

- 1- Si evaluamos: **Al comienzo** nos sirve de **Pronóstico** (para prever que podría pasar y que medidas preventivas tomar)
- 2- Si evaluamos: **Al final** del proyecto nos sirve para **sacar conclusiones** y ver si cumplimos lo que nos propusimos. (nos permite obtener información para manejarnos en futuras acciones).
- 3- Si evaluamos: **Durante** el transcurso del proyecto nos sirve para generar información para **modificar la práctica**.

Otras razones del por qué evaluar: Evaluar puede servir para:

- **Certificar:** evaluar para ver si se cumplieron los objetivos planteados. Comparar lo que se ha hecho con lo que se quería hacer
- **Hacer un balance:** evaluar a la mitad de un proceso la marcha del proyecto. Analizar porque ha ocurrido lo que ha ocurrido, identificando sus causas.
- **Reprogramar:** Hacer las correcciones necesarias al diseño inicial y llevarlas a la práctica Decidir si se continúa o no con lo programado.-
- **Dignosticar:** prever errores posibles o predecir éxitos. Descubrir factores que incidirá en forma positiva o negativa en el proyecto.
- **Orientar:** Evaluar para tomar decisiones en la marcha.

2. El objeto de la evaluación: A quién o Qué evaluar



Al emprender un viaje en tren podemos detenernos en algun momento para chequear como va todo. En ese momento iremos decidiendo qué vamos a revisar: podemos simplemente hacer un chequeo de rutina a la máquina para prevenir que algo se rompa. Podemos hablar con los pasajeros del tren y ver como andan. Podemos mirar hacia fuera y ver si vamos por la vía correcta o si es necesario desviarnos de camino. Podemos ir chequeando, al pasar por cada estación, que estemos bien orientados, etc.

Es importante decidir de antemano **es lo qué se quiere evaluar.**

Se puede evaluar cosa:

- ◆ los objetivos
- ◆ las actividades
- ◆ las técnicas usadas

Se pueden evaluar personas o procedimientos

- ◆ las personas involucradas en ellas
- ◆ el proceso general del proyecto.
- ◆ el funcionamiento del grupo



podés ir al "anexo 8" para ver como trabajar en la evaluación del grupo detalladamente.

3. Las estrategias de evaluación: Cómo evaluar

La evaluación se constituye en fuente de conocimiento y permite al grupo obtener un espacio donde se planteen mejoras. Es un espacio para pensar el actual proyecto con perspectiva de *continuidad*.

Durante los momentos que el grupo destina a la evaluación es importante habituarse al registro de datos, hechos etc., para poder en una nueva evaluación recuperar esos datos y verificar que se han producido los cambios necesarios que se plantearon oportunamente.

Intercambiar ideas acerca de las posibilidades de mejora es un aspecto fundamental en el intento de convertir a la evaluación en una herramienta de conocimiento.

No existen formas de evaluación que sean absolutamente mejores que otras. Su calidad depende del grado de identificación que el grupo tenga con la situación que se evalúa, a los sujetos involucrados y a la situación en la que se ubiquen.

Por lo tanto, evaluar servirá también para reflexionar sobre la calidad y eficacia de las estrategias utilizadas al momento de evaluar, esto es evaluar la propia forma de evaluar.



¿Qué método de evaluación es mejor?:

Depende en qué caso y para qué



Una buena evaluación requiere que se haga explícito de antemano los criterios que se usará y **explicar a todos** los integrantes **qué se busca evaluar**.

Toda forma de evaluación debería cumplir con algunos requisitos a saber: **debe ser válido, debe ser confiable; debe ser práctico; debe ser útil..**

•Válido:

Un instrumento se dice que es válido cuando evalúa realmente lo que se quiere evaluar a través de éste instrumento.

Por ejemplo:

Un grupo desea evaluar si ha cumplido satisfactoriamente las actividades propuestas al comienzo:

Para esto:

1. Pueden conformarse dos grupos de trabajo. Un grupo analizará los objetivos, actividades y resultados planteados al iniciar el proyecto; mientras el otro grupo anotará en una pizarra o cartulina las actividades que se han desarrollado hasta el momento y los resultados a los que han arribado.

2. Luego, entre todos, pueden llegar a la conclusión de qué cosas no se cumplieron y finalmente para poder lograr una evaluación formativa intentar preguntarse por qué no se han cumplido y cómo podrían hacer para lograr que se cumplan desde ahora.

Seguramente éste ejercicio no será válido para saber como impactó nuestro proyecto en la comunidad, pero sí será útil para evaluar acerca del desarrollo de las actividades y los resultados obtenidos.

Por eso dijimos que cada ejercicio será válido respecto de lo que se pretende evaluar en cada momento.

•Confiable:

El instrumento será confiable, siempre y cuando participen durante las instancias de evaluación aquellos actores que han participado activamente en el desarrollo del proyecto. Ya sea beneficiarios directos (el mismo grupo) o indirectos (actores de la comunidad externos al grupo)

Ejemplo

Si el grupo juvenil decide aplicar una encuesta para ver como impactó positivamente la realización de alguna actividad en la comunidad, **para que ésta encuesta sea confiable** deberá ser llenada por personas para las cuales estaba pensada originalmente dicha actividad.

•Práctico:

Siguiendo el ejemplo anterior, un instrumento será práctico siempre y cuando, la encuesta que se realice no sea de una extensión tal, que impida el uso de sus resultados para la modificación (de ser necesario) de algún aspecto del proyecto evaluado.

A su vez podemos decir que un instrumento será práctico si permite que todos los integrantes del grupo pueden participar en la aplicación del mismo. Es decir que no se requiera tener capacidades especiales para poder usarlo correctamente o interpretarlo.

•Util:

Las evaluaciones durante el desarrollo del proyecto serán útiles si permiten al grupo resolver sobre la marcha situaciones que tengan incidencia negativa para la consecución de los objetivos propuestos.

Ejemplo

El grupo necesita saber con que cantidad aproximada de gente podrá contar para el desarrollo posterior de nuevas actividades.

Será útil el instrumento usado si en la encuesta mencionada, la gente responde a cuestiones que tengan que ver directamente con esto, como:

- qué interés le generó el proyecto
- qué actividades consideró más importantes y útiles
- cuán importante es para ellos que el proyecto continúe; qué estarían dispuestos a brindar
- con qué tiempo disponible cuentan por día; etc.

4. Los autores de la evaluación: Quién o quiénes evalúan



*Para realizar el chequeo del tren, podemos hacerlo de diversas formas:
- llamar a un mecánico; hacerlo uno de nosotros o todo el grupo; dividirnos por grupos según el momento y que vamos a revisar, etc.*

Al incorporar la evaluación al proceso de Formulación y Realización de un proyecto suelen encontrarse obstáculos. Algunos provienen de las diferentes posturas rígidas o de temor que pueden sentir los integrantes del grupo cuando evalúan o cuando son evaluados. Esto puede mejorarse si se pone de manifiesto antes la función que cumplirá la evaluación para el proyecto y para el grupo.

Evaluar no es una actividad solitaria sino cooperativa.

Algunos obstáculos que suelen presentarse tienen que ver con:

- conflictos que se generan por que pueden sentirse juzgados o evaluados por otros.
- conflictos por falta de capacidad crítica para autoevaluarse o aceptar una sugerencia
- conflictos al evaluar el plan de acciones porque suelen resurgir debates sobre como habría que haber encarado una actividad. Con la diferencia que ahora se corrobora quien estaba acertado en su momento.
- conflictos por falta de flexibilidad para aceptar la necesidad de cambiar o modificar algo para beneficio de todos.

Frente a estos conflictos de todas formas queda la opción de tomar una actitud responsable donde los intereses personales queden minimizados y se prioricen los objetivos y propósitos del grupo. Es decir, asumir los riesgos necesarios en lo personal y como grupo frente a una situación que requiere aceptación a la vez de una actitud positiva para el cambio.

Teniendo en cuenta todo lo visto, cada grupo, deberá decidir que tipo de evaluación quiere aplicar en su proyecto, y es importante que al tomar ésta decisión participe la mayor parte del mismo .


Repasemos ...

- Ver qué pasa.
- Qué anda bien y qué no.
- Saber por qué pasa.
- Descubrir relaciones y fundamentar decisiones a tomar.
- Analizar qué debería ser modificado.
- Qué debería fortalecerse o reforzarse.



ATILIO

Todas éstas son preguntas que el grupo podrá plantearse y que conforman la evaluación.

Los momentos de evaluación deben ser pensados por el grupo desde la formulación del proyecto y surgirán espontáneamente cuando:

Debemos decidir algo y es necesario tomar una decisión en la cual es importante que todo el grupo participe, entonces es cuando:

1. Seleccionamos el instrumento para evaluar
2. Recogemos información de la realidad.
3. La interpretamos
4. Adaptamos las actividades en función de la interpretación de las informaciones recogidas.

La finalidad de estos puntos es lograr que la evaluación además de formativa sea la indicada. Es decir, que se adapte realmente al proyecto concreto que el grupo está implementando.

7º PONER EL PROYECTO EN MARCHA



Repasemos ...

Según lo visto hasta ahora los pasos serían:

1º

Describir la realidad en que vivimos. Detectar problemas y necesidades que vemos.



ANA



2º

De todos los problemas vistos elegir uno (el que queremos atacar con el proyecto).



TURBO

3º Proponer soluciones a ese problema y elegir una. Escribirla.



Definir como vamos a hacer para llevar a la práctica esa solución.

4º



5º



Tenemos que pasar en limpio a un documento todo lo trabajado. Explicado lo más detallada y claramente posible.



Decidir de que forma vamos a reflexionar sobre lo que estuvimos haciendo y sobre lo que vamos a hacer en un futuro.

6º



7º



Poner el proyecto en marcha.



DEFININDO NUESTRO PLAN DE ACCIÓN

El primer paso en el desarrollo de un programa de acción es la definición de los objetivos y la formulación de un plan de acción claro y concreto.

Los objetivos deben ser medibles, alcanzables y realistas.

TEMAS DEFINIDOS NUESTRO PLAN DE EVALUACIÓN

El plan de evaluación debe ser diseñado para medir el progreso de los objetivos y la efectividad de las acciones.

El plan de evaluación debe ser diseñado para medir el progreso de los objetivos y la efectividad de las acciones.

EMPEZAMOS A REALIZAR NUESTRO PLAN DE ACCIÓN

Una vez que se ha definido el plan de acción, el siguiente paso es comenzar a implementarlo.



Bloque IV.
DOCUMENTO
DEL PROYECTO





PROYECTO
CANTO

DOCUMENTO DEL PROYECTO

¿Por qué lo llamamos documento del proyecto?:

- Porque a través del mismo el grupo se compromete a realizar lo que deja plasmado por escrito en ese documento.
- Es un documento legal porque incluirá las firmas de los responsables y las diferentes partes intervinientes.
- Es un documento porque se le adjuntan los avales de las instituciones que se comprometieron con el grupo a colaborar con este proyecto específico.

Más allá de que es necesario formular el "documento del proyecto" para presentarlo adecuadamente ante éste Programa y así poder formar parte en el concurso de proyectos dentro del marco de este PFDJ, estamos convencidos de que la realización del mismo le servirá al grupo por varias razones:

Puede servir para:



- Sumar gente al proyecto
- Conseguir avales de otras instituciones
- Conseguir recursos materiales que saben que les harán falta
- Dejar por escrito los fundamentos del proyecto
- Tener un registro de todo lo trabajado grupalmente
- Usar el documento como guía cada vez que se reúnan con el grupo para revisar lo planeado, modificar lo que sea necesario y evaluar como va la marcha del proyecto.

Escribir el proyecto nos permitirá:



• *Comprender mejor lo que tenemos que hacer*

• *Evitar que se superpongan acciones y responsables para cada actividad*

• *Evitar malos entendidos y discusiones innecesarias al interior del grupo*



NATI



LUCHO

• *Ayudar a definir y tomar decisiones*

• *Prever posibles obstáculos*

• *Consolidar los acuerdos entre los distintos participantes.*



LINA

Veamos entonces qué “no” puede faltar en un Documento del Proyecto

Ya vimos que hay distintas formas de hacer un viaje según el medio de transporte que usemos. También para llevar a la práctica un proyecto hay distintas formas de realizarlo. Algunas características a tener en cuenta al formularlo POR ESCRITO son:

1. CARÁTULA

2. INTRODUCCIÓN

- a. REPRESENTANTES
- b. DIAGNÓSTICO
- c. PROBLEMA
- d. SOLUCIÓN propuesta
- e. SOLICITUD

3. PROPUESTA/PLAN DE TRABAJO

- a. OBJETIVOS
- b. FUNDAMENTACIÓN
- c. METAS O RESULTADOS ESPERADOS
- d. BENEFICIARIOS
- e. ACTIVIDADES
- f. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN / de EVALUACIÓN de IMPACTO y de RESULTADOS / de MANTENIMIENTO.
- g. CRONOGRAMA: duración de las actividades
- h. LOCALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
- i. RECURSOS NECESARIOS Y PLANILLA PRESUPUESTARIA

4. DOCUMENTACIÓN ANEXA

- a. Avales institucionales
- b. Compromisos y cartas de apoyo de terceros
- c. Presupuestos comparativos
- d. Fotocopia del DNI del representante legal del grupo
- e. Autorizaciones a menores



Veamos en qué consiste cada punto a escribir en el documento proyecto

Cómo escribir la primer hoja o carátula:

1. CARÁTULA

La carátula es un resumen de todo el proyecto.

La idea de la misma es que les sirva a quienes se lo presentan como un **documento de identificación rápida** para ver: de qué proyecto se trata, quiénes son los que lo presentaron, en qué consiste etc.



Pueden ver un modelo de carátula en la parte de anexos

En ella deben aparecer los siguientes datos:

■ NOMBRE DEL PROYECTO

Es el nombre que el grupo decidió ponerle a su proyecto.

■ NOMBRE DEL GRUPO QUE LO PRESENTA

■ NOMBRE Y APELLIDO DEL REPRESENTANTE DEL GRUPO

- es necesario que sea mayor de edad
- debería elegírsele entre todos los miembros del grupo: para esto pueden tener en cuenta : su participación activa, su estilo de conducción natural, si es fácil ubicarlo, o tienen un teléfono dónde llamarlo, etc.

■ BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Es importante que cuenten en pocas palabras, la idea general del proyecto, de qué se trata. Leyendo estas líneas cualquier persona que no haya participado en su formulación debería poder darse cuenta de cual será el objetivo que el grupo se propone y como piensan lograrlo.

■ LOCALIZACIÓN

Es el lugar donde se desarrollará físicamente el proyecto. Debe detallarse: La Provincia/ Ciudad; El Municipio; La Localidad; el o los Barrios; y las calles.

■ FECHA DE INICIO DE LAS ACTIVIDADES

Colocar cuándo planea el grupo comenzar las actividades

Al decidir la fecha pueden tener en cuenta: la época del año (en el caso de proyectos que impliquen: construcción, refacción, pintura etc.) y ver si es la estación del año más adecuada para realizarse. En el caso de involucrar a escuelas y alumnos: es importante tener en cuenta el ciclo lectivo, etc.

■ DURACIÓN ESTIMADA

Colocar cuántos meses durará el proyecto una vez comenzada la realización de las actividades. (recuerden que el máximo que sugiere el P.F.D.J. es de 6 meses)

■ CANTIDAD Y TIPO DE BENEFICIARIOS PREVISTA

Qué cantidad de gente se verá beneficiada con el proyecto aproximadamente, y quiénes serán los beneficiados: adultos, niños, ancianos, adolescentes, personas con capacidades diferentes, etc. *Es importante que estimen en un número "concreto" a las personas.*

Se puede dividir los beneficiarios en 2 tipos: Beneficiarios Directos (B.D.) y Beneficiarios Indirectos (B.I.).

Los B.D. serán aquellas personas que verán solucionado un problema que les era propio, y verán mejorada una situación negativa que estaban viviendo. Los B.I. son todas aquellas personas que por estar en contacto (de alguna forma) con los B.D. ven su realidad modificada positivamente.

■ MONTO SOLICITADO

Es la cantidad de dinero que el grupo solicita al P.F.D.J. para llevar adelante el proyecto.

Recuerden que el monto no puede ser mayor a los \$ 5000.- ya que es el máximo de dinero que otorga éste Programa en subsidios a grupos particulares.

■ ORGANIZACIONES INTERVINIENTES

Son las instituciones principales entre las cuales se firmará el acuerdo para llevar adelante el proyecto.

Para el caso del P.F.D.J. son tres:

1) EL grupo juvenil (el que firma es el responsable legal, que debe ser mayor de 21 años)

2) La Organización Madrina (el que firma es su presidente)

3) El P.F.D.J. el que firma es el coordinador general del Programa (firmará una vez que lo presenten y si es finalmente aprobado).

2. INTRODUCCIÓN

Luego de la carátula tenemos que intentar introducir a quién lea nuestro proyecto en la problemática que enfrentamos y quiénes somos los que estamos detrás del documento.

Queremos empezar a informar sobre el trabajo realizado por nosotros, las características que tendrá nuestro proyecto en general. Debería quedar en claro por qué es importante llevar adelante el proyecto: Cuáles son nuestros motivos, y cuál es la realidad que vamos a modificar con él, de lograr el financiamiento.

a. REPRESENTANTES o GRUPO JUVENIL

Aquí deben presentar al grupo que esta trabajando en la idea proyecto.

Contar quiénes son los que conforman el grupo juvenil y cuáles son las características generales del grupo.

Pueden responder a las siguientes preguntas para guiarse:

¿Quiénes forman parte del grupo (cuántos son y a qué se dedican o en qué ocupan su tiempo diariamente)? ¿Cómo se conformó? ¿Cuál es su historia? ¿Qué trabajos vienen realizando juntos o cuáles actividades son las que realizan habitualmente? ¿Cuáles son sus expectativas, motivaciones, metas en general?

ideales? ¿Cuál fue el motivo central que los agrupó? ¿Qué los mueve a trabajar en actividades comunitarias? ¿Qué experiencia tienen en ello y si no la tienen cuáles son sus expectativas?

b. DIAGNÓSTICO

Debe desarrollarse aquí cuál es el diagnóstico que el grupo realizó sobre la situación puntual donde van a intervenir.

Puede reforzarse este punto detallando cómo es la comunidad, cuáles son las características que observaron del lugar dónde se desarrollará el proyecto: pueden ayudarse a narrarlo con la siguiente guía de preguntas:

¿Cuándo se construyó el barrio? ¿Cómo es su tamaño? ¿Qué servicios tiene: agua corriente, cloacas, alumbrado público, servicio de recolección de residuos, etc? ¿Tiene calles de tierra o asfalto? ¿Qué tipos de servicio de transporte tiene? ¿Cuentan sus habitantes con servicios de comunicación telefónica? ¿Tiene escuelas? ¿Cuántas y cuáles son? ¿Tiene salas de salud? ¿Qué organizaciones conocen que trabajen activamente en el barrio? ¿Cuáles son las fuentes de trabajo principales? ¿Cuántos habitantes tiene? ¿cuántas familias? ¿Cómo están formadas las familias? ¿Son del lugar o viene de otras provincias o países?

c. PROBLEMA

Cuáles son los problemas que detectaron y qué inconvenientes les provoca a la gente que vive allí. Cuál es el principal problema.

d. SOLUCIÓN propuesta

Cuál es la solución que propone el grupo al problema principal que van a atacar.

e. SOLICITUD

Qué es puntualmente lo que están solicitando o pidiendo a la institución que se lo presentan . En este caso el P.F.D.J.

3. PROPUESTA/PLAN DE TRABAJO

a. OBJETIVOS

Escribir para qué realizamos el proyecto

b. FUNDAMENTACIÓN

Por qué creemos que es importante realizarlo

c. METAS O RESULTADOS ESPERADOS

Qué pensamos lograr concretamente

d. BENEFICIARIOS

Quiénes se beneficiarán con el proyecto, directamente e indirectamente.

e. ACTIVIDADES

Aquí deben describir el Plan de Trabajo.

f. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN/ de EVALUACIÓN de IMPACTO y de RESULTADOS / de MANTENIMIENTO.

Cómo harán para implementar las actividades en todo su conjunto. Cómo evaluarán los logros o resultados y en qué momento. Qué efectos va a producir la realización del proyecto en la vida de la comunidad. Cómo seguirán funcionando en el tiempo mas allá de los meses concretos en que se realizarán las actividades previstas en el plan de trabajo.

g. CRONOGRAMA: DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Cómo se distribuirán las actividades en el tiempo.

h. LOCALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

En qué lugar se realizarán las actividades. Debe coincidir con lo puesto en la carátula.

i. RECURSOS NECESARIOS Y PLANILLA PRESUPUESTARIA

Realizar una planilla presupuestaria donde quede claramente detallado cuánto y en qué van a invertir el dinero solicitado al P.F.D.J.



Para este último punto puede servirles el anexo como "armar un presupuesto" se encuentra en la parte final de este manual.

4. DOCUMENTACIÓN ANEXA:

a. Aavales institucionales

b. Compromisos y aavales de terceros

c. Presupuestos comparativos

Es de fundamental importancia que corroboren que los comercios donde pidieron presupuestos de los diversos insumos a comprar tengan en el precio que les dieron el IVA incluido. Y que el comercio les pueda emitir facturas de curso legal.

d. Fotocopia del DNI del respresentante legal del grupo

e. Autorizaciones a menores



Puede verse un ejemplo de carta en los anexos prácticos

Puede verse un modelo de autorización a menores en los anexos prácticos



Bloque V. ANEXOS PRÁCTICOS



IDENTIFICACION

Blodme V.

EXOS PRACTICOS



¿Cómo armar un Presupuesto?

ANEXO 1.

El armado del presupuesto es un paso muy importante en el diseño del proyecto. El presupuesto será construido sobre la base de las metas y objetivos establecidos por el grupo. Permitirá presentar y comunicar en forma visual y clara los recursos que se necesitan y los gastos que implicarán.

Realizar un presupuesto nos será de utilidad para:

- Anticipar y prevenir las necesidades concretas
- Conocer los recursos disponibles
- Informar a terceros cómo serán utilizados los recursos
- Calcular los costos con precisión; controlar los gastos
- Agrupar recursos por rubros para detectar si hay exceso en algún sector (discriminando cuáles son imprescindibles y cuáles son secundarios)
- Determinar con anterioridad cuáles son gastos fijos, y cuáles podrían ser gastos eventuales o no previstos
- Comparar precios entre distintos proveedores y elegir el más conveniente
- Lograr que la administración de los fondos sea transparente para todos

Para la elaboración del mismo pueden formularse una serie de preguntas:

- ¿Qué es necesario comprar?
- ¿Cuánto dinero cuesta cada uno de los insumos que debemos comprar?
- ¿En qué momento del desarrollo del proyecto será necesario realizar el gasto?

En el momento de la evaluación del proyecto, el F. J. analizará con especial cuidado que los grupos juveniles hayan sido muy prudentes en el uso y destino que se le dará al dinero. Es necesario que recuerden la importancia de usar el dinero en forma conciente, dado que influirá en la posibilidad de financiar a nuevos grupos juveniles. Por lo tanto, es nuestra responsabilidad sugerirles aprovechar al máximo el monto de dinero que soliciten para realizar sus proyectos.

El monto máximo que pueden solicitar al P.F.D.J. es \$ 5000.

Este monto máximo fijado se debe a la voluntad del P.F.D.J. de poder llegar a la mayor cantidad de grupos juveniles con iniciativas en cada provincia. Si el monto que solicitan para llevar adelante su proyecto es menor a \$ 5000.-, esto es positivo y será tomado también en cuenta, ya que permitirá una mayor aprobación de proyectos en el concurso del corriente año.

Una vez que hayan determinado qué insumos deberán comprar para realizar el proyecto, hay que solicitar en los comercios que los vendan, una factura proforma comparativa, en la cual el proveedor tiene que detallarles:

- De qué insumo se trata y cantidad del mismo.
- Marca o nombre comercial del insumo.
- Precio unitario y precio total por cantidad.



Para esto
pueden
trabajar sobre
esta planilla
presupuestaria
para guiarse

En la hoja siguiente
pueden ver
detalladamente qué
debe colocarse en
cada "Rubro" de
esta planilla
(1. Capacitación,
2. Bienes, etc.)

Partidas Presupuestarias	Presupuesto		Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio x canti
	Proveedor	Nº presup.				
1. Capacitación						
Horas Cátedra						
Gastos del grupo en servicio						
Varios						
Subtotal						
2. Bienes						
Bienes de uso						
Bienes de consumo						
Subtotal						
3. Servicios no personales						
Transporte						
Seguros						
Comunicaciones						
Otros						
Subtotal						
Total del Proyecto						

El presupuesto se divide en diferentes rubros para organizarlo:

RUBROS EN QUE SE DIVIDE UN PRESUPUESTO

1. Rubro Capacitación

- Horas Cátedra
- Gastos del grupo en servicio
- Varios

2. Rubro Bienes

- de uso
- de Consumo
- Sub-total de bienes

3. Rubro Servicios no personales

- Transporte
- Seguros
- Comunicaciones

Rubro 1° Capacitación

•Horas Cátedra:

En algunos casos, por las características de los proyectos, se necesita la ayuda de un profesional para que les enseñe a realizar algunas tareas.

Ejemplo:

Si el proyecto consiste en realizar una panadería comunitaria, tal vez, se necesite la ayuda de algún maestro panadero que les explique cómo hacerlo. La capacitación, entonces, tiene un costo por cada hora de enseñanza.

A esas horas se las llama horas cátedra.

El valor máximo de la hora de enseñanza podrá ser de \$ 25.- (cualquiera sea la especialidad del profesional).

No es conveniente que este monto supere el 20 % del total del proyecto.

•Gastos del grupo en servicio:

Este es un monto que se ha estipulado por el P.F.D.J. pensando que pueda ser usado para gastos específicos de integrantes del grupo juvenil durante el desarrollo del proyecto.

Puede utilizarse para solventar gastos en **transporte y vianda** para casos puntuales en que les sea realmente imposible cubrirlos por otros medios.

Ejemplo:

A la hora de realizar un proyecto de construcción, tal vez, algunos integrantes tengan que trasladarse desde alguna localidad vecina no pudiendo cubrir su propio transporte. El grupo puede solventarlo con este rubro.

Otro caso puede ser cuando se cuenta con el apoyo de algún colaborador que brinde clases gratuitas al grupo sobre alguna temática y para cumplir con ello necesite movilizarse durante, por ejemplo, dos semanas consecutivas, teniendo que solventar desde si mismo la nafta del auto. Entonces, pueden proponerle al docente que esto lo solventará el grupo y colocarlo en este rubro.

El criterio y la validez de utilización de este porcentaje previsto queda bajo la responsabilidad y conciencia del grupo.

Es importante dejar en claro que aunque el Programa se basa en un esquema de **trabajo solidario** los integrantes del grupo se capacitan y brindan un servicio a la comunidad y por lo tanto cuentan con este monto, que **no debe superar en un 10%** del monto total del proyecto, a fin de no tener que dejar de realizar actividades por falta de recursos.

•Varios (de capacitación):

Podrán ser solicitados insumos para el desarrollo de las actividades específicas de capacitación, por ejemplo: lápices, gomas, tizas, pizarrón, cuadernos, fotocopias, etc.

Rubro 2° Bienes

•Bienes de uso:

Son todas las cosas que **no se gastan** durante el desarrollo del proyecto que seguirán existiendo y podrán ser transferidos al grupo (si tiene personería jurídica), o a una organización comunitaria una vez finalizado el proyecto.

Por ejemplo:

Una video grabadora, un televisor, una heladera, máquinas, equipos de transporte, equipos de sonido o comunicación; equipos educativos, de recreación, de computación, muebles, bibliotecas, libros, videos, artículos de bazar, indumentaria, etc. (Son bienes que no se consumen).

Estos deben estar asegurados por un año. (dicho seguro deben presupuestarlo dentro de los gastos del proyecto).

• **Bienes De Consumo:**

Los bienes de consumo, a diferencia de los bienes de uso, son los que **se gastan** en el momento que son utilizados. En este punto hay que detallar todos los elementos que se consumen durante la ejecución del proyecto para poder realizar cada una de las actividades planificadas en él.

Por ejemplo:

Cemento en la construcción de una pared, cassetes en la realización de un video, artículos de ubrería (como tonner, papeles) para imprimir una revista, productos alimenticios, etc.

• **Sub-Total De Bienes:**

En este punto debe estar el importe total de bienes, es decir la suma de **bienes de uso y de consumo**.

Rubro 3° Servicios no personales

Este rubro engloba aquellos gastos en:

- **Transporte** de insumos y materiales.
- **Seguros:** deben ser asegurados sin excepción todos aquellos bienes de uso que corran riesgo de robo, incendio, etc.
- **Comunicaciones:** el grupo puede pensar un monto estimado sobre gastos en comunicaciones telefónicas, fax y cartas, que el desarrollo del proyecto les pueda demandar .

Normalmente para el rubro comunicaciones suele solicitarse un monto específico estimado. En caso de no ser usado, podrá reasignarse para la compra de otro/s insumo/s que hagan al desarrollo del proyecto y que sea/n necesario/s.

El grupo juvenil deberá comunicarlo por nota a la Organización Madrina la que elevará a la Unidad Central del Programa una solicitud de reasignación de gastos por el monto sobrante y esta última evaluará la posibilidad de su aprobación según el grado de pertinencia.

Al final de la planilla debe sumarse cada columna y colocar el "total del Proyecto"

CARATULA

- Nombre del Proyecto:
- Nombre del Grupo Juvenil:
- Responsable del Grupo Juvenil:
- Breve descripción del proyecto:
- Beneficiarios Directos:
- Beneficiarios Indirectos:
- Fecha de inicio de actividades prevista por el grupo:
- Fecha de aprobación del Proyecto: (esto será completado por el Programa)
- Duración del proyecto: señalar con un círculo los meses de duración del proyecto.

2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses
---------	---------	---------	---------	---------

- Monto solicitado:
- Organizaciones intervinientes:

	Nombre	Responsable	Firma	Fecha de Firma
Programa				
Organización Madrina				
Grupo Juvenil				

- Localización:

Calle - Barrio - Localidad - Departamento / Municipio - Provincia

Ejemplo de una posible Carátula

ANEXO 3.

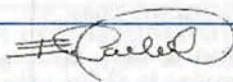
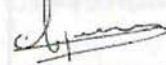
CARATULA

- Nombre del Proyecto: **Estudiando con los Chicos**
- Nombre del Grupo Juvenil: **Jóvenes por la Escuela**
- Responsable del Grupo Juvenil: **Ana Pérez**
- Breve descripción del proyecto: **Equipamiento de un espacio comunitario para que puedan asistir diariamente los alumnos de la escuela. Allí se les brindará apoyo escolar, libros de consulta y fotocopias en forma gratuita a los chicos que más lo necesitan. Desde dicho espacio, se espera contribuir al mejoramiento en el desempeño escolar de los alumnos del Barrio.**
- Beneficiarios Directos: **10 Jóvenes**
- Beneficiarios Indirectos: **280 chicos que asisten actualmente a la escuela del Barrio USINA. (Escuela Normal Superior del Bolson y sus familias de 5 integrantes promedio)**
- Fecha de inicio de actividades prevista por el grupo: **Mayo de 1999**
- Fecha de aprobación del Proyecto: **(esto será completado por el Programa)**
- Duración del proyecto: **señalar con un círculo los meses de duración del proyecto.**

2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses
---------	---------	---------	---------	----------------

• Monto solicitado: **\$ 3600.-**

• Organizaciones intervinientes:

	Nombre	Responsable	Firma	Fecha de Firma
Programa	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO JUVENIL	Dr. Alejandro Finocchiaro		
Organización Madrina	FUND. LOS TRONCOS	Ernesto Calderón		
Grupo Juvenil	JOVENES POR LA ESCUELA USINA	Ana Pérez		26-05-99

• Localización: **Calle Urquiza 55 - B.º USINA, Loc.: El Bolsón, Municip.: El Bolsón, Depto. San Carlos de Bariloche, Prov. de Río Negro**
Calle - Barrio - Localidad - Departamento / Municipio - Provincia

Ejemplo: "Solicitud de Reasignación Presupuestaria"

ANEXO 4.

Suele pasar frecuentemente, que por contar el grupo con el "dinero en efectivo" para realizar las compras, **obtenan** (y/o **soliciten**) **descuentos** de los distintos comercios. Estos descuentos por pago en contado les permitirá contar con un dinero **extra**.

Dado que no ha sido aclarado en el presupuesto original aprobado cual será el uso que el grupo piensa darle, para poder utilizarlo, el responsable del grupo deberá firmar una carta donde solicite autorización para hacer uso del mismo y justifique además su necesidad para el proyecto.

Es lógico que esto ocurra, dado que es difícil saber con anterioridad el monto exacto del dinero que se reunirá por cada descuento conseguido.

Este dinero **excendente** (o extra) podrá ser utilizado por el grupo (para comprar otros insumos, o mas cantidad de los mismos) siempre y cuando se envíe antes de usarlo una carta **de solicitud de autorización** para realizar una reasignación presupuestaria.

La unidad central evaluará la necesidad, coherencia y adecuación del pedido que el grupo haga y les comunicará a través de la organización madrina su aprobación o no para efectuar los gastos propuestos.

Para que esta unidad central pueda efectuar la autorización, el grupo debe dejar bien en claro qué insumo se dejó de comprar o cuanto descuento se obtuvo por cada insumo, y en que será utilizado todo ese dinero disponible.

Seguidamente a modo de ejemplo se detalla una nota de solicitud de **reasignación presupuestaria**:



Referencia: Proyecto : " Estudiando con los chicos "
Grupo Juvenil : "Jóvenes por la escuela "

El Bolsón, 5 de mayo de 1999

Sr. Coordinador P.F.D.J :

Por intermedio de esta carta, solicitamos a Ud. que considere el siguiente pedido de reasignación presupuestaria que el grupo "**Jóvenes por la Escuela**" solicita.

Debido a distintos descuentos obtenidos a la hora de comprar los insumos, nuestro presupuesto original se ha modificado de la siguiente forma:

Insumo aprobado (en el presupuesto original)	Monto	Descuento obtenido	Saldo disponible
Fotocopiadora Panaçonic	\$ 1280.-	10%	\$ 128.-
4 Resmas de papel oficio: \$6 c/u	\$ 24.-	\$ 4.-	\$ 4.-
25 Libros de lectura	\$ 315.-	15%	\$ 47,25.-

total disponible para reasignar : \$ 179, 25

Insumos nuevos a adquirir	Monto
4 Tonner de \$15 c/u	\$ 60,00.-
Libros de lectura	\$ 47,25.-
Biblioteca fija de 3 estantes en roble	\$ 72,00.-

Sin otro particular, esperando pueda dar respuesta a nuestro pedido, saludamos a Ud. muy atentamente .

Ana Perez

Responsable grupo juvenil
"Jovenes por la escuela"

Grilla de Verificación

ANEXO 5.

Esta grilla les servirá para que (el grupo juvenil y la OM) revisen al momento de elevar su proyecto, que están enviando todo lo solicitado por el P.F.D.J. y que el "documento del proyecto" cumplirá con las condiciones "formales" necesarias para su aprobación.

Pueden ir marcando con una cruz lo que ya han incluido y tenerlo como referencia para saber qué les falta conseguir para completar formalmente el proyecto.

1.	Fotocopia del DNI del responsable grupal .	
2.	Numero de teléfono del responsable grupal, o de por lo menos uno de los integrantes. De no tener, colocar algún número donde puedan ser localizados y mencionar a quién pertenece.	
3.	Autorizaciones de los integrantes menores de 21 años que participan en el P.F.D.J.	
4.	Listado con los integrantes del grupo juvenil, en el que conste: nombre, edad, y domicilio de cada uno.	
5.	Verificar que los datos solicitados en la carátula hayan sido completados en su totalidad.	
6.	Chequear que la carátula esté firmada por el representante del grupo y por la O.M	
7.	Descripción amplia de la localización donde se desarrollará el proyecto: domicilio, barrio, localidad, municipio, departamento, provincia. (en la carátula)	
8.	Carta de elevación del proyecto dirigida al Sr. Coordinador General del P.F.D.J.	
9.	Que se envíen dos Facturas proformas comparativas de cada insumo, con las que se ha confeccionado el presupuesto.	
10.	Verificación de que el presupuesto confeccionado está incorporando los insumos de menor valor y que la suma del mismo es	
11.	Notas por escrito de las instituciones que han comprometido su colaboración en el desarrollo del proyecto.	
12.	Curriculum Vitae de capacitadores que se contratarán.	
13.	Planos de construcción y cómputos métrico firmados por profesional o por un maestro mayo de obras.	
14.	Es importante que cuenten en alguna parte del documento, cómo piensan hacer visible el origen del financiamiento. Si requerirán para ello placas, banderas, afiches, remeras, pasacalles, pintadas, spots, etc.*	

* De diseñarse afiches, spots, pintadas etc., el grupo debe enviar como anexo del proyecto una muestra del mismo para que sea también aprobado por esta UCP.



Ejemplo de un Plan de Acción posible

ANEXO 6.

A continuación les mostramos un plan de acción realizado para el proyecto del ejemplo trabajado en este manual. Cuanto mayor sea el número de metas a lograr, más extenso será el plan.

En este **ejemplo**, sólo para simplificar y no hacerlo tan extenso, vamos a trabajar sobre **sólo 2** de los resultados esperados.

METAS / RESULTADOS <i>¿Qué vamos a lograr?</i>	ACTIVIDADES <i>¿Qué tenemos que hacer para lograr las metas?</i>	RESPONSABLES Y EJECUTORES <i>¿Quiénes?</i>	TIEMPO <i>¿Cuánto tiempo nos llevará?</i>
<p>1.</p> <p>Tener <i>equipado</i> un lugar donde funcionar diariamente para que puedan asistir los alumnos de la escuela.</p>	<p>1. Conseguir un espacio para desarrollar el proyecto diariamente y obtener el aval para poder funcionar en el local previsto.</p> <p>2. Ver qué materiales hacen falta para reacondicionarlo y comprar los insumos necesarios para ponerlo en funcionamiento.</p>	<p>Para la actividad 1: Conseguir un espacio para funcionar y conseguir el aval para poder llevar adelante el proyecto en el local previsto: todo el grupo propondrá dónde puede trabajarse. Una vez definido esto: Bruno y Candela se encargarán de conseguir el aval.</p>	<p>Tiempo - actividad 1: el grupo deberá limitar desde el principio, estimativamente, el tiempo que le demandará el desarrollo de cada actividad. En referencia a la actividad de la búsqueda de un local para el desarrollo del proyecto, podrán pensar inicialmente que les demandará alrededor de 10 días, a los efectos de conocer los espacios disponibles en la comunidad y enterarse de quiénes son sus propietarios y cual de estos espacios podría ser cedido al grupo para llevar adelante las actividades. Una vez determinado el espacio y convenido con su propietario el uso del mismo en tiempo y forma, éste le entregará al grupo una nota que lo avale para el uso del mismo.</p>
<p>2.</p> <p>Tener <i>conformado</i> un equipo de personas que brinde apoyo escolar a los alumnos de la escuela que lo necesitan.</p>	<p>3. Armar un grupo que se haga cargo de atenderlo.</p> <p>4. Definir los horarios de n.</p> <p>5. Decidir qué tareas se realizarán dentro de ese espacio y qué servicios se brindarán a los alumnos.</p> <p>6. Definir cómo se hará la convocatoria a los alumnos y cómo se difundirán las acciones a desarrollar.</p>	<p>Para la actividad 2: Buscar presupuestos para la elaboración del presupuesto: Lucho y Lina se encargarán de ir a buscar presupuestos a distintos comercios. Una vez elegidos los insumos de menor costo, se deberá elaborar con ellos el presupuesto. Una vez que se logre la aprobación del proyecto, el grupo irá a hacer las compras dividiéndose en dos. a) Para el rubro librería nombramos como responsable a Christian y b) para materiales de pintura y refacción a Natalia. Cada responsable llevará el dinero necesario y pedirá las facturas correspondientes. El encargado de llevar las cuentas de todo el grupo será: Demián. Al terminar las compras, Lucho y Lina le darán a Demián las facturas y el vuelto. Demián chequeará que tengan todos los datos correspondientes, que hayan cobrado el precio presupuestado y anotará en un cuaderno los gastos realizados al momento y cuánta plata les queda disponible. Deberían desarrollar en forma similar responsables y ejecutores de cada actividad)</p>	<p>Tiempo - actividad 2: los encargados de buscar los presupuestos deberán pensar en varios comercios para pedir proformas comparativas. Por insumo deberán presentar 2 proformas comparativas a fin de elaborar el presupuesto para incluir en el proyecto los insumos de menor valor. Podemos suponer que si el grupo ha delimitado de antemano los insumos que necesitará y conociendo los comercios de la zona, podrá en tres días tener finalizada esta actividad.</p>

LUGAR <i>¿Dónde se realizará cada actividad?</i>	RECURSOS <i>¿Con qué las vamos a realizar?</i>	PROVEEDORES <i>¿De dónde obtendremos cada recurso?</i>	COSTOS <i>¿Cuánto cuesta lo que necesitamos?</i>
<p>Es importante que el grupo tenga un lugar de encuentro definido, sobre todo antes de haber obtenido el espacio para el desarrollo del proyecto en sí mismo (actividad 1)-. Este lugar puede ser: la casa de uno de los integrantes del grupo, con autorización de la familia; el salón parroquial, con autorización del cura; un aula del colegio, con autorización de la Directora; etc.</p>	<p>Deben recordar que cada insumo a ser usado en el proyecto es un recurso material; que cada persona que interviene en el desarrollo del proyecto con el aporte más mínimo es un recurso humano como también los espacios para reuniones y el espacio para el desarrollo del proyecto es un recurso físico. Recuerden que para la realización de cada actividad debe indicarse en qué lugar se desarrollará la misma.</p>	<p>El local lo presta la comisión vecinal. Artículos de librería: los compramos en tienda OMIN . Los libros de texto son donación de la gente de la parroquia. La fotocopidora la compramos fuera de la ciudad en "Mar chiquita, centro de la copia"</p>	<p>El lugar nos es dado en préstamo: costo = \$0,00 Para Artículos de librería: \$850,00 Para libros de texto: son donados por la parroquia: costo = \$0,00 Para fotocopidora: \$ 2100,⁰⁰</p>



La utilización de un "cuadro" para hacer el plan de acción les puede ser útil ya que permite ver con claridad la relación entre cada una

Pueden hacerlo en afiches grandes y dejarlo en la pared como ayuda memoria de todos



Proveedores:

Los recursos tienen su origen en quienes nos los proveen, es decir: LOS PROVEEDORES. Estos son: comercios, personas particulares e instituciones. Los proveedores pueden hacer la venta de recursos (pintura, materiales de librería), o entregarlos en forma gratuita (por ejemplo, préstamo del recurso sala de reuniones por el cura de la iglesia por lo cual su costo será de \$ 0.-)

Costos:

Los insumos que se compran en los diferentes comercios tienen un costo determinado, por unidad y/o cantidad que se adquiera. La confección del presupuesto debe realizarse a partir de incorporar al mismo los insumos de menor costo o valor. PUEDEN REMITIRSE AL ANEXO: "CÓMO ARMAR UN PRESUPUESTO".

Cuando el grupo conozca el total de insumos a comprar para llevar adelante el proyecto, se deberá elaborar la planilla presupuestaria y en ella deben constar todos los recursos, sus costos y los proveedores

| ¿Qué es un grupo?

Personas que se ponen de acuerdo para llevar a cabo una tarea. La mera unión física de personas no basta para construir un grupo. Un grupo posee una fuerza especial que supera la suma de las fuerzas individuales.

Para que un grupo "sea" se requiere:

- 1.) **Un objetivo común.**
- 2.) **Relaciones personales entre los miembros.**
- 3.) **Una acción cooperativa o interacción dependiente.**

1.) Un grupo debe conseguir para constituirse como tal, una "meta u objetivo común", que una los esfuerzos de todos en una sola dirección, aunque la participación activa de cada miembro pueda ser distinta en cuanto a su grado y al modo en que lo hace. Las personas reunidas sobre la base de un **objetivo común** crean entre sí distintos canales de **comunicación**.

2.) La **inter-comunicación** entre los miembros del grupo por sus relaciones personales, determina una segunda característica importante para su constitución.

3.) Otra característica de un grupo es la "**interacción dependiente**" o **acción cooperativa**, es decir en la que unos se apoyan en los otros para una acción común.

Aquí es esencial distinguir una acción "competitiva" de una acción "cooperativa".

- En la acción **competitiva** cada uno depende de su propio esfuerzo y puede conseguir el objetivo independientemente de los otros.
- En la acción **cooperativa** en cambio, nadie puede conseguir el objetivo fuera de los otros y depende y se apoya en el esfuerzo de los otros para conseguir un objetivo común.

Lógicamente sólo la acción cooperativa une a los individuos en un grupo.

Por el contrario, la acción competitiva los divide y exalta el individualismo.

Todo grupo humano que se proponga la consecución de un mismo fin, podrá lograr sus objetivos si multiplica las fuerzas de los individuos mediante la **cooperación**; si logra una eficaz **coordinación** de los esfuerzos colectivos; y si mantiene una fluida **comunicación** entre sus miembros.

PILARES BASICOS de un Grupo



- **COOPERACIÓN**
Es obrar y actuar con otros, apoyándose mutuamente para lograr un mismo objetivo.
- **COORDINACIÓN**
Es la acción concertada y planificada de los miembros del grupo para el cumplimiento de una tarea o actividad.
- **COMUNICACIÓN**
Es la permanente acción de manifestar o hacer conocer, oralmente o por escrito, todos los mensajes que permitan coordinar y cooperar mejor en el desarrollo de las actividades del grupo.

En un grupo podemos hablar de **tres niveles de análisis:**

1.- Nivel de contenido

Tenemos en cuenta el interés que generan los objetivos y la cohesión de esfuerzos para alcanzar las metas del grupo. Aquí intentamos ver en que medida estamos comprometidos con la meta y con el objetivo original que dió forma al grupo, si se ha modificado con el tiempo o es necesario formularlo de nuevo porque ahora carece de interés o porque se ha logrado y hay que dar un paso mas. ...

2.- Nivel socio-emotivo

Observar la suma de todas las acciones: reacciones emotivas. Algunas conscientes y otras menos. Son sentimientos que influyen (en forma positiva o negativa), en la interrelación de las personas. Estas reacciones frente a los acontecimientos facilitan u obstaculizan la marcha del grupo hacia su objetivo.

3.- Nivel de procedimiento

Apunta a la "manera" que tiene el grupo de alcanzar el objetivo. El procedimiento es la organización interna de los recursos humanos en el grupo en vista de la tarea encomendada. Implica las normas que fija el grupo, las reglas de juego, los roles que el grupo atribuye a cada participante, las técnicas empleadas para conducir una discusión y la solución de los problemas. El procedimiento (la forma) siempre debe estar en función del grupo, del contenido y de lo que se busca.

Niveles de análisis

Son puntos claves o aspectos que se recortan o toman de algo complejo (en este caso de un grupo) para poder estudiarlo mejor en su interior.

Estos tres niveles de análisis pueden ir tomándose los a la hora de evaluar el funcionamiento del grupo. Puede elegirse un nivel y trabajar en una reunión sobre el nivel elegido o pueden trabajar analizando algunas partes que consideren importantes de los tres niveles en una sola reunión. Las preguntas al final de cada punto les serán de ayuda para trabajarlos.



De los conceptos expresados podemos definir un grupo como:

“Unión de varias personas que se **intercomunican** entre sí e **interactúan** en una **acción cooperativa** con vista a conseguir un **objetivo común**”.

LA PRODUCTIVIDAD DEL GRUPO



*Consideramos productivo a un grupo que elige metas realistas y las logra **eficaz** y **efectivamente**.*

“La productividad debe ser analizada desde el punto de vista de la comunidad o de la sociedad en general; el grupo que promueve y logra el máximo para el bien general, puede ser considerado el más productivo.”

Eficaz

Decimos que un grupo es eficaz si logra conseguir los objetivos perseguidos. La eficacia se expresa en forma de relación entre los resultados buscados y los resultados obtenidos.

Efectivo

Un grupo es efectivo si logra cumplir con el resultado esperado en el tiempo propuesto, e independientemente de la forma que se utilice, alcanza los objetivos logrando un buen impacto y buenos resultados.

¿Cómo Evaluar nuestro Grupo?

ANEXO 8.

| ¿Cómo evaluar nuestro grupo?

"El proceso de determinar el grado en que el grupo está logrando sus metas, constituye el alma de la evaluación. Todo grupo necesita emplear la evaluación a fin de ser productivo como sea posible."



TURBO

Una forma posible, para comenzar con la práctica de la evaluación es ir pidiendo comentarios de los integrantes del grupo (de tiempo en tiempo) sobre distintos aspectos específicos del progreso y proceso del grupo.

La evaluación del grupo es un proceso difícil ya que se ocupa de las personas y la conducta humana que es siempre compleja. Por lo general hay resistencia a la evaluación y los integrantes no tienden a temerla y a sentirse molestos por ella. Los grupos, como los individuos, tienen dificultad en contemplarse a sí mismos imparcialmente. Cualquier examen o crítica puede provocar resentimientos.

Recuérdese siempre que **la evaluación es un medio para un fin**. Su propósito principal es indicar para el futuro cambios que aumentan la productividad, la madurez y el valor del grupo. También puede describirse como una comparación de lo real con lo ideal, con el fin de que puedan hacerse juicios sobre el proceso.

La evaluación es un ingrediente esencial del proceso del grupo, y puede concretarse en una fuerza vital para el mejoramiento del grupo.

| ¿Qué estamos evaluando?

Debe haber una definición clara del **propósito** de cualquier evaluación antes que se pueda elegir una técnica, cuando ésto se haya realizado, entonces es posible seleccionar los medios, por ejemplo usar cuestionarios escritos, reuniones en pequeños grupos, etc.

En un Grupo Evaluamos distintas cosas

Lo que evaluamos, son distintas "fuerzas" que hacen a la dinámica de un grupo



Aclaremos sólo algunas de estas fuerzas que hacen a la dinámica de los grupos:

ATMÓSFERA: se llama atmósfera de grupo a la disposición de ánimo, tono o sentimiento que está difundido en el grupo. El ambiente físico real en que actúa el grupo, donde trabaja y se reúne es importante para ayudar a determinar la atmósfera del grupo.

¿Cómo es tu grupo?

- ¿Se pueden mejorar las condiciones del lugar donde nos juntamos para trabajar? ¿ayudará en algo ésta modificación?
- ¿Cómo es el lugar elegido para las reuniones? ¿hay lugar para todos? ¿es de fácil acceso? ¿influye su localización en la asistencia de todos los miembros?
- ¿Hay alguien que podría quedar afuera y que de hacerlo en otro lugar participaría más seguido de las reuniones?
- ¿Es posible cambiarnos de lugar? ¿a dónde y por qué?

ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN:

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos ideas, sentimientos o creencias a otros. Por lo general nos comunicamos por medio de la palabra o del lenguaje pero también nos comunicamos por representaciones visuales, gestos e imitaciones. Sin embargo, el lenguaje constituye la forma principal de la interacción social entre los seres humanos. Muchos problemas del grupo resultan de la dificultad de algunos integrantes para comunicarse con otros miembros. En los grupos heterogéneos -*donde hay gente con diferentes antecedentes, ocupaciones, aptitudes para la comunicación*- es importante que cada miembro se cerciore de que se está comunicando con todos los otros miembros del grupo. En todo grupo debemos prestar atención no solo al/los individuo/s, sino a las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro del grupo.

¿Cómo es tu grupo?

- ¿Hay medios definidos de comunicación para compartir los conocimientos, los planes, las decisiones administrativas, etc.?
- ¿Hablan siempre los mismos? ¿pueden identificar a los que más les cuesta? ¿cómo podría incluirse a los que más les cuesta en las conversaciones grupales?
- ¿Qué mecanismos de comunicación pueden proponer para asegurar que todos estén comunicados e informados sobre lo que está sucediendo?

PARTICIPACIÓN:

La Participación grupal es la inclusión personal y psicológica de los individuos en los asuntos del grupo. Por lo general pensamos

que la participación en el grupo es una expresión evidente, observable por medio de la palabra o las acciones; sin embargo hay esquemas de conducta más sutiles en función de gestos, actitudes o modales, que constituyen participación.

También podemos pensar en función de la amplitud de la participación. Es decir, cuántos miembros participan o bien hablar de intensidad, o sea, cuán frecuentemente intervienen los diversos individuos o cuán emocionalmente interesados llegan a estar. Podemos pensar acerca de los esquemas de participación, sobre cómo reaccionan las personas recíprocamente.

La participación debe revisarse en todos los momentos:

- Desde que se definen los momentos
- Desde el establecimiento de objetivos
- Cuando se hace la elección de medios y ejecución de actividades
- Cuando se hace toda la evaluación del proyecto.

¿Cómo es tu grupo?

- ¿Cuántos miembros del grupo están participando verdaderamente? ¿Concurren a las reuniones todos? ¿Participan en las distintas comisiones? ¿Participan en las actividades del grupo?
- ¿Juzgan ustedes que es más fácil hacerlo Uds. mismos que incluir a otra gente en la tarea?
- ¿Cuánta atención están prestando Uds. a la participación grupal en el establecimiento de objetivos y otras decisiones grupales?
- ¿Intentan conscientemente encontrar una oportunidad para incluir a los miembros en situaciones de trabajo grupal importantes?
- Las personas que participan demasiado, ¿se dan cuenta del efecto que tienen sobre el grupo u otros miembros del grupo?
- ¿Es importante que participen todos en todas las actividades? ¿en qué momentos se necesita que todos estén presentes y cuándo no es totalmente necesario?

¿Cómo puede hacerse para corregir aquellos momentos dónde la participación está fallando?

Cuando una persona interviene en una discusión, ¿le siguen, por lo general, ciertas otras? ¿unas pocas monopolizan la exposición o hay oportunidad de que otros intervengan?

NORMAS DEL GRUPO: Son las formas de funcionamiento que establece el grupo para funcionar cotidianamente. Las normas del grupo pueden estar implícitas o ser manifestadas claramente. Siempre las normas deben ser realistas y permanecer dentro de las posibilidades del grupo.

¿Cómo es tu grupo?

¿Tiene normas tu grupo? ¿tomó parte todo el grupo en la determinación de las normas grupales?

¿Las normas del grupo son bien comprendidas por todos los integrantes?

A medida que surgen nuevas situaciones de determinación de normas ¿intenta el grupo hacer explícitas estas normas?

¿Son realistas las normas de su grupo?

¿Son evaluadas periódicamente las normas de su grupo?

HETEROGENEIDAD-HOMOGENEIDAD: La presencia de diferencias dentro del grupo representa el potencial del grupo. Un grupo debe aprender a reconocer y movilizar todos los recursos dentro y fuera de él para poder alcanzar sus objetivos.

Tendemos a agruparnos tanto en el nivel informal como en el formal sobre una base relativamente homogénea, es decir una base de semejanza, de acuerdo con distintas características comunes. Sin embargo dentro de estos grupos, relativamente homogéneos, hay un grado de heterogeneidad, es decir, diferencias en cuanto a edad, valores, ocupación, preferencias, etc.

¿Cómo es tu grupo?

¿Los integrantes del grupo tienen diferentes antecedentes, intereses, habilidades y aptitudes? ¿Cuáles son las más sobresalientes de cada uno?

¿Estas diferencias se toman en cuenta al planificar en el grupo?

¿Se aprovechan las diferencias para ayudar en el proceso del grupo?

¿Las diferencias conducen a conflictos?

Los miembros nuevos y los distintos puntos de vista ¿pueden integrarse en el grupo de manera de mejorar el funcionamiento del grupo?

¿Cuáles son las particularidades de cada uno que podrían potenciarse para enriquecer a todos?

TAMAÑO DEL GRUPO: El tamaño es de importancia para decidir qué técnicas de grupo han de emplearse en ciertas condiciones, para lograr objetivos específicos. El tamaño es una variable que puede limitar la cantidad y la calidad de la comunicación entre los miembros del grupo. Se establecen inhibiciones, temores, tensión y frustración en la participación a medida que aumenta el tamaño del grupo. También hay una tendencia hacia

procedimientos más formales y que el grupo llegue a soluciones o decisiones sin explorar los puntos de vista de todos sus integrantes, es decir, menos oportunidad al consenso. Es dudoso que haya un número mágico que se asocie con la "mejor" magnitud del grupo. Los tamaños eficaces pueden variar con la tarea, el tiempo disponible, la madurez del grupo o la secuencia en la acción que se requiera.

¿Cómo es tu grupo?

- ¿Es partidario de las cantidades grandes? ¿Con qué tamaño de grupo pueden ser alcanzados los propósitos del grupo?
- ¿Utiliza tu grupo técnicas grupales que ayuden a una mejor organización y a las relaciones personales dentro del grupo?
- ¿Es suficientemente grande como para dedicar atención especial a las comunicaciones eficaces en el grupo?
- ¿El tamaño del grupo produce obstáculos para organizarse?
- ¿Pensamos en qué número de personas sería el adecuado al planificar cada actividad?

Ahora vamos a tratar de profundizar un poco más acerca de las posibles dificultades que suelen aparecer al trabajar en grupo.

El analizar los problemas nos puede ayudar a prever su aparición o estar preparados para enfrentarlos en su momento. A su vez, esto influirá en forma positiva para que el grupo no se pierda y se llegue a cumplir los objetivos inicialmente propuestos.

¿De dónde surgen las dificultades que enfrenta un grupo?

Todo grupo desarrolla su actividad en el marco de la realidad económica, política y social determinada. Dicha realidad está constantemente afectando al grupo como tal y a sus miembros. Algunos de los problemas que enfrenta el grupo se originan en esta **realidad externa**.

Todo grupo desarrolla su actividad en el marco de la realidad económica, política y social determinada. Dicha realidad está constantemente afectando al grupo como tal y a sus miembros. Algunos de los problemas que enfrenta el grupo se originan en esta **realidad externa**.

PROBLEMAS EXTERNOS:

Las condiciones estructurales de la sociedad constituyen el marco y el origen de situaciones que afectan seriamente la vida del grupo. Entre éstas se pueden mencionar algunas más globales como:

- la crisis económica internacional y nacional que condiciona todos los aspectos de la vida
- las tensiones generadas por conflictos políticos y sociales;

Este marco social repercute también en la vida personal y familiar de los miembros, creando situaciones que dificultan su grado de participación. Sucede a menudo que:

- las mujeres no pueden asistir a las reuniones que plantea el grupo porque no tienen dónde dejar a sus hijos o porque deben hacerse cargo de sus hermanos menores o de la casa;

- algunos miembros se ven obligados a cambiar su lugar de residencia para incrementar sus posibilidades de trabajo e ingresos durante el transcurso del proyecto;
- los conflictos familiares hacen que, por momentos, decaiga el estado anímico de la gente, restando energía y tiempo para realizar las tareas planificadas.

Es inevitable: tanto la "realidad externa" como los problemas personales, inciden en el buen funcionamiento de un grupo.

PROBLEMAS INTERNOS (surgidos en el seno del grupo):

Existe, sin embargo, otro tipo de problemas que se originan dentro del propio grupo. Son producto de las decisiones concientes o inconcientes de los miembros. Estos problemas tienen que ver con los estilos y métodos de trabajo empleados, así como de las características personales de los miembros que lo conforman.

Podemos clasificar a los "métodos empleados" en:

- métodos de trabajo para la acción externa; y
- métodos de trabajo para la vida interna.

En el plano de los métodos de trabajo para el **accionar externo**, un grupo puede:

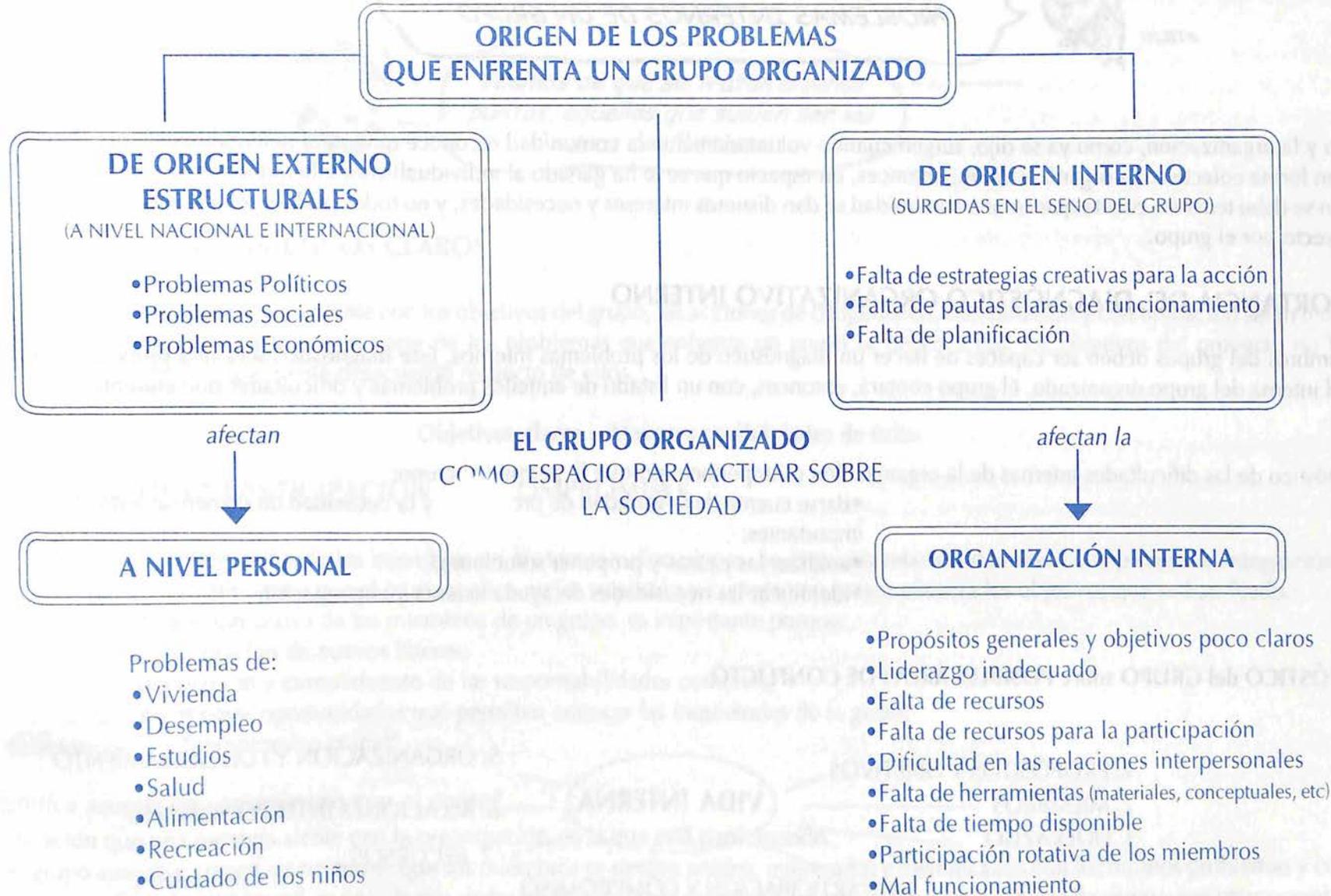
- carecer de estrategias efectivas de acción;
- tener una planificación insuficiente que no le permite sostener su acción en el tiempo;
- no estar preparado para enfrentar la reacción de grupos, instituciones o personas que podrían verse afectadas negativa o positivamente por su quehacer.

Por último, están todos aquellos problemas relacionados con los métodos de trabajo para la **vida interna** del grupo y las actitudes que, de manera conciente o no, adoptan sus miembros:

- ¿optaron por una conducción autoritaria o por una dirección compartida?
- ¿se alienta la participación de todos o se imponen las opiniones de quienes conducen?
- ¿existe claridad y acuerdo acerca de los propósitos y objetivos?

En resumen, para comprender la naturaleza de las dificultades que enfrenta el grupo, es necesario primero identificar el origen del problema. (ver figura).

La sección siguiente analiza únicamente aquellos problemas relacionados con la vida y el funcionamiento **internos** del grupo.



ATILIO



SE DEBEN ENFRENTAR A TIEMPO LOS PROBLEMAS INTERNOS DE UN GRUPO

El grupo y la organización, como ya se dijo, surgen cuando voluntariamente la comunidad reconoce que, para defender mejor sus intereses, tiene que actuar en forma colectiva. La organización es, entonces, un espacio que se le ha ganado al individualismo, a la indiferencia y a la desconfianza. También se debe tener en cuenta que en una comunidad se dan distintos intereses y necesidades, y no todos podrán ser atendidos durante la realización del proyecto por el grupo.

■ IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO INTERNO

Los miembros del grupos deben ser capaces de hacer un diagnóstico de los problemas internos. Este diagnóstico será una primera aproximación a la realidad interna del grupo organizado. El grupo contará, entonces, con un listado de aquellos problemas y dificultades que enfrenta.

El diagnóstico de las dificultades internas de la organización es importante porque le permite al grupo:

- darse cuenta de la variedad de problemas y la necesidad de comenzar a dar solución a los más importantes;
- analizar las causas y proponer soluciones;
- identificar las necesidades de ayuda externa y capacitación

DIAGNÓSTICO del GRUPO sobre POSIBLES ÁREAS DE CONFLICTO



El diagnóstico puede convertirse en un proceso educativo por permitir que los miembros del grupo tomen conciencia acerca de la importancia de algunos aspectos cruciales para el éxito del grupo.



BRUNO

Veamos de que se tratan algunos puntos, aquellos que suelen ser los mas conflictivos.

■ NECESIDAD DE TENER OBJETIVOS CLAROS

Si todos los miembros concuerdan plenamente con los objetivos del grupo, las acciones de cooperación, coordinación y comunicación serán mucho más fáciles. La experiencia nos enseña que gran parte de los problemas que enfrenta un grupo se deben a que los objetivos del proyecto no han sido claramente definidos, o bien, a que existe desacuerdo respecto de ellos.

Objetivos claros = Mayores posibilidades de éxito

■ IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN Y EL COMPROMISO

Cuando se promueve la participación de los miembros en las tareas y discusiones, se crea una relación de mayor compromiso e integración. Esto se convierte a su vez en un incentivo para que el grupo realice mejor su acción y cumpla con mayor eficacia los objetivos que se han fijado.

La promoción de la participación activa de los miembros de un grupo es importante porque:

- permite el surgimiento y formación de nuevos líderes;
- estimula una mayor cooperación y cumplimiento de las responsabilidades comunes;
- mejora la comunicación al crear oportunidades que permiten conocer las inquietudes de la gente;
- fomenta el desarrollo del "compromiso grupal"

¿Qué significa asumir un compromiso con el grupo?

Es la identificación que una persona siente con la organización en la que está participando.

Para que un grupo avance y crezca, es necesario que sus miembros se sientan unidos, interesados e identificados con los mismos problemas y compartan los mismo objetivos. Cuando esto ocurre, es posible que se desarrollen los lazos de solidaridad con nuestros compañeros de grupo y con otras organizaciones.

■ LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPARTIDO

De la forma en que se ejerza el poder en el interior del grupo, van a depender, en gran medida, sus posibilidades de desarrollo y la eficacia en su accionar.

Cuando en la toma de decisiones participa el conjunto de los integrantes del grupo u organización, se comienza a superar el estilo vertical de conducción y se inicia el proceso de participación democrática en el ejercicio del poder.

El liderazgo democrático y compartido es importante porque:

- permite el desarrollo individual de los miembros dando cabida a la participación real de todos en la toma y ejecución de las decisiones;
- aumenta la cohesión grupal al permitir que cada uno se sienta en un ambiente de respeto, donde sus aportes e iniciativas son valorados. Los cargos y roles y funciones se asumen de manera natural, como parte de la necesaria división del trabajo y del funcionamiento interno de los grupos. Todos los miembros rotan en los cargos directivos, según las necesidades del grupo, en cada momento del proyecto.

■ UN GRUPO FUERTE CUMPLE CON SUS OBJETIVOS

Cuando un grupo es conciente de sus problemas internos, elabora planes y toma medidas para resolverlos, resulta fortalecido.

¿Qué es un grupo fuerte y eficiente?

Es "aquel capaz de lograr los mejores resultados posibles con los medios de que dispone".

Cuando existen objetivos claros, participación plena y liderazgo compartido, se eleva al máximo la cooperación, la coordinación y la comunicación entre los miembros del grupo.

Un grupo con estas características es capaz de ir cumpliendo con los objetivos que se han propuesto, colaborando con el crecimiento personal y colectivo de sus miembros y apoyándose en él.

¿Cómo se Fortalece un Grupo?

ANEXO 9.

| ¿Cómo podemos fortalecer nuestro grupo?

El fortalecimiento del grupo es un proceso en el cual deben participar todos sus miembros de manera conciente. La clave estriba en que todos sus integrantes tomen conciencia de los problemas comunes. No hay soluciones mágicas que surjan desde fuera del grupo.

Los pasos que debe dar el grupo para fortalecer su organización son los siguientes:

- PASO 1: Esclarecer el propósito de su grupo
- PASO 2: Identificar los problemas que la afectan
- PASO 3: Analizar el origen de los problemas
- PASO 4: Priorizar los problemas de mayor gravedad
- PASO 5: Adoptar medidas y líneas de acción para resolverlos.

PASO 1: ESCLARECER EL PROPÓSITO Y SUS LÍNEAS DE ACCIÓN

Todo grupo, independientemente de su tamaño, grande o pequeño, tiene una razón de ser. Sin embargo, a medida que el tiempo pasa, sus integrantes deben esforzarse en no perder de vista los objetivos que los unieron.

Recordar y esclarecer los propósitos originales constituye un primer paso muy importante, sobre todo cuando surgen problemas entre los miembros del grupo.

Al revisar los objetivos y las líneas de acción o programas que impulsaron al grupo en un comienzo, es posible examinar conjuntamente la coherencia que existe entre los propósitos definidos en un principio y la práctica concreta realizada posteriormente.

PASO 2: IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN AL GRUPO

Utilizando diversas técnicas, el grupo hace un diagnóstico de la organización interna. Es de suma importancia que la identificación de los problemas se haga mediante un proceso participativo y en conjunto. Ello permite ver las distintas percepciones que se tienen sobre los problemas internos de la organización, a la vez que facilita la búsqueda de soluciones.

PASO 3: ANALIZAR EL ORIGEN DE LOS PROBLEMAS

Al realizar un diagnóstico, los miembros identifican primero la naturaleza del problema:

¿Tiene el problema su origen en la realidad externa (como problemas de la comunidad) o, más bien, en decisiones y estilos de trabajo propios del grupo?

Una vez identificado el origen del problema, resulta más fácil encontrar las soluciones adecuadas. Si los problemas tienen un origen totalmente externo, el grupo tendrá limitaciones para resolverlos. En cambio, si los problemas tienen que ver con el funcionamiento interno o con su poca habilidad para organizar a la comunidad, el grupo podrá recurrir a diversas medidas para solucionarlos.

PASO 4: PRIORIZAR LOS PROBLEMAS EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Es necesario establecer prioridades porque los problemas son de diversa índole. Algunos son complejos y difíciles; otros fáciles de resolver. Algunos afectan significativamente el quehacer del grupo y deben ser encarados de inmediato; otros tendrán solución sólo en el mediano o largo plazo.

Algunos de los criterios que pueden tenerse en cuenta para priorizar sus problemas son:

- su gravedad;
- la capacidad del grupo para resolverlos;
- los plazos en que pueden ser resueltos; y
- la necesidad de identificar a quienes se sienten más afectados por ellos.

PASO 5: ADOPTAR MEDIDAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS

El proceso de superación de dificultades y de fortalecimiento del grupo requiere la adopción de medidas específicas para aumentar la eficacia de la acción grupal.

En términos generales, estas medidas pueden ser de tres tipos:

Mejorar El Funcionamiento Interno

Mejorar la calidad de la planificación y del proceso de toma de decisiones; impulsar una mayor participación de los miembros; establecer estilos de conducción más democráticos o hacer fluidas las relaciones interpersonales, son todas medidas recomendables.

Capacitación

Impulsar procesos educativos para los integrantes del grupo, producirá resultados positivos al incrementar su capacidad de trabajo. Para definir las necesidades de capacitación que tiene el grupo, éste puede preguntarse:

- ¿Qué habilidades y destrezas necesitamos desarrollar?
- ¿Qué actividades educativas podemos conseguir gratuitamente y de quién?
- ¿Qué ayuda externa se necesita para impulsar nuevos programas de capacitación?

Diseñar Estrategias De Acción Más Efectivas

La práctica y la actividad son fuentes importantes para el fortalecimiento de los grupos y la formación de sus integrantes. Es importante que el grupo participe en un proceso permanente de acción-reflexión-acción y asuma una actitud activa en el análisis de sus problemas, la elaboración de planes de

trabajo y la evaluación de sus actividades.

A veces los problemas del grupo se deben a que no se logran los resultados deseados y, esta situación se vincula, a su vez, con la poca efectividad de sus propias estrategias de acción.

Consideraciones y Recomendaciones Generales

El diagnóstico crítico exige un clima de respeto mutuo.

Analizar a fondo los problemas internos del grupo no es un proceso fácil. A través del diagnóstico se detectan errores, lo que puede crear tensiones entre los miembros del grupo. Aquello que comenzó como un esfuerzo para fortalecerlo, puede terminar en un conflicto de personalidades y de acusaciones mutuas entre los miembros.

Por ello es fundamental que el/la facilitador/a impulse, durante todo el proceso de diagnóstico, actitudes de autocrítica, de crítica constructiva y de confianza para que no se pierda de vista el objetivo central, el que es fortalecer al grupo mediante el aporte de todos sus miembros.

Los procesos de cambio y fortalecimiento del grupo toman tiempo.

Si un grupo necesita, por ejemplo, modificar estilos de conducción, deben estar preparados para enfrentar los obstáculos que surgirán en el camino. Teniendo en cuenta que los líderes tradicionales han estado dirigiendo al grupo sin importarles la participación de sus miembros, los líderes que pretendan llevar adelante un estilo de conducción diferente, pueden encontrarse ante situaciones tales como:

- Los miembros del grupo, acostumbrados a que algún líder lleve a cabo todas las funciones, cuando se les pide que den ideas, que tengan iniciativas, que asuman responsabilidades, etc., pueden pensar que sus dirigentes ahora quieren trabajar menos.

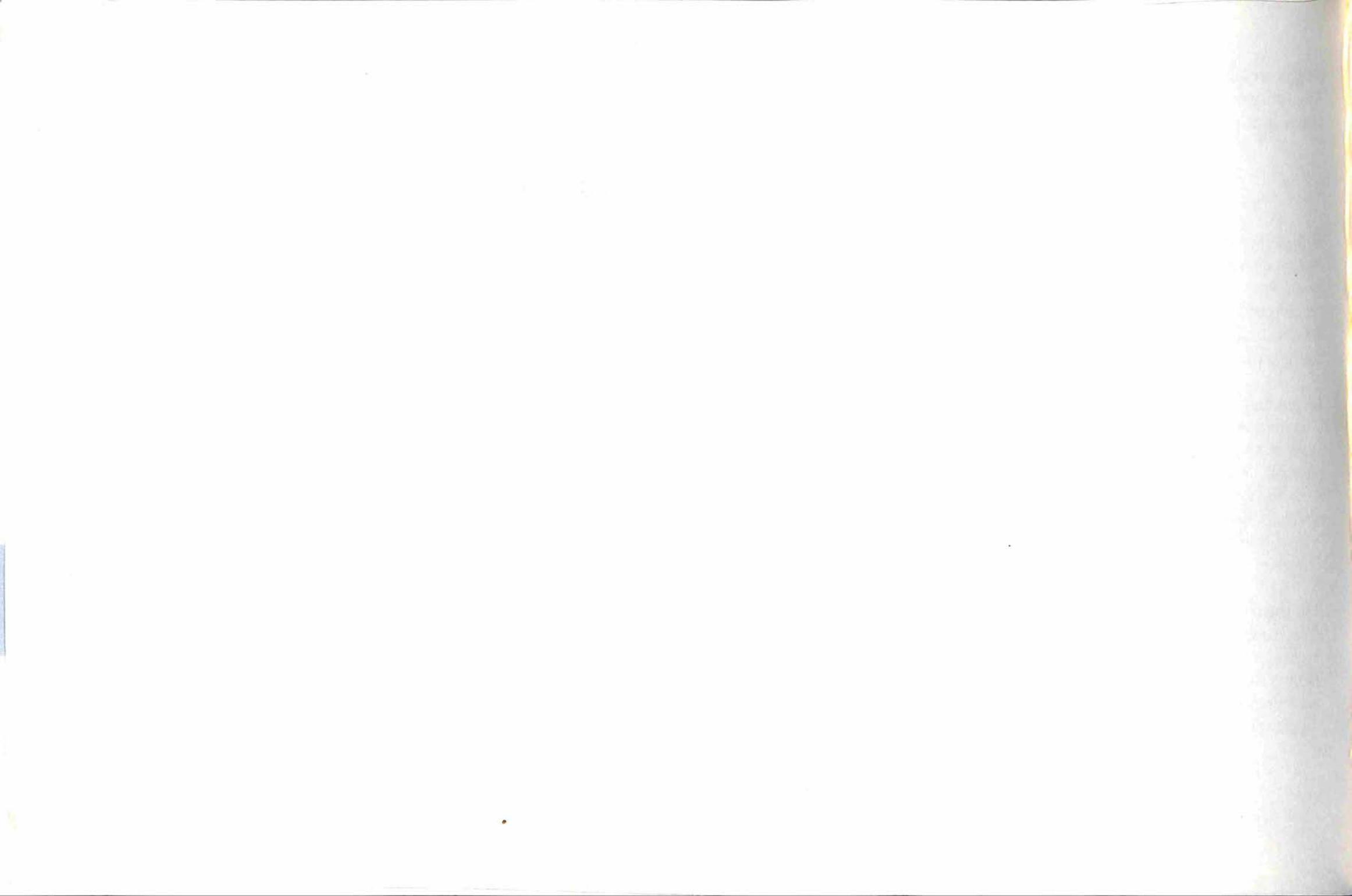
- Los miembros de la comunidad rehusan admitir cualquier actitud que modifique la estructura jerárquica de la organización, tal como la conocen.

En resumen, el liderazgo democrático y compartido es el resultado de un proceso educativo, participativo y conciente de todos los miembros del grupo.

Una grupo es eficaz si es capaz de actuar sobre la realidad.

Dada la urgencia por definir las formas de organización interna y de fortalecer las relaciones de confianza e igualdad entre los individuos que conforman el grupo, a menudo, se subestima el indicador por excelencia de la fortaleza de una organización: es decir su capacidad de actuar sobre la realidad.

Ocurren casos en que se dedica una enorme energía a asegurar que las reuniones sean ordenadas, que todos tengan derecho a participar en la discusión; que los procesos internos se desarrollen sin tensiones, que los líderes sean elegidos en forma democrática y se le resta atención al objetivo central de la organización: que es resolver los problemas de sus miembros **actuando sobre la realidad**.





**Programa de Fortalecimiento
del Desarrollo Juvenil**

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL
Rivadavia 870 - Piso 6°
Ciudad de Buenos Aires, C.P. (1002)
Tel.: 4334-1468/78 - Fax: 4343-4969
e-mail: desajuv@hotmail.com



Presidencia de la Nación
Secretaría de Desarrollo Social