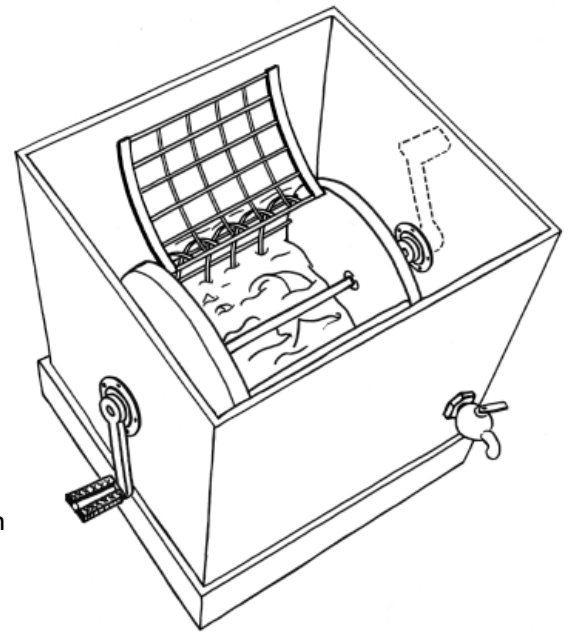
recopilado por Helen Gaw

A las personas innovadoras les surgen nuevas ideas y las ponen en práctica para ponerlas a prueba. A veces las personas innovadoras son ridiculizadas porque sus nuevas ideas les parecen raras a los demás, pero la mayoría de nosotros nos beneficiamos cada día de los descubrimientos hechos por personas innovadoras. Las personas innovadoras son líderes en el campo de las ideas. A veces a los jóvenes les surgen ideas para las mejores innovaciones – quizás porque no se han acostumbrado a la manera probada de hacer las cosas.

Cuando Remya Jose tenía 14 años de edad, su madre se enfermó. Su padre estaba en tratamiento para el cáncer. Ella tenía que tomar tres autobuses para llegar a la escuela – un viaje de dos horas por trayecto. Al no haber lavadora en su hogar, la tarea de lavar la ropa recaía sobre ella y su hermana melliza. Así que en lugar de simplemente desear tener una lavadora, ella decidió intentar hacer una durante las vacaciones.

'La necesidad es la madre de la invención, y eso es lo que ha ocurrido en mi caso. La escuela queda bastante lejos, de modo que cuando regresaba me sentía muy cansada. No me gustaba lavar la ropa al regresar de la escuela. Quería construir algo que pudiera ser utilizado sin electricidad. Así que le eché un buen vistazo al funcionamiento de las lavadoras eléctricas y luego creé un modelo para lavarla manualmente.'

Ella dibujó el diagrama básico y su padre lo llevó a un taller automotriz cercano. Él le solicitó a los obreros construirla y acordó pagarles. Luego compró los materiales de acuerdo a las instrucciones de su hija y se los proporcionó al taller. Costó aproximadamente 2,000 rupias (USD 45) fabricarla.



El diseño prototipo de Remya. Partiendo del cual, éste ha sido desarrollado por el National Innovation Foundation, la India.

La lavadora de Remya consiste en un cajón de aluminio en el cual hay un cilindro horizontal hecho de malla de acero donde se coloca la ropa y que permite la entrada de agua. Una parte del cilindro se abre para permitir colocar la ropa dentro. El cilindro está montado sobre un eje y cojinetes, fijados a cada lado del cajón, lo que permite que el eje rote. El eje está conectado a un sistema de pedal. La ropa se coloca dentro del cilindro, el cajón se llena con agua para nivelar la ropa, se agrega jabón de lavar y se deja la ropa en remojo durante por lo menos



Lavar la ropa a mano toma tiempo.

Innovaciones similares

Maya Pedal es una ONG de Guatemala que está trabajando en el diseño de una lavadora a pedal. En el sitio web www.mayapedal.org/machines.html (únicamente disponible en inglés y español) pueden encontrarse otras máquinas operadas a pedal.

Unos estudiantes del Instituto Tecnológico de Massachusetts trabajaron con Maya Pedal en un prototipo. El cajón externo de la lavadora fue hecho de un barril para petróleo cortado y luego soldado de nuevo para formar un barril más corto. El motor fue fabricado de un marco de bicicleta sin las ruedas. La cadena de la bicicleta hacía girar un engranaje al final del eje del tambor de la lavadora. El interior del tambor fue hecho de secciones idénticas de plástico moldeado unido por tornillos. La ventaja del plástico es que es más duradero que el metal. Sin embargo, por lo general es más fácil encontrar metal en su localidad que

lo es encontrar lugares donde crear plástico moldeado.

La máquina Cycleclean, inventada por Alex Gadsden en el Reino Unido, utiliza piezas de lavadoras viejas.

Sitio web: www.cycleclean.biz/about.html



Maya Pedal

10 minutos. Después de pedalear de tres a cuatro minutos la ropa está limpia. Puede sentarse detrás de la lavadora y usar sus pies para dar vuelta a ambos pedales, o pararse o agacharse al lado de la lavadora y dar vuelta a los pedales usando sus manos. Ambos métodos funcionan. El cilindro rota a muy alta velocidad con la ropa dentro, limpiándola a fondo. Después de usarla, el agua jabonosa se desagua por una cañería, el barril vuelve a llenarse y el proceso se repite. Cuando se enjuaga la ropa y se desagua el agua, volver a pedalear deja la ropa 80% seca.

Ventajas

- Ahorra tiempo en comparación con lavar la ropa sin una lavadora.
- Es más barato que una lavadora eléctrica.
- Es portátil.
- A diferencia de las lavadoras eléctricas, no depende de la energía eléctrica – si falla la energía eléctrica, todavía puede lavarse la ropa rápidamente.

Remya incluyó un asiento de bicicleta en su primer diseño. Le anexó un eje al sistema externo de pedales igual que los que tienen las bicicletas comunes. Es más cómodo de usar pero más costoso de construir.

Remya Jose es de Kerala, la India.

Información proporcionada por, y utilizada con el permiso de, National Innovation Foundation (Fundación Nacional de la Innovación), India.

La National Innovation Foundation fue fundada por el gobierno de la India. Hace uso del trabajo de la red Honey Bee Network. Esta red tiene como objetivo el intercambio de conocimientos e ideas entre las personas innovadoras a nivel de base en la India. El boletín informativo de la red, titulado The Honey Bee Newsletter, está disponible en inglés, hindi, gujarati, tamil, kannada, telugu, malayalam y oriya.

Sitio web: www.sristi.org/hbnew

ESTUDIO BÍBLICO **Cómo prepararnos para dirigir**

por Ábia Saldanha Figueiredo

Jesucristo ha estado presente en el transcurso de la historia y sigue siendo el mismo a través de los tiempos y de las generaciones. Él formó un grupo de apóstoles. Escogió doce personas.

Leamos Marcos 3:13-14.

- *¿Qué modelo de liderazgo nos ofrece esto?*
- *¿Cuál fue la enseñanza principal que Jesús les ofreció a sus seguidores?*

Leamos Marcos 12:29-31.

No hay nada más importante que las relaciones.

En primer lugar: la relación con Dios. En segundo lugar: la relación con las personas. Esta relación puede ser a larga o a corta distancia. Los sentimientos y las necesidades sobrepasan las distancias. Las relaciones son más importantes que el dinero o las tareas. (Véase Mateo 6:24-33).

Pensemos sobre las relaciones

Dios no me exige lograr grandes cosas. Sino que aspire a la excelencia en las relaciones.

- *¿La manera en que empleo mi tiempo y mi dinero revela algo sobre las principales prioridades de mi vida?*

Los siguientes tres pasos nos ayudan a considerar las relaciones a la luz de las escrituras.

Comunicarse con el corazón

Leamos Proverbios 12:18.

La comunicación no es algo fácil.

La comunicación es el combustible de las relaciones.

Establecer confianza en las relaciones

Leamos Mateo 5:37.

La confianza desaparece a través de las mentiras, los cumplidos deshonestos, la adulación, las promesas vacías y el silencio. No se puede mantener una buena comunicación sin un buen nivel de confianza. Estamos llamados a vivir la verdad con amor (Efesios 4:15), pero es más fácil ser amistosos que ser sinceros.

- *¿Mis palabras están desgastando o construyendo la confianza?*

Examinar el vínculo que hay entre la boca y el corazón

Hay una calle de dos vías entre mi boca y mi corazón. *'El que es bueno, de la bondad que atesora en el corazón produce el bien; pero el que es malo, de su maldad produce el mal, porque de lo que abunda en el corazón habla la boca.'* (Lucas 6:45)

- *¿Estoy atrapado dentro de un círculo de palabras con alguien? ¿Qué pasos debo tomar para romper este patrón?*

Ábia Saldanha Figueiredo es la Directora Ejecutiva de SEC (Seminário de Educação Cristã), un seminario universitario bíblico en Recife, en el nordeste de Brasil.

Otros estudios bíblicos pertinentes

Los estudios bíblicos sobre los siguientes temas, de números anteriores de *Paso a Paso* y de la guía PILARES *La iglesia se moviliza*, están disponibles en la zona de iglesias de tilz.

- Modelo bíblico de liderazgo – un debate que estudia el estilo de liderazgo de Jesús y de otros líderes bíblicos.
- Liderazgo siervo – un debate que incluye Juan 13:1-17 y 1 Corintios 3:18-20.
- Cómo desarrollar habilidades de liderazgo – un debate que incluye 1 Pedro 5:1-4 y 1 Timoteo 3:1-13.
- Las cualidades de los líderes de la iglesia – estudio de 1 Timoteo 3:1-10.

- La elección de Dios de los líderes – un estudio de las actitudes y cualidades de varios líderes del Antiguo Testamento.
- Apoyo para los líderes – estudio sobre lo que podrían necesitar los líderes para realizar su trabajo eficazmente.

Si no tiene acceso a Internet y le gustaría recibir copias impresas, sírvase escribirle a la Editora a la dirección que aparece en la cubierta.

Para encontrar estos estudios bíblicos en línea, visite www.tearfund.org/tilz y haga clic en la pestaña 'Churches' (Iglesias).

'Yo no quería ser un líder'

por Lynsey Pollard

El terremoto del 12 de enero de 2010 en Haití provocó una enorme devastación. Familias y comunidades fueron desgarradas. Mientras las personas deambulaban por las calles, sin hogar, hambrientas y horrorizadas, emergieron líderes naturales entre los sobrevivientes. Estos nuevos líderes movilizaron a las personas para concentrarse en sus familias y en sus necesidades inmediatas en lugar de en todo lo que habían perdido.

Ernst Orelie, de 32 años de edad, fue una de esas personas que asumió la responsabilidad y empezó a ayudar a las personas que más estaban sufriendo.

'Mi familia estaba bien y la vivienda todavía estaba en pie, pero yo me mudé al plantel de la escuela con todas las demás personas que habían perdido sus casas para poder empezar a ayudar a las personas.'

Ernst se mudó a un refugio improvisado con algunos de sus amigos y empezó a recorrer las calles de Port-au-Prince buscando materiales para hacer refugios y buscando

alimentos para las doscientas familias acampadas en el plantel de la escuela.

El se comunicó con todas las principales organizaciones de ayuda humanitaria internacionales y continuó pidiéndoles suministros de lonas, alimentos, envases para agua, ollas y sartenes – todas las cosas que las personas necesitaban después de que el desastre reclamara todos sus bienes.

'Yo no quería ser un líder, porque la tarea de dirigir a personas requiere muchas habilidades, y hay que saber cómo se va a lograr.'



Ernst Orelie en su hogar cerca de Parc Chrétien, Haití.

Si se planifica algo como grupo, se debe trabajar unidos para lograrlo

Él sabía que dirigir significaba tomar acciones prácticas y hacer todo el trabajo arduo cuando las personas a su alrededor no podían hacer nada por ellos mismos.

'No me gusta prometer y nunca cumplir. Al principio la gente no quería palabras – quería acción.'

Ernst trabajó sin cesar por las personas de su comunidad, y seis meses después continúa haciendo el mismo trabajo. Él dice que ahora es más difícil, a medida que las personas aceptan que las cosas nunca volverán a ser igual que antes.

'Debemos ser optimistas. Se suponía que para este momento más personas debieron haber cometido suicidio y haber perdido la razón en Haití – pero esto no ha sucedido porque tenemos esperanza.'

Es esperanza lo que él ha infundido en esta comunidad. A pesar de ser joven, han empezado a llamarlo 'Papy', que significa Papá. Él ha entregado todo para estar ahí para las personas cuando más lo necesitan. Una de las mujeres en el campamento dijo que ella no habría sobrevivido sin él, y por dondequiera que vamos las mujeres y los niños lo saludan y lo llaman. Él es la roca de esta comunidad y todos aquí saben que pueden confiar en él.

'Yo he crecido mucho por medio de esta experiencia y esto me ha enseñado que si se planifica algo como grupo, se debe trabajar unidos para lograrlo. En lugar de depender de los que están al mando, hemos tenido que responsabilizarnos nosotros mismos. Cada haitiano tiene que participar en la reconstrucción de Haití. Yo nunca jamás diría que no hay esperanza.'

Lynsey Pollard es la Oficial de Comunicaciones de Haití en Tearfund. Ella conoció y entrevistó a Ernst Orelie durante una visita a Haití a mediados de 2010.