



**Fundación Juan Gastón Vignes**

**Curso de Formación de Líderes Voluntarios**

# **APUNTE CURSO 2011**

**PROFESORES:**

Akerman, Diego

Bertozzi, Juan Manuel

Gorla, Federico

Guillade, Claudia

Imperial, Guillermo

Landoni, Alejandro

Lentini, Jazmín

Nuñez, Carlos

Panduro, Angel

Pons, Ignacio

Rodriguez, Diego

Schlapa, Yanina

**DIRECTOR:**

Villa, Leandro



## SOLIDARIDAD

¿Por qué partimos planteando estos temas? ¿Por qué hablar aquí de la Solidaridad? Vamos a comenzar por el principio. A la Solidaridad la entendemos como: “la capacidad potencial que tiene una persona de comprometerse con la situación del otro, ya sea en forma circunstancial o permanente, y de actuar en consecuencia aunque esta situación no lo afecte en forma particular.”

¿Qué quiere decir esto? Que la misma requiere de un vínculo y de una identificación con el otro, de un **compromiso**, porque implica la actitud de asumir una responsabilidad por modificar las raíces de las situaciones que generan exclusión e injusticia social y de **responsabilidad**.

La Solidaridad debe ser promovida, organizada y evaluada por grupos, ya que si trabajamos sólo de manera individual se corre el riesgo de caer en el asistencialismo, lo cual provoca la dependencia del otro y no su autonomía, que es la que luego dará paso a la independencia y el autovalimiento.

Como también dijimos anteriormente, la Solidaridad es la capacidad **potencial** que tiene el ser humano de ayudar. Esto quiere decir que entonces es algo que puede ser **desarrollado** y **aprendido**. No es algo innato, que viene dado genéticamente.

Por eso es que, desde este lugar, nosotros vamos a hablar de

### **Cultura de la Solidaridad.**

¿Qué quiere decir esto? Que entonces la solidaridad (como toda cultura) es algo de lo que se puede hablar, que se puede desarrollar, aprender, entender, comprender, hacer nacer, generar, fomentar, fortalecer (así como también puede debilitarse o directamente no surgir nunca).

Si hablamos de cultura estamos refiriéndonos a algo que puede ser aprendido y por ende hay que hablar de **educación** para la Cultura de la Solidaridad.

La Educación para la Cultura de la Solidaridad incluye tres elementos necesariamente unidos:

- **La experiencia:** que permite conocer realidades sociales, diferentes a las propias, partiendo siempre de lo más próximo y cercano, para luego poder ampliar mi visión.

- **La reflexión:** que implica incorporar y analizar valores que nos permitan ampliar los elementos de juicio acerca de distintas situaciones que padece una determinada comunidad.

- **La acción:** que se refiere a la toma activa de posición consciente que lleva a tomar parte en proyectos sociales.

### **La Cultura de la Solidaridad busca:**

- › Crear Valores Solidarios – Altruistas.-
- › Fomentar la Autogestión.
- › La Cultura de la Participación y de la Acción.
- › Crear Ideales Colectivos Solidarios.
- › Se basa en la Transparencia y la Sensibilidad
- › Parte de: Pensar globalmente y Actuar localmente



Para concluir, podemos decir que la Solidaridad tiene que ver con el campo de valores de una persona, o sea el SER. Es así que, se es o no se es solidario. No importa lo que hagamos o a donde vayamos, nuestra solidaridad va siempre con nosotros.

**Por eso, cuando participamos como voluntarios del desarrollo de un Proyecto Comunitario, necesariamente debemos plantearnos, también, el desarrollo de Valores Solidarios desde el marco cultural de cada comunidad.**

Ahora vamos a entrar en lo que tiene que ver con el HACER. Vamos a meternos en el campo del Voluntariado.

## VOLUNTARIADO

### ¿Qué significa ser voluntario?

Un voluntario es aquella persona que, además de realizar su trabajo particular y cumplir con sus obligaciones, dedica parte de su tiempo libre a realizar actividades en bien de los demás, de un modo responsable, continuo, desinteresado y sin esperar a cambio retribución material. Pero que debe conocer la realidad sobre la cual va a intervenir, y capacitarse en consecuencia para poder realizar su actividad con los elementos necesarios.

Desde este lugar es que nosotros decimos que el voluntariado tiene que ver con el **hacer**, ya que se vincula con lo concreto.

**Cualquier tarea, pequeña o grande; cualquier oficio, conocimiento o saber puede compartirse voluntariamente con otros.**

Pero además agregamos que es una actitud de vida, que parte de una motivación personal, expresada como servicio a los demás y está basado en la solidaridad.

Aunque el Voluntariado tiene que ver con el hacer, lo concreto, no quiere decir que cualquier actividad sea voluntaria. Para que una determinada actividad sea considerada voluntaria deben darse cuatro invariantes (llamados así porque ninguno de ellos puede faltar o ser cambiado por otro).

Pueden ponerse en juego más elementos, pero estos cuatro factores, que ahora vamos a nombrar, tienen que estar presentes sí o sí para poder definir la actividad como voluntaria:

› **Es por propia voluntad:** nadie puede ser obligado a realizarla. Implica libertad de elegir (si hacerla o no, cuándo, cómo, dónde, etc).

› **Es un tipo de acción solidaria:** ya que la solidaridad es el concepto madre del voluntariado, como tal es necesario la presencia de un “otro” que sea beneficiario y que funcione como medio y no como fin. El voluntariado se hace siempre con otro.

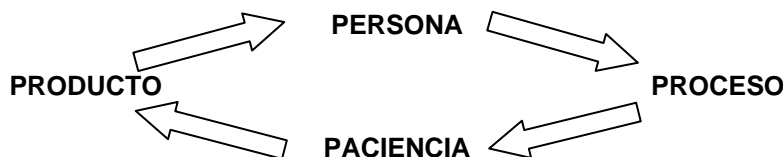
› **Sin remuneración económica:** esta es la marca más original, el no intercambio de dinero ni de ningún otro objeto material. El voluntariado se realiza *ad honorem* (o sea por el honor).

› **Con compromiso adquirido y periodicidad pautada:** no es un impulso espontáneo, es una actividad realizada en función de un compromiso adquirido con anticipación, en determinado día, horario y duración. Al ser un compromiso no es algo que hago según el humor que yo tenga ese día, debo ir porque hay un “otro” con el que estoy comprometido y la debo cumplir.

**La actividad voluntaria implica también tres campos de acción:**

- El pensar crítico.
- La acción solidaria
- El reclamo pacífico.

**Las cinco “P” que se ponen en juego en toda actividad voluntaria:**

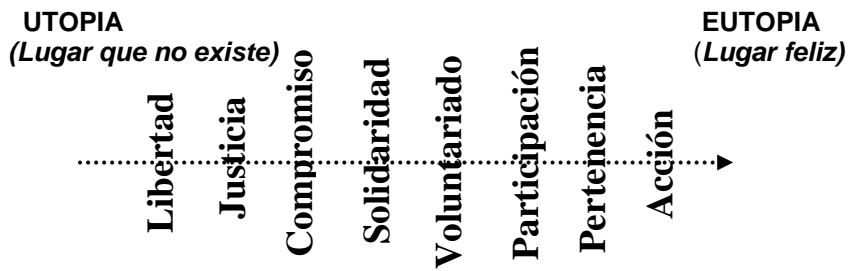


El Voluntariado debe nacer en la **Persona**, ser en todo momento un **Proceso** que se lleve a cabo con muchísima **Paciencia**, y que persiga, necesariamente, la búsqueda de algún **Producto**, ya que como actor social, el voluntario no se queda solamente en preocupaciones intelectuales.

La otra, la quinta, es una “P” muy especial, que ni siquiera se escribe: es la **Pasión**. Pasión por lo que uno hace, por lo que los demás hacen, por lo que todos somos capaces de hacer. Esa Pasión es invisible, pero está siempre; y pobre de nosotros si algún día tenemos que escribirla para recordar mencionarla.

El Voluntariado materializa, de esta forma, un camino recorrido a partir de la acción cuyo lugar de partida es la Utopía y su línea de llegada la Eutopía.

De aquel anhelo de estar mejor, que no posee un lugar concreto, a la construcción compartida de un lugar feliz.



## GRUPO

En el curso dictado en la Fundación Juan Gastón Vignes manejamos y compartimos la siguiente definición de "grupo":

"Conjunto de 3 ó más personas, con objetivos en común, roles definidos y una historia (entendida como la sumatoria de tiempo, lugar y vínculos compartidos) que los identifica".

Para no quedarnos sólo con esta definición, que nos parece clara, simple y funcional con lo que el curso se propone enseñar, aquí va la visión de Enrique Pichon Riviere (un estudioso e investigador de los fenómenos grupales, pionero en nuestro país en psicoterapia de grupos) a la hora de definir brevemente este concepto:

"Conjunto restringido de personas, ligadas por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna, que se propone una tarea explícita ó implícita, que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles."

\* Otra definición interesante y clásica del concepto de grupo es:

"Una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia".

Ahora bien, haciendo un recorrido por la etimología de la palabra GRUPO, el francés Didier Anzieu hace notar que, desde el punto de vista histórico, es un término incorporado recientemente a la lengua, y señala dos líneas de fuerza en su etimología que apuntan a dos ideas diferentes y complementarias: a nudo y a círculo.

La primera alude a la fuerza, a la cohesión que contiene ese vocablo. La segunda a la igualdad entre los miembros que lo integran.

Ya nos pusimos de acuerdo en determinadas características de los grupos y de sus procesos, pero una hinchada de fútbol, un cacerolazo, la fila de personas que esperan un colectivo, un acto político, y tantísimos más ejemplos, ¿podemos hablar en estos casos de grupo?

Si bien todos estos casos comparten características con nuestra anterior definición de grupo, existen diferencias que hacen que llamemos a estas agrupaciones de otra manera:

### La Masa:

- se pierde la individualidad.
- hay un fuerte contagio de emociones (gritamos, abuchamos, lloramos...)
- se sigue a un líder (que puede o no estar encarnado por una persona: líder político, cuadro de fútbol, artista, idea...)
- tiene una corta duración en el tiempo.
- hay roles difusos.

### La Serie:

- permanece la individualidad.
- hay pocas interacciones.
- no se sigue a un líder.
- pueden existir objetivos compartidos.
- tiene una corta duración en el tiempo.

## ROLES

Según Pichón Riviere, el ROL es "un modelo de conducta relativo a cierta posición del individuo en una red de interacción, ligado a expectativas propias y de los otros".

Cuando los grupos comienzan a funcionar, cada integrante va a desempeñar algún rol, estructurándose de esta manera un sistema de roles.

¿Para qué se estructuran los roles? Para alcanzar un objetivo, para realizar una tarea. Desde este punto de vista podemos pensar que los roles surgen en los pequeños grupos como un proceso equivalente a la división del trabajo en lo social.

Son formas de vincularse y relacionarse entre los integrantes de los grupos. Los roles, desde la óptica particular de la Psicología Social, se clasifican en dos grandes grupos:

Roles prescriptos-Funciones: preceden a las personas que integran a la organización o institución (Ej.: presidente, juez, maestro). Son roles impuestos, no elegidos por los integrantes del grupo. Tienen status social. A este tipo de roles los denominamos en la Fundación Juan Gastón Vignes "FUNCIONES". Otro ejemplo de esto sería el Staff de los Campamentos.

Roles naturales: Se dan al interior de un grupo naturalmente.

En un grupo sano, van rotando por sus diferentes integrantes. Estos roles entran en vigencia cuando empieza el proceso. A su vez, la Psicología Social destaca 5 tipos de roles principales y observables en todos los grupos:

1. Líder: Tiene la finalidad de asumir implícitamente la organización de los aspectos que integran la tarea, convirtiéndola en el líder del grupo, característica fundamental del grupo que opera centrado en una tarea.
2. Chivo emisario o expiatorio: Es un miembro del grupo que "...se hace depositario de los aspectos negativos o atemorizantes del mismo o de la tarea. Aparecen entonces los mecanismos de segregación". De alguna manera, este rol aparece como preservación del liderazgo, donde han sido depositados los aspectos positivos, pero debe cuidarse su depositación estereotipada (como con todos los roles, pero aquí con un poco más de cuidado por su carga negativa).
3. Saboteador o Boicoteador: Es la toma del liderazgo de la resistencia al cambio, es decir, el individuo excluye el abordaje de la tarea por los miedos básicos.
4. Portavoz: Es aquel que en el grupo, en un determinado momento dice algo, enuncia algo y ese algo es signo de un proceso grupal que hasta ese momento ha permanecido latente o implícito, como escondido dentro de la totalidad del grupo. Como signo, lo que denuncia el portavoz debe ser decodificado, es decir, hay que quitarle su aspecto implícito.
5. Portador: es el que trae una información nueva al grupo, en un determinado momento, y esta modifica el rumbo que llevaban al respecto de la tarea, puede tanto dificultarla o facilitarla; por supuesto que esto podrá afectar la dinámica del grupo.

Para que un determinado rol se consolide como tal dentro de la trama grupal deben darse dos mecanismos simultáneos: - la asunción - la adjudicación

Si comparamos al rol con una mochila, el mecanismo de asunción sería la predisposición personal a cargarse esa mochila, el "hacerse cargo" de llevar esa mochila (rol) con las características que ello implica.

El mecanismo de adjudicación sería dado por lo que el grupo pone dentro de esa mochila, los condimentos que le agrega a ese rol.

Si uno de estos dos procesos no se consolida en forma simultánea con el otro, el rol no termina de definirse.

## PARTICIPACIÓN

El Itinerario de un Voluntario en la institución transita, inevitablemente, por el terreno de la Participación. El solo hecho de involucrarnos con otros y proyectar acciones conjuntas genera una dinámica de interacciones compuesta por distintos niveles de participación, de pertenencia y compromiso.

Por ello consideramos imprescindible centrar este trabajo en una serie de reflexiones sobre el concepto de Participación, el desafío que este implica para los Coordinadores, y los alcances y limitaciones de las experiencias participativas dentro de las instituciones que trabajan con Voluntarios.

Plantear una serie de acciones, claras y definidas, para promover el desarrollo y crecimiento de este **Itinerario Participativo**, se transforma entonces en una cuestión básica a ser implementada en la Coordinación de Voluntarios.

Proponemos a continuación un recorrido conceptual que contempla desde aquellos aspectos más sencillos de los procesos de participación, hasta dinámicas más complejas donde se conjugan las definiciones con los mecanismos de participación propuestos por las instituciones.

### Una definición

Participar significa tomar parte de algo con otros. Implica intervenir desde la acción y fijar posición en la toma de decisiones para la solución de problemas. No es, simplemente, formar parte de un grupo sino asumir la parte que nos corresponde dentro de ese grupo y contribuir al logro del objetivo común propuesto. Implica entrar activamente en la distribución de responsabilidades, aprendizajes, logros (y también de las frustraciones!), en la adquisición de habilidades y espacios de poder.

### Una definición de participación integra necesariamente estos tres aspectos:

- a) Formar parte, en el sentido de pertenecer, ser integrante de un grupo de referencia;
- b) Tener parte, en relación a intervenir desde la acción;
- c) Tomar parte, entendido como la capacidad de influir a partir de esa acción.

Al referirnos a la participación debemos diferenciar entre la acción individual y la acción colectiva. En esta última, la presencia simultánea de personas implica comportamientos que se influyen mutuamente; entonces la participación debe contar con un componente de organización y estar orientada por decisiones colectivas.

La acción colectiva supone dos elementos: 1) un conjunto de normas y reglas que determinen los niveles de participación en el proceso de decisión, y 2) una regla que delimite y determine como van a ir sumándose las opiniones individuales en la formación de la voluntad colectiva.

**Los hombres requerimos vivir en comunidad y, por eso, necesitamos del contacto con nuestros semejantes para compartir inquietudes, ideas, hechos. Esta capacidad de relacionarnos es la que nos convierte en seres grupales. Es así que el grupo se constituye en el núcleo – y requerimiento - fundamental de cualquier proceso de participación.**

La base de toda participación es la interrelación, y ésta se da siempre en función de un otro semejante. Por eso, también, la participación da lugar a la aparición de diferencias entre los sujetos involucrados, alrededor de las cuales tienden a surgir conflictos.

Participar no es una cuestión automática o espontánea: requiere necesariamente recorrer un camino de aprendizaje, entendiendo que transitar este recorrido implicará el desarrollo de acciones que incrementarán las capacidades de los participantes para analizar la realidad e influir sobre otros.

El contexto social también condiciona los distintos niveles, grados y formas de participación, constituyéndose en un factor más que puede funcionar como facilitador u obstáculo de su viabilidad.

Hay otros factores complejos que deben tomarse en cuenta en el análisis de la participación, tales como los que se refieren a actitudes, valores y creencias de los actores involucrados. Así como aquellos aspectos grupales vinculados a la interacción, liderazgo e influencias sociales y, también, los propios del grupo.

## Dos tipos de participación

La palabra Participación es usada habitualmente para denominar un amplio espectro de experiencias de relación que van desde la encuesta de opinión, hasta la autogestión educativa, comunitaria o de grupos de trabajadores. Es por eso que se hace necesario diferenciar entre formas reales de participación y formas aparentes.

Para eso, comenzaremos por distinguir conceptualmente **dos tipos de participación: una Real y otra Simbólica**. Desde una aproximación inicial podemos señalar que la Participación Real está basada en la influencia social y en la toma de decisiones de los sujetos comprometidos, mientras que la Participación Simbólica es aquella en la cual los sujetos ejercen un grado mínimo de influencia sobre los procesos en los que se hayan involucrados.

Como señala María Teresa Sirvent:

**“La Participación Real** ocurre cuando los miembros de una institución o grupo (entiéndase institución en el sentido amplio) ejercen poder en todos los procesos de la vida institucional; sea en forma directa o representativa (indirecta); y especialmente en:

- a.- La toma de decisiones en diferentes niveles, tanto en la política general de la institución, como en la determinación de metas, estrategias y alternativas específicas de acción.
- b.- En la implementación de las decisiones.
- c.- En la evaluación permanente del funcionamiento institucional.

**La Participación Simbólica**, en cambio, puede asumir dos connotaciones:

- a. Acciones a través de las cuales no se ejerce (o se ejerce en grado mínimo), una influencia a nivel de la política y del funcionamiento institucional.
- b. El generar en los individuos y grupos que están involucrados una ilusión de un poder inexistente.

**El punto central, entonces, es como se presenta la problemática del Poder en las Instituciones; entendido éste como una intervención real en la toma de decisiones de una institución.**

La **Participación Real supone modificaciones en la estructura de concentración del poder**. Desde esta perspectiva muchas iniciativas definidas como “apertura a la participación” son discutibles y hasta cuestionables ya que no representan cambio alguno en los esquemas que monopolizan las situaciones de poder. Es más, pueden representar formas “enmascaradas” de dominación y verticalismo que, así presentadas son más difíciles de detectar.

Cuestiones como: ¿quién participa?, ¿Cómo?, ¿A través de que mecanismos?, ¿En que áreas de la vida institucional? son interrogantes fundamentales a tener en cuenta a la hora de un análisis comprometido acerca de cómo se dan los procesos participativos en nuestras instituciones. El punto principal a cuestionar es cómo se da tanto la Participación Real como la Simbólica, determinando cuales son los elementos que inhiben al propio grupo de participar.

En muchas ocasiones la Participación Real se ve limitada u obstaculizada por motivos que surgen desde el interior de los grupos, entonces encontramos:

- 1.- La existencia de concepciones o imágenes de la participación como algo “terrible o rechazable, o la aceptación interna de modelos autoritarios o paternalistas como únicos posibles de resolver cuestiones sociales”.
- 2.- La presencia de organizaciones o asociaciones de “participación popular” que son reflejo de concepciones autoritarias y que por consiguiente reproducen en su interior las estructuras de desigualdad social de la sociedad global; pero que por ser instituciones “de muchos años” en la comunidad sus prácticas son vistas como normales.
- 3.- Una concepción mágica o determinista del mundo, que excluye la posibilidad de la acción comunitaria y personal como una respuesta reflexiva y creativa para la superación de los problemas de la vida cotidiana: es decir atribuir la causa de los problemas o las injusticias “al destino”, a “la naturaleza” o a la “inferioridad innata de cierto grupo social y no a un proceso social dinámico y modificable, del cual cada uno de nosotros es parte. Así se justifica cualquier sentimiento de impotencia o pasividad individual y colectiva.

Estos aspectos de la conducta y de las actitudes cotidianas de muchos sujetos se transforman en una **idea de sí mismos** que se les vuelve en contra. Entonces, a lo largo de los procesos de participación es habitual encontrarnos con la presencia de:

A-Imágenes desvalorizadas de sí mismo, como ser humano, como sujeto pensante y como sujeto de derecho.

B-Visiones de los jefes y los funcionarios como necesariamente autoritarios y fuertes.

C-Interpretaciones de las desigualdades sociales como fenómenos legítimos y casi naturales.

D-Imágenes de la diferenciación de sexos y de los roles familiares como hechos directamente derivados de la naturaleza física de los sexos.

**Estos factores se denominan *Factores Inhibidores*, y son los que generan innumerables dificultades en los proyectos participativos.**

Por eso la **Participación Real** demanda procesos educativos que nos permitan percibirla como una necesidad humana; no básica, pero sí indispensable para el desarrollo de los sujetos en su calidad de ciudadanos.

Teniendo en cuenta que la participación no se obtiene de la noche a la mañana, lo importante es el reconocimiento de este proceso de aprendizaje en todos los individuos y grupos comprometidos.

### La Participación en Niveles

Existen tres Niveles de Participación, que varían de una más restrictiva a una más amplia y se plantean tomando como ejes de análisis los siguientes aspectos:

a) **La Información:** debe ser la necesaria en calidad y en cantidad; los sujetos y los grupos tienen que estar en condiciones de evaluar la información que manejan;

b) **La Opinión:** corresponde a un nivel más complejo de participación en la cual los participantes pueden emitir opiniones sobre diversos asuntos que conforman la vida de la institución; supone un nivel de participación más amplio que la informativa. La manifestación de una opinión podrá ocasionar la modificación de decisiones o de acciones; implicando una toma de conciencia, en los sujetos involucrados, de los riesgos a que están expuestos aquellos que deben decidir. La opinión tiene relación con la información en la medida en que esta última sea adecuada y oportuna;

c) **La Toma de Decisiones:** los participantes pueden decidir sobre sus propios asuntos, lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos y diferencias, mecanismos consensuados de discusión y de toma de decisiones.

### Etapas de la Participación

Para todos los que trabajamos con grupos de Voluntarios en proyectos de desarrollo comunitario, no podemos dejar de plantearnos lo dificultoso que siempre resulta sostener la participación de los distintos actores involucrados, una vez que quedan establecidas las condiciones iniciales.

Se puede decir que, en general, cuando se pone en marcha un proyecto la participación se desarrolla siguiendo dos etapas bien definidas:

- **la Etapa de la Pasión**, donde todas son flores, entusiasmo e interés; y,
- **la Etapa de la Rutina**, en la cual participar se va tornando una obligación cotidiana, un compromiso repetido, una actitud previsible.

La primera es la más difícil de lograr; la segunda, la más difícil de sostener.

Por eso, y siguiendo lo formulado por Heloísa Primavera, proponemos analizar e identificar la relación existente entre las etapas antes mencionadas, las dificultades que habitualmente se presentan en el desarrollo del sostenimiento de la participación y las expectativas que cada sujeto deposita en su propio proceso participativo. Podríamos sentenciar que los sujetos se empeñan en participar como no debieran. ¿O cómo nosotros creemos que debieran?

Heloísa Primavera señala: "En mi experiencia profesional como docente y promotora de proyectos grupales y comunitarios, recién tardíamente comencé a permitirme el cuestionamiento del posible error, y comencé a sospechar que quizá la equivocada podría ser yo, que esperaba / deseaba / necesitaba que las cosas ocurrieran de una determinada manera.

Desde entonces, encontré y puse en prácticas algunas técnicas que antes no había hallado -no porque no existieran previamente, sino porque no las había buscado correctamente- las que aumentaron significativamente los resultados de la participación de los integrantes de las organizaciones en las que trabajo.

Pero más allá de las técnicas, el éxito o fracaso de los procesos participativos sigue siendo una cuestión de percepción; y de las muchas explicaciones que he aprendido a dar para los más variados fenómenos, (sobre todo cuando estos se presentan desconcertantes), existen tres que son tal vez las más básicas para explicar cuando y porqué las participaciones de las personas en los proyectos han crecido, y las tres tienen que ver con mi evolución en el hacer y el percibir:

1.- Con los años, he cambiado los estándares para medir la participación deseada. O sea, simplemente, ya no espero ansiosa que ocurra lo que quisiera y me conformo –hasta cierto punto– con lo que veo: cada quien sabe qué participación le merece la propuesta en cuestión y no es el caso de que sea uno –que interviene como profesional – el que estipule el grado de participación ideal / necesaria o suficiente... Vale decir, acepto que cada uno elija como desea participar.

2.- Con los años, he aprendido de algunas personas, algo que por no encontrarle mejor nombre llamaré la viveza del diablo que sabe pero por viejo: ya no me meto en proyectos tan desahuciados; elijo mejor dónde poner los esfuerzos y en función de guardarme para proyectos multiplicadores, elijo en qué participar y cómo. Ya no trato de lograr la participación en sí misma, sino de ubicar mis acciones en contextos útiles para los otros.

3.- Con la experiencia, el devenir, la acumulación de bibliografía y novedosas técnicas y, obviamente, de los años, he aprendido a hacerme cargo de las situaciones de otra manera, que consiste en vez de culpar a los demás por lo que no hacen o hacen mal, a responsabilizarme a mi misma por las propias acciones...y las ajenas. Vale decir, me hago co-responsable de cómo y porqué participa el otro. Ojo: co-responsable, no responsable sustituto: elijo alternativas para ofrecerle, negocio lo inimaginable y lo imaginable también, flexibilizo lo duro pero también lo flexible, pienso que un futuro diferente no implica necesariamente, un futuro terriblemente diferente.”

Para completar proponemos sumar como elementos de análisis lo señalado por Rodolfo Martínez Nogueira, quién otorga a la **participación** social los siguientes **atributos**:

- **Específica:** Como contraposición a genérica. La participación se desencadena en torno a cuestiones concretas, inmediatas o que afectan valores a los que se les otorga una posición elevada en la escala jerárquica.
- **Cognitivamente Orientada:** Es una participación que no afecta la totalidad de la vida del individuo y, por lo tanto, los elementos expresivos volcados en ella enfrentan los límites impuestos por la racionalidad de la acción y por el carácter instrumental de ésta.
- **Circunstanciada:** No es una participación que se precipite en torno a cuestiones de alto nivel de generalidad, con proyección temporal a largo plazo o con eventuales resultados de carácter difuso. Por el contrario es una participación convocada tras objetivos concretos, fácilmente visualizables y apropiables, dirigida a provocar decisiones o cambios en otros actores claramente identificables.
- **Estratégica:** Esto implica que se da en el marco de una distribución de poder, a la que se atiende a través de la búsqueda de acuerdos y la conformación de alianzas tras intereses compartidos, aún cuando estos sean sólo circunstanciales.

## Ideología

### ¿Qué es la ideología?

Consideramos ideología al conjunto de ideas que definen a un determinado grupo/comunidad y que tienden a la conservación o transformación del sistema de valores (sociales, políticos, religiosos, económicos, etc) que lo conforman. Con comunidad nos referimos a instituciones, grupos culturales, sociales, políticos, religiosos, barriales, etc. Todo grupo posee una determinada ideología, más o menos explícita, que los sustenta. No existen grupos que no las posean, es imposible.

La ideología está conformada por conjuntos de **ideas**. Una idea es una imagen que se forma en la mente de las personas de acuerdo a los grupos y las realidades en las que vive. Estas ideas son ampliamente compartidas (en forma consciente) por los integrantes del grupo o comunidad. Las ideas (así como las ideologías) no son verdades absolutas, sólo son consideradas como tales en aquellos grupos o comunidades de las que son parte. Por esto es fundamental que podamos reflexionar acerca de ellas, analizarlas, pensarlas. Frente a las ideologías (con su conjunto de ideas) es importante observarlas con espíritu crítico, ya que las ideas dan lugar a los conceptos, que son aquellos que conforman cualquier tipo de conocimiento.

La ideología interpreta y justifica las acciones de los individuos en particular o del grupo en general. Puede abrir el camino, a los pre-conceptos o al prejuicio en tanto posea más o menos capacidad de cuestionarse a sí misma.

Las personas que comparten una cierta ideología, con su conjunto de ideas, determinan, por ende, quiénes pueden o no ser parte de ese grupo o comunidad, de acuerdo a si comparten o no ciertos supuestos ideológicos considerados esenciales para ellos.

Una **idea** es un término filosófico que se puede analizar bajo cuatro puntos de vista según José Manuel Fernández Cepedal (1950– 2001):

- La idea es un concepto, que tiene un significado.
- La idea es algo material que existe en el mundo real.
- La idea es una posibilidad del conocimiento.
- La idea es una representación mental subjetiva (lo que quiere decir que es propia de cada sujeto, de cada persona).

Una ideología cerrada termina considerando al mundo y su realidad como algo estático. Esto sucede cuando ese grupo considera que tiene la verdad absoluta, generándose así la fantasía de que, de esta manera, pueden resolver cualquier problema que presente la sociedad.

Dentro de un proyecto comunitario, todas las personas que van a participar no van a compartir las mismas ideas (políticas, sociales, religiosas, etc.).

Hay que tener en cuenta que puede ser un obstáculo trabajar conjuntamente con personas con ideologías opuestas, muy distantes. A su vez esto no significa que los miembros del equipo de trabajo de un Proyecto Comunitario no puedan pensar diferente.

**Pero hay valores fundamentales que tienen que plantearse consensuadamente, porque son innegociables y solo cada uno sabe cuáles son. Ponerse de acuerdo, consensuar y decidir desde dónde trabajar y con quiénes son cuestiones que no podemos evitar.**

## Consideración del otro

Al principio del apunte dijimos que no existe la solidaridad (y por ende tampoco la actividad voluntaria) si no hay un "otro". Otro que sea capaz de aceptar, recibir y retribuir. La Solidaridad necesita sí o sí de un otro. Nadie puede ser solidario si no hay un otro que precisa de la solidaridad de alguien. Uno y otro son indispensables e irremplazables.

Ahora bien ¿quién es el otro?. El otro es mucho más que una figura o un alguien distinto a mí. Es la clave misma para comprender que el ser humano es ser por que vive y humano porque es social. El otro es alguien que tiene la condición de sujeto sin necesidad de que yo lo defina como tal. Es alguien a quien debo registrar como diferente a mí.

Esto implica que debo tomarlo en cuenta, no tratarlo como instrumento. **Nunca el otro es un "medio para"**. Es un ser humano con sus propios valores y creencias, independientemente de mi juicio de valor. No puedo representarlo como a mi me gustaría que fuera, transformarlo en otra cosa ya que esto implicaría el no registro de este "otro", lo estaría "cosificando", convirtiéndolo en "cosa", sacándole su individualidad e independencia.

Muchas veces esta actitud de convertir al Otro en “cosa” sucede a causa de una actitud paternalista hacia ese “Otro”. Pero ojo que con esta actitud caemos en un grave error, que es el asistencialismo (el cual nunca es un objetivo dentro de un proyecto comunitario ya que de esta manera a la otra persona la convierto en dependiente de mí y no genero su autonomía).

El Otro tiene su propio campo de valores, interpretaciones de la realidad, necesidades e intereses. ¿Qué quiere decir esto?:

**Cuando un Proyecto Comunitario tiene como objetivo, por ejemplo, mejorar la calidad de vida del Otro, esto implica que debemos actuar a partir de lo que ese otro considera para sí como calidad de vida.**

## **Pensamiento complejo y pensamiento crítico**

La realidad es algo que está compuesto por múltiples factores interrelacionados. Nunca hay solo una explicación para las problemáticas que aquejan a una comunidad o grupo en especial. Entonces, en principio, podemos decir que el Pensamiento Complejo es una forma de acercarse a esta realidad. Porque busca la manera de comprender una determinada situación sin minimizarla, sin mutilarla, sin restarle factores, con la finalidad de hacerla más sencilla.

La realidad es en sí misma compleja, tiene múltiples facetas y esto no se puede evitar; es más, esta característica inherente es la que la enriquece.

El Pensamiento Complejo analiza los vínculos entre los distintos hechos, situaciones, ideas. Busca las relaciones que existen entre los distintos factores que conforman una situación o problemática.

El poder analizar los distintos hechos y sus vinculaciones nos permite poder aceptar ideas, conceptos, razones, realidades distintas a las propias. De esta manera podemos conocer una determinada realidad en particular e intervenir mejor sobre las necesidades que posea.

El Pensamiento Complejo (y ahora le sumamos el Pensamiento Crítico con la capacidad de análisis que éste implica) permite observar la diversidad, las diferentes formas de organización, los conflictos, intereses, tipos de relaciones que conviven en un determinado grupo o comunidad. Esto es importante tenerlo en cuenta ya que nunca un conflicto puede ser explicado y solucionado con una sola idea.

El Pensamiento Crítico analiza y evalúa la consistencia de los razonamientos, intentando ir más allá de la explicación sencilla y simple y de las opiniones individuales. Evalúa para poder lograr una visión lo más objetiva posible de la problemática o realidad en la que vamos a trabajar.

Pero, al decir de Oscar García en su libro “La Pasión de Seguir”, ¿cuáles son las características que ligan a los problemas con la complejidad?:

- › Todos los problemas tienen vinculaciones con otros problemas.
- › Los problemas tienen historia, un pasado que les da origen y sustento; y futuro, una resolución o continuación del conflicto.
- › Pueden intervenir en el problema tanto el azar como la rutina y la repetición.
- › Los problemas humanos son multidimensionales.
- › Todos los problemas se desarrollan en un contexto.

Para terminar, podemos señalar que el Pensamiento Complejo y el Pensamiento Crítico permiten analizar una determinada realidad.

**La realización de un Proyecto Comunitario se sustenta en la capacidad de analizar la complejidad del problema que le da origen, y en el cuestionamiento crítico de esa realidad.**

## **El análisis de la realidad**

Este es un punto crucial a tener en cuenta en todo Proyecto Comunitario, porque implica plantearse la siguiente pregunta: ¿Cómo conocer antes de Conocer?

La actividad voluntaria se lleva a cabo dentro de una comunidad que vive una determinada realidad, por lo cual la manera en que nos vamos a acercar a ella es de vital importancia si es que queremos que el proyecto tenga resultados positivos para la comunidad respondiendo a sus verdaderas necesidades.

Para poder comenzar un proyecto comunitario debemos “conocer el estado de las cosas” antes de comenzar a desarrollar cualquier acción que intente incidir sobre ellas.

Para saber qué hacer, sus necesidades y con qué contamos en una determinada comunidad tenemos que tomarnos el trabajo de realizar un **diagnóstico** que nos muestre esta realidad en especial. El diagnóstico está basado en un concepto mayor llamado Momentos de Análisis de la Realidad que lo contextualiza y le da sentido. El diagnóstico (aunque su realización es fundamental) es solo una parte del **análisis de la realidad**.

**El Análisis de la Realidad se lleva adelante en cuatro momentos:**

**1) Momento de definición del universo:** debemos definir el universo con el cual vamos a trabajar y con cual no lo vamos a hacer. Es el momento de marcar los límites de nuestro accionar.

**2) Momento de establecer relaciones de Causa-Efecto:** como la realidad es muy compleja, es muy común que confundamos causas con efectos, y es importante que definamos si en nuestro proyecto trabajaremos con las causas que generan un conflicto o con sus efectos. Lo complicado de esta situación es que, por lo general, las relaciones de causa-efecto no son lineales sino que son multicausales: muchas causas pueden producir un mismo efecto, muchas consecuencias provienen de una misma causa, y hasta es posible que algunas situaciones sean a la vez causa y efecto de sí mismas. También, es importante considerar la historia de la comunidad y el tiempo que hace que estas situaciones ocurren, sus etapas, ya que así tendremos una noción más acabada de la situación o de los conflictos. Es por esto que debemos tomarnos el trabajo de realizar una red de causa-efecto que nos permita comprender un poco más la complejidad de la realidad en la que vamos a trabajar.

**3) Momento de formulación de hipótesis iniciales:** ahora llegó el momento de formular hipótesis acerca del por qué se produce un determinado conflicto o situación y qué influencias tiene el mismo. Aunque es cierto que las hipótesis están basadas en el análisis que estamos haciendo, también es cierto que las mismas son subjetivas, ya que doy mi parecer frente a la realidad que estoy observando. Pero también es cierto que estas hipótesis nos van a ayudar a formular los objetivos del proyecto comunitario que realizaremos. Es necesario que se formule una hipótesis grupal para que todos entendamos lo mismo y vayamos en la misma dirección, definiendo juntos la problemática a trabajar.

**4) Momento de indagación:** este es el momento de la realización del diagnóstico. Ahora recogemos información fundamental acerca de las necesidades, conflictos, situaciones variadas, tipo de población, instituciones barriales, etc. Realmente hay muchísimos aspectos a indagar. Los datos obtenidos luego deben ser procesados para así descubrir cómo se nos presenta hoy esta determinada realidad a trabajar.

Estos cuatro momentos nos van a permitir ver el alcance y la dimensión que va a alcanzar nuestro proyecto comunitario.

Ahora bien, para poder seguir los cuatro pasos que describimos recién, es necesario construir ciertas capacidades que nos permitan realizar un mejor análisis de esta realidad tan compleja.

**Estas capacidades son:**

**1- Capacidad de Problematizar:** es la capacidad de realizar varias lecturas de la realidad. Es la que permite descubrir causas (los "por qué") y establecer así niveles de complejidad partiendo de lo más sencillo a lo más complejo. Es aquella que ayuda en la realización de la red de causa-efecto. Ayuda a descubrir el origen de ciertos conflictos.

**2- Capacidad de Evitar Reduccionismos:** se refiere a todo lo que venimos hablando, ver que todo tiene múltiples causas, poder ver la complejidad que posee esta realidad en particular. El tener varios puntos de vista y personas con habilidades diferentes que los puedan aportar, ayuda a poder llevar este paso tan difícil adelante.

**3- Capacidad de Interrelacionar:** es la capacidad de poder conectar dos o más aspectos de la realidad aparentemente poco relacionados. También, al igual que la capacidad de problematizar, es fundamental a la hora de realizar la red de causa-efecto.

**4- Capacidad de Cambiar los Contextos:** es una forma de ver, de "jugar" a qué pasaría si las condiciones de esta comunidad fueran diferentes. Es sacar esta realidad de su contexto habitual para luego volver con una visión distinta de la misma.

**5- Capacidad de Articular con el Proyecto de Realidad Soñada:** esta es la capacidad de integrar todo lo que hemos estado hablando desde que planteamos este tema. Es bueno soñar un poco con lo que sería ideal alcanzar con este proyecto comunitario, jugar con la utopía, para así luego llegar a ver qué es lo posible dentro de toda esta realidad con la que vamos a trabajar.

Como decíamos al comienzo éste es un punto crucial en el diseño de todo Proyecto Comunitario, ya que sus objetivos se delimitarán de acuerdo a la manera en que nos acerquemos, observemos y analicemos la realidad de una determinada comunidad.

## NECESIDADES DE UNA COMUNIDAD

¿Qué es una necesidad? Según el diccionario, una necesidad representa el “carácter de aquello que no se puede prescindir”, “falta de las cosas que son menester para la vida”.

Basándonos en esta definición podemos darnos cuenta de la importancia que tiene el tema de las Necesidades dentro de un Proyecto Comunitario.

Las Necesidades son aquellas cosas que una comunidad considera que son esenciales para ella y que por distintas razones no las posee. Esta situación provoca ciertos conflictos, ciertas problemáticas a ser abordadas.

Y, si estamos hablando de que las Necesidades son aquellas que determinan una cierta problemática, esto implica que van a convertirse en centro del diagnóstico de un proyecto.

La consecuencia del análisis de las mismas, es la formulación de los objetivos del Proyecto Comunitario.

Para descubrir qué Necesidades son importantes para **ésta comunidad en particular**, ya que no necesariamente mi idea de necesidad va a coincidir con la idea de la comunidad con la cual vamos a trabajar, tenemos que plantear una metodología participativa que sea capaz de captarlas.

Una vez hechas estas aclaraciones, vamos a pasar a la clasificación teórica de las Necesidades de un grupo o comunidad:

### 1) Necesidades Explícitas:

Son las de más fácil lectura, pues “están ahí”, expresadas plenamente por la comunidad. Son aquellas que la comunidad manifiesta verbalmente que precisa. Las necesidades explícitas siempre requieren una respuesta concreta, o al menos la puesta en análisis y en marcha del proceso que va a solucionarlas. Es importante tenerlas en cuenta primeramente ya que son aquellas que la comunidad más va a demandar y pueden ser una buena puerta de entrada al trabajo con la comunidad.

### 2) Necesidades Implícitas:

Son aquellas que la comunidad no manifiesta en forma verbal, no porque la necesidad no exista, sino porque no sabe, no puede o no quiere comunicar a otros, ya sea por vergüenza, desconfianza, imposibilidad de asumirla, incapacidad de verbalizarla, por tratarse de un tema tabú, etc. Es necesario hacer “salir” a la superficie estas necesidades para poder comenzar a trabajarlas, ya que suelen ser trabas o parte de conflictos mayores que posea la comunidad.

### 3) Carencias:

Este es un tipo especial de necesidad y es la más difícil de comprender. Una carencia es aquello que “la comunidad no tiene y no sabe que le falta”. Las carencias se refieren a “beneficios universalmente válidos” que tal vez una comunidad desconozca (por ejemplo: la vacunación). En general, las carencias tienden a ser cada vez menos.

### 4) Necesidades Atribuidas:

No son necesidades genuinas de una comunidad. Aparecen cuando un grupo externo decide y manifiesta qué es lo que esa comunidad necesita. Esto se puede hacer por desconocimiento de la comunidad, por error en la formulación del proyecto o, lo que es más grave, en función de alguna conveniencia (política, económica, religiosa, etc.).

Es la base del asistencialismo: el grupo asistencialista “le dice” a las comunidades que ellas necesitan justo aquello que ellos tienen para dar, y así ponen en marcha una cadena de dependencia que garantiza y perpetúa en el tiempo los respectivos roles de poder: dominador – dominado. En este caso estamos hablando de un equipo de trabajo que no está viendo a la comunidad con los valores y necesidades propios de ella sino con los particulares de ese equipo. Esta situación provoca que en lugar de trabajar con la comunidad trabajemos para la comunidad, perdiéndose así el objetivo fundamental de todo proyecto comunitario que es la autogestión, la independencia.

**Algo importante también a tener en cuenta aquí es que no hay que confundir las carencias con necesidades atribuidas, ya que las carencias tienen que ver con necesidades de una comunidad relacionadas con beneficios universalmente válidos. En cambio las necesidades atribuidas son aquellas que yo le otorgo a la comunidad.**

### 5) Necesidades Inducidas:

Al igual que las necesidades atribuidas, las necesidades inducidas no son necesidades genuinas de la comunidad con la cual estamos trabajando. Estas son necesidades generadas por instancias de poder ajenas a la comunidad,

como por ejemplo las generadas por el poder económico, que son de carácter consumista; las que provienen del poder político que tienen características simplistas.

Actúan en las personas y en los grupos generando la sensación (y la ilusión) de:

En los niños:	Felicidad y alegría
En los adolescentes:	Actualidad y pertenencia
En los adultos:	Seguridad y poder

Se apoyan en la publicidad y en la difusión por los medios masivos de comunicación.

Para concluir, podemos decir entonces que es fundamental, en todo Proyecto Comunitario detectar, analizar y clasificar las necesidades que aparecen.

Esta reflexión nos va a permitir, también, descubrir qué necesidades podrán ser tratadas en el marco del Proyecto Comunitario y cuales no, ya que se derivan de problemáticas sociales estructurales y su tratamiento responde a soluciones de mayor alcance, donde el Estado esté presente con sus políticas públicas.

**Nuestra intención última es promover la realización de un proyecto con la comunidad que sea capaz de responder a sus necesidades, en el contexto de su realidad, su escala de valores e ideología, considerando al otro en toda su complejidad.**

Hasta aquí realizamos un recorrido por todos aquellos conceptos que, para nosotros, delimitan el Marco Filosófico y el Marco Ideológico de un proyecto.

## ETAPAS DEL DESARROLLO EVOLUTIVO DE LOS INDIVIDUOS

### Niñez

Del vínculo simbiótico que desde antes de nacer el niño establece con su madre, pasará gradualmente a diferenciarse o diferenciar al otro como distinto de sí e irá cobrando cada vez mayor autonomía e independencia. Este proceso atravesará diferentes momentos en los cuales su relación con el otro irá conformando su identidad como varón, como mujer. En este proceso, el interés por su cuerpo, por las relaciones afectivas, el conocimiento de su rol, de la función sexual, de su trascendencia, estarán presentes siempre, pero en cada etapa se observará un énfasis distinto. En sus primeros 18 meses de vida, el conocimiento y exploración de su cuerpo atraerá su atención. Mirará sus manos, aprenderá a tomar y soltar, mirará sus pies y los llevará a la boca, explorará sus genitales. El niño tiene su interés en la madre. Es la persona adulta que establece con él un vínculo exclusivo, especialmente por el cuidado y la alimentación. El sentarse, gatear y caminar, le permitirán participar cada vez en forma más activa. De los 18 meses a los 3 años, re-descubre sus genitales, los explora y está atento por lo que sale y por dónde sale. Aprende a controlar sus esfínteres, y comienza a llamarle la atención la manera en que orinan los varones y las niñas, preguntando acerca de ello. En este periodo el oponerse, el negarse, el no, cobrará una muy importante significación. Querrá hacer más cosas por sí solo, como modo de diferenciarse, independizarse, en búsqueda de mayor autonomía. De los 3 a los 5 años querrá ser "como papá", "como mamá".

En sus juegos "como si fuera", va conociendo y participando en situaciones que ponen en juego su rol como varón y su rol como mujer. Imita, copia, replica, usando muchas veces a sus padres como modelos. Tratará de atraer para sí la atención del progenitor del sexo opuesto y planeará casarse con él (Edipo). Pasará luego a identificarse con el de su propio sexo, asumiendo su rol femenino o masculino. Descubre además que hubo un tiempo en el que no estuvo, y comenzará a preguntar dónde estaba, de dónde y cómo vino. Comienza a entender que un bebé nace y la vinculación de este nacimiento con la mujer. El varón pasará por un periodo donde insistirá en que él también tendrá un bebé en la panza algún día. Se interesan en ver los genitales del sexo opuesto, y muestra los suyos.

Pregunta y quiere ver a los otros en el baño. Alrededor los 6 y los 7 años se inicia una etapa de gran interés en las producciones intelectuales y en las posibilidades físicas. Comienza a participar en juegos y actividades cada vez más regladas. Tiene interés por conocer las diferencias físicas y sociales de los sexos; en sus juegos comienza a establecerlas, separándose en algunos casos, interesándose por los que son "de varones" y los que son "de mujeres", aunque pueden compartir muchos de ellos. Entre los 8 y los 9 años se intensifica su interés en las relaciones afectivas y en los modos de vincularse. Aparece un creciente interés por los chistes de doble sentido, se ríen, dibujan, comentan y escriben sobre los genitales y los excrementos. Las niñas empiezan a interesarse por saber acerca de la menstruación. Si en un primer momento el énfasis estaba puesto en el conocimiento de su cuerpo, luego en el conocimiento de su rol, más tarde en las relaciones afectivas, en su rol sexual y en su trascendencia, todos y cada uno de estos intereses aparecerán con intensidad en la siguiente etapa, signada por grandes cambios físicos. Sus preguntas estará dirigidas a "qué me pasa", "quien soy", entender lo que les pasa.

Sentirá muchas veces necesidad de estar integrado a un grupo de pares. Su acercamiento al varón o mujer de su edad será a través del grupo. Querrá saber más sobre sus emociones, el por qué se siente triste o solitario; otras veces no soportará estar solo, algunos lloran con facilidad o se irritan y están nerviosos. En la mayoría de los casos explorarán sus genitales a través de la masturbación. Querrá saber acerca de la normalidad de este proceso. Comenzará a incrementarse su preocupación por la elección vocacional. También se preocupa por las relaciones familiares y sus contradicciones, siendo puntos de fricción el manejo de su tiempo, su libertad, el dinero, su vestimenta y sus amigos.

### La pubertad

El niño va sintiendo gradualmente cambios en su cuerpo. Las hormonas comienzan de a poco a generar estos cambios y eclosionan en la pubertad, con la maduración sexual, por lo menos desde el punto de vista de la fisiología.

Todo crece aceleradamente, los huesos, los músculos, los órganos genitales; el tejido graso se acumula de manera diferente en hombres y mujeres: aparecen los pechos y se marcan las caderas en las mujeres, crecen los hombros y queda angosta la cintura en los varones. Las hormonas sexuales masculinas y femeninas regulan todo este proceso, tanto como la aparición de vello en diferentes zonas del cuerpo, el comienzo del ciclo menstrual en la mujer y la producción de semen en el hombre. El cuerpo deja de ser infantil, alcanza su forma y su estatura adulta gracias a la acción de estas hormonas; mientras tanto el psiquismo observa, siente todo este proceso y, con grandes dificultades se adapta día a día a cambios que lo superan en velocidad y exigencias.

Se han descripto algunas características diferentes en mujeres y varones que atraviesan esta etapa: el varón aumenta su necesidad de actividad pero de una manera difusa, se muestra impaciente, irritable, se agita; puede aumentar mucho su apetito, no le interesa la limpieza. En la mujer aparece fuertemente el tema de la seducción y una gran preocupación por los diferentes modelos de belleza.

Se ha descrito a la pubertad como una época que transcurre con varones que se relacionan solamente entre varones y tienden a escapar de las niñas, y niñas que tienen sus grupos e intentan seducir a esos varones. En los últimos años se han estimulado socialmente actividades propias de otras edades para esta época de la vida: discotecas, "pijamas parties", en las que se supone ya un interés y un acercamiento concreto al otro sexo.

## Adolescencia

"La pubertad es un acto de la naturaleza, la adolescencia es un acto humano y cultural".

Los adolescentes construyen espacios propios", en los que en procura de mayor independencia respecto de la mirada de sus mayores rearticulan los procesos de identificación a través de los que construyen las diversas facetas de su identidad. Entre los múltiples factores que actúan en este proceso es especialmente importante su pertenencia a grupos de pares, que son redes que acompañan la adolescencia, apuntalando relaciones, apoyando Procesos de identificación. En estos procesos, tanto los consumos culturales como los usos del espacio serán también...

## Características del adolescente según Arminda Aberastury

- 1) Búsqueda de sí mismo y de la identidad
- 2) Tendencia grupal
- 3) Necesidad de intelectualizar y fantasear
- 4) Crisis religiosas que pueden ir desde el ateísmo más intransigente hasta el misticismo más fervoroso
- 5) Evolución sexual manifiesta que va desde el autoerotismo hasta la heterosexualidad genital adulta
- 6) Actitud social reivindicatoria con tendencias anti ó asociales de diversa intensidad
- 7) Contradicciones sucesivas en todas las manifestaciones de la conducta, dominada por la acción, que constituye la forma de expresión conceptual más típica de este período de la vida
- 8) Una separación progresiva de los padres
- 9) Constantes fluctuaciones del humor y del estado de ánimo

## Sexualidad y adolescencia:

- ✓ La manera adolescente de sentir y expresar la propia sexualidad dependerá de la personalidad, de las experiencias infantiles, de las actitudes familiares y de la sociedad en la que se vive. Algunos reprimen totalmente sus emociones; otros manifiestan sus sentimientos sólo a través de las fantasías; otros buscan el contacto con el otro sexo.
- ✓ Transitar la adolescencia es atravesar una crisis personal, vivir adánicamente una experiencia de lo social historicado que define una pertenencia generacional concreta y participar activamente en el proceso de elaboración de las nuevas identificaciones sobre las que se construirá la personalidad futura.
- ✓ Los adolescentes necesitan informarse, formarse en valores y tener en quién confiar para evacuar sus dudas. Los padres deberían ser los principales interlocutores, sin embargo no siempre se permiten ó atreven a serlo.  
Durante su desarrollo emocional y sexual, los adolescentes necesitan aprender.
- ✓ El rock en sus distintas variantes y formatos, la cumbia y el cuarteto, la música pop, la electrónica, laailable ó la melódica latina, serán los reservorios de discursos y estilemas de distintos soportes lingüísticos – verbales, kinésicos, indumentarios, ideológicos- sobre los cuales los adolescentes seleccionarán y combinarán elementos generando verdaderos patchworks de identidad.
- ✓ Ser adolescente en la modernidad sonaba como peyorativo. Hoy, por el contrario, es algo envidiable. Los niños desean llegar pronto a ser adolescentes y desde edades muy tempranas son estimulados a actuar como tales, mientras que los adultos no desean nunca perder su juventud.
- ✓ Durante su desarrollo emocional y sexual, los adolescentes necesitan aprender a pensar en conjunto qué es lo normal en sexualidad. Tema difícil de encarar, ya que lo normal dependerá de cada sociedad, de cada época histórica, de cada persona e incluso de cada momento vital de una misma persona.  
En cambio, es posible pensar en qué es aceptable en sexualidad: lo es todo aquello que sea realizado de común acuerdo, sin incluir menores, sin forzar ni violentar al otro, sin hacer daño físico ó psíquico. Hasta un beso es anormal cuando no se lo desea.

### **Cuadro comparativo: etapas grupales / etapas evolutivas**

CONOCIMIENTO	1ª INFANCIA
ENAMORAMIENTO/ IDEALIZACIÓN GRUPAL	NIÑEZ
CRISIS	ADOLESCENCIA
GRUPO OPERATIVO	ADULTEZ
CIERRE / MUERTE	.....

### **Proceso de maduración del grupo**

Si observamos un grupo desde afuera veremos que pasa por un proceso de crecimiento y maduración parecido al de los individuos. Al principio su comportamiento es torpe y mal coordinado, luego surgen conflictos entre dependencia e independencia, más tarde el grupo aprende a hacer las cosas por sí mismo y a obrar con eficacia aunque cada tanto aparecen crisis emocionales y vitales.

Poco a poco alcanza un cierto estado de equilibrio, los problemas y conflictos se transforman en potencia creadora, los procesos interiores pueden ser atendidos, los procesos exteriores pueden ser regulados y asimilados. El grupo –como el ser humano- es “adulto”.

### **Etapas en el desarrollo de un grupo**

Si habláramos de maduración en términos de “desarrollo”, podríamos considerar varias etapas en este proceso de desarrollo:

**Etapas de Presentación-Conocimiento-Autocentralización:** Al principio, los miembros del grupo se sienten inseguros y dudan de compartir sus actividades y criterios. Hacen preguntas, no tienen claro el objetivo y las metas, se muestran poco dispuestos, sienten desconfianza y miedo para arriesgarse y hacer algo nuevo y diferente. Durante esta etapa cada individuo está pensando y evaluando si vale la pena establecerse en el grupo. Además es el momento en el cuál se establecen las pautas de funcionamiento, regulación y convivencia del grupo. Luego de la etapa de conocimiento, habitualmente los grupos transitan por lo que denominamos etapa de Enamoramiento, caracterizado por un súbito e intenso sentimiento de cohesión e idealización grupal.

**Etapas de frustración y conflicto-Crisis grupal:** Generalmente aún no se ha establecido la autoridad, pueden surgir algunos conflictos entre los integrantes. Para que los miembros puedan sentirse más seguros, es necesario resolver antes estos conflictos. Por lo general, en esta etapa no se logra coordinar mecanismos de acción adecuados, se pierden ó desvían de los objetivos, no se conocen bien los propios recursos internos. Muchos grupos se desintegran en esta etapa porque se desalientan, sin dar tiempo a que naturalmente aparezca lo que denominamos “grupo operativo”.

**Etapas de consolidación y armonía -Grupo operativo-:** Poco a poco, los miembros del grupo se conocen entre sí y se encuentran trabajando juntos. A partir de ellos se puede ir integrando el grupo, creando un ambiente favorable al diálogo, en cuyo caso el grupo podrá llegar a un acuerdo sobre su propio comportamiento. (Un signo es cuando se comienza a superar la etapa del “bla-bla”. Se establecen las normas y procedimientos, se organiza el trabajo, algunos proponen métodos de reflexión y otros, planes de acción concreta).

**Etapas de autoafirmación individual y grupal -Grupo Operativo-:** Puede pasar bastante tiempo antes de que los miembros del grupo se vuelvan objetivos y autocríticos, y se vean a sí mismos dentro del grupo. Cuando llegue esa etapa se estará poniendo el énfasis en la solución de los problemas y en la regulación de los procesos del grupo. Lo anterior no significa sumisión ó compromiso. El grupo emprenderá frecuentes evaluaciones, tanto del programa de trabajo y del comportamiento global como del comportamiento de los individuos que lo forman.

**Cierre grupal:** Todo grupo luego de su proceso natural desemboca necesariamente en un final, ya sea porque se cumplió el objetivo, se terminó la tarea a realizar, porque no se pudieron resolver los conflictos, por la desaparición física de sus integrantes...

Estas etapas no pueden ser superadas si no se establece y mantiene en el grupo una atmósfera libre de amenazas. En la medida en que cada miembro del grupo se sienta aceptado, comenzará a explorar sus propios sentimientos y deseos para realizar cambios personales en la dirección que sugieren las normas del grupo y aportará su propia responsabilidad para cumplir los objetivos del conjunto.

## ACTIVIDADES RECREATIVAS

Las actividades pueden tener tantas clasificaciones como gente dispuesta a clasificarlas. Es decir, que hay miles de clasificaciones diferentes que se han hecho y que seguramente se harán. Por esto es importante destacar que la clasificación que acá proponemos es una de tantas.

Nuestra clasificación atiende a diferenciar las actividades según los objetivos propuestos en cada una de ellas y el enfoque pedagógico que el coordinador proponga.

Por eso, una actividad puede ser de un tipo o de otro, según el objetivo propuesto por el coordinador.

Luego de ésta breve introducción, pasaremos a detallar la clasificación de actividades que proponemos aquí:

- **Dinámicas grupales**
- **Juegos**
- **Actividades Expresivas**
- **Talleres**

### Dinámicas Grupales

Las dinámicas grupales son intervenciones de la coordinación para provocar en el grupo participación para la reflexión y el análisis de lo que acontece. Operan sobre un aspecto grupal; sus objetivos deben estar en relación al grupo y sirven para trabajar variadas características. Una misma dinámica, pero con variantes, sirve para trabajar diferentes temas. Pueden no tener fin, por lo que es posible finalizarlas en cualquier momento, pues no tienen reglas, sino límites; permiten así una amplitud tal que deja que surjan los puntos que se busca trabajar.

La coordinación debe dejar en claro que se va a intervenir en cuestiones grupales, por razones éticas, ya que pueden provocar movimientos intensos. Obtendrá resultados más profundos quien más experiencia tenga, pues podrá ajustar mejor las dinámicas a la lectura que haga de lo grupal (en esto último también cuenta la experiencia).

Elas implican siempre una elaboración de lo sucedido (en tanto intervenciones en un proceso), no nos detenemos en el modo ni el tiempo en que esto debe hacerse porque eso irá en relación a cada grupo. Los tiempos del grupo deben respetarse ya que se puede buscar facilitar un pasaje, pero la decisión de acceder a lo que se propone, de discutir lo que se plantea, de ver la situación y procesarla, está en el grupo.

**Tipos de dinámicas:** de presentación y animación, de análisis general, de abstracción, de comunicación, de organización y planificación, de análisis estructural, de análisis político, de análisis ideológico.

Un tipo particular de dinámicas son las danzas recreativas. Estas son útiles en diferentes momentos. Lo más común es verlas en el fogón de un campamento, pero también podemos utilizarlas dentro de una actividad recreativa, en un juego nocturno, en caminatas o en el momento de apertura o cierre de un encuentro.

Proponemos plantear las Dinámicas dentro del marco de un proceso educativo grupal. Esto implica partir siempre de lo que el grupo siente, vive y piensa (estos aspectos se plantean como temas a desarrollar); teorizar sobre la práctica implica un proceso ordenado al ritmo del grupo (este proceso permite ubicar lo cotidiano, lo individual lo inmediato dentro de lo social, lo colectivo, lo histórico, lo estructural.), este proceso debe permitir siempre volver a una práctica enriquecida.

La Dinámicas así planteadas deben proporcionar un espacio de Participación para:

- ✓ Generar un proceso colectivo de discusión. Colectivizar el conocimiento individual.
- ✓ Plantear un punto común de referencia a partir del cual las personas aportan su experiencia particular.
- ✓ Permitir la creación colectiva.

Una Dinámica en sí misma no es efectiva, para que lo sea, tiene que estar planteada en función de un tema específico, con un objetivo concreto e implementada en función del grupo.

### Elementos a tener en cuenta:

- ✓ Tema: objetivo y preciso.
- ✓ Técnica y procedimiento a seguir: claro, en función del número de participantes, el espacio y el tiempo disponible.

- ✓ Saber ubicar las características particulares de cada técnica: sus posibilidades y límites. Recordar que una sola dinámica no suele alcanzar para trabajar un tema.
- ✓ Las técnicas deben ponerse al alcance de todos para que sean utilizadas creativamente.

### **Tipos de técnicas: (que pueden ser utilizadas en las distintas dinámicas)**

- ✓ **VIVENCIALES:** se caracterizan por crear una situación ficticia, donde nos involucramos, reaccionamos y adoptamos actitudes espontáneas, nos hacen vivir una situación. Están las de animación: cuyo objetivo principal es cohesionar, animar, crear un ambiente fraterno y participativo (estas técnicas deben ser activas, permitimos relajarnos, involucramos al conjunto, tener presente el humor). Además están también las de análisis: donde el objetivo central es dar elementos simbólicos que permitan reflexionar sobre situaciones de la vida real (el tiempo es importante en estas técnicas, el coordinador debe hacer uso flexible del tiempo, de acuerdo al grupo y a como se desarrollan las cosas) En las dinámicas las reglas deben ser aplicadas con flexibilidad, no ser estrictas ni intransigentes.
- ✓ **DE ACTUACIÓN:** lo central es la expresión corporal a través de la cual representamos situaciones, comportamientos, formas de pensar.
- ✓ **AUDITIVOS y/o AUDIOVISUALES:** requieren de un trabajo de elaboración previa. Aportan información adicional para enriquecer la reflexión grupal y el análisis. Encierran siempre un punto de vista particular que hay que tener en cuenta. Los coordinadores deben conocer el contenido de antemano.
- ✓ **VISUALES:** pueden ser escritas (están las elaboradas por el grupo y son el producto del trabajo colectivo en el momento mismo de su aplicación; y las elaboradas por otros que se utilizan para aportar elementos nuevos a la reflexión del grupo), o gráficas (expresan contenidos simbólicos, por lo que requieren un proceso de decodificación / interpretación)

Las Dinámicas son provocadoras de participación para la reflexión y el análisis. Toman lo objetivo y lo subjetivo de la realidad o la práctica sobre la cual estamos trabajando. Tienen en cuenta la realidad cultural e histórica de los grupos con que se trabaja, sus códigos de comunicación, sus tradiciones, sus valores, su lenguaje. Para utilizar una dinámica debemos tener en cuenta, el contexto y la coyuntura en la que se está actuando. Deben ir ligadas al proceso del grupo. Deben estar en función de un objetivo concreto dentro de un proceso educativo. Tiene una base metodológica dialéctica (volver a la práctica para transformarla y tomarla como nuevo punto de partida)

### **Los que coordinan**

1. antes de elegir una dinámica deben preguntarse que tema van a trabajar, que objetivo quieren lograr, con quienes va a trabajar.
2. preguntarse que dinámica es la más adecuada para tratar ese tema, para lograr esos objetivos con esos participantes.
3. tener claro como se va a implementar esa dinámica: detallar procedimiento y luego adaptarlo al espacio y tiempo disponibles, a los materiales.
4. conocer el tema a trabajar para conducir correctamente el proceso de formación y enriquecer al grupo con la participación.

### **Juegos**

El catedrático holandés Johan Huizinga en su libro *Homo ludens* en 1938 caracteriza al juego como una acción libre y voluntaria, desarrollada en un espacio y tiempo determinados, que le permite a uno ser otro, fuera de la vida corriente, creando un "circulo mágico"; en donde no se busca un interés material o utilidad, sometido a reglas que lo limitan pero son aceptadas, sin otro fin que el juego en sí mismo, pudiendo repetirse cuantas veces el jugador lo desee. Dice también que el juego es anterior a la cultura: el derecho, el saber, la guerra, la poesía, el arte tienen su forma de juego.

Dentro del juego hay reglas que aceptadas o consensuadas entre los jugadores deben ser respetadas y cumplidas. Cuando se transgreden se rompe el círculo mágico y por consiguiente el juego. Aquí nos podemos encontrar con dos tipos de jugadores: el aguafiestas y el tramposo. El primero no llega a entrar en el juego, sale de las reglas quedando en evidencia. El segundo presenta una actitud solapada, hace como que acepta las reglas pero las transgrede dentro del juego mismo, para beneficio propio; este personaje es menos rechazado que el anterior ya que no rompe el universo del juego.

Cuando nos encontramos con un grupo para jugar debemos seleccionar juegos que concuerden con el mismo. En cuanto a la elección iremos a libros o a nuestra memoria y buscaremos cuales se adecuan mas al grupo. Pero esto solo no alcanza, nos falta decidir sobre cómo coordinaremos los juegos elegidos. Aquí nos encontramos con dos polos opuestos, unidos por una infinita escala de grises que nos permite por un lado cerrar y por el otro abrir un juego.

Decimos que **cerramos** un juego cuando circunscribimos el contexto de manera tal que quede bien visible las posibilidades de acción de los jugadores. Cuando a través de las reglas vamos acotando las respuestas posibles y orientando el juego hacia donde deseamos que se resuelva. En cambio cuando decidimos **abrir** el juego, este contexto es mas amplio, las reglas suelen ser menos y mas sencillas con lo cual nos encontramos con mayor cantidad de respuestas posibles. Cuando abrimos un juego estamos dando espacios para la creatividad, para que el grupo o los integrantes resuelvan las situaciones a su manera.

Un tipo especial de juegos son los “Grandes Juegos”. Son de larga duración y se desarrollan al aire libre en un terreno amplio, diurno o nocturno, y requieren de gran preparación y cierta producción de materiales. Se puede jugar en equipos tratando de resolver situaciones con ingenio o agudizando los sentidos y con creatividad en búsqueda de soluciones frente a un problema o a la toma de decisiones. Dependiendo su nivel de complejidad en relación a la edad de los jugadores.

Sus características varían según el campo de juego, el tiempo de duración, los materiales, el objetivo, la puntuación, la estrategia. El abanico de propuestas que podemos encontrar de los grandes juegos es muy variado, uno particular es el “Juego Nocturno”, en el cual la falta de visibilidad le da una cuota de adrenalina extra.

## Actividades expresivas

Son propuestas que permiten transmitir la experiencia de los sujetos utilizando los lenguajes expresivos como medio. Nos referimos a: la plástica, la música, la literatura, la danza, la expresión corporal, los medios audiovisuales. Para ello se utilizarán como vehículos para concebirlos: sensaciones visuales, auditivas, kinestésicas, olfativas, gustativas y táctiles.

Elas permiten, a través de la exploración y creación de los diferentes lenguajes, el conocimiento de distintos modos de expresión de las representaciones internas de los individuos. El transitar variados modos de manifestación permite desarrollar un repertorio que dará la posibilidad de elegir el adecuado a cada situación y el que sea del propio agrado, pudiéndose convertir en un acto de puro placer.

La percepción cumple un lugar protagónico ya que la misma contribuye a la formación de conceptos, a partir de los sentidos. Los materiales y el espacio también determinan la experiencia (que sean suficientes, variados, atractivos, accesibles, su disposición en el lugar, el “buen” estado en que se encuentren, etc.)

Para crear hay que contar con: las ganas, la motivación para abordar la situación problemática, experiencias previas, tolerancia al desorden, actitud continua de búsqueda, así como reconocer el error como parte del proceso. Por eso proponemos realizar previamente a este tipo de actividades alguna otra que predisponga a los participantes a transitarlas cómodamente.

Esto está incluido en un proceso educativo que se construye en tiempo y espacios organizados para que desde esta perspectiva se logre el protagonismo de los sujetos, la autonomía y la creatividad.

## Talleres

El taller es un modo de aprendizaje que promueve la creatividad, que propone el protagonismo de los participantes, conocimientos y actitudes; donde conviven distintas actividades organizadas, orientadas a la producción de algo, ya sea tangible o no. Es importante por esto saber qué efecto produce, por qué se elige como metodología.

En ellos se aprende haciendo, integran teoría y práctica. El error o la dificultad, no son tomados como obstáculos sino como trampolín para generar el acceso al conocimiento.

Se aprende con otros, interactuando en grupos. Es como un diálogo: dos incompletitudes (aprendiente y enseñante) que se encuentran a través del objeto de aprendizaje. Se produce así la construcción colectiva del conocimiento. Por esto, el lugar de la coordinación se le pasa al grupo.

Es vital para estos espacios la utilización de juegos abiertos que permitan al grupo o a la persona, expresarse en dicha producción. También suelen utilizarse los juegos cerrados para dinamizar distintos momentos del proceso.

Haciendo una analogía con los conceptos de Proceso Recreativo (que desarrollaremos más adelante), podemos encontrar en este formato las mismas cinco etapas:

- ✓ Presentación
- ✓ Centro de interés
- ✓ Área de transición
- ✓ Área de conflicto
- ✓ Cierre

## **Características Generales**

### **Producción**

Una de las condiciones necesarias para que podamos hablar de taller es que exista una producción grupal o individual. Esta no tiene por que ser material, puede ser intelectual, como por ejemplo una reflexión, una idea, un concepto, etc.

### **Intervenciones de la coordinación**

Muchas veces es necesaria, para que esta producción pueda realizarse, la intervención oportuna de la coordinación. En los momentos en los cuales los grupos se disponen a producir puede suceder que aparezcan desacuerdos, ruidos, baches, etc. que impidan seguir con la tarea planteada. Ahí es donde la coordinación debe intervenir para ayudar al grupo a salir adelante. Si a pesar de esto el problema persiste será necesario analizar el por qué de dicha situación. Por esto, al coordinar un taller debemos tener en cuenta que el acento debe estar puesto en el aprendizaje y no en el producto. A veces un producto no del todo logrado, puede generar aprendizajes más significativos que aquel que se terminó tal cual había sido planeado.

### **Puesta en común**

Luego de realizar las producciones se lleva a cabo la puesta en común. Esto es, la muestra de lo realizado por cada participante o grupo en donde también es importante retomar el proceso de esta producción. En este punto la coordinación puede intervenir con reflexiones o ideas que aporten desde otra mirada lo sucedido en el taller.

### **Evaluación**

Es la instancia pedagógica necesaria para poder realizar las modificaciones que garanticen los procesos y aprendizajes realizados.

### **Tipos de Talleres**

Nos podemos encontrar con diferentes tipos de talleres. Hay algunos en los cuales la permanencia de los participantes debe sostenerse durante todo el proceso, mientras que en otros pueden entrar y salir y la cantidad puede ir variando durante de desarrollo.

Hay talleres que está destinados a grupos de igual etapa evolutiva (edad, grado, etc.) y otros en donde estas etapas se integran en un mismo proceso.

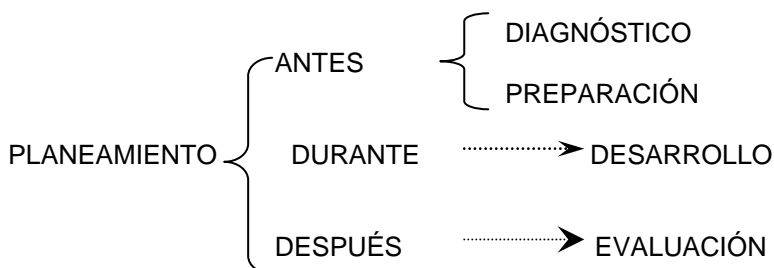
Encontraremos también talleres en donde las actividades se desarrollan alrededor de algún eje principal, mientras que otros integran diferentes ejes, expresiones, etc. También tendremos algunos en donde la propuesta es lo suficientemente abierta como para que los participantes realizan lo que desean dentro de ciertos límites establecidos, y otros en donde los límites son más estrictos y las actividades más orientadas.

La coordinación de un taller puede ser fija o rotativa. Puede comenzar con un coordinador y que luego en el transcurso vaya cambiando, o que alternen durante el desarrollo del mismo.

## PLANEAMIENTO

Es el proyecto de trabajo o plan de acción que considera y estudia todos los medios necesarios para realizar una experiencia educativa. En el caso de los campamentos nos estamos refiriendo específicamente a todo el trabajo previo necesario para el posterior desarrollo y evaluación del mismo.

El Planeamiento del Campamento podríamos graficarlo de la siguiente manera:



A toda la actividad previa (antes) la llamaremos **Precampamento** y la dividiremos en dos partes: **Diagnóstico y Preparación**.

### Diagnóstico

El objetivo de su realización es aportar los elementos fundamentales para explicar una realidad determinada y programar una acción transformadora. Cuando hablamos de realidad determinada nos referimos concretamente al grupo de personas que realizarán la salida campamental.

Para realizar este diagnóstico nos basaremos en conceptos o conocimientos provenientes de otros campos del saber que nos aportarán datos importantes para conocer la población con la cual se desarrollará el campamento. Necesitaremos auxiliarlos, entre otras, con la psicología, la sociología y la pedagogía. A éste trabajo previo le sumaremos el diagnóstico propiamente dicho, que en el caso de los campamentos educativos se refiere a las reuniones previas con los grupos de acampantes.

### Reuniones Previas

Dichas reuniones nos proporcionarán datos específicos sobre la población en cuestión, permitirán corroborar el trabajo previo realizado e irán generando el vínculo entre acampantes y coordinadores.

Dentro de las mismas se podrán hacer actividades destinadas a obtener mayores herramientas para el conocimiento del grupo y a su vez nos mostrarán distintos emergentes grupales que podrán ser trabajados antes o durante el campamento. Es fundamental conocer la cantidad de acampantes, sus intereses y necesidades, la edad, las relaciones interpersonales y las experiencias previas. Todo esto modificará en cierta forma los aspectos pedagógicos del campamento. La cantidad de coordinadores es proporcional a la cantidad y edad de los acampantes, los cuales deberán tener experiencia en la realización y coordinación de campamentos.

Puede suceder que los acampantes no tengan experiencias previas con los campamentos, por lo tanto será importante trabajar sobre sus inquietudes, dudas, expectativas, etc. Es conveniente que estas cuestiones estén resueltas en dichas reuniones para evitar inconvenientes o malas experiencias. Cuanto más conozcan los acampantes sobre el campamento, más positiva podrá ser la salida.

Si por el contrario, tienen mucho conocimiento en la realización y organización de campamentos, las reuniones previas nos servirán para que conozcan la estructura y el funcionamiento elegido. Si la edad lo permitiera se les puede proponer hacerse cargo de alguna parte de la organización. En éste caso siempre deberá ser supervisado por algún coordinador.

Cuando la propuesta campamental esté dirigida a menores de edad, deberán hacerse reuniones previas con sus respectivos padres. No sólo para contarles sobre el campamento y toda su información, sino también para que conozcan a las personas que van a coordinar la salida.

Si, por diferentes cuestiones de tiempo y/o institucionales no fuera posible realizar reuniones previas con los grupos, proponemos destinar una porción de tiempo en el inicio del campamento para realizar actividades que permitan finalizar la confección del diagnóstico, ya que lo consideramos esencial para que el trabajo sea acorde a los grupos. En éste caso los objetivos ya deberán estar planteados y aquellas nos permitirán reorientar las actividades seleccionadas si fuese necesario. Una vez finalizado el diagnóstico será el momento, entonces, de formular los

objetivos generales y específicos, (siempre teniendo en cuenta los objetivos institucionales) para pasar luego a la selección de las actividades.

## **Preparación**

Es esencial el trabajo previo, como dice el viejo refrán “más vale prevenir que curar”. Esto no tiene que estar librado a tareas aisladas o personales, sino a una muy buena organización y un trabajo en equipo acorde con las exigencias de la salida. Todo lo que no se pudo prever y realizar en la fase de preparación es muy difícil que se pueda resolver dentro del campamento propiamente dicho.

## **Desarrollo**

Como graficamos anteriormente esta etapa (durante), es el trabajo de campo donde todo lo planificado y pensado en la preparación se pone en práctica.

## **Evaluación**

Esta instancia hace posible establecer un proceso de retroalimentación que mejora el diagnóstico, la planificación y la acción a futuro.

La evaluación está contenida en las tres etapas del planeamiento y se puede realizar durante el precampamento, en el desarrollo y/o al finalizar la salida.

Cuando se realiza en el precampamento o en el desarrollo la llamaremos **Evaluación en Proceso** y nos permite detectar obstáculos y necesidades que van surgiendo en el transcurso del planeamiento. Estas instancias son coordinadas por los responsables de cada tarea o del campamento.

Si se realiza al terminar la salida, la llamaremos **Evaluación Final**. Nos va a servir para evaluar todos los objetivos planteados, por consiguiente todas las tareas realizadas durante el precampamento y el desarrollo. Permittiéndonos mejorar y crecer para futuros campamentos.

Sugerimos que se realice una con el equipo de trabajo para evaluar más minuciosamente, y otra con los acampantes. Ambos puntos de vista son importantes para realizar una evaluación completa.

En caso que fuese necesario, también se puede realizar evaluaciones con los padres, directivos de la institución o actor ligado al campamento.

## ESTRUCTURA DEL CAMPAMENTO

Entendemos al Campamento como una pequeña comunidad organizada con valores y normas comunes. Si partimos desde este punto de vista, las tareas previas destinadas a la organización de un campamento estarán divididas para facilitarlas y tenerlas resueltas en tiempo y forma para su posterior desarrollo.

Son muy variadas las maneras y formas de dividir y nombrar las tareas dentro de un campamento, como así también los distintos tipos de estructuras; que varían según la institución y/o las personas que lo coordinan. Principalmente lo que distingue una estructura de otra son los fines y objetivos propios de cada Institución.

Todas las tareas que comprenden una estructura de campamento están ligadas entre sí para una adecuada organización. Pueden estar centralizadas en una o varias personas, depender una de otra, formar áreas o comisiones de trabajo, unas encargarse del trabajo previo y otras dentro del campamento.

Más allá de la estructura elegida, creemos que todas las tareas que se detallaran a continuación son las necesarias para una adecuada organización de un campamento.

### Tareas de Organización

Llamamos así a todas las actividades destinadas al sostén del campamento. No deben pasarse por alto, su adecuada implementación y puesta en marcha es fundamental independientemente de la estructura, cantidad de acampantes, cantidad de días, lugar y miles de variantes que enriquecen la salida campamentil.

- **General:** son las tareas referidas a la gestión, distribución y organización del campamento.
- **Presupuesto:** son las tareas referidas a la organización monetaria del campamento. Los ingresos y egresos, así como su financiamiento.
- **Sanidad y Seguridad:** nos referimos a todas las medidas a tener en cuenta para no sufrir contratiempos en relación a la salud de los acampantes.
- **Programación:** es la organización macro del campamento. La estructura horaria que luego será abordada con las actividades.
- **Cocina:** nos referimos a la organización del menú y el espacio para cocinar.
- **Equipo general:** llamamos así a todos los materiales de uso común en el campamento.
- **Actividades Programáticas:** aquí nos encontramos con las actividades propiamente dichas. Es lo que planificamos para hacer con los acampantes y está sostenido en todas las anteriores.

## CUADRO DE TAREAS DE ORGANIZACIÓN

La importancia de cada una de las tareas a realizar en cualquiera de sus momentos es fundamental para que la salida campamental se realice sin mayores inconvenientes. Desarrollaremos el siguiente cuadro a través de sus columnas.

	ANTES	DURANTE	DESPUES
<b>GRAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Autorización</li> <li>* Objetivos generales</li> <li>* Buscar, gestionar y conocer el lugar</li> <li>* Mapas y rutas</li> <li>* Policía, hospital, bomberos y remises</li> <li>* Listado actualizado</li> <li>* Telefonía</li> <li>* Lista del equipo individual</li> <li>* Reuniones informativas</li> <li>* Reuniones evaluativas</li> <li>* Autorizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reuniones informativas</li> <li>* Reuniones evaluativas</li> <li>* Contacto institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación final</li> <li>* Informes</li> <li>* Carpeta del campamento</li> </ul>
<b>PRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguro</li> <li>* Costo y fechas</li> <li>* Transporte y lugar de acampe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entradas y salidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Informe</li> </ul>
<b>SAN Y SEG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fichas médicas</li> <li>* Botiquín</li> <li>* Medicamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relevamiento del lugar</li> <li>* Precauciones en caso de lluvia</li> <li>* Botiquín</li> <li>* Medicamentos</li> <li>* Eliminación de los residuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Medicamentos</li> <li>* Informe</li> </ul>
<b>PROG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer el lugar</li> <li>* Programa general</li> <li>* Planificación de cada actividad</li> <li>* Actividad comunitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Horarios</li> <li>* Lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Informe</li> </ul>
<b>COCINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Confeccionar el menú</li> <li>* Comprar los alimentos</li> <li>* Seleccionar la vajilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adecuada preparación</li> <li>* Lugar de la cocina</li> <li>* Horarios de las comidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alimentos</li> <li>* Informe</li> </ul>
<b>EQUIPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inventariar</li> <li>* Embalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controlar y embalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Guardar</li> </ul>
<b>ACT PROG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objetivos específicos.</li> <li>* Actividades</li> <li>* Planificación por lluvia</li> <li>* Materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinación</li> <li>* Materiales</li> <li>* Horarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Informe</li> </ul>

## A continuación desarrollaremos todas las tareas de organización referidas al precampamento (antes)

### General

#### \* **Autorizaciones**

Es necesario solicitar a la Institución la autorización correspondiente como responsable del campamento. Quién esté a cargo de la salida, debe tener un aval institucional. Aquí nos referimos a la escuela, ONG, comedor, parroquia, etc.

Todos los menores de 21 años para que puedan concurrir al campamento deberán recibir y entregar las autorizaciones firmadas por sus padres o tutores, al responsable del campamento.

#### \* **Objetivos generales**

Según sea la institución con la cual realicemos el campamento, diferentes serán sus fines y objetivos. En función de estos se deben redactar los objetivos generales del campamento.

#### \* **Buscar, gestionar y conocer el lugar**

Conocer las comodidades con las que cuenta (cocina, heladera, agua caliente, lugar cerrado, espacio para actividades, etc). Saber previamente la documentación necesaria para acceder al predio. Si realizaremos salidas, conocer que lugares se pueden visitar, las posibilidades de acceso y traslado.

#### \* **Mapas y rutas**

Es aconsejable contar con un mapa que nos indique cómo llegar al lugar de acampe. Esto nos puede sacar de un aprieto, cuando el camino principal se encuentre anegado.

#### \* **Policía, hospital, bomberos y remises**

Ante cualquier emergencia, saber dónde acudir da tranquilidad y seguridad. La pérdida de tiempo por buscar algo que podíamos saber de antemano, puede “costar” mucho.

#### \* **Listado actualizado**

Es muy importante conocer y tener organizado los nombres, documento, dirección y teléfono de los acampantes. Nos puede ayudar ante inconvenientes.

#### \* **Telefonía**

Estar comunicados con el “afuera” y dentro del campamento es un detalle no menor. El teléfono fijo suplantaría a la telefonía celular en el caso de no tener señal o batería, y viceversa si la telefonía fija sufriera algún tipo de inconveniente. Los handys serían útiles cuando el predio del campamento fuera muy grande o en el caso de realizar salidas, teniendo con ellos la posibilidad de comunicación inmediata, si fuera necesario.

#### \* **Lista del equipo personal**

Independientemente de la edad o experiencia de los acampantes, aconsejamos entregarles un listado. Esto evita inconvenientes y olvidos.

#### \* **Reuniones informativas**

Es necesario realizar reuniones informativas con varios de los actores del campamento. En primera instancia, con el equipo docente. Sea cual fuere la estructura utilizada, todos deben estar al tanto de lo que se realizará. Con los acampantes, (como explicamos en el capítulo de planeamiento), además de ser necesarias para el diagnóstico, nos permiten ir poniendo en claro cuestiones administrativas. Si fueran menores de edad debemos sumar reuniones con sus respectivos padres.

#### \* **Reuniones evaluativas**

Estas reuniones las proponemos para realizar con el equipo docente. Además, al compartir el proceso previo de trabajo, se pueden sortear obstáculos en equipo, ayudar y colaborar.

### Presupuesto

#### \* **Planilla de ingresos y egresos**

Quien esté a cargo deberá supervisar todas las entradas y salidas de dinero. Para eso deberá tener en cuenta, entre las primeras, las donaciones y/o pago de acampantes; y entre las segundas, seguro, traslado, lugar y otras que desarrollaremos en el capítulo de presupuesto.

#### \* **Seguro**

Es indispensable contratar un seguro de vida y accidentes para todos los acampantes. Sin esto, ninguna institución debería realizar una salida campamental. Es el respaldo legal ante cualquier eventualidad que pudiera surgir tanto en el campamento, como en el traslado o las excursiones.

#### \* **Transporte y lugar de acampe**

Es aconsejable realizar las gestiones de contratación del lugar con tiempo suficiente a fin de poder utilizar las fechas que se necesiten. Si se van a efectuar salidas, realizar las gestiones necesarias de excursión y transporte antes, ahorran tiempo e inconvenientes durante el campamento. Al contratar el servicio de transporte, solicitar fotocopia de licencia, seguro y habilitación para realizar viajes.

- \* **Costo y fechas**

Determinar el costo del campamento por acampante, las fechas de cierre de inscripción y de pago. Tener en cuenta becados.

## **Sanidad y Seguridad**

- \* **Fichas médicas**

Se debe entregar una a cada acampante incluidos los coordinadores, docentes o responsables. Una vez recibidas se debe realizar un relevamiento de las mismas. Estas proporcionan un conocimiento importante de los acampantes. Sus limitaciones físicas y alimenticias, muy importantes para llevar a cabo el menú y el programa. Proponemos confeccionar un listado con las dietas especiales y con los acampantes que acusen algún problema de salud, detallándolo.

- \* **Botiquín**

Se debe preparar un botiquín completo para tener en la base de campamento. Si se hicieran excursiones se deberá preparar un botiquín portátil de fácil traslado (por ejemplo mochila pequeña o riñonera). En el caso que la excursión se realice en subgrupos, es aconsejable preparar un botiquín portátil para cada grupo.

- \* **Medicamentos**

Dentro del campamento tiene que haber algún responsable del suministro de medicamentos. Si los acampantes fueran menores de edad, se les debe pedir a los padres o tutores el medicamento junto con la prescripción médica indicando dosis y horarios. Ningún niño debe tener en su poder el medicamento. Si fueran adultos proponemos dos modos diferentes de suministro: independiente (el acampante se suministra a sí mismo conociendo dosis y horarios) ó asistida (el responsable de los medicamentos le recuerda los horarios. En este caso el medicamento lo puede tener el responsable o el acampante mismo).

## **Programación**

- \* **Conocer el lugar**

Si fuera posible, aconsejamos conocer previamente dónde se realizará el campamento. Con esto nos referimos al predio y al lugar dónde se realizarían excursiones. Esto facilita la planificación de actividades y evita malos entendidos con los responsables. Si no fuera posible por distancia, tiempos o por cuestiones económicas, se debe intentar tener la mayor información ya sea telefónicamente, para acordar todo; y vía mail o Internet, para poder ver fotos.

- \* **Programa general y cronograma**

Se debe armar un programa del campamento con la distribución de todas las actividades en tiempo y espacio. Si se trabajara con varios subgrupos se definirán los momentos de actividades comunes. En estos casos debe haber alguien que se responsabilice de conocer las planificaciones de todos, para que el campamento sea lo más organizado posible. Luego se confeccionará el cronograma estableciendo los tiempos de comienzo y cierre de cada una de las actividades.

- \* **Actividades comunitarias**

Confeccionar y dirigir las rotaciones de grupos de acampantes que se ocuparán de estas actividades y sus respectivos momentos (higiene de los baños, cocina y comedor, recolección de leña, etc.).

## **Cocina**

- \* **Confeccionar el menú**

Las comidas que integran el menú se ven afectadas por varios factores, a saber: tipo de campamento, duración, época del año, edad y sexo de los acampantes y dietas especiales. En función de los mismos se armara el menú del campamento teniendo en cuenta el presupuesto asignado.

- \* **Comprar los alimentos**

Los alimentos a comprar están directamente relacionados con el menú y el número de acampantes. Sugerimos la confección de una grilla que contenga la cantidad de alimentos que lleva cada una de las comidas seleccionadas para el menú, este trabajo previo será indispensable para no realizar compras innecesarias.

- \* **Seleccionar la vajilla**

En función del menú debemos seleccionar la vajilla adecuada para cocinar. Verificando los elementos con los que contamos y cuáles serían necesarios conseguir. Todo el equipo a llevar deberá estar en buenas condiciones para su posterior utilización. Es importante hacer una lista de todos los elementos que se llevan.

## Equipo General

- \* **Inventariar**

Es necesario verificar con los materiales que se cuentan y cuales sería necesario pedir prestado, alquilar o comprar.

Una tarea importante en el proceso de verificación es que se encuentren en óptimas condiciones para su posterior utilización.

- \* **Embalar**

Para una mejor organización la separación por rubros (comida, artículos de cocina, deportivo, limpieza, etc.) nos facilitara la tarea del embalaje y control del material a llevar.

Tener en cuenta, que algunos alimentos necesitan cuidados especiales para su conservación y no romper la cadena de frío.

Es fundamental que todo el equipo, sin excepción, sea muy bien embalado para su posterior transporte. Es más práctico guardar las cosas pequeñas en cajas grandes, para realizar la menor cantidad de viajes posibles. También hay que tener en cuenta el espacio con el que se cuenta en el transporte.

## Actividades Programáticas

- \* **Objetivos específicos.**

Las actividades deberán tener sus respectivos objetivos específicos, los cuales están directamente relacionados con los objetivos generales del campamento y los fines institucionales.

- \* **Actividades**

Todas las actividades seleccionadas para el campamento, sin excepción, están contempladas dentro del Programa General. La Planificación de cada una de ellas, aparte el diagnóstico y la cantidad y edad de los acampantes, debe tener en cuenta los contenidos, el horario otorgado, los materiales necesarios y el lugar para su posterior ejecución.

- \* **Planificación por lluvia**

Como en los campamentos trabajamos al aire libre, debemos estar prevenidos para que un cambio en el clima no nos obligue a improvisar. Los objetivos que nos planteamos deben ser posibles de alcanzar con actividades en lugares cerrados.

- \* **Materiales**

Una vez armada la planificación (incluida la de lluvia) se deberán conseguir, comprar, armar todos los materiales que utilizaremos. Es aconsejable realizar un buen embalaje de los mismos identificándolos a fin de poder contar con ellos al llegar al campamento.

Ya nos interiorizamos de todo lo concerniente para el precampamento, ahora veremos por separado las Tareas de Organización en la etapa de Desarrollo (durante).

## General

### \* Reuniones informativas

Proponemos realizar reuniones informativas la cantidad de veces que sea necesario, tanto con el equipo docente como con los acampantes.

### \* Reuniones evaluativas

A diferencia del momento de planeamiento, estas reuniones pueden ser realizadas con el equipo docente y con los acampantes. Con los primeros se pueden sortear los obstáculos que se presenten durante el campamento. Con los segundos, se puede ir teniendo una idea de cómo ven el proceso y realizar los ajustes necesarios.

### \* Contacto institucional

Es importante que la institución esté periódicamente al tanto de lo que sucede en el campamento. Cuando los acampantes sean menores de edad se deberá instrumentar algún mecanismo para que los padres puedan enterarse.

## Presupuesto

### \* Egresos

Nos referimos al control de todos los gastos previstos o no durante el campamento.

## Sanidad y Seguridad

### \* Relevamiento del lugar

Comunicar a los acampantes qué lugares son peligrosos o de paso restringido dentro del predio de campamento. Si no se conocen previamente, se debe hacer un relevamiento del lugar inmediatamente al arribo para evitar cualquier riesgo posible.

### \* Precauciones en caso de lluvia

Conocer cuáles son las zonas inundables para evitar armar en ese sector las carpas. En caso de lluvia, tener previsto a dónde se irá a guarecerse y de qué forma se realizará el traslado. Si se realizan excursiones es preferible, además de ver el pronóstico, asesorarse con los lugareños sobre como estará el tiempo, a fin de decidir hacer o no la salida.

### \* Botiquín

Tener siempre a mano el botiquín, preferentemente en un lugar fuera del alcance de los niños.

### \* Medicamentos

Ningún menor de edad deberá tenerlos en su poder. Suministrarlos según horarios y dosis preestablecidos. El mismo modo de operación proponemos si la necesidad de un medicamento surgiera dentro del campamento.

### \* Eliminación de los residuos

Todos los acampantes deben estar enterados de dónde se encuentran los cestos de basura a fin de que el predio sea lo menos erosionado posible con nuestra presencia. Si no hubiera cestos en el predio se deben improvisar con cajas o colgando bolsas, la eliminación de residuos no puede ser pasada por alto. Si nos encontramos realizando una excursión en un lugar agreste, los residuos deberán ser llevados en bolsas al campamento base para su posterior eliminación.

## Programación General

### \* Horarios

Tener el programa general a mano para cumplir con los horarios pautados o reorganizar el programa si fuera necesario. Si se trabajara con subgrupos el responsable de esta tarea deberá coordinar los horarios con los responsables de las actividades a fin de que todos los grupos puedan comenzar y finalizar al mismo tiempo.

### \* Lugar

Establecer los lugares donde se realizarán cada una de las actividades. Ayudar a los responsables de las mismas a elegir el más apropiado.

## **Cocina**

### \* **Adecuada preparación**

Las comidas tienen diferentes tiempos de preparación y cocción, por lo tanto necesitamos un previo conocimiento a la hora de la elección de cada una de ellas. Este no es un dato menor, una inadecuada preparación y cocción puede declinar en usar más alimentos de lo previsto.

Además se deben tener en cuenta las dietas especiales y los horarios establecidos por el programa general.

Si la cocina fuera rotativa, debe haber un responsable que lleve un control de todo el menú y coordine a los grupos que pasan por la cocina.

### \* **Lugar de la cocina**

Organizar el espacio y los alimentos que se llevan. Si no hubiera una cocina, elegir el lugar más apropiado y acondicionarlo para tal fin. El lugar utilizado para la preparación de los alimentos tiene que mantenerse limpio como así también los elementos utilizados para cocinar.

### \* **Horarios para las comidas.**

Como todas las actividades del campamento, las comidas también tienen un horario determinado, es importante saber el tiempo de cocción de cada una de ellas para no sufrir contratiempos.

## **Equipo General**

### \* **Controlar y Embalar**

Es conveniente el armado de listas para un mejor control del equipo, estas nos facilitarán la tarea a la hora de su uso y posterior embalaje para el regreso.

## **Actividades Programáticas**

### \* **Coordinación**

Son los responsables de la llevar a la práctica las actividades propiamente dichas, las cuales deben reflejar la planificación y los objetivos planteados. Son quienes están en contacto directo con los grupos. Para coordinarlas es primordial saber todos sus momentos, tener el material necesario y conocer el lugar donde se desarrollará.

### \* **Materiales**

Los materiales que se utilizarán en cada actividad deben ser preparados y tenidos a mano con la anticipación necesaria a fin de no encontrarse con el grupo sin ellos, lo que ocasionaría pérdidas de tiempo o la necesidad de improvisar actividades.

### \* **Horarios**

Como decíamos anteriormente todas las actividades tienen sus horarios asignados dentro de un Programa General, por lo tanto respetarlos es importante para no sufrir contratiempos durante el Campamento y mantener la organización general del mismo.

Pensemos por un instante que con lo visto damos por finalizado el campamento, en un punto no estamos errados. Al llegar a destino después de bajar todos los elementos del micro, saludarnos y contar algunas anécdotas de la salida, cada uno agarra su mochila y se va a su casa.

¿Pero, realmente termina el campamento en este momento? No.

La salida campamental no estaría completa sin realizar una Evaluación (después)

## General

### \* Evaluación final

Como todo proceso educativo, debe concluirse con una evaluación. Esta servirá para establecer acierto y errores y poder ir mejorando campamento a campamento. En esta evaluación debe participar todos los actores presentes en el campamento: los docentes y los acampantes. Ambos puntos de vista son importantes para realizar una evaluación completa.

### \* Informes

Una vez finalizada la evaluación se pueden realizar informes para presentar en la institución y para contarles a los padres el balance del campamento.

### \* Carpeta del campamento

Proponemos que cada campamento que se realice tenga una carpeta donde figuren todas las planificaciones, las evaluaciones, el menú, el presupuesto, datos de interés del lugar visitado, etc. Esta servirá para futuras salidas.

## Presupuesto

### \* Informe

Realizar un informe final y una rendición de cuentas claramente detallada.

## Sanidad y Seguridad

### \* Medicamentos

El responsable de medicamentos debe devolver a los acampantes o padres de los mismos, si fueran menores de 21 años, la medicación que han llevado. Si hubiera surgido la necesidad de realizar un primer auxilio o suministrar medicamento por fuera de lo pactado previamente, se debe entregar un informe indicando el procedimiento realizado. Si fuera posible acompañado de la firma de un médico, mejor aún. Este informe se debe adjuntar a la carpeta final del campamento.

### \* Informe

Realizar un informe final con todo lo acontecido al respecto. Si se hubiera utilizado el servicio médico, adjuntar fotocopias de las indicaciones profesionales.

## Programación General

### \* Informe

Realizar un informe final de las actividades realizadas durante el campamento estableciendo coincidencias o diferencias con respecto a la planificación inicial.

## Cocina

### \* Alimentos

Los sobrantes no perecederos se tendrán que guardar. Con aquellos que no lo son, se deberá decidir qué hacer.

### \* Informe

Dejar un registro que contenga el menú, la cantidad de alimentos comprados – utilizados- y no utilizados, nos servirá para su posterior utilización en futuros campamentos.

### **Equipo General**

\* **Guardar**

Todo el material utilizado debe ser guardado o devuelto, provenga de préstamos o alquiler, donde corresponda. Como así también verificar las condiciones en que se encuentra y si fuese necesario arreglarlo antes de guardarlo.

### **Actividades Programáticas**

\* **Informe**

Realizar un informe final de las actividades realizadas durante el campamento estableciendo coincidencias o diferencias con respecto a la planificación inicial.

## PLANIFICACION

Según la Real Academia Española se llama planificación a un "plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica el funcionamiento de una industria, etc."

Cualquier actividad que hagamos dentro de un campamento deberá estar minuciosamente planificada. Esto nos permitirá achicar al máximo los márgenes de error. Lo primero que debemos tener en cuenta son los objetivos generales del campamento, para luego poder redactar los específicos de la actividad.

La secuencia lógica a seguir sería:

Objetivos Generales – Objetivos Específicos – Actividades – Recursos humanos y materiales – Indicadores de evaluación.

Toda planificación consta de tres etapas: la primera referida a las acciones previas, todo lo que uno piensa y se imagina o desea que pase; la segunda tiene que ver con el desarrollo de lo planificado donde se realizarán los ajustes necesarios en función de la lectura situacional, de contexto y de grupo que se tenga; y por último nos encontramos con la tercera en la cual a través de la evaluación tomamos decisión para una futura planificación.

Una vez elegidas las actividades a realizar debemos identificar que recursos humanos (puede ser que para determinada actividad se necesite de la colaboración de algún acampante ya sea organizador o alumno) y materiales necesitaremos. En cuanto a éstos nos referimos tanto a material que puede estar en el campamento: pelotas, sogas, etc. como al que sea necesario preparar o conseguir: mapas, pistas, antorchas, etc. Ya sean los recursos humanos como los materiales proponemos tenerlos listos con la mayor anticipación posible, o sea durante el precampamento. De esta manera no perderemos tiempo dentro del desarrollo del campamento.

### Momentos de una Actividad

Toda actividad tiene diferentes momentos que le dan integralidad y nos permiten diferenciar objetivos para cada uno de ellos.

**Inicio:** este momento de la actividad es clave para ir introduciendo paulatinamente al grupo en el objetivo central. Sirve para presentarse, mostrar la propuesta, los materiales, el espacio, el objetivo, etc. Es el tiempo de caldeo. Como una entrada en calor.

**Desarrollo:** es la base de la actividad. La parte fuerte y por consiguiente la de mayor duración. Durante esta etapa se realizarán todos los pasos necesarios para lograr los objetivos centrales de la actividad.

**Cierre:** esta etapa es lo que se conoce como bajar la curva o volver a la calma. No nos referimos solamente a actividades de desgaste físico que requieren un descanso, sino también las que tienen poco movimiento o desplazamiento y basadas en capacidades intelectuales precisan de este momento. Es el tiempo donde se ven los resultados, se cuentan experiencias, se comparte con otros subgrupos, etc.

## ¿CÓMO ORGANIZAR ACTIVIDADES RECREATIVAS?

Algunos aspectos para tener en cuenta por el coordinador en la planificación y conducción de actividades:

Los dividimos en tres grandes momentos, a saber,

### 1 Preparación y presentación de actividades

- Tener en cuenta el diagnóstico y el momento grupal para la selección de las actividades.
- Tener listo previamente el material.
- Pensar en la flexibilidad de la planificación, para poder adaptarla ante imprevistos o situaciones particulares.
- Reunir al grupo en círculo, semicírculo y /o fila, de manera que todos puedan ver al coordinador. (El círculo tiene efecto unificante porque todos toman igualmente parte de; ofrece al coordinador, además, posición ventajosa puesto que puede ver a todo el grupo y enseguida conseguir su atención), Es importante la posición del coordinador en la ronda, ubicarse en la ronda y NO dentro de ella. (la voz humana es mono direccional, se expande hacia delante)
- Hablar lento, claro y de forma que todos escuchen.
- Presentar la actividad por su nombre.
- Explicar las actividades de manera resumida: focalizar en los puntos importantes. No siempre es necesario dar todas las reglas antes de empezar la actividad, se podrán ir introduciendo a medida que se desarrolle la misma.
- Tener las consignas lo suficientemente claras para poder transmitirlos así.
- Es conveniente a veces realizar una breve demostración.
- Proponer reglas que el grupo pueda cumplir.
- Marcar los límites del campo de juego en caso que sea necesario
- Averiguar si alguien tiene alguna duda o pregunta, contestarlas (NO de manera particular, sino a todo el grupo, puede suceder que varios participante tengan la misma duda, siendo contestada una sola vez).
- Iniciar el juego rápidamente, para no provocar la dispersión.
- Incentivar el juego limpio y la participación de todos, aunque sin obligar a nadie.
- Tener disponibles teléfonos de emergencias y botiquín adecuado.
- Tener a mano las fichas médicas.

### 2 Realización y conducción de actividades:

- Saber dónde colocarse según la actividad y el grupo.
- Dar una señal clara para iniciar la actividad.
- Una vez iniciada la actividad intervenir para orientar, evitar peligros o conflictos o, hacer cumplir las reglas.
- Fomentar la participación, no incentivando mejores o peores.
- Tener siempre presentes las necesidades y los intereses del grupo.
- No perder de vista los objetivos que nos proponemos con la actividad planteada.
- Transmitir alegría y un clima de distensión (no alcanza con una buena actividad, en éste punto hay una gran influencia de quien la coordina.)
- Detener la actividad cuando se detectan conflictos o algún tipo de problema de interpretación de la misma. La reflexión acerca de éstas situaciones tiene como objetivo poder continuar la actividad.
- Crear nuevas variantes, con el fin de no agotar la actividad y responder a las necesidades que surjan (éstas pueden estar dadas por del grupo o coordinador.)

### 3 Culminación

- Es conveniente que cuando el interés por la actividad disminuye, terminarla. Siempre es preferible quedarse con las ganas de continuar, a cansarse y no desear jugar más. Lo que habitualmente se dice "MATAR EL JUEGO ANTES QUE MUERA".
- En ocasiones es conveniente charlar sobre la realización de la actividad, problemas grupales, cómo fue la participación.
- Puede ocurrir también que la actividad no tenga un mismo día de inicio y culminación

## Otras cuestiones a tener en cuenta a la hora de planificar

Antes de comenzar la planificación de actividades a realizar y a partir del diagnóstico, es necesario realizar un análisis que nos ayudará a acompañar el proceso del grupo, para discriminar sus necesidades y no trabajar sólo sobre nuestras posibilidades. Si bien cada coordinador presenta su modalidad de trabajo, es importante abrirle las puertas a la modificación de la propuesta a partir de lo que va surgiendo del grupo.

Algunos factores a tener en cuenta a la hora de planificar:

- a) **El sexo de los participantes:** durante los primeros años escolares, niños y niñas juegan juntos y encuentran placer en las mismas actividades. Ya en los últimos años, ambos gustan muchas veces del mismo tipo de actividades pero no siempre de realizarlas juntos.
- b) **El tamaño del grupo:** hay actividades que deberán modificarse si se trata de un grupo pequeño o grande (se deberán buscar variantes, hacer más o menos grupos, restringir el espacio, etc.) y, habrá actividades que no podrán proponerse en función de la cantidad de gente.
- c) **El tiempo disponible:** planificar en función del tiempo disponible nos hace pensar en todos los momentos por los cuales pasará el grupo según la actividad propuesta. Pensar si hay que “acortar” alguna actividad o no realizar otra. Es imprescindible por esto la flexibilidad de la planificación.
- d) **El espacio físico disponible:** debemos aprovechar el espacio con el que contamos. Evaluar qué posibilidades nos ofrece a fin de optimizar nuestra planificación. Jugar con los desplazamientos, con espacios propicios para esconderse, con la posibilidad de tener o no materiales fijos como las sillas, y por supuesto con la apropiación del grupo al lugar (no hay buenos y malos lugares, cada lugar presenta, al igual que nosotros, sus posibilidades y limitaciones).
- e) **Los materiales:** saber con que material contamos: fijo y/o móvil, cuales podemos conseguir o debemos pedir al grupo o incluso fabricar con él.
- f) **Las condiciones de temperatura y estación del año:** en invierno o en épocas de bajas temperaturas no deberemos tener en nuestro plan sólo actividades “estáticas” ya que el frío puede impedir el disfrute de la actividad o el no querer participar de ella. En días calurosos deberemos pensar en no exponernos al sol en determinado horario, pensar en la necesidad de tener agua cerca e incluso el jugar con ella. También el viento puede incidir en nuestras actividades.
- g) **Las costumbres** de vida de la comunidad: serán diferentes las actividades que debamos y podamos plantear en una zona rural, en una zona industrial, etc.
- h) **Lugar y forma de trabajo:** en un club, en una colonia, en una escuela, con voluntarios, en el marco de un proyecto comunitario, en forma de talleres esporádicos, etc. Cada forma o lugar nos presenta diferentes variables a tener en cuenta.
- i) Y muchas más...

Los objetivos que el coordinador se proponga, sólo podrán ser alcanzados en la medida en que éste se ponga en contexto, conozca las necesidades del grupo y la etapa del desarrollo en la que está.

No basta con conocer el crecimiento físico, para planificar actividades, es importante conocer el desenvolvimiento emocional, intelectual, la maduración social, es decir los aspectos integrales de las personas.

## PROCESO RECREATIVO

En la Fundación Vignes consideramos a las Actividades Recreativas como una herramienta fundamental y privilegiada para lograr objetivos de un Proyecto Comunitario. Para esto proponemos la formulación de lo que llamamos **Proceso Recreativo**. Este consiste en una estructura que consta de una serie de etapas que nos permiten planificar y tener una visión global de lo que vamos a realizar. Estas etapas no son compartimentos estancos, están interrelacionadas y se complementan entre sí. Cada una se basa en la anterior y es la base de la siguiente. Además cada etapa tiene objetivos propios los cuales están en concordancia con los objetivos generales del proyecto.

Como toda estructura recreativa creemos que debe estar orientada a la autogestión con lo cual la secuencia de etapas va de lo conducido y conocido hacia lo novedoso y autogestivo.

Las etapas con las que nos encontraremos son las siguientes:

**PRESENTACIÓN:** Esta etapa abarca no solo las presentaciones personales, sino también del espacio, los objetivos, los materiales, las propuestas y todo aquello que creamos necesario presentar. No se refiere solo al primer encuentro. Es un tiempo dentro del proceso y forma parte del momento de diagnóstico grupal.

**CENTRO DE INTERÉS:** Una vez hechas las presentaciones pertinentes y teniendo en cuenta el ir de lo conocido a lo desconocido nos basaremos en el diagnóstico para identificar qué actividades, propuestas, juegos, les gustan al grupo, cuáles conocen, con cuáles se sienten a gusto y disfrutan. Realizando actividades conocidas y placenteras podemos ir forjando vínculos positivos que tiendan a la conformación grupal. Durante esta etapa también seguiremos diagnosticando, modificando o reafirmando lo hecho.

**ETAPA TRANSICIONAL:** En esta etapa iremos introduciendo paulatinamente nuevas propuestas y alternativas. Basándonos en el centro de interés, iremos modificando, agregando, cambiando pequeñas cosas para que de una forma no traumática podamos entrar en la etapa que sigue.

**ÁREA DE CONFLICTO:** Aquí trabajaremos y focalizaremos sobre los conflictos grupales en dos sentidos. Por un lado los que hayamos identificado en las etapas anteriores y creamos necesarios trabajar y modificar. Por el otro los conflictos relacionados con la vivencia del tiempo libre, es decir, los conflictos que genera la autogestión

**CIERRE:** Como en todo proceso hay un instancia final. Bien puede ser el final del grupo o el cierre de un proceso y el comienzo de otro. Así como la presentación no debe ser sólo el primer encuentro, esta etapa tampoco es nada más que el último. Tendrá un tiempo determinado en función de los objetivos pensados para esta etapa.

### ¿Cómo coordinamos un Proceso Recreativo?

No hay recetas ni fórmulas mágicas. Cada coordinador busca y encuentra su estilo. No siempre se debe usar el mismo y la elección de una u otra forma de coordinar debe estar al servicio del grupo en cuestión. Para esto proponemos tres formas diferentes y complementarias de coordinación:

- ❖ **Directiva:** cuando el coordinador es el responsable de toda la planificación y conducción de las actividades. El grupo realiza lo que el coordinador propone. Suele usarse en grupos numerosos, en un primer encuentro donde el grupo no se conoce, en actividades cortas o con grupos esporádicos.
- ❖ **Compartida:** cuando la planificación es llevada a cabo por el coordinador y el grupo en su conjunto. El coordinador siempre es el último responsable, pero delega en el grupo diferentes elecciones. Suele usarse con grupos más pequeños y donde ya existe cierto conocimiento grupal. Grupos permanentes de mediana o larga duración.
- ❖ **Facilitadora:** aquí el que planifica y lleva a cabo sus actividades es el grupo, pero con la ayuda del coordinador, quien ya no las lleva a la práctica sino que facilita la posibilidad de que se realicen. El coordinador, con su experiencia, ayuda a que el grupo produzca sus propias acciones, proyectos, conocimientos, etc. Suele usarse con grupos permanentes de larga duración. Es importante que el grupo se conozca lo suficiente y tenga una historia conjunta.

Decimos que son complementarias porque un coordinador puede, con un mismo grupo adoptar una u otra manera de coordinar. Esta elección va a depender del momento grupal, de las relaciones interpersonales, de los objetivos propuestos y de muchas otras variables más que el coordinador deberá saber "leer" en su grupo.

La propuesta, para grupos permanentes, es que partiendo de la coordinación directiva uno pueda ir pasando gradualmente hacia la compartida y finalmente hacia la facilitadora, a fin de lograr la autogestión grupal.

## PROGRAMA DE CAMPAMENTO

Un campamento contiene situaciones simples y complejas, encuadradas en tiempo y espacio. El programa nos va a servir de guía para saber que haremos día a día.

Otro de los aspectos importantes es el ahorro de tiempo y esfuerzo, antes y durante el desarrollo del campamento, pues nos permitirá dentro de un marco organizado prever situaciones.

La diagramación del programa responde a diferentes aspectos que veremos a continuación, en función de ellos elegiremos qué tipo de actividades se realizarán y a su vez, cuándo es conveniente situarlas dentro de la totalidad de horarios disponibles.

Es importante no perder de vista que el programa debe estar al servicio de los acampantes.

### Cualidades de un programa de campamento

**Unidad:** dentro del campamento las actividades deben relacionarse entre sí. No podemos planificar actividades aisladas por el solo hecho de hacerlas. Dicha unidad la dan los objetivos generales. Si hubiera varios coordinadores de actividades éstos deben estar en constante comunicación a fin de no proponer actividades similares. La comunicación por otro lado ayudará a que se puedan compartir las lecturas sobre el grupo y así las propuestas ser lo más cercanas posibles a los intereses y necesidades.

**Flexibilidad:** como toda experiencia educativa el campamento es dinámico, lo que se pensó puede verse modificado por factores tales como el clima, el tránsito, el espacio asignado, el momento grupal. Este último es muy importante y no debe dejarse de lado. Como coordinadores debemos estar atentos y abiertos a modificar la planificación y no sentirlo como una frustración.

**Realismo:** deben plantearse metas posibles de ser cumplidas durante el tiempo que dure el campamento. Y precisar los tiempos y el momento para cada actividad en particular.

**Evaluable:** todo lo que uno planifica debe tener indicadores de evaluación. Estos son conductas o saberes que el grupo al mostrar y demostrar da cuenta del alcance o no de los objetivos planteados. Si no pudiéramos evaluar lo planificado no podremos progresar en lo que nos proponemos.

**Innovadora:** quien se dedica a la organización de campamentos, debería ser una persona interesada en la investigación, en la experimentación y en la puesta en práctica de actividades novedosas para el grupo. Generalmente caemos en lo conocido, probado y que sabemos que funciona. El diseño de estructuras nuevas le da vitalidad a las actividades y a quienes las ponen en práctica.

### Aspectos a tener en cuenta

**Diagnóstico:** edad, cantidad y sexo de los acampantes, experiencias previas del grupo y de los responsables del campamento.

**Época del año:** luz natural, temperatura, lluvias etc.

**Duración del campamento:** tipos de actividades, tiempos de descanso.

**Lugar y viaje:** recursos ofrecidos y distancia.

### Armado del Programa

Existen varias maneras para su armado, desde nuestra experiencia en la organización de campamentos, proponemos la distribución de las actividades en el siguiente orden:

### Actividades fijas

Son las que no podemos modificar. Nos enmarcan el comienzo, final y organización general del campamento.

• **Convocatoria:** el horario generalmente es de una hora antes de la partida. Este tiempo nos será útil para la carga del equipo en los micros, tomar lista de los acampantes y si fuese necesario hablar con los padres para los últimos detalles.

También es conveniente contar con un tiempo oportuno al regreso para la descarga de todo el equipo de los micros.

- **Viajes:** es el tiempo horario que nos demandara la ida y la vuelta. Tener en cuenta las posibles paradas si la distancia es larga para comer o ir al baño.
- **Equipo:** cuando llegamos al lugar de destino necesitaremos descargar el micro. Nos podemos referir a dejar el equipo en un lugar determinado para ser ordenado y distribuido por los responsables del campamento y que los acampantes solo trasladen su equipo personal. Y otra variable sería que el equipo sea trasladado y ordenado por todos. Cualquiera de estas dos obviamente lleva un tiempo, pero también tienen que ser vividas como una actividad comunitaria. De la misma manera la carga del equipo para emprender el regreso.
- **Alojamiento:** si la modalidad fuese acantonamiento con anterioridad tendremos pensada la distribución de los acampantes en las habitaciones o pabellón. Para el armado de carpas también necesitamos un tiempo que variará en relación a la experiencia de los acampantes. La implementación de un taller para la explicación de cómo se arma una carpa nos llevara mucho más tiempo que si por el contrario, los acampantes ya saben cómo realizarlo. Cualquiera fuese el tipo de alojamiento el tiempo para la desinstalación estará contemplado en el programa.

## Actividades básicas

Tienen que ver con las necesidades fisiológicas de las personas (comer, dormir, higienizarse, tiempo de descanso, etc.). En relación a las comidas los horarios no difieren mucho a la vida cotidiana, pero contemplaríamos si la realización de las mismas es dentro del campamento o en las excursiones. Con respecto al momento de duchas, estará relacionado con la cantidad de días que contenga el campamento y otras variables a tener en cuenta son la infraestructura y la cantidad de acampantes. Cuantos más días de campamento sean mayores serán los momentos de descanso.

## Actividades especiales

Son el condimento agregado por la temática específica del campamento y por los recursos humanos y del lugar. Dependiendo del tipo de actividad que se elija deben ser contratadas con anterioridad. En consecuencia ya tendremos días y horarios preestablecidos por los prestadores de estas actividades para tal fin. Algo importante a tener en cuenta es el tiempo que nos lleve ir hasta el lugar y regresar, de esa manera evitaremos trastornos en el programa. Algunas de estas actividades necesitan previamente un momento de organización e información (duración, ropa a llevar, accesorios, comida, etc.)

Ejemplo: trekking, escaladas y ascensos, cabalgatas, rafting, etc.

## Actividades clásicas

Como su nombre lo dice son actividades habituales de los campamentos. A nuestro entender no deberían faltar.

- **Comunitarias:** son todas aquellas tareas que se realizan en grupo para beneficio de todos los acampantes y del campamento. En algunos casos pueden ser llevadas a cabo por voluntarios. Nosotros proponemos que la distribución sea en grupos rotativos, armando una grilla en la cual se detalla que tarea le toca a cada grupo y en qué momento. Dependiendo de la modalidad de campamento varias pueden ser las actividades comunitarias, nombraremos las más comunes: limpieza de vajillas y baños, cocina, recolección de leña y limpieza general. Todas estas actividades tienen un tiempo horario dentro del programa y generalmente se efectúan después de las comidas o en los momentos de descanso.

La recolección de leña se puede realizar con la participación de todo el grupo, dependiendo de la cantidad de días y fogones que se realicen. Y serán muchas más veces si se necesita leña para cocinar.

- **Recreativas:** pueden ser de corta, mediana o larga duración. Nos referimos a juegos y actividades donde se aprovechen todos los espacios naturales que el predio y sus alrededores nos ofrezcan. Pueden ser, grandes juegos, juegos nocturnos, actividades de bienvenida o despedida.

Todas ellas necesitan un tiempo de preparación para disponer todo el material dentro del campo de juego.

- **Fogón y Velada:** para estas dos actividades nocturnas tendremos en cuenta por un lado el momento de preparación de representaciones, chistes, danzas, cuentos y leyendas, y por el otro el de la organización del espacio físico.

## **Actividades regulares y talleres**

Son complemento de las anteriores, dependiendo de la forma que se planifique y el tipo de campamento que se realice, pueden seguir un mismo hilo conductor para fortalecer los contenidos elegidos.

La mayoría de estas actividades son previamente consultadas con los acampantes (reuniones previas) teniendo en cuenta sus intereses y necesidades.

Ejemplo de actividades regulares: puesta del sol, aprecio a la naturaleza, cartelera, técnicas campamentales (hacha, fuego, cabuyería, carpas, cocina rústica), etc.

Ejemplo de talleres: pirograbado, música, plástica, teatro, títeres, etc.

## **Otras cuestiones a saber en el armado**

- Después de armar el campamento se puede realizar una caminata de reconocimiento, donde mostraremos las instalaciones que ofrece el lugar y hacer hincapié en aquellos que sean riesgosos.
- Es importante contemplar entre una actividad y otra un tiempo de traslado dependiendo de las distancias. También debemos tener en cuenta un tiempo de higiene previo a cada comida.
- Dependiendo de la cantidad de días, es aconsejable, graduar las actividades diurnas (grandes juegos, talleres, actividades especiales, etc.) y nocturnas (juegos, fogones, veladas, caminatas, etc.) dando un tiempo de descanso adecuado en relación a la intensidad de la actividad realizada y tratando de no programar una actividad detrás de otra.
- Siempre teniendo en cuenta la duración del campamento, la primera noche se puede realizar un fogón de bienvenida en el cual los acampantes no tengan demasiada exposición, después una velada donde la participación sea mayor, para concluir la última noche con el fogón final.
- Estas actividades llevan generalmente un tiempo de preparación en grupos.
- La noche anterior y posterior a un ascenso o a una salida que demande mucho esfuerzo físico es aconsejable no hacer actividades, preferentemente utilizarla para una charla de información y armado del equipo a llevar.

## PRESUPUESTO

En este punto veremos el porqué de armar un presupuesto y un ejemplo de cómo confeccionarlo. Cuando organizamos una actividad campamental, la misma engloba una serie de gastos que son necesarios tenerlos en cuenta previamente para no sufrir contratiempos. No podemos realizar una salida sin una previa estimación de costos. Si el campamento fuera solventado por los acampantes nos dará el costo que cada uno deba pagar. Si fuera solventado por la institución sabremos así el costo total de la inversión. En ambos casos nos dará la viabilidad o no de hacerla. No mostrará la necesidad de conseguir o no donaciones, préstamos, etc.

Al armar un presupuesto nos encontramos con diferentes ítems a tener en cuenta. Algunos son fijos, como el micro y otros dependerán de la cantidad de acampantes como la comida. Tendremos ítems comunes a cualquier campamento y otros que dependerán del tipo de actividad que realicemos.

Entre los primeros nos encontraremos con los siguientes:

**Traslado:** Aquí debemos tener en cuenta la ida y vuelta del campamento y, si tuviéramos movimientos dentro de la salida, los traslados internos. En este caso se puede usar el micro que nos lleva y nos trae o contratar transporte interno de lugar. No debemos olvidar gastos extras como peajes o estacionamiento.

**Lugar:** Nos referimos al costo de alojamiento. Nos encontraremos con lugares que cobran por persona y otros que lo hacen por predio. Tendremos en cuenta también si es necesario el alquiler de un quincho para comer y guarecerse. En general este ítem se paga por día.

**Seguro:** Es el costo que la compañía de seguros nos cobra por el seguro de vida y cobertura médica. Es indispensable para cualquier salida campamental.

**Comida:** Esto dependerá del menú confeccionado. A veces se puede pedir una vianda para la primera comida la cual abarata un poco los costos. Tendremos en cuenta, si el viaje es largo, la necesidad de comer en un parador.

**Materiales:** Nos referimos a los gastos para las actividades. Nos encontraremos con cartulinas, afiches, marcadores, kerosene, alambre, etc.

**Plus:** Una vez sumados todos los ítems, proponemos destinar un 5% del subtotal y sumárselo al mismo para gastos extras. Nos podemos encontrar con algún olvido de comida, la compra de un medicamento, un traslado a un centro de salud, el arreglo de una carpa, etc.

Dependiendo del tipo de campamento a los ítems anteriores les agregaremos los siguientes:

**Sueldos:** Puede que la institución destine parte del presupuesto al pago de honorarios a los coordinadores del mismo.

**Material campamental:** Si no contamos con carpas y batería de cocina, etc.; estos deberán ser alquilados.

**Amortización:** Si por el contrario la institución cuenta con los elementos citados en el punto de arriba, proponemos destinar un 10% del subtotal a tal efecto. La existencia de esta, se basa en la posibilidad de reposición del material de la institución que organiza el campamento. Generalmente este equipo tiene un desgaste importante y gracias a la amortización es posible su reposición en el momento adecuado y no para cada salida, ya que esto haría que el presupuesto fuese muy elevado.

**Excursiones:** Debemos tener contratado de antemano estas actividades para poder incluirlas en el presupuesto.

## PROYECTO

Proyecto es un conjunto de acciones organizadas a través del tiempo que tienen como finalidad conseguir ciertos resultados.

Son actividades que tienen como objetivo satisfacer determinadas necesidades. ¿Qué implica esto? Que entonces hay una relación entre una necesidad específica a satisfacer y la problemática que padece una comunidad en especial. Una manera de resolver estas dificultades es con la realización de proyectos.

Los proyectos implican el conocimiento, observación y análisis de múltiples realidades y factores, por lo cual es fundamental la capacitación para poder entenderlos y trabajar mejor. Pero también implica la capacidad de conectarme con el otro y de esta manera, poder llevar adelante el proyecto de manera más satisfactoria.

Como la solución de varias de las necesidades que aquejan a la comunidad no suelen estar a nuestro alcance, es necesario juntarnos con otros que posean los mismos objetivos, pero otros conocimientos y posibilidades, como para que así, en forma conjunta, podamos formular y llevar adelante un proyecto.

### Proyecto Comunitario

En muchos proyectos sociales se postula hoy la participación de la población como una característica dominante, aunque ésta solamente se dé en forma declamativa.

Pero ¿Cuál es la participación adecuada, la ideal, la viable en un Proyecto? No es lo mismo que los sujetos involucrados participen de la explicitación de los objetivos, de la cuantificación de un problema, de la ejecución de actividades que otros decidieron o de la etapa final de la evaluación, cuando todo está hecho.

En este campo de desarrollo de proyectos, es importante saber responder (¡y en el mejor de los casos decidir!) a qué tipo de participación se hace referencia a la hora de llevar a cabo un Proyecto de características Comunitarias.

Antes de iniciar cualquier tipo de proyecto debemos respondernos la siguiente pregunta: ¿El proyecto se desarrollará **con** los participantes, o **para** los participantes?

El **Proyecto para**, en líneas generales, es el desarrollado por especialistas que no forman parte de la comunidad y que llevan a cabo todas las instancias del proyecto sin involucrar completamente a dicha comunidad; esto implica que lo que prima es "su visión" de la realidad y de las necesidades de esta población, sobre la cual basarán el proyecto generando una imposición de objetivos.

En cambio, el **Proyecto con**, se gesta en la comunidad misma. El punto de partida de los objetivos se constituye a partir de las necesidades reales de la gente, leídos a través de un diagnóstico comprometido y serio que solo puede concretarse si se plantea un proceso participativo real y creciente en cuanto a niveles y etapas. La persona que lleva a cabo el proyecto se posiciona como un facilitador técnico del desarrollo del proyecto y como multiplicador de habilidades.

Un **Proyecto es Comunitario**, cuando es diseñado y desarrollado **con los participantes**, y para ello es necesario establecer cierta **secuencia en el proceso participativo** de dichos participantes, que funcionará como marco regulatorio a la hora de tomar decisiones.

Esta secuencia implica:

- el reconocimiento de problemas, actividades y tareas sobre las cuales se toman decisiones;
- el reconocimiento de la información disponible sobre la naturaleza, magnitud, vinculaciones y contexto de los asuntos a decidir;
- el reconocimiento de las alternativas de interpretación, decisión o acción;
- el intercambio o confrontación de la información, las opiniones y posiciones respecto de los asuntos en materia de decisiones;
- la toma de decisiones propiamente dicha;
- la planificación de la ejecución;
- la ejecución;
- la evaluación de los resultados, procesos y consecuencias de las decisiones y acciones ejecutadas.

La participación así contemplada tiene efectos de significativa importancia sobre los sujetos involucrados, que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- las personas que cooperan en la elaboración de las decisiones se muestran más interesadas y envueltas en su ejecución, no precisan ser convencidas;
- las decisiones y los programas se enriquecen por la información, el conocimiento y la experiencia de muchas personas;
- tienen, por lo tanto, mayor probabilidad de correspondencia con las necesidades reales y también de ser eficazmente direccionalizados;
- cuando se sustituye la pasividad por la participación, se da a los participantes la oportunidad de ampliar sus conocimientos y perfeccionar su competencia.

Por otro lado, podemos complementar los aspectos anteriores definiendo dos formas de resolución de la participación en los Proyectos Comunitarios:

- **Cogestión:** que se da cuando las partes involucradas representan intereses parcialmente convergentes; deben llegar a algún grado de consenso sobre las proporciones que les corresponde en la toma de decisiones;
- **Autogestión:** que corresponde al supuesto de que todo un grupo tiene la totalidad de las decisiones en una empresa de desarrollo común.

Pero veamos cómo podemos formular un Proyecto que verdaderamente apunte a la comunidad, al trabajo con los otros. Vale tener en cuenta que la propuesta que aquí presentamos es con la cual nosotros coincidimos, pero no es la única.

No existen recetas que garanticen que la formulación de un proyecto sea exitoso; cada grupo / comunidad tendrá que ir construyendo este proceso con aquellas particularidades que les sean propias.

Formular un proyecto no es más ni menos que seguir una secuencia lógica de pasos (que aquí denominamos Marco Lógico del proyecto), pero esta formulación por sí sola carece del Marco Ideológico que le da valor.

Entonces, la secuencia lógica de pasos podemos pensarla como una serie de procedimientos vacíos de valor. O sea, que por sí solos no nos van a dar cuenta del Tipo de Proyecto que estamos pensando, ni el estilo de participación que adoptaremos, ni el protagonismo que asumirá la comunidad en el mismo.

**Es así que son los grupos, y las personas, los encargados de aportarle valor a los Proyectos a través de su propio Marco Filosófico e Ideológico.**

Como señalábamos al principio, todo proyecto tiene una visión de futuro y esto implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad.

Los proyectos son pensamientos para realizar algo, por eso tratan de materializar una idea. Esto implica un conjunto de acciones que tendremos que organizar a lo largo del tiempo establecido para resolver la situación problemática que le dio origen al proyecto.

Existe un elemento de mucha importancia, que tenemos que incorporar, a la hora de comenzar a pensar una idea en términos de proyecto. Dicho elemento es la **viabilidad**.

Entendemos por **viabilidad** a las condiciones reales existentes que nos permitirán llevar a cabo lo propuesto. La respuesta de acción al problema debe ser factible y realizable.

Formular un Proyecto Comunitario implica identificar el problema y organizar la información, para presentar una descripción lo más detallada del mismo y diseñar las acciones que consideremos necesarias y oportunas para resolverlo.

**Por eso, debemos poder medir nuestras energías, el tiempo que le podemos dedicar al proyecto, nuestros conocimientos y la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros para implementarlo.**

La formulación de un proyecto siempre es conveniente que la realicemos por escrito.

### **Escribir antes de comenzar permite:**

- Definir y concretar los proyectos con más claridad, evitando malas interpretaciones.
- Una mayor comprensión de lo planificado. No se puede pretender que las personas acepten participar o sumarse a una propuesta sin conocerla.
- Facilitar el acceso posibilitando la lectura por parte de todos los miembros del grupo, todas las veces que sea necesario. Y en este punto funciona como guía o referencia al cual siempre se puede volver.
- Los proyectos van tomando nuevos caminos al tiempo que se los pone en marcha, por eso lo escrito permite cada tanto chequear si el lugar por donde andamos era el querido o, por lo contrario, la realidad se ha modificado y nos encontramos haciendo otra cosa. Al tenerlo escrito puede ser reformulado.

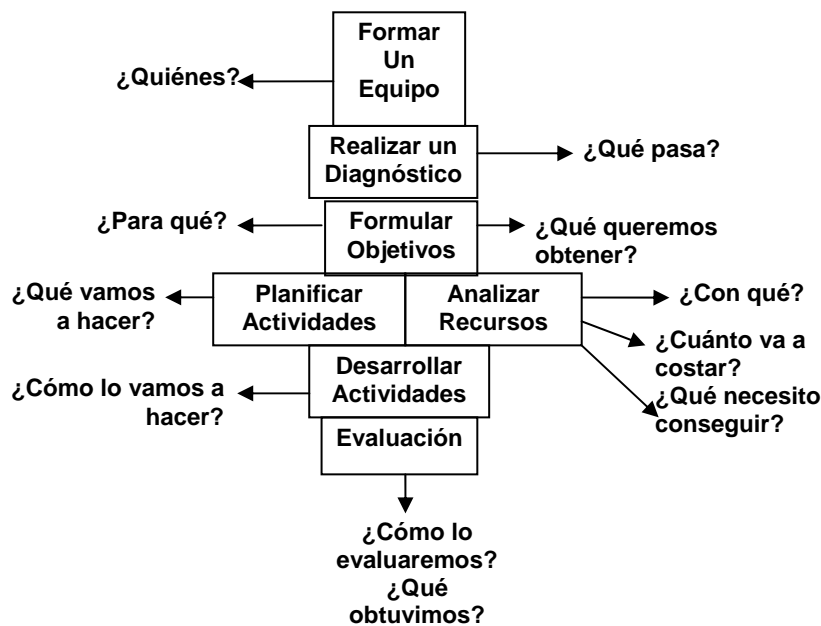
Para concluir esta introducción al marco Lógico podemos decir que formular correctamente proyectos sociales nos permite:

- ✓ Transformar la situación actual en la deseada.
- ✓ Traducir las ideas en acciones.
- ✓ Utilizar los recursos disponibles de la mejor manera posible.
- ✓ Seleccionar las formas más adecuadas de intervención en la realidad.
- ✓ Obtener productos y resultados.

Presentamos a continuación los pasos básicos para la formulación de un proyecto, y hacemos esta aclaración al mismo tiempo que señalamos que los pasos de un proyecto pueden ir complejizándose tanto en cantidad como en profundidad, en relación al grado de experiencia y madurez que posea el grupo que pondrá en marcha el proyecto.

Creemos que el **Campamento Educativo** y la **Jornada Recreativa** son herramientas que se pueden usar dentro de un **Proyecto Comunitario** para alcanzar los objetivos deseados y también pueden ser Proyectos en sí mismos.

Desde este último punto de vista tomamos los pasos de un Proyecto Comunitario, para la realización de Proyecto de Campamento y/o Jornada Recreativa, con la salvedad de que los números de pasos y la nomenclatura de los mismos pueden cambiar o modificarse en relación a la propuesta llevada a cabo.



## Paso 1: Formar Un Equipo De Trabajo

Este paso está destinado a convocar a personas con ganas de participar e involucrarse en el proyecto (y la problemática de la comunidad) y formar así un grupo lo más diverso posible con personas de la comunidad. Un Equipo de Trabajo es un conjunto de personas que interactúan entre sí desarrollando una tarea común para el logro de objetivos específicos.

Una vez conformado el equipo todos participarán en la formulación del proyecto.

Trabajar en equipo posibilita:

- \* Tener visiones más amplias y heterogéneas de la realidad.
- \* Que circulen una mayor cantidad y variedad de ideas, propuestas y soluciones.
- \* Estimular procesos de solidaridad.
- \* Desarrollar el compromiso creciente de cada uno de los participantes y que cada uno de ellos posea un conocimiento acerca de la totalidad del proyecto.

En esta etapa del proyecto es importante señalar que el Equipo de Trabajo no escapará a los procesos por los cuales atraviesa cualquier grupo de personas.

Esto implica que no sólo los objetivos y las actividades propuestas para el proyecto serán el eje de la vida de este grupo sino que, además, y en paralelo, desarrollará su propia vida afectiva.

Por lo cual es importante tener presente que tendremos que dedicarle tiempo, energía y actividades para contribuir a la formación del grupo.

Sólo luego de que el grupo esté constituido como tal será posible que funcione como un Equipo de Trabajo.

Podemos señalar algunas características que debieran estar presentes en el funcionamiento de los equipos de trabajo a la hora de encarar un proyecto:

- **La Sinergia:** es un proceso de cooperación activa donde los resultados del conjunto superan a la suma de los aportes individuales. La sinergia es una fuerza catalizadora, creativa y estimulante.
- **La Cohesión:** es la “acción y el efecto de adherirse las cosas entre sí”. Si los miembros de un grupo están cohesionados estarán más fortalecidos para resistir los momentos de presión, crisis o dificultades propias de toda actividad. Pero también aquí es importante señalar que la unidad de criterio no significa que todos debamos opinar lo mismo. A la unidad no se le opone la variedad sino que la integra. Este criterio unificado es posible de ser compartido si es el producto de la aceptación y discusión sobre los diferentes puntos de vista y maneras de percibir la realidad. Cuando el criterio común surge de una construcción conjunta promueve la cohesión.
- **El Consenso:** esta es quizás la característica más difícil a desarrollar por los grupos y/o equipos porque requiere de una madurez, respeto y aceptación por cada uno de los integrantes de ese grupo. Necesita, también, del desarrollo de mecanismos de discusión (que pueden estar más o menos explícitos) y de construcción de una “idea grupal” consensuada. El consenso es posible si a nivel afectivo están dadas las garantías para opinar diferente y que esto no signifique una “sanción” del resto del grupo. Pero consensuar no significa pensar todos lo mismo, sino llegar a una opinión y/o decisión que el grupo en su conjunto quiera sostener. Esto no implica que esta idea o decisión sea la mejor o la verdad, pero seguramente tendrá la fuerza para convertirse en el motor de la acción.

## Paso 2: Realizar Un Diagnóstico

Este paso es el que nos permite identificar las situaciones y características de los problemas. Es primordial ya que nos posibilita establecer un pronóstico (¿qué pasa y por qué?). A través del diagnóstico identificamos la problemática de la comunidad.

El objetivo de la realización de un diagnóstico es el de aportar los elementos fundamentales para explicar una realidad determinada y programar una acción transformadora.

Un diagnóstico es participativo cuando lo realizamos en un ámbito territorial definido (barrio, municipio, región) y a partir de un proceso gradual e interactivo, donde todos los actores sociales (incluidos los beneficiarios potenciales de las acciones) brinden, recojan, recopilen, discutan y analicen la información necesaria.

Este proceso (diagnosticar participativamente) provoca efectos de significativa importancia en los proyectos ya que:

- \* Las personas que intervienen en su elaboración se mostrarán más interesadas y comprometidas en el proceso de ejecución de las actividades (otorgándole viabilidad al proyecto).

- \* Los proyectos se enriquecen por la información, el conocimiento y la experiencia de las personas involucradas. Tienen por lo tanto mayor probabilidad de correspondencia con las necesidades reales de la comunidad.
- \* Cuando se sustituye la pasividad por la participación, se les da a las personas que intervienen en el proyecto la posibilidad de ampliar sus conocimientos y perfeccionar sus competencias. Se convierte en un espacio de aprendizaje.

**Un diagnóstico no es definitivo, es un proceso de enriquecimiento y modificación constante.**

Básicamente lo que un diagnóstico debe aportar es:

**A)** Una caracterización de la comunidad donde se desarrollará el proyecto, en su dimensión interna y en relación al contexto global; por ejemplo cuáles son las características de sus instituciones y la relación con el barrio, cantidad y características de los vecinos, disposición geográfica del barrio y detalle de los aspectos más relevantes de sus espacios físicos, antecedentes de otros proyectos que se hayan realizado y/o que se encuentren en acción al momento, descripción de la modalidad y canales de comunicación entre los vecinos, historia de su participación en problemas comunitarios, etc.

**B)** La identificación de los principales problemas y necesidades de la comunidad y la manera en que estos se interrelacionan.

**C)** Especificación de recursos existentes: humanos, espacios físicos, materiales, políticos, técnicos, tiempos disponibles, saberes particulares de los vecinos, instituciones, actividades que ya se están realizando, etc. Consideramos como recursos a todas aquellas cuestiones que puedan contribuir y/o aportarse al desarrollo del proyecto.

**D)** Una jerarquización de los problemas: En este punto el grupo debe tener en cuenta que la importancia y jerarquización de los problemas los aporta la misma comunidad, ya que son ellos quienes viven cotidianamente la problemática.

Identificar la problemática de la comunidad, sin perder de vista estos cuatro aspectos fundamentales que tiene que tener un diagnóstico, nos demanda pensar, diseñar y aplicar Instrumentos específicos para el diagnóstico, denominados Instrumentos de Recolección de datos.

Cuando hablamos de Instrumentos nos referimos a una serie de elementos concretos que aplicaremos a través de diferentes técnicas, como guía orientativa en el proceso de indagación de toda la información que necesitaremos para el Diagnóstico.

Estos Instrumentos pueden ser: Un cuestionario para realizar entrevistas a los vecinos, una actividad grupal para indagar la vivencia de la comunidad respecto de determinado problema, mapa barrial para localizar las instituciones y espacios públicos, observación directa de distintos espacios y situaciones, encuestas para que los vecinos se auto-administren, charla - debate para discutir sobre la jerarquización de los problemas, etc.

- **Observación:** Este instrumento consiste en la observación directa de distintos espacios y situaciones barriales, tal como ocurren en la realidad. El observador no interfiere con el desarrollo de los acontecimientos, sino que observa detenidamente como éstos se dan naturalmente. Pero la tarea de observar no es solo una percepción pasiva de los hechos o situaciones, implica una percepción activa. Con esto nos referimos a que la persona que observa debe también seleccionar, organizar y relacionar los datos que cree que son relevantes para identificar las problemáticas de la comunidad. Por este motivo es muy importante registrar toda la información, de manera escrita y a través de otros medios como mapas, dibujos o esquemas.
- **Mapa Barrial:** Este instrumento tiene por objetivo localizar las instituciones y espacios públicos que existen en esa comunidad barrial. Si vamos a trabajar con una comunidad, es importante saber cuáles son las otras instituciones que trabajan en el mismo ámbito, pueden ayudarnos en nuestra tarea. Para realizar un mapa barrial, hay que delimitar un espacio a recorrer, y luego pasar por todas las calles que estén incluidas en ese espacio definido, haciendo un registro de todas las instituciones y espacios públicos que encontremos en este relevamiento. También es de utilidad acercarse a las instituciones y conseguir información acerca de qué actividades realizan en la comunidad.
- **Entrevistas y Encuestas:** Estos instrumentos de recolección tienen como característica principal que implican la interacción directa con las personas que puedan darnos datos de interés para identificar las problemáticas de esa comunidad. Pueden ser vecinos, gente que trabaja en la comunidad u otras personas que aporten información. Su

principal ventaja es que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a los problemas y situaciones que los afectan. Para realizar las encuestas y entrevistas es muy importante pensar de qué manera nos vamos a presentar ante la comunidad, aclarando quiénes somos y cuál es el motivo de nuestra indagación, siempre manteniendo el respeto y la amabilidad.

La diferencia entre una encuesta y una entrevista es la manera en la que vamos a realizar la indagación. La entrevista no tiene un cuestionario estructurado, mientras que la encuesta sí.

- **Entrevista:** Existe un margen de libertad en las preguntas y respuestas. Se desarrolla más como una conversación. El entrevistador sin embargo tiene una guía de temas que desea tratar, pero deja el espacio para que el entrevistado responda libremente, retomando luego la línea de temas que se quieren conversar. No hay un cuestionario formal ni un modelo fijo de preguntas a seguir.
- **Encuesta:** En este método por el contrario sí existe un cuestionario de preguntas determinadas previamente confeccionado. El encuestador se limita a seguir la línea de preguntas ya establecidas. También puede simplemente otorgarle el cuestionario a la persona para que responda. No es necesario un intercambio entre el encuestador y el encuestado debido a que todas las preguntas están determinadas. Por este motivo se llaman también cuestionarios auto – administrados, porque la persona que lo recibe puede por sí misma responder.  
Este método necesita que previamente confeccionemos el cuestionario. Para esto hay que tener en cuenta que hay dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. En las preguntas abiertas no se dan opciones de respuesta previamente fijadas, mientras que en las preguntas cerradas sí. Puede ser por ejemplo desde responder por sí – no hasta preguntas más elaboradas con varias opciones de las cuales puede elegir.

**Es importante remarcar que cualquier actividad y/o dinámica (adaptada correctamente) podemos utilizarla para indagar algún aspecto del diagnóstico.**

Una vez que contamos con toda la información general del diagnóstico tenemos que seleccionar el (los) problema (s) a abordar en el proyecto, para luego realizar un diagnóstico más profundo. A este momento lo denominamos: Definición del problema

- \* Un problema es la declaración de insatisfacción con una situación existente.
- \* En la definición del problema es importante hacer mención a la manera en que éste afecta (como se expresa) y a quién lo hace (parte de la comunidad).

Para que esta delimitación del problema responda genuinamente a las necesidades de la comunidad tenemos que proponer un espacio participativo en el cual los vecinos puedan opinar y decidir acerca de esta cuestión central del proyecto.

Podemos facilitar este proceso aportando algunos Criterios de Priorización de problemas:

- \* La **importancia estructural** del problema, “de los resultados de este proyecto depende buena parte del futuro de nuestra comunidad”.
- \* El **costo de postergación** en el tratamiento del problema. Esto se refiere a la posibilidad de agravamiento del problema.
- \* La **demand**a, “la necesidad de este proyecto es sentida y reclamada por la comunidad” (necesidades sentidas y necesidades reales).
- \* La **coyuntura**, “las condiciones actuales aportan un contexto inigualable para llevar a cabo este proyecto, en otro momento sería imposible”.
- \* Los **recursos** exigidos para afrontar con éxito la solución del problema, aquí nos referimos a recursos en un sentido amplio (económicos, conocimientos, capacidad organizativa, etc...)

Como decíamos al principio todo diagnóstico debe tener un componente descriptivo (cómo son y/o cómo suceden las cosas en una determinada situación) y un componente explicativo (cuáles son las causas o factores condicionantes para que en esa situación las cosas sean o sucedan de esa forma).

Para realizar un análisis más profundo del problema sobre el cual se enfocará el proyecto, proponemos establecer relaciones de causa y efecto en función de ese problema particular; y luego visualizar otras relaciones posibles para delimitar los tipos de vinculaciones entre los mismos.

**La finalidad es establecer una visión múltiple de la realidad en donde las relaciones de causa y efecto no se dan de manera lineal ni unívoca.**

Pero, ¿a qué nos referimos con Causas y Efectos del problema?:

#### **Causas:**

- \* Las causas dan origen al problema central. Es decir, al que queremos solucionar a través del proyecto.
- \* Las causas que tienen un papel significativo en la generación del problema las denominamos nudos críticos.
- \* Podemos encontrar que algunas causas son efectos, a su vez, de otras problemáticas.

#### **Efectos:**

- \* Los efectos son aquellos problemas generados a partir del problema principal.
- \* Algunos efectos pueden tener múltiples causas y otros pueden, a la vez, actuar como causas de otras problemáticas.

Una vez que hayamos establecido todas las relaciones de causa y efecto, y analizado sus vinculaciones, podremos identificar algunos factores que funcionan en el problema analizado como Causas Puras y como Efectos Puros.

Nos queda así delimitado el Problema Objeto de Proyecto con todas sus dimensiones.

Todo Proyecto Comunitario actúa en función de las causas y efectos de la problemática que desea resolver; esto requiere que seleccionemos las Estrategias de Acción (que apunten a cada una de las dimensiones del problema) a seguir y definamos los Destinatarios de las acciones del proyecto.

Seleccionamos las Estrategias teniendo en cuenta:

- \* **Ventajas:** aquellos aspectos accesibles de la problemática que se encuentran al alcance de la comunidad, en términos de poder ser solucionados. Estos aspectos están relacionados con la coyuntura de la comunidad.
- \* **Desventajas:** aquellos aspectos que son de difícil acceso en términos de resolución porque tienen vinculación con problemáticas estructurales de la sociedad.
- \* **Viabilidad:** podemos analizarla en función de la evaluación de los puntos anteriores y de la consideración de los recursos con que cuenta la comunidad.

Por último fundamentamos porqué se quiere realizar este proyecto, a través del problema identificado y con los Destinatarios que se seleccionaron.

### **Paso 3: Formular Objetivos**

En este paso del proyecto recordamos siempre que: **“Lo deseable se debe encuadrar dentro de lo posible para lograr lo más probable”**

Esta idea intenta expresar la importancia de analizar profundamente la viabilidad de un proyecto, además de resaltar la fuerte incidencia que va a tener en este paso.

Los Objetivos son las aspiraciones que orientan y fundamentan nuestra acción y deben definirse como metas deseables a alcanzar en un determinado período de tiempo.

Están estrechamente vinculados a la problemática de la comunidad y a como ésta va vivenciando sus necesidades en una realidad permanentemente cambiante.

Por eso planteamos que los objetivos deben definirse en función del **Problema Objeto de Proyecto** pero que, también, deben revisarse continuamente en función de los cambios en la realidad de esa comunidad.

Como señalábamos antes, un problema tiene múltiples dimensiones y gran parte de ellas tendremos que atenderlas durante el proyecto Comunitario. Esto implica que también vamos a tener que realizar una jerarquización

de los Objetivos en función de las cuestiones más generales y las más particulares de la problemática. Podemos, entonces, adherir a la denominación de Objetivos Generales y Objetivos Específicos.

Los **Objetivos Generales** apuntan al problema que queremos solucionar, es la finalidad última que tiene el proyecto y su cumplimiento es de mediano a largo plazo.

Los **Objetivos Específicos** surgen de los generales y pretenden cambios concretos, por eso son de corto plazo. Estos objetivos alcanzan el general porque apuntan a las dimensiones específicas del problema.

**Para explicarlo con un ejemplo, se puede pensar al *Objetivo General* como un ovillo de lana y los *Objetivos Específicos* son todas las vueltas que son necesarias de dar para completarlo.**

La diferencia sustancial entre los Objetivos Generales y los Objetivos Específicos es que para los específicos es necesario que pensemos criterios de medición de los resultados, en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Para ampliar este aspecto se recomienda leer el paso de Evaluación, específicamente el punto referido a indicadores y resultados.

A la hora de escribir los Objetivos los Verbos que suelen utilizarse más comúnmente para definir los objetivos generales son:

- |               |             |
|---------------|-------------|
| - Mejorar     | - Generar   |
| - Aumentar    | - Propiciar |
| - Incrementar | - Estimular |
| - Potenciar   | - Favorecer |

La forma en que se escribe un Objetivo no es caprichosa, ya que en la manera de expresarlos estamos, también, diciendo qué lugar de participación va a tener el "Otro" en este proyecto.

**Tenemos que tener siempre presente que a través de las acciones y/o actividades uno "propicia" cierto cambio, pero que es ese "Otro" el que en primer y última instancia acepta nuestra propuesta, la elige y la incorpora en función de sus necesidades y posibilidades, o no.**

Los Objetivos se definen temporalmente (esto significa que pueden ser modificados en tanto la realidad que les da origen se modifique), y, también, pueden ser evaluados y sujetos a medición (para que un objetivo pueda ser medido tiene que poder expresarse en indicadores de resultados).

Elegir Objetivos demasiados altos o que apunten a problemas estructurales de la comunidad que no están a nuestro alcance solucionar (sino que deben ser saldados por medio de políticas públicas) desanima.

Por eso, a la hora de formular los Objetivos los grupos y/o comunidades deben ser conscientes de sus propias posibilidades y limitaciones, sino el proyecto fracasará.

A mayor definición de Objetivos, Estrategias y Criterios para la ejecución del proyecto habrá menos malentendidos, esfuerzos superpuestos, interferencias.

Muchas veces suele incurrirse en el error de confundirse objetivo con actividad o, dicho de otra manera, se piensan primero las actividades y luego se las transforma en objetivos.

Para que los pasos no se inviertan, que los Objetivos puedan transformarse en acciones / actividades y convertirse en realidad, tienen que ser:

- \* **Claros:** de fácil comprensión y que expliquen el qué, a quién, dónde y cuándo de la realidad que se pretende modificar.
- \* **Medibles:** para conocer en qué medida se cumplieron los objetivos deben estar formulados de modo tal que se pueda saber si se cumplió. Una acción que facilita esta operación y que liga directamente el paso de planificación con el de evaluación es la determinación de indicadores de resultados para cada objetivo.
- \* **Consistentes:** no deben ser incoherentes entre sí y, principalmente, tienen que poder responder a los resultados del diagnóstico y a la problemática que da origen a este proyecto.
- \* **Posibles y Accesibles:** esto implica que sean ajustables a la realidad y no se queden atados a las expresiones de deseo del grupo. Además tienen que ser accesibles a las posibilidades y limitaciones del grupo que llevará a cabo el proyecto.

A su vez, los objetivos pueden apuntar a diferentes dimensiones del proyecto:

- \* Por un lado encontramos los objetivos relacionados con la situación / problema que da origen al proyecto y que responden directamente al diagnóstico del proyecto.
- \* Pero también tenemos que plantearnos objetivos internos de trabajo, que nos hablen del Modo construido grupalmente para llevar a cabo este proyecto. Estos objetivos funcionan como normas, y expresan lo que se puede y no se puede. Por otro lado configuran el estilo particular de cada grupo, o sea, aquello que lo caracteriza y lo diferencia de otros grupos. Por ejemplo: “desarrollar una metodología de trabajo lúdica”.
- \* Podemos incluir un tercer tipo de objetivos, que caracteriza especialmente a los proyectos comunitarios, y que tiene que ver con el desarrollo de la autogestión de la comunidad. En estos objetivos nosotros incluimos la formación de Líderes Multiplicadores.

## **Paso 4: Analizar Recursos**

Este paso del proyecto proponemos llevarlo a cabo conjuntamente con el de Planificación de Actividades, para no caer en la “tentación” de supeditar las actividades a los Recursos.

Cuando hablamos de Recursos solemos cometer el error de pensar automáticamente en: ¿de cuánto dinero disponemos? o ¿con cuántas Personas contamos?

Aquí incluimos, también, otras dimensiones de los Recursos que apuntan principalmente a las potencialidades de la comunidad, y a todas aquellas cuestiones que puedan contribuir y/o aportarse durante el desarrollo del Proyecto Comunitario. Entonces podemos distinguir los siguientes Tipos de Recursos:

- Recursos Humanos:** Es el primero a tener en cuenta ya que va a condicionar la magnitud de las actividades que realicemos. No podemos plantearnos realizar una jornada recreativa, por ejemplo con 100 chicos, siendo tres las personas disponibles para coordinar. Se debe tener en cuenta la cantidad de personas que participarán en el proyecto, pero también con qué niveles de participación eligen involucrarse (cuánta gente sólo quiere participar de las actividades, cuántos se ofrecen para gestionar el proyecto, quién aporta su colaboración para algunas actividades específicas, etc.).
- Recursos Físicos:** Aquí tendremos en cuenta la cantidad, disposición y características de los espacios disponibles (instalaciones, sanitarios, horarios, responsables).
- Recursos Económicos - Financieros:** Luego de la planificación de las actividades tendremos que elaborar un presupuesto de gastos e inversiones discriminadas por rubros (materiales e insumos, herramientas, equipamiento, instalaciones, etc.). Conviene aclarar que no se tiene por qué comprar todo lo que haga falta, por ejemplo es bueno conseguirlo prestado o por donación.
- Recursos Técnicos:** En este tipo de recursos nos referimos a los servicios de diferentes profesionales que puedan llegar a necesitarse durante el proyecto. Por ejemplo un arquitecto, gasista matriculado, médico, docente, maestro mayor de obras, etc. Dentro de la comunidad seguramente podremos encontrar saberes técnicos que puedan aportarse solidariamente.
- Recursos Institucionales:** Podemos utilizar el relevamiento de las diferentes instituciones (tanto públicas como privadas) de la comunidad, con el detalle de sus ámbitos de acción y características particulares; además, el aporte en relación a la capacidad organizativa que puedan realizarle al proyecto.
- Recursos Materiales:** Objetos e insumos específicos que la comunidad tiene, herramientas que ciertos vecinos y/o comerciantes decidiesen poner a disposición del proyecto, otras actividades que ya se están realizando en la comunidad y pudieran enlazarse con las actividades de nuestro proyecto, etc.
- Recursos del “Saber hacer”:** Conocimientos y saberes particulares de los vecinos que pudieran aportar, también, solidariamente al proyecto.

Luego de analizar los Tipos de Recursos con los que contamos tenemos que compararlos con los Recursos Requeridos para el Proyecto y chequear qué otras cosas necesitamos.

**Incorporar el “saber hacer” de los miembros de una comunidad al proyecto estimula la participación.**

Realizar el Análisis de los Recursos Disponibles en paralelo a la Planificación de Actividades, nos permite incluir en la planificación la realización de actividades que tienen como objetivo principal la obtención de recursos.

## **Paso 5: Programar Actividades**

Las actividades son el conjunto de acciones necesarias que debemos realizar para alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto, particularmente los objetivos específicos. En la práctica, las actividades son las cosas que “hay que hacer”; acciones y tareas situadas en tiempo y espacio.

Programar las actividades quiere decir preparar y organizar las acciones que consideramos necesarias para enfrentarnos al problema que hemos diagnosticado. El programar de antemano las actividades permite distribuir adecuadamente los recursos, el tiempo y las responsabilidades, disminuyendo así el riesgo de fracasar.

Para seleccionar las actividades los criterios principales que debemos utilizar son: la participación, el crecimiento conjunto y la producción con sentido.

**Durante el proceso de planificación siempre tenemos que tener en cuenta que las actividades tienen que ser pensadas en función de los objetivos y no a la inversa.**

De este modo nos aseguramos dos cuestiones básicas en los Proyectos Comunitarios: 1) que las actividades aporten procesos concretos para modificar la realidad que se quiere cambiar, y 2) que las acciones realizadas sean evaluables durante el proyecto; en relación a los objetivos planteados tanto para el proceso como para la finalización del proyecto.

Cuando comenzamos el proceso de definición de las actividades podemos plantearnos algunas preguntas que nos orienten a modo de guía:

- \* ¿Qué se hará?
- \* ¿A qué dimensión del problema apuntará?
- \* ¿Lo que haremos responde a los intereses del grupo?
- \* ¿Cuándo se hará?
- \* ¿Cómo se hará?
- \* ¿Dónde se hará?
- \* ¿Quién o quiénes lo harán?

En este paso de proyecto elaboramos un plan de acción que debe incluir por lo menos:

- \* Las acciones y/o actividades que se van a realizar.
- \* La forma en que queremos llevarlas a cabo. Aquí se detalla y construye la metodología de trabajo.
- \* Las personas que participarán como responsables y los destinatarios de las acciones.
- \* Los recursos que vamos a necesitar para cada acción y actividad.
- \* El tiempo que demandará el desarrollo de cada acción y actividad, en sí misma y en función del proyecto en general – o sea, definir si se repetirá y con qué frecuencia-. En este punto es útil elaborar un cronograma que detalle las actividades, con su frecuencia y en el tiempo total de duración del proyecto.

Formular un plan de acción implica definir las estrategias y describir los pasos que vamos a seguir para cumplir con nuestros objetivos. Las estrategias son las que nos definen cómo se va a armar la secuencia de las actividades que vamos a desarrollar. Esto implica, también, fijar plazos para la realización de las mismas, lo que habitualmente denominamos Cronograma de Actividades, y designar responsables de actividad y/o coordinadores por áreas según las dimensiones que abarque el proyecto.

Las actividades deben ordenarse según una secuencia lógica de prioridad. Se recomienda comenzar ordenándolas desde lo más general hasta lo específico. Por ejemplo, no podemos pensar en hacer una campaña de difusión de nuestro proyecto hasta no tener armado el material de comunicación necesario (folletos, afiches, etc.).

Del listado minucioso de las actividades se desprenderá la necesidad de recursos humanos, económicos, logísticos y tecnológicos que requerirá el proyecto para su implementación, es decir nos permitirá definir ¿qué recursos serán necesarios para realizar las actividades que permitirán desarrollar el proyecto? y ¿quiénes lo llevarán a cabo?

En esta instancia contrastamos los recursos existentes en la comunidad con los necesarios para tener en cuenta cuáles debemos conseguir.

Teniendo como base la consideración de los recursos estamos en condiciones de elaborar un Presupuesto, que no es más ni menos que el detalle de los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto.

Si para la realización de una o más actividades del proyecto vamos a requerir de dinero, entonces el Presupuesto se convierte en una pieza clave de la propuesta ya que es el elemento que nos permite conocer el costo estimado de los recursos necesarios que se precisarán para la realización del proyecto.

## **Paso 6: Desarrollar Actividades**

Una vez diseñado el proyecto se está en condiciones de pasar al momento de la “Acción”, que consiste en llevar a la práctica todo lo programado. El desarrollo de las actividades es la etapa central de un Proyecto Comunitario porque aquí confluyen todos los pasos anteriores. Y, como señalábamos en el punto anterior, para que esta práctica sea efectiva hay que dividir las tareas y las responsabilidades. Durante el Desarrollo de las Actividades, se suelen utilizar una pluralidad de técnicas grupales que facilitan la integración e interacción de los participantes, el tratamiento y resolución de problemas, estimulan la creatividad y la toma de decisiones.

La utilización de estas técnicas debiera darse en los tres niveles de intervención básicos de todo Proyecto Comunitario:

- \* El Nivel Individual,
- \* El Nivel Grupal,
- \* El Nivel de Desarrollo Comunitario.

Estos niveles no debemos trabajarlos separadamente sino en forma conjunta y paralela; dando prioridad a uno u a otro según el momento del proyecto y/o el momento de la realidad por la cual se encuentre pasando la comunidad.

En un Proyecto Comunitario el crecimiento debe darse de manera pareja entre estos tres niveles, y ninguno debe provocarse a expensas de otro. Es lo que Oscar García en relación a la práctica de Voluntariado denomina “Crecimiento Mutuo”.

Luego de la primera puesta en marcha es conveniente realizar una evaluación con el grupo de trabajo, para ajustar aquellos aspectos que sean necesarios.

**Es importante tener presente, que siempre existe una distancia entre lo que planificamos y lo que sucede cuando lo llevamos a la acción; esta distancia solo puede ser acortada si nos detenemos a reflexionar críticamente sobre este momento.**

En esta etapa es muy importante, además del desarrollo de las actividades específicas del proyecto, designar una o varias personas que se encarguen de realizar un seguimiento continuo del proceso de ejecución del proyecto, y esto implica:

- \* Considerar cómo se da la dinámica de trabajo entre las personas encargadas de llevar adelante las actividades, para evitar conflictos que interfieran con el proyecto.
- \* Realizar evaluaciones en proceso de cada área de actividad, conjuntamente con los coordinadores; tomando como ejes centrales: la respuesta de la comunidad (y su sentir respecto del desarrollo del proyecto), los objetivos propuestos (o sea si las actividades responden a lo planteado) y los cambios que se produzcan en la realidad.
- \* Estar atentos a las opiniones y demandas de los beneficiarios respecto de las vivencias del proyecto, esto incluye el surgimiento de nuevos intereses como por ejemplo en relación a los niveles de participación en el mismo.
- \* Detectar el surgimiento de potencialidades en los miembros del grupo, así como también de nuevos liderazgos que potencien la autogestión del proyecto.

**Así como los objetivos deben ser flexibles y modificables en tanto cambie la realidad, también las acciones y actividades planteadas tienen que poder responder a estos cambios.**

## Paso 7: Evaluación

Según la definición del diccionario evaluar significa “Señalar el valor de una cosa. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo en particular”.

Evaluamos porque los proyectos, las comunidades y las instituciones no son estáticos, están en un permanente proceso de cambio o retroceso respecto de sus objetivos.

Las funciones principales de la evaluación son:

- \* Determinar en qué medida se lograron alcanzar los objetivos.
- \* Organizar de manera sistemática las actividades y acciones que se vienen desarrollando.
- \* Verificar la información y la comunicación.
- \* Consolidar la participación.
- \* Recolectar los diferentes puntos de vistas de los integrantes del proyecto.
- \* Coordinar los esfuerzos y evitar superposiciones.
- \* Definir las funciones.
- \* Diferenciar lo principal de lo accesorio.
- \* Enumerar los obstáculos que van apareciendo y analizar cómo se van enfrentando.
- \* Reflexionar acerca de si es necesario cambiar algo o no.
- \* Mejorar la calidad de la toma de decisiones.

En un Proyecto Comunitario es necesario evaluar en forma constante, y no esperar a finalizar el proyecto. Algunos aspectos a tener en cuenta en este proceso de evaluación son:

- \* **Los Procesos:** Debe tenerse en cuenta que evaluamos la tarea y las funciones, pero no así a las personas. Esto quiere decir que la evaluación no es una instancia para juzgar a las personas como tales, lo que se analiza es si tal actividad y la manera en que se llevó a cabo sirvieron para los objetivos propuestos. Muchos rechazan las evaluaciones porque temen a las críticas o reproches, sin percibir que el proceso de evaluar puede ser vivenciado como un hecho placentero, ya que estimula el deseo de hacer mejor las cosas y brinda oportunidades para incrementar la participación, expresar los problemas, escuchar opiniones, dudas y propuestas, sugerir modificaciones a tiempo y detectar habilidades en los grupos y/o comunidades.
- \* **Los Resultados:** son los efectos producidos por el proyecto, están en relación a los objetivos y se alcanzan con las actividades y acciones implementadas. También debemos tener en cuenta aquellos que no estuvieron previstos en la planificación pero surgen como consecuencia del proceso del proyecto. Un objetivo se cumple cuando hemos alcanzado diferentes resultados que confluyen en ese mismo objetivo. Alcanzar cada resultado requiere plantear una gama de diferentes actividades, porque un objetivo no se alcanza planificando una sola actividad. Antes de evaluar hay que esclarecer con qué parámetros se evalúa. Esto nos lleva a plantear que cuando pensamos en un objetivo debemos, también, realizar el ejercicio de traducirlo a resultados y luego plantearle los indicadores correspondientes de medición.
- \* **Los Indicadores:** son los parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad u objetivo en relación con los resultados que queremos obtener. “Los indicadores permiten poner de relieve y presentar fenómenos complejos [...]. Los utilizamos para observar, describir y evaluar los diferentes aspectos de una situación actual, formular situaciones deseadas o comparar una situación común con relación a una situación deseada. Un indicador generalmente se compone de un solo dato simple.”

Por ejemplo si un objetivo es “Incrementar la participación de la comunidad en el proyecto”, para pensar los indicadores correspondientes, podemos hacernos las siguientes preguntas: ¿a qué tipo de participación nos referimos? ¿Quiénes son la comunidad? Cuando hablamos de incrementar ¿hablamos de números de personas solamente o también de la calidad de la participación? Cada una de estas preguntas obtiene múltiples respuestas que por separado se van a constituir en los indicadores.

¿Quiénes son la comunidad? Indicadores: Nº de niños, Nº de jóvenes, Nº de adultos y Nº de adultos mayores.

¿Incremento de la participación? Diferenciar entre tipo de participación y niveles (se mantiene informado, sólo concurre a las actividades, dá su punto de vista y realiza propuestas, se integra para la planificación y ejecución de actividades).

**En los Proyectos Comunitarios solemos plantear objetivos cualitativos, que si no los expresamos en indicadores (y esta es una manera de construir conjuntamente los significados de los procesos que buscamos lograr con los proyectos), a la hora de evaluarlos, cada persona va a tener una visión subjetiva diferente, con lo cual la evaluación como técnica en si misma pierde fuerza y objetividad.**

Podemos hacer referencia a los distintos tipos de indicadores que podemos identificar, según qué quieran expresar para la medición del objetivo:

- \* **Indicadores de Estructura:** miden lugares físicos (escuelas, plazas, casas, etc.) equipamientos, herramientas y materiales, recursos humanos, reglamentos y normas, sistemas de información, etc.
- \* **Indicadores de Proceso:** miden aspectos relacionados con la capacitación, la comunicación, la asistencia técnica, encuentros entre diferentes actores sociales, talleres y actividades, campañas, registro de actividades, etc.
- \* **Indicadores de Resultados:** pueden medir los Productos (cantidad de gente que se convocó, material didáctico producido, personas capacitadas y/o asistidas, mejoras obtenidas, alcance logrado en las actividades), los Efectos (cambios observables en los destinatarios del proyecto como producto de las actividades realizadas) y los Impactos (otros cambios observables en la comunidad, y otros actores relacionados a la misma, en momentos posteriores a la implementación del proyecto).

En última instancia, podemos diferenciar distintos **Tipos de Evaluaciones**, según la etapa del proyecto en la que se implemente:

- \* **Evaluación Ex – Antes:** sirve para medir la viabilidad del proyecto y se realiza durante la planificación del mismo.
- \* **Monitoreo:** sirve para averiguar en qué medida las actividades que vamos realizando y los resultados parciales obtenidos responden a lo planificado. También sirve para detectar obstáculos y necesidades que requieran del ajuste del proyecto. Se implementa permanentemente durante la ejecución del proyecto.
- \* **Evaluación desde la Perspectiva de los Participantes:** sirve para detectar a tiempo aspectos o problemas que surjan entre lo planificado y la vivencia de los participantes del proyecto. Este tipo de evaluación es importante porque incorpora la participación de los beneficiarios como aspecto central. Se implementa durante la ejecución del proyecto.
- \* **Evaluación de Resultados Finales:** sirve para evaluar el grado de cumplimiento final de todos los tipos de objetivos del proyecto y se realiza inmediatamente después de la finalización del mismo.
- \* **Evaluación de Impacto:** sirve para identificar los resultados no esperados que surgen luego de la implementación del proyecto y que no están directamente relacionados con los objetivos planteados. Se implementa luego de un período de concluido el proyecto.

**La evaluación hace posible establecer un proceso de retroalimentación que mejora el diagnóstico, la planificación y la acción a futuro.**

Hasta aquí desarrollamos la secuencia lógica con la descripción de los pasos básicos que debemos llevar a cabo durante la realización de un proyecto.

Y, como señalábamos en el comienzo del Marco Lógico, este desarrollo puede complejizarse según el grado de experiencia previa que tenga el grupo o la comunidad que lo pone en marcha.

## LIDERAZGO MULTIPLICADOR

Partimos de señalar la diferencia conceptual entre **El Liderazgo como Rol**, (como característica personal puesta en juego en una determinada realidad grupal que la convoca, la contiene y puede o no recambiarla), y **El Liderazgo como Función**, (basado en un marco Actitudinal -mundo de valores- y un marco Aptitudinal -mundo de habilidades específicas-), que puede ser aprendido, desarrollado, estimulado, puesto al alcance de la mano.

El Itinerario Formativo por nosotros propuesto implica proporcionarle a cada uno de los Voluntarios un espacio para el desarrollo de sus intereses y habilidades. Esperamos que los Voluntarios, además de encontrarse capacitados técnicamente en la especificidad del campo, se encuentren habilitados para desempeñarse como líderes multiplicadores de otros líderes voluntarios. O sea, Voluntarios con capacidad técnica para liderar procesos de detección y formación de otros líderes multiplicadores.

Implementamos, entonces, el Liderazgo Multiplicador como una estrategia metodológica para la formación de voluntarios; en tanto propone un territorio compuesto de espacios de aprendizajes compartidos: basados en la secuencia acción – reflexión – conceptualización – acción.

### Marco conceptual

#### Líder y liderazgo como rol

Puede considerarse el liderazgo como el predominio de un *determinado desempeño del rol*. Como aquel que define la situación y organiza la acción. Líder es aquel que dice: aquí pasa esto, hay que hacer esto, y consigue que otros lo sigan. Porque para ser líder hay que tener seguidores, si uno no tiene seguidores entonces no es líder.

En los grupos pequeños donde la interacción es cara a cara, los liderazgos suelen ser más rotativos, nos encontramos con líderes más circunstanciales, donde en algún momento una persona lidera un aspecto de la tarea y luego ese liderazgo cambia. Lo que no quiere decir que no haya luchas por el poder. Es un lugar deseado en tanto eleva la autoestima.

Suele decirse que cuando un grupo trabaja bien, el líder es la tarea y no alguien en particular. Los liderazgos suelen ser muy operativos y muy necesarios. Por supuesto que la fijación, la estereotipia de un liderazgo indica que hay algo dentro de la dinámica que no funciona adecuadamente, puesto que no circula. Porque queda condensado, queda depositado en esa persona una función que tendría que ser también de los otros o de todos. Cuanto más movilidad, más flexibilidad, mayor posibilidad de creación y de aprendizaje.

Hay líderes que por sus características van a ser más activos en lo intelectual, lo afectivo o la cooperación. Según las modalidades con que se desempeñe el liderazgo lo podemos dividir en 4 categorías.

- **El líder laissez-faire:** Es un líder que tiende a dejar hacer, es espontaneísta; pueden ser muy encubridores porque al no acompañar a los grupos, éstos se desorganizan y tienden a quedar en una situación de mucha dependencia e inseguridad, a merced del líder.
- **El líder demagógico:** Es aquel que intenta hacer creer a los otros que se hace lo que los otros quieren, pero se caracteriza por una impostura. Aparentemente es democrático, cuando en realidad, no lo es. No permiten crecer, ni asumir responsabilidades.
- **El líder democrático:** Éste sería el más ajustado, sería el que permite el intercambio, enseña a la vez que aprende. Hay ida y vuelta. Permite que la gente se organice.
- **El líder mesiánico:** Tiene que ver con la esperanza, funciona la fantasía de que quién cumpla con ese rol va a resolver todos los problemas que ese grupo tenga. Se da con cierta frecuencia cuando un grupo atraviesa una situación difícil y se incorpora un integrante nuevo.

Es importante tener en claro que para que un rol pueda ser desempeñado no solo tiene que ser *adjudicado* sino también *asumido*. Por esto, podemos decir que en los grupos se da una dinámica recurrente y constante de asunción y adjudicación de liderazgos.

Se genera, así, un espacio en que se interrelacionarán diferentes personalidades, historias, experiencias que van a ir tejiendo y determinando el entramado constitutivo de la personalidad del grupo.

## Perfil del líder

Se considera que la figura del líder funciona siempre como un agente de cambio y de transformación de las condiciones actuales de la vida de un grupo. No importa que el ámbito donde esté sea pequeño; ya que el grupo del que forma parte seguramente establecerá relaciones con otro grupo, poniendo en juego su modelo de liderazgo. Por eso, es imprescindible que siempre el líder (en el mejor de los casos esta elección debiera ser una construcción grupal compartida) tenga en cuenta cual es el modelo de liderazgo que transmite a los otros.

El líder **crea las condiciones** para que el grupo desarrolle las capacidades necesarias que le permitan percibir su propia realidad: cuales son sus motivaciones, intereses, necesidades, cuales son las causas de sus problemas; y se posiciona como facilitador del proceso grupal, de modo de aportar las herramientas (técnicas, afectivas, conceptuales) que permitan generar estrategias grupales para la resolución de conflictos y la organización de la tarea.

El líder no es, sino que **va siendo**, está en constante cambio, siempre se está formando, siempre está aprendiendo. La capacitación es básica para poder trabajar, actualizarse, perfeccionarse. Por lo tanto no podemos hablar de un prototipo de líder o un "modelo de liderazgo", hay tantos tipos y estilos de líderes como personas asuman ese rol.

La historia personal de cada uno influye, también sus valores, sus propias motivaciones, sus conflictos y expectativas de vida, y también influye la manera en que cada uno hace una lectura de la realidad.

Cuando el modelo de liderazgo es autoritario los miembros del grupo establecen contactos de rechazo, también para con el líder. La energía es absorbida por conflictos y obstáculos, de modo que no se produce un buen clima ni una actitud de trabajo. No hay tampoco posibilidad de participación, ni de compromiso. Una actitud contraria reduce al mínimo la competencia, ya que cada uno se siente parte integrante de un proceso grupal elegido por todos.

El rol del líder es la de **movilizar** a todos los participantes en torno a la tarea. Pero no movilizar a través de sus propias inquietudes, sino de las que surjan de todos. Siempre tiene que tener presente que trabaja CON el grupo y no PARA el grupo.

Como organizador es importante que sea coherente en lo que piensa, dice y hace. No puede hablar de participación y no permitir el aporte de nuevas ideas. Siempre da el ejemplo, por eso no dirige, sino que trabaja de igual a igual. Es importante que observe, escuche, conozca y comprenda al grupo, recurriendo a bibliografía o algún profesional cuando dude. Debe estar atento a las inquietudes que surjan, debe promover actitudes participativas, no solo en la formulación de propuestas sino también en las decisiones.

El líder **facilita** la comunicación entre sus integrantes y promueve que la toma las decisiones se de en forma colectiva. Recoge las dudas e intereses y los transforma en movilización y organización, buscando distintos caminos, distintas respuestas que permitan el crecimiento y el aprendizaje.

Antes de la planificación de un proyecto o actividad trabaja junto al grupo sobre lo que se pretende; promoviendo el marco para que dicha planificación siga una secuencia organizada de trabajo en cuanto a los pasos que debe cumplir toda planificación, a las competencias y requerimientos grupales que se generarán a partir del desarrollo concreto de la tarea y de los diferentes niveles de involucramiento y compromiso que será necesario que cada integrante del grupo ponga en juego para sostener el proceso de trabajo.

El líder **promueve** la constante evaluación, ya que esto le permite al grupo saber cuales fueron sus aciertos y sus equivocaciones para poder así introducir cambios y corregir errores. Un grupo no puede prescindir de la evaluación, pero considerada ésta como crítica dirigida al proceso de trabajo y no a las personas. El líder debe facilitar y promover la crítica constructiva que concrete la secuencia para el aprendizaje en acción: acción – reflexión – conceptualización – acción.

El líder debe asumir el compromiso de la transformación grupal y para ello trabaja, también, en la construcción de la Función Liderazgo dentro del contexto grupal.

## El líder en el grupo (líder impuesto)

El líder no puede proponer un determinado trabajo sin tener en cuenta ciertos aspectos grupales. Es condición previa que haya una estructura grupal diferenciada, es decir, que la suma de diferentes personas se convierta en un grupo. Para que esto suceda el líder debe crear las condiciones necesarias teniendo en cuenta algunos puntos.

- **Motivación:** Cada miembro del grupo está interesado en hacer valer sus propias necesidades en el ámbito grupal. El grado y la índole de ésta motivación (entiéndase que la motivación es un proceso interno de cada persona) son el resultado de sus experiencias anteriores – grupales o no -. El líder tratará de nivelar éstas necesidades con las que surjan grupalmente, no dejándolas de lado; ya que si trata de evadirlas, y no de exponer, se contrapondrán con las necesidades de todos.

- **La Comunicación:** en todo momento es positivo posibilitar una comunicación con miras a un conocimiento mutuo. Los miembros de un grupo deben saber unos de otros y salir de su anonimato. Crear estos espacios ayuda en la relación afectiva, necesaria en todo grupo. No podemos pretender una producción constante, tienen que estar los momentos de charla, de dispersión, donde cada uno se va sintiendo más involucrado con los otros.
- **La Mutua Aceptación:** implica respetar, recibir y tolerar al otro incluso su peculiaridad y sus defectos. Esta aceptación se logra cuando se derriban barreras negativas. El líder no puede solapar los conflictos u opiniones que surjan, sino al contrario, aprovechará éstas oportunidades para revertirlas y proyectarlas en actitudes positivas.
- **Los Objetivos Comunes:** los objetivos que persiga el grupo deben convertirse en preocupación personal de todos los miembros. Para que los objetivos se logren NO deben ser “bajados” forma sistemática, sino al contrario, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno para llegar así a los objetivos grupales. De ésta manera todos son partícipes de la formulación y realización de los mismos. Nadie puede comprometerse con algo que es del otro y no de uno.
- **Rotación de los Roles:** Dentro de un grupo no todos son iguales, con el tiempo se van formando roles que influyen esencialmente en el dinamismo del grupo. Es importante que el líder facilite la rotación de roles, distribuyendo responsabilidades, por ejemplo, que cada uno pueda guiar en pequeñas actividades al resto ayuda a la formación de nuevos líderes.
- **Las Normas:** Para la formación de un grupo tenemos que tener en cuenta las normas que vamos a utilizar. Estas no son del líder, sino las grupales. Deben ser producidas entre todos, de acuerdo a sus características personales, a la tarea, al tipo de grupo. Las normas facilitan el rendimiento y la producción ya que se logra un encuadre. El estilo LAISSEZ-FAIRE promueve en gran medida una pérdida de tiempo y la desorganización, al faltar justamente normas claras.

Todas estas situaciones no deben pensarse como fórmula o estrategias. No podemos suponer que determinadas conductas del líder provocarán forzosamente comportamientos predecibles en el grupo. Cada persona se constituye en un componente activo que interviene de manera decisiva en la creación del clima grupal. No bastan las buenas intenciones, lo que con unos se podrá conseguir rápidamente, con otros será posible luego de prolongados esfuerzos o, en el peor de los casos, nunca. Es importante tenerlo presente para no llegar a la frustración. El líder no solo se encontrará con éxitos, sino también con desilusiones y reveses.

## Liderazgo como función

A continuación compartiremos algunos conceptos acerca de que significa participar como Voluntario en un proyecto desde una actitud de **Liderazgo Multiplicador**.

Comenzaremos diciendo (y aceptando) que todos estamos enmarcados institucionalmente; ya que el solo hecho de vivir nos devuelve un reflejo institucional.

Proponemos entonces operar institucionalmente sobre la realidad, y en este sentido **operar** significa **generar hechos**, para luego **sostenerlos, profundizarlos, reflexionarlos, teorizarlos y perfeccionarlos**, para que queden **instalados como practicas dentro de las instituciones**.

En las instituciones y en los grupos conviven diferentes funciones que hacen posible el desarrollo y la concreción de sus proyectos. Una función infaltable en todo grupo o institución es la **Función Liderazgo**.

Esta función acepta diversos estilos, distintos niveles y diferentes responsabilidades. Más allá del nivel y la responsabilidad en que pueda o se quiera estar (el estilo está fuera de discusión, proponemos el democrático) para desarrollar una actitud de liderazgo institucional tenemos que acceder a la **Función Liderazgo**.

Acceder significa ponerla al alcance de la mano, controlarla, ejercerla y hacerla fuerte. Y para acceder a la **Función Liderazgo** planteamos **La Participación** como camino.

Ahora bien, La **Función Liderazgo** no es el Líder. Lo enmarca, lo controla, lo supera. Y si es necesario lo recambia.

Para acceder a la Función Liderazgo comenzamos por recuperar la Participación, y continuamos con:

- Proponer desde el sistema; o sea, la propia estructura institucional y el propio grupo de referencia.
- Trabajar siempre en forma democrática
- No hacer cuestiones personales, la función liderazgo no es la persona.
- Diferenciar temáticas coyunturales de problemáticas estructurales; esto implica diferenciar cuales son las problemáticas de fondo de las de superficie.

## Liderazgo multiplicador

Observamos que en el planeamiento y desarrollo de los programas y proyectos de voluntarios aparecen diversos tipos de liderazgo y tantos estilos de líder como personas lo asuman. Más allá de la capacidad, carisma y elementos técnicos, no todos los conductores movilizan a los participantes en torno a los proyectos.

¿Qué permite que un proyecto se convierta en un éxito o en un fracaso?

¿De qué depende la mayor participación y compromiso de sus integrantes?

¿Cómo desarrollar el proceso de autogestión sin que se atomen los grupos?

Son éstos algunos de los interrogantes que se plantean los coordinadores de voluntarios en la búsqueda de mayor eficiencia en el resultado de sus proyectos.

Las respuestas no se encuentran solamente en las técnicas de gestión del proyecto ni en las técnicas de conducción del mismo, sino y fundamentalmente en el análisis del encuadre filosófico que lo sustenta, y en el replanteo de las actitudes que posee cada coordinador.

Es en este contexto que apelamos al concepto de **Liderazgo Multiplicador** para caracterizar a un nuevo liderazgo que promueva a su vez el surgimiento de líderes naturales y el desarrollo de nuevos multiplicadores.

Este perfil no se logra solamente con un incremento en el campo de las habilidades técnicas. La formación de Líderes Multiplicadores requiere un cambio en la concepción y en la metodología, centrado en tres planos simultáneos de acción educativa:

- el pensamiento (o plano cognitivo).
- el conjunto de actitudes (o plano socio – emocional).
- el planeamiento, la ejecución, la evaluación (o plano didáctico).

En este sentido, la Educación No Formal ofrece una respuesta cargada de dinamismo ante las exigencias de los tiempos en que nos toca vivir y desarrollar nuestra actividad voluntaria, aportando siempre fecundo en posibilidades innovadoras en el campo de los aprendizajes.

Este **Liderazgo** denominado **Multiplicador** se basa en una concepción de trabajo y en el entrenamiento de habilidades y actitudes centradas en el logro de una progresiva autogestión.

Por eso, se vuelve fundamental plantear como base una participación real de las personas involucradas en este proceso y, además, el reconocimiento de otras necesidades asociadas que van a condicionar este itinerario de participación:

- auto evaluación de las propias capacidades y limitaciones.
- reconocimiento (de "re-conocerse en") de la cultura del grupo de pertenencia.
- capacidad para crear y recrear nuevas formas de vida y de convivencia social.

En este contexto, participar del proceso de convertirnos en Líderes Multiplicadores implica no sólo "estar" en dicho proceso, sino "ser" en el proyecto.

Ser con grados diferentes de continuidad, responsabilidad y compromiso. Estar dispuestos al juego del dar y recibir que implica toda actividad humana.

## El líder multiplicador como facilitador grupal de nuevas experiencias

No todo Líder, Educador, Animador, es un **Multiplicador**. Porque fundamentalmente el Líder Multiplicador es **un facilitador grupal de nuevas experiencias**. Para que esto sea posible se hace necesario que cada Voluntario primero esté comprometido con su propio proceso vital participativo, porque quién no está comprometido con su propio proceso no está en condiciones de conducirlo en los demás.

Por ello planteamos un proceso formativo no tradicional, enmarcado en los lineamientos filosóficos de la Educación No Formal. Consideramos que la suma de conocimientos, la incorporación de nuevas técnicas o metodologías no alcanzan en sí mismas sino están profundamente ligadas a un proceso de trabajo sobre el plano Actitudinal.

La formación tradicional no es adecuada a las necesidades de esta época, que exige una práctica social basada en un encuadre cooperativo e integrador, que estimule los más amplios tipos y niveles de participación y compromiso en todos sujetos involucrados.

Se intenta arribar a una metodología formativa que vincule el conocimiento, las técnicas, las actitudes y una didáctica capaz de implementar en la acción lo que se pregona en la teoría.

El plano Actitudinal es el que ofrece mayores desafíos en este proceso, por sus características intrínsecas y porque exige plantear acciones formativas que traigan a la luz y cuestionen el marco valorativo de los voluntarios.

Cuestionamiento que tiene como finalidad generar acuerdos grupales respecto del marco de valores que guiarán nuestras acciones.

Solo así será posible construir conjuntamente marcos normativos y actitudinales que funcionen como referentes consensuados de las prácticas.

El perfil del Líder Multiplicador, posee particularidades cualitativamente diferentes, porque su función está centrada en el proceso, en el efecto multiplicador de su acción, y no en el éxito de la actividad.

El Líder Multiplicador es ante todo una persona que Piensa, Siente y Hace. Pero, además, es aquel que trabaja CON el Otro y no PARA el Otro.

- NO planifica, desarrolla y evalúa un proyecto / actividad desde el comando.
- NO desarrolla un proyecto PARA la comunidad.
- NO evalúa desde la cantidad de participantes o los resultados obtenidos en un proyecto.
- NO se vincula y comunica desde el autoritarismo estableciendo una relación verticalista.
- NO desarrolla las actividades previstas en forma mecánica.
- NO se promueve como única figura capaz de organizar la actividad.

No se trata solo de un cambio de denominación sino de una concepción de trabajo diferente.

El Multiplicador multiplica a partir de su acción, garantizando el surgimiento de los líderes naturales y ofreciendo espacios y tiempo para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.

- SI planifica, ejecuta, evalúa desde la cooperación.
- SI desarrolla un proyecto CON la comunidad.
- SI evalúa la cantidad de logros y la calidad de cada logro.
- SI evalúa en torno a los objetivos planteados.
- SI desarrolla las actividades trabajando y priorizando los emergentes grupales.
- SI se ubica como facilitador de nuevos multiplicadores.

Los proyectos debieran surgir siempre de la decodificación de las necesidades de los grupos / comunidades; por eso esta función requiere de establecer vínculos persona – persona, o sea, trabajar desde la proximidad estimulando en los grupos la participación, el compromiso, la asunción de nuevos roles y funciones y, ante todo, estimulando el proceso de hacerse cargo de los propios proyectos vitales.

El perfil de un Líder **Multiplicador** puede observarse en un proyecto:

1º ) Desde el Coordinador hacia su Equipo...

2º ) El Equipo a los Beneficiarios...

3º ) El Beneficiario como Participante...

4º ) El Participante como Multiplicador...

***Multiplicador... hasta donde cada uno  
"pueda" y "quiera"...***

## **Liderazgo multiplicador: ¿un don o un aprendizaje?**

La experiencia nos muestra que pueden formarse líderes multiplicadores. Las diferencias que surgen de las características personales de cada uno solamente marcan un estilo personal de trabajo, pero las bases ideológicas y metodológicas que sustenta la función son las mismas.

La formación de un líder multiplicador implica trabajar integradamente en tres planos: el pensar, el sentir y el hacer. La formación teórica no es suficiente para desarrollar la función de liderazgo. Las ideas y concepciones que tengamos son útiles como herramientas para operar en la práctica y deben ser coherentes con una actitud que exprese nuestra manera de sentir. Las ideas y los afectos se sintetizan en la acción.

Por otra parte, el hacer requiere de una didáctica que contemple espacios reales de participación y desarrollo de habilidades.

Formar voluntarios multiplicadores implica abordar los tres aspectos, antes mencionados, simultáneamente. Pensar, sentir y hacer solamente pueden cobrar una determinada forma e integrarse a través de una metodología que contemple **el tránsito de la vivencia a la reflexión**.

Es a partir del planteamiento de contextos reales que le permitan a los voluntarios vivenciar un tema que surgen los conocimientos sobre ese tema.

Esta vivencia también está vinculada a la movilización que produzca en cada uno ese tema; o sea, el conocimiento de uno mismo y el reconocimiento de las propias limitaciones, habilidades e intereses nos posibilitarán comprender y coordinar a otros.

No se trata de capacitarse solamente en el campo de las técnicas y habilidades, sino que un Multiplicador se capacita básicamente en el campo actitudinal; *Aprendiendo a promover*:

- Grados de Participación.
- Grados de Compromiso.
- Grados de Pertenencia.
- Grados de Gestión Autónoma.

Estas bases son fundamentales en la concepción del Liderazgo Multiplicador, porque solo se pueden fomentar en otros si uno las posee para uno mismo.

En este sentido, proponemos efectivizar las actitudes en la acción diaria, en el vínculo cotidiano, en el gesto y la postura corporal. Las actitudes, como los conocimientos y las habilidades, se aprenden y se desarrollan.

Un Líder Multiplicador que tiene como objetivo detectar multiplicadores entre los líderes naturales y fomentar en ellos la asunción de responsabilidades, debe desarrollar aspectos referidos a sus capacidades de:

- Percepción.
- Confianza en el Otro.
- Comunicación.
- Decodificación de Necesidades e Intereses.
- Cooperación.
- Flexibilidad.
- Autonomía Personal.
- Comprensión.
- Empatía.
- Autenticidad.

Una vez integrados estos conceptos al pensar y al sentir se requiere dar el paso al análisis del proceso de transferencia a las situaciones concretas de coordinación de actividades, proyectos y grupos por parte de los multiplicadores. Planteamos una metodología lúdica a través de la cual se pueda aprender a enseñar a través de un hacer coherente.

## **Aspectos a ser trabajados por el líder multiplicador**

### **Aprender a convivir con las diferencias:**

Uno de los males que aqueja nuestra época y a la vez se convierte en real obstáculo para la concreción de proyectos es la imposibilidad para convivir con las diferencias. Los problemas que provoca la no aceptación del otro tal como piensa, siente y es se pueden observar en muchos ámbitos de la vida cotidiana. Por lo tanto, se vuelve un requerimiento comenzar un replanteo profundo, que nos posibilite transitar la experiencia de que las diferencias (lejos de obstaculizar), enriquecen la elaboración de un proyecto. La búsqueda, a veces permanente en los grupos, de "pensar igual", "sentir lo mismo" o "hacer compartido"; puede ser - en algunos casos- una cortina de humo. Centrados en estos objetivos muchos grupos se paralizan buscando el "consenso total", otros se ufanan de esta característica a lo largo del tiempo, sin comprender que lejos de ser un logro se convierte en obstáculo para la creatividad y el crecimiento de los proyectos. Son las diferencias las que estimulan el interés por lo nuevo, transformando el "más de lo mismo" en situaciones de cambio. Las coincidencias - con todo su valor- deben basarse en transacciones, entre los integrantes de un grupo, en torno al objetivo planteado.

### **Superar la tendencia a ser el centro del proyecto:**

En muchas ocasiones, por inmadures de los grupos y / o características personales de su miembros, se fomenta el desempeño de la función del Líder Multiplicador como personaje central de un proyecto. En este sentido cabe analizar el papel que tiene la dependencia en los seres humanos. La dependencia, según Muller, es "...un lazo que se establece a partir de ciertas circunstancias y fundamenta la jerarquización de los seres que dependen unos de otros. "Si el Multiplicador estimula o alimenta la tendencia a depender por parte del grupo, puede suceder que un determinado proyecto fracase". Es difícil superar muchas veces esa sensación de sentirse la "estrella" de un proceso, de una situación; de pensar por un minuto que uno es la pieza más importante para que algo funcione. Más difícil aún si los demás depositan en uno ese sentir. Todos colocamos en otras personas fantasías y proyecciones, ya sea por deslumbramiento, por conformismo, por temor, por comodidad. Esto es una trampa mortal para el Líder Multiplicador. La dependencia inhibe a los participantes del desarrollo de todas sus capacidades y de las actitudes requeridas para apropiarse de un determinado proceso o proyecto. Por eso, se vuelve sumamente importante promover en cada participante actitudes y valores que lleven a asumir parte de los compromisos de manera compartida y a la vez

responsable. El Líder Multiplicador debe trazar, entonces, el camino hacia la independencia y la autogestión; pero debe hacerlo de manera gradual, cuidando los tiempos y los ritmos de cada grupo y comunidad para no acelerar procesos que, si están mal afianzados, se desarmarían inevitablemente en el futuro.

### **Aceptar grados de participación diferentes:**

El modo y el grado en que las personas adhieren a un proyecto es diverso. Dentro del marco teórico y de sus habilidades operativas, es necesario que el Líder Multiplicador conozca, comprenda y reconozca la incidencia de la motivación y las necesidades en la conducta de las personas. Ambas, motivación y necesidad, constituyen el motor de las conductas. Maslow clasifica las necesidades a modo de pirámide; desde las físicas (supervivencia), seguridad (conservar lo que se tiene), necesidades de tipo social (amigos, pertenencia), necesidad del ego (autorespeto), y las de autorrealización (creatividad); y postula que sólo se puede alcanzar el grado siguiente si los anteriores niveles de la pirámide se encuentran medianamente satisfechos. La vida es una lucha en demanda de la satisfacción de necesidades. El rumbo que va adoptando el comportamiento de un grupo está determinado por las múltiples necesidades que lo presionan. Se escuchan por parte de los líderes frases tales como: "mi gente no está motivada", y que luego devienen en sofisticadas técnicas de "motivar". No hay ser humano que no esté motivado, esto modifica sustancialmente la lectura de esta realidad. Por lo tanto es necesario dedicar mayor tiempo y compromiso a oír, escuchar, observar, conocer y comprender las necesidades y motivaciones reales de los grupos. Además, es a partir del reconocimiento de las diferencia entre las personas que participan en el proceso, que se puede generar una diversidad de espacios y funciones para que cada miembro se incluya en la medida de sus posibilidades. En la medida que cada persona se sienta parte del proyecto, independientemente de su función, genera un sentimiento de participación y compromiso diferente. Ser parte le otorga poder: poder para expresarse, para hacer, para decidir. En la medida que el Líder Multiplicador tome conciencia de las aristas y los matices que debe trabajar sobre sí mismo, es que facilitará la articulación de toda su persona en la tarea de coordinar y comprenderá que liderar no es sinónimo de decidir.

## **El líder multiplicador: conocimientos, habilidades y actitudes para promover la autogestión en los otros**

Este pasaje de consideración entre el **Liderazgo como Rol** y el **Liderazgo como Función**, sumado a la propuesta conceptual de **Liderazgo Multiplicador** involucra, como señalamos anteriormente, aspectos filosóficos, psicológicos y didácticos.

El replanteo del encuadre teórico, la integración de todos los componentes involucrados y el esfuerzo de transmitir con coherencia la función a desempeñar por parte del Líder, lleva a considerar los siguientes aspectos como ejes fundamentales de la formación de Multiplicadores:

- Conocimientos operativos para el trabajo con los otros, en diversos contextos y etapas evolutivas.
- Aprendizajes a través de técnicas basadas en la participación que promuevan y faciliten el surgimiento de nuevos líderes.
- Competencias cognitivas al servicio de la percepción y la comunicación.
- Actitudes para asumir-se como instrumento, ejercitando variados roles: facilitador, animador, organizador, "delegador".
- Actitudes de renuncia a ser el centro del proyecto y sentirse imprescindible.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios**

Sandra Spampinato, Diana Silva, Verónica Bertozzi – Edición Fundación Juan Gastón Vignes – Buenos Aires 2005

### **Kit II Proyectos Comunitarios**

Sandra Spampinato, Diana Silva, Verónica Bertozzi, Alejandro Libertino – Edición Fundación Juan Gastón Vignes – Buenos Aires 2007

### **Manual de Organización de Campamentos Educativos**

Alejandro Libertino, Patricio Ennis, Diego Rodríguez – Edición Fundación Juan Gastón Vignes – Buenos Aires 2009

### **La pasión de seguir**

Oscar García – Ediciones Seguir Creciendo – Buenos Aires 2004

### **Tiempo Libre y Recreación. Un desafío pedagógico**

Pablo Waichman – Ediciones Kinesis – Buenos Aires 2000

### **Técnicas participativas para la educación popular**

Laura Vargas, Graciela Bustillos – Editorial Humanitas - CEDEPO.

### **Psicología: uno y los otros**

Silvia Di Segni de Obiols – Editorial AZ – 1994

### **El síndrome de la adolescencia normal. Un enfoque psicoanalítico**

Arminda Aberastury, Mauricio Knobel . Editorial Paidós - 1971

### **Apuntes del curso de años anteriores**

# INDICE

Solidaridad	1
Voluntariado	2
Grupo	4
Roles	5
Participación	6
Análisis de la realidad	11
Necesidades de una comunidad	14
Etapas del desarrollo evolutivo de los individuos	16
• Niñez	16
• Pubertad	16
• Adolescencia	18
Actividades recreativas	20
• Dinámicas grupales	20
• Juegos	21
• Actividades expresivas	22
• Talleres	22
Planeamiento	24
Estructura del campamento	26
Cuadro de tareas de organización	27
• Antes	28
• Durante	31
• Después	33
Planificación	35
Cómo organizar actividades recreativas	36
Proceso Recreativo	38
Programa de campamento	39
Presupuesto	42
Proyecto	43
• Proyecto comunitario	43
Pasos para un proyecto	46
Liderazgo multiplicador	57
Bibliografía	64