

Tesis
GPS 2007
B6.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ÁREA: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN
PARA EL PROGRAMA GRUPO JUVENIL
DEL MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS**

Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar
al Grado de Especialista en Gerencia de Programas Sociales

Autor: Idoya Braceras

Tutor: Francisco Wulff

Caracas, Noviembre de 2007

| | |
|--|----|
| RESUMEN | iv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO | |
| I. ANTECEDENTES | 2 |
| Contexto Organizacional | 2 |
| Programas y Servicios del Movimiento Juvenil Huellas | 2 |
| Caracterización del Programa: Grupo Juvenil | 6 |
| Trayectoria Organizacional | 10 |
| PROBLEMA, HIPÓTESIS Y OBJETIVO | 12 |
| El Problema | 12 |
| La Hipótesis | 13 |
| El Objetivo | 13 |
| II. MARCO REFERENCIAL | 14 |
| Definiciones | 14 |
| Gestión de un Programa Social | 16 |
| Evaluación de Programas Sociales | 18 |
| Modelos e Instrumentos de Evaluación | 24 |
| III. SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA EL GRUPO JUVENIL | |
| HUELLAS | 44 |
| Marco Referencial y Contextual | 44 |
| Tipos de Evaluación | 46 |
| Instrumentos de Evaluación | 52 |
| IV. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN | 57 |
| Plan de Implementación | 57 |

| | |
|---|-----|
| Mecanismos para Monitorear la Implementación del Sistema de evaluación | 58 |
| Mecanismos para Incorporar el Uso de la Información a la Toma de Decisiones del Programa | 59 |
| CONCLUSIONES FINALES | 61 |
| BIBLIOGRAFÍA | 63 |
| ANEXOS | |
| A. Matriz del Marco Lógico del Grupo Juvenil: Sistema de Indicadores | 65 |
| B. Instrumentos para Guías, Asesores de Etapa y Acompañantes..... | 73 |
| C. Instrumentos para Asesores de Lugar y Acompañantes | 76 |
| D. Instrumentos para Coordinadores Zonales | 80 |
| E. Instrumentos para la Coordinación Nacional | 87 |
| F. Instrumentos para Coordinadores de Eventos | 93 |
| G. Instructivo para el Uso de Planillas | 97 |
| H. Sistema de Archivo del Grupo Juvenil | 101 |
| I. Cronograma de implementación del Sistema de Evaluación para el Grupo Juvenil | 102 |
| CURRICULUM VITAE | 103 |

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ÁREA: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Especialización en Gerencia de Programas Sociales

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN
PARA EL PROGRAMA GRUPO JUVENIL
DEL MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS**

Autor: Idoya Braceras
Tutor: Francisco Wulff
Fecha: Noviembre de 2007

RESUMEN

Este trabajo ha permitido diseñar un sistema de evaluación para el Grupo Juvenil Huellas con la finalidad de mejorar su gestión e impacto. Éste es un programa social del Movimiento Juvenil Huellas que dirige sus esfuerzos hacia el acompañamiento y la formación sistemática de los jóvenes en todo el país.

La revisión de bibliografía especializada ha sido la base para el diseño de un sistema de evaluación adaptado a la naturaleza y características de este programa y a las capacidades de la organización.

Se ha establecido un plan de implementación procesual para incorporar paulatinamente el sistema a la dinámica del programa. Actualmente se tienen los primeros resultados en términos de una mayor información acerca del programa, lo cual ha permitido tomar decisiones más acordes a la realidad del Grupo Juvenil.

Este trabajo quiere ser también un aporte para las organizaciones de desarrollo social que básicamente se movilizan a través del voluntariado y carecen de personal técnico para el desarrollo de estas áreas especializadas.

INTRODUCCIÓN

El Movimiento Juvenil Huellas es una obra de la Compañía de Jesús en Venezuela dedicada fundamentalmente a la pastoral juvenil¹ a través de diversos programas y servicios. Esta es una organización de alcance nacional que trabaja aliada con diversas obras jesuíticas y otras organizaciones sociales.

Los diecisiete años de trayectoria y la responsabilidad de articular a más de cinco mil ochocientos jóvenes en todo el país le han obligado a revisar su trabajo y su modo de funcionar con el objeto de implementar mejoras en los aspectos organizacionales y programáticos.

El Grupo Juvenil es el principal programa de Huellas en cuanto a trayectoria, número de participantes y presencia nacional; este trabajo está dirigido a dar una respuesta efectiva a un problema real que tiene el programa en su gestión con la finalidad de mejorar su impacto y la eficiencia interna.

El documento comienza con la presentación de la organización y sus distintos programas aportando una explicación detallada del Grupo Juvenil y la justificación de la necesidad que tiene este programa de un sistema de evaluación formal. Posteriormente se realiza una revisión teórica y metodológica de diversos autores para finalmente presentar un sistema de evaluación adaptado a las necesidades específicas del Grupo Juvenil. El anexo recoge todos los documentos requeridos para implementar este sistema.

¹ “La Pastoral Juvenil es la acción organizada de la Iglesia para acompañar a los jóvenes a descubrir, seguir y comprometerse con Jesucristo y su mensaje para que, transformados en hombres nuevos, e integrando su fe y su vida, se conviertan en protagonistas de la construcción de la Civilización del Amor.” Departamento de Pastoral Juvenil. Conferencia Episcopal Venezolana [Página web en línea]. Disponible: http://www.cev.org.ve/dep_06.php [Consulta 2007, febrero 28]

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

Contexto Organizacional

El Movimiento Juvenil Huellas es la principal propuesta de pastoral juvenil de la Compañía de Jesús en Venezuela. Se constituyó en noviembre de 1989, año en que el país sufrió una fuerte sacudida social. Este hecho aunado a una petición general de la Iglesia Católica por el trabajo con los jóvenes, condujo al provincial o superior de la Compañía de Jesús en ese momento, P. Iñaki Huarte S.J., a plantear en la congregación la necesidad de ofrecer una propuesta formativa que acompañara y orientara sistemáticamente a la juventud venezolana. Cabe destacar que las propuestas vigentes en el momento carecían de una plataforma común y se encontraban muy debilitadas.

Fue así como Huellas nació con un programa denominado Grupo Juvenil, cuyo objetivo es brindar acompañamiento y formación a los jóvenes, con la finalidad de impulsar un liderazgo juvenil comprometido con el desarrollo de sus comunidades e inspirado en valores humano cristianos. El acercamiento paulatino a esta realidad fue mostrando otras necesidades que impulsaron la creación de nuevos programas y servicios que a continuación se detallan.

Programas y Servicios del Movimiento Juvenil Huellas

A continuación se presentan los programas y servicios que actualmente ofrece la organización:

Grupo Juvenil

El objetivo del Grupo Juvenil es formar adolescentes y jóvenes en valores humanocristianos con una pedagogía basada en la experiencia, la comprensión de su realidad y la promoción de la participación activa en la transformación social.

El programa aplica como metodología la implementación de un plan de formación consistente en itinerarios estructurados en bloques temáticos; los contenidos se adaptan a las exigencias formativas que imponen las diversas etapas evolutivas del joven. Se estructura en ocho etapas correspondientes a los años de bachillerato y al inicio de la etapa universitaria. Esto comprende un rango etario entre los 12 y los 21 años.

Los itinerarios se trabajan en reuniones semanales durante el año académico. Este proceso formativo se consolida con un evento que permite el cierre de la etapa anterior y el paso a la siguiente.

Las etapas están identificadas por colores: Huellas Blancas, Rojas, Verdes, Azules I, Azules II, Doradas I, Doradas II y Doradas III. Las figuras responsables de facilitar el proceso formativo son los guías, asesores y acompañantes, en su mayoría egresados del mismo Movimiento que prestan el servicio en calidad de voluntarios.

El Grupo Juvenil se implementa en colegios, universidades, parroquias y comunidades. Cada uno de los grupos organizados se denomina Lugar Huellas.

Los datos del programa para el período 2005/06 fueron los siguientes:

- Número de jóvenes participantes: 5.874 (huellistas)
- Número de guías, asesores y acompañantes: 518 (voluntarios)
- Número de Lugares Huellas (grupos juveniles organizados): 54
- Presencia nacional: 15 estados y la capital.

Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH)

El objetivo de CUPAH es formar a jóvenes de estratos populares, con potencial para un liderazgo socio-comunitario, como profesionales con experiencia y compromiso para el trabajo social.

La estrategia aplicada es un proceso de formación en el que se combinan simultáneamente los estudios universitarios, en cualquiera de sus carreras, con la inserción de vida y trabajo en un sector popular de la ciudad de Caracas.

El Programa se desarrolla sobre cuatro ejes fundamentales: (a) Los estudios universitarios como plataforma de formación profesional; (b) La vida comunitaria como espacio de convivencia y aprendizaje para el trabajo en equipo y orientado por directrices de inspiración ignaciana; (c) La acción social regular que se realiza en organizaciones o proyectos sociales, generalmente ubicados en la misma comunidad donde viven; (d) Formación personal y comunitaria para contribuir al desarrollo integral del joven como profesional comprometido con el desarrollo social.

Este proceso dura toda la formación académica, generalmente cinco años, tiempo en el cual el joven se gradúa en la universidad, adquiere experiencia en el trabajo socio-comunitario y egresa comprometido con algún proyecto de desarrollo social y comunitario.

A continuación se muestran algunos datos del programa:

- Número de participantes: 26
- Número de Comunidades CUPAH: 5
- Presencia nacional: cuatro sectores populares de la región capital (La Vega, El Guarataro, Los Flores de Catia y La Morán).

Casa de los Muchachos

El objetivo de Casa de los Muchachos es apoyar la formación integral de niños, niñas y adolescentes en condición de riesgo mediante el servicio de los jóvenes huellistas.

A continuación se señalan las características fundamentales del programa:

1. Se denomina Casa para fortalecer el rostro humano y símil al que debe tenerse en el propio hogar, y De los Muchachos, para desarrollar el sentido de pertenencia y propiedad por parte de niños, niñas y adolescentes. El sentido de casa refuerza la dinámica recreativa tan necesaria y tan urgente para el desarrollo integral como hijos e hijas.

2. Se busca que la Casa de los Muchachos sea un nuevo actor social del barrio que entra a promover, junto al hogar, la escuela, los espacios libres y otros agentes, un proceso de desarrollo humano.

3. En la Casa de los Muchachos se realizan actividades abiertas que sirven para dar respuestas específicas a los requerimientos de los niños, niñas y adolescentes de la comunidad; esto convierte al Centro en un espacio dinámico y flexible de servicios y proyectos para la comunidad.

4. Es un centro que facilita la mediación, la inclusión y la implicación. Busca mediar entre los padres y los hijos para fortalecer el proceso de formación en el hogar. Promueve la inclusión, porque todo se desarrolla desde, para y con los niños, niñas y adolescentes. Invita a la implicación, porque se aplican estrategias donde los adultos (padres, representantes y otros) son a la vez, sujetos destinatarios de programas y ejecutores de muchas acciones que se planifican.

5. Estos servicios se realizan con el apoyo de jóvenes huellistas y con la participación de jóvenes voluntarios de otras instituciones.

Los datos del programa para el período 2005/06 fueron los siguientes:

- Número de participantes: 150
- Número de voluntarios: 15 jóvenes, estudiantes universitarios
- Número de sedes: 1 en la parroquia La Vega (Caracas)
- Actualmente están en proyecto de construcción dos nuevas sedes, una en Catia (Caracas) y otra en el barrio San José (Maracaibo).

Centro de Formación San Luis Gonzaga

Este Centro está diseñado para la realización de los encuentros, las convivencias y otras actividades formativas que realiza Huellas para el cumplimiento de sus planes de trabajo.

El Centro cuenta con instalaciones que ofrecen servicio de hospedaje (alojamiento y comida), salas de trabajo, zonas recreativas y áreas verdes para esparcimiento, con una capacidad para ochenta personas. Este espacio también se facilita a otras organizaciones sociales que requieren el uso de estas instalaciones para sus actividades formativas.

Caracterización del Programa: Grupo Juvenil

El Grupo Juvenil es el programa que tiene mayor alcance y cobertura en el Movimiento. Tiene por objetivo la formación regular y sistemática en valores humano-cristianos, desde una pedagogía experiencial, contextual y participativa.

El proceso formativo está sustentado en los *itinerarios de formación* que se estructuran en bloques temáticos. Cada bloque consta de cuatro niveles y en cada reunión se trabaja uno de los niveles.

1. Primer nivel **Pisando Tierra**: se trata de objetivar y contextualizar opiniones, conceptos y sentimientos sobre el tema.
2. Segundo nivel **Abriendo Horizontes**: es la profundización de los diversos tópicos que estén aflorando con el Bloque Temático.
3. Tercer nivel **Novedad**: a la luz de la Biblia se revisa la propuesta personal y colectiva que realiza el Bloque Temático.
4. Cuarto nivel **Las Palabras no Bastan**: se trata de pasar a la acción como expresión del compromiso adquirido de acuerdo al bloque temático trabajado.

La dinámica de trabajo es grupal y opera a través de reuniones semanales durante el año académico donde se trabajan los itinerarios. Este proceso formativo se consolida con un

evento (convivencia, campamento, retiro...) que permite el cierre de la etapa anterior y el paso a la siguiente.

El Grupo Juvenil se implementa en colegios, universidades, parroquias y comunidades. Cada uno de los grupos organizados se denomina Lugar Huellas. Estos se agrupan en regiones, las cuales a su vez se integran en zonas a efectos de organizar y coordinar el trabajo. El responsable último de coordinar un Lugar Huellas es el Asesor de Lugar quien le rinde cuentas directamente al equipo zonal que está en manos del Coordinador Zonal. El asesor regional es sólo una figura de apoyo al equipo zonal.

La población beneficiaria puede definirse como preadolescente, adolescente y joven, con un rango de edad comprendido entre los 12 y los 21 años. Inicialmente, se desarrollaron cinco etapas de formación correspondientes a los cinco años de bachillerato (tercera etapa de Educación Básica y Ciclo Diversificado). Posteriormente se vio la necesidad de prolongarlo tres años más para seguir acompañando a los jóvenes en el ámbito universitario. Las etapas están identificadas por colores y en orden ascendente son las siguientes: Huellas Blancas (HB), Rojas (HR) , Verdes (HV), Azules I (HAI), Azules II (HAII), Doradas I (HDI), Doradas II (HDII) y Doradas III (HDIII). Las figuras responsables de facilitar el proceso formativo son los guías, asesores y acompañantes, piezas clave que en su mayoría son egresados del mismo Movimiento y prestan este servicio en calidad de voluntarios.

Metas por Etapa

En el siguiente cuadro se relacionan las metas de cada una de las etapas.

| ETAPA | | META |
|-------|------------------------|--|
| 1 | HUELLAS BLANCAS | Iniciar al joven en la experiencia de amistad y fe a nivel personal y grupal. |
| 2 | HUELLAS ROJAS | Fortalecer la personalidad, la convivencia y la fe del joven para que dé respuestas a las interrogantes propias de su crecimiento psico-físico. |
| 3 | HUELLAS VERDES | Consolidar la identidad cristiana, tanto personal como grupal, para un mejor ejercicio del liderazgo. |
| 4 | HUELLAS AZULES I | Vincular sistemáticamente fe y vida (contemplación y acción) mediante: 1) El ejercicio de guiatra a jóvenes de Huellas Blancas u otra actividad pastoral como expresión de liderazgo y servicio; 2) La formación personal y grupal que crea hombres y mujeres para los demás, como expresión de la Espiritualidad Ignaciana. |
| 5 | HUELLAS AZULES II | Iniciar un camino de pre-comunidad juvenil desde la vinculación sistemática de servicio, formación y espiritualidad ignaciana mediante: 1) la guiatra a Huellas Rojas; 2) La cualificación del grupo como lugar privilegiado de amistad en el Señor; 3) El conocimiento de los principales elementos de la Espiritualidad Ignaciana. |
| 6 | I HUELLAS DORADAS | Estos grupos son comunidades juveniles de creyentes que buscan madurar en lo humano y cristiano para preparar las opciones de vida a través de un proceso de convivencia que ofrece herramientas y experiencias para la creación del proyecto de vida. Estas tres etapas están en proceso de revisión y fortalecimiento. |
| 7 | II HUELLAS DORADAS | |
| 8 | III HUELLAS DORADAS | |

Nota. Información tomada de documentos internos del Movimiento Juvenil Huellas.
Cuadro elaborado por la autora.

Encuentros Clave por Etapa

Las reuniones semanales de los grupos se complementan con eventos que consolidan la formación y propician el encuentro entre los jóvenes de la misma etapa. A continuación se relacionan los eventos clave en el año para cada una de las etapas.

| ETAPA | EVENTO | AMBITO | |
|-------|---------------------|---------------------------------------|---------------|
| 1 | HUELLAS BLANCAS | ENCUENTRO | REGIONAL |
| 2 | HUELLAS ROJAS | CAMPAMENTO | REGIONAL |
| 3 | HUELLAS VERDES | PRECAMPAMENTO | REGIONAL |
| | | CAMPAMENTO | NACIONAL |
| 4 | HUELLAS AZULES I | PRECAMPAMENTO | REGIONAL |
| | | CAMPAMENTO SEMANA SANTA | ZONAL |
| 5 | HUELLAS AZULES II | EJERCICIOS ESPIRITUALES | ZONAL |
| 6 | HUELLAS DORADAS I | CAMPAMENTO TRABAJO MISIÓN | INTER / ZONAL |
| 7 | HUELLAS DORADAS II | ENCUENTRO DE FORMACIÓN SOCIO POLÍTICA | NACIONAL |
| 8 | HUELLAS DORADAS III | EJERCICIOS ESPIRITUALES | NACIONAL |

Nota. Información tomada de documentos internos del Movimiento Juvenil Huellas. Cuadro elaborado por la autora.

Datos del Programa

Los *huellistas* son los jóvenes que participan en el Grupo Juvenil Huellas. Se anexa el número de participantes clasificados por zonas y etapas para el período 2005-06.

Se incluye también el número de jóvenes y adultos que apoyan el trabajo bajo la figura de guía, asesor o acompañante. Los guías son jóvenes de las etapas HAI y HAI que acompañan las dos primeras etapas respectivamente (HB y HR) con el apoyo de los asesores. Las cinco primeras etapas son acompañadas por los asesores y las etapas doradas por los acompañantes.

| ZONA | HB | HR | HV | HAI | HAI | HDI | HDII | HDIII | TOTAL HUELLISTAS | TOTAL EQUIPO |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|---------------------|-----------------|
| Caracas - Centro | 194 | 183 | 178 | 139 | 78 | 22 | 31 | 14 | 839 | 82 |
| Oriente | 959 | 690 | 508 | 233 | 171 | 25 | 24 | 9 | 2.619 | 112 |
| Occidente | 284 | 229 | 242 | 192 | 77 | 56 | 20 | 17 | 1.117 | 218 |
| Andes - Alto Apure | 495 | 262 | 243 | 132 | 67 | 75 | 13 | 12 | 1.299 | 106 |
| TOTALES | 1.932 | 1.364 | 1.171 | 696 | 393 | 178 | 88 | 52 | 5.874 | 518 |

Nota. Información tomada de documentos internos del Movimiento Juvenil Huellas. Cuadro elaborado por la autora.

Trayectoria Organizacional

El crecimiento de Huellas, en los diecisiete años de funcionamiento, ha sido progresivo en cuanto a número de participantes, programas y servicios. A continuación se muestra la fecha y el orden de constitución de los programas.

1. Grupo juvenil (09/11/1989)

Para el año 2000 se contaba con un aproximado de mil setecientos (1.700) huellistas con presencia en diez (10) estados y la capital del país. En cinco años casi se duplicó el número con casi tres mil seiscientos (3.600) huellistas en catorce (14) estados y la capital del país. El año académico pasado (2005-06) cerró con cinco mil ochocientos setenta y cuatro (5.874) huellistas con presencia en quince (15) estados y la capital.

2. Comunidades de Universitarios Padre Alberto Hurtado (16/10/1997)

En el primer año iniciaron en el programa doce (12) jóvenes ubicados en una (1) comunidad; paulatinamente fue creciendo el número de jóvenes y casas CUPAH. Actualmente se mantiene un promedio de veintiséis (26) participantes distribuidos en cinco (5) comunidades.

3. Centro de Formación San Luis Gonzaga (31/05/1999)

Este servicio desde sus inicios ha resultado exitoso en cuanto a participación dado que se ofrecen tarifas económicas por el uso de la casa. La ocupación de la casa ha subido del 65% al 85% en los últimos años.

4. Casa de los Muchachos (01/10/2002)

El Programa arrancó en la sede de La Vega (Caracas) sin haber concluido la construcción del Centro y con una asignación presupuestaria mínima, por lo cual los servicios prestados han tenido poco alcance hasta el período académico (2005-06). En octubre de 2005 se decidió reorganizar el trabajo y ampliar el equipo de voluntarios que atiende el Centro con la incorporación de jóvenes huellistas y voluntarios externos de diversos centros educativos; con estas medidas se ha logrado regularidad en la prestación de servicios educativos y pastorales con los cuales se beneficia a ciento cincuenta (150) niños, niñas y adolescentes.

Este ritmo de crecimiento de Huellas no estuvo acompañado por la adecuación de la plataforma organizacional a la nueva realidad; es por esto que en los cuatro últimos años Huellas ha centrado esfuerzos en impulsar el desarrollo institucional fortaleciendo aspectos tanto organizacionales como programáticos.

Como parte de las medidas tomadas en este sentido, en el primer semestre de 2005 se realizó un proceso participativo de planificación estratégica. A partir de la revisión de los orígenes, trayectoria, contexto y expectativas existentes en torno al Movimiento, se procedió a actualizar la misión y visión, así como a identificar los principales problemas para el cumplimiento de la misión. Posteriormente, se establecieron los objetivos estratégicos con sus correspondientes metas y líneas de acción generales para todo el Movimiento. Este trabajo se realizó también a nivel de cada uno de los programas y se avanzó con la operacionalización de aquellas líneas de acción cuya ejecución se previó viable en el corto plazo.

Uno de los problemas estratégicos identificados fue el de la *limitada capacidad del Movimiento para el desarrollo de los procesos gerenciales y organizativos*. En este sentido uno de los objetivos establecidos para abordar este problema fue *fortalecer los mecanismos de planificación y evaluación del programa*.

Este trabajo está dirigido a atender esta necesidad dando así una respuesta práctica y efectiva a un problema real que enfrenta Huellas ofreciendo un sistema de evaluación para el Grupo Juvenil, principal programa de la organización.

CAPÍTULO II

PROBLEMA, HIPÓTESIS Y OBJETIVO

El Problema

A continuación se señalan algunos indicadores que evidencian problemas de gestión e impacto en el programa Grupo Juvenil:

1. Los instrumentos para planificar y evaluar este programa varían con mucha frecuencia y la evaluación no se realiza en relación al instrumento de planificación. Así mismo, se practica una cultura oral donde generalmente no se solicitan informes por escrito por lo que la documentación y archivo de los registros que den cuenta del desempeño del programa están muy poco sistematizados. Como consecuencia no se aprovechan las evaluaciones para implementar los correctivos oportunos y los problemas tienden a persistir.

2. Las reuniones del Equipo Apostólico, equipo de deliberación superior del Movimiento, están dedicadas con frecuencia a asuntos operativos que se deberían abordar en otra instancia, y se omiten los aspectos estratégicos que son clave para el futuro de Huellas. Como consecuencia no se resuelven problemas estructurales y no se tiene claridad para conducir el Movimiento hacia sus objetivos últimos.

3. La rendición de cuentas de los aportes realizados por varias financiadoras al Grupo Juvenil ha presentado dificultades por la escasez de información, sobre todo en relación al número de participantes a las reuniones y a los eventos y la evaluación de su desempeño.

4. Los eventos constituyen el gasto mayor del Programa a efectos presupuestarios. La improvisación y precaria preparación de éstos eleva los gastos fundamentalmente por desconocimiento de número de participantes hasta el último momento y por debilidades en la elaboración de los presupuestos.

5. Huellas carece de los mecanismos para medir la incidencia del Grupo Juvenil en la formación de los jóvenes como líderes cristianos.

6. Se presenta una elevada rotación del personal contratado a todos los niveles de la organización, especialmente el vinculado al Grupo Juvenil; esto requiere entrenamiento e inducción permanente del personal.

En esta situación que enfrenta el Grupo Juvenil la pregunta que se plantea este trabajo es la siguiente:

¿Es posible mejorar el desempeño del Grupo Juvenil? Específicamente, ¿es posible propiciar una mayor atención a los aspectos estratégicos para el desarrollo en un mediano plazo del programa y fomentar así su fortalecimiento institucional (financiamiento adecuado de actividades, estabilidad financiera, retención de personal capacitado, mayor impacto final, sostenibilidad)?

La Hipótesis

Las debilidades actuales del Programa tienen su origen en la escasa sistematización de mecanismos de evaluación, lo cual dificulta la identificación e implementación de los correctivos necesarios para superar los problemas recurrentes.

El Objetivo

Diseñar un sistema de evaluación continua y estratégica para el programa Grupo Juvenil, que pueda ser implementado partiendo desde las capacidades actuales de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

La revisión de bibliografía especializada en torno a la temática de la evaluación de los programas y proyectos sociales ha permitido identificar conceptos, aspectos e ideas clave para el diseño del sistema de evaluación del Grupo Juvenil. A continuación se recogen los contenidos más destacados de esta revisión.

Definiciones

Es pertinente reseñar los distintos niveles que se identifican en la lógica de intervención en la que se engranan los programas sociales.

Modelo de desarrollo

El modelo de desarrollo es una construcción teórica que vincula diferentes elementos asociados a los fenómenos sociales y económicos. Plantea en forma teórica la hoja de ruta para lograr el bienestar de los habitantes de determinado país o entorno más global.

Este bienestar se mide en términos de las capacidades de realización que tiene el ser humano; no se limita a medir los bienes que el ser humano tiene a su alcance, sino los fines que pueda lograr con dichos bienes independientemente de que finalmente los alcance.

Política Social

La política social de un país es el conjunto de medidas que establece el estado para promover la mejoría en las condiciones de vida de sus habitantes.

Existe una visión más restringida de Política social, que la identifica con el conjunto de medidas tomadas en los sectores sociales para atender en el corto plazo las demandas de determinadas poblaciones objetivo. En esta visión la política social está subordinada a la política económica.

Cabe destacar que en el área social generalmente no existe un gran plan social global, si no que se asignan recursos en proporciones variables a los distintos sectores sociales y se atienden necesidades de acuerdo a las presiones que ejerce la población que presenta la carencia, generalmente los que disponen de mayor nivel de organización.

Programa Social

Un programa es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. El programa permite establecer las prioridades de intervención, identificar y ordenar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos a utilizar.

Deben conspirarse los siguientes elementos para una mejor comprensión de este concepto:

1. *El programa social debe estar asociado a un problema u oportunidad social.* El programa es pertinente en la medida que se formula para atacar un problema social, el cual debe estar bien identificado para asegurar el éxito de la intervención que se propone.
2. *El programa opera sobre un contexto que no controla en su totalidad con una estrategia de intervención simplificada.* La sociedad integra una cantidad de actores y variables difíciles de conocer y controlar en su totalidad. Por ende, el programa planteará una acción organizada sobre una versión de contexto definida, bajo determinados supuestos que debe asumir y contando con el conocimiento e identificación de un grupo de variables y cadenas lógicas que operan en calidad de hipótesis.
3. *El programa se debe ir ajustando de acuerdo a los efectos a que da lugar.* Señalado lo anterior y destacado el limitado control que el programa ejerce sobre el contexto de actuación,

se debe realizar una revisión permanente de la acción para corregir las desviaciones que se vayan presentando.

4. *Deriva de una política social y de un modelo de desarrollo.* El programa no es un conjunto de acciones aisladas, sino que es una propuesta que emana de una instancia superior que le determina las directrices de acción entre otros aspectos; ésta a su vez responde a una propuesta ideológica asumida por la última instancia de autoridad a la que debe sujetarse la organización que opera el programa.

Proyecto Social

Proyecto social es un conjunto de actividades relacionadas que se planifican e implementan con la expectativa de lograr determinados objetivos, en un período de tiempo establecido y con unos recursos definidos.

¿Cómo se articulan estos conceptos?

El modelo de desarrollo da origen a un conjunto de políticas que van a permitir orientar las acciones hacia los planteamientos previstos en el marco teórico propuesto. Una de estas políticas es la social.

Los programas y proyectos sociales son la expresión operativa de las políticas sociales.

Para analizar la evaluación resulta conveniente comenzar con la unidad mínima de ejecución en el proceso de planificación que son los proyectos sociales.

Gestión de un Programa Social

La gestión de un programa social es un proceso dinámico en el cual la planificación, ejecución y evaluación no son etapas sucesivas sino que se organizan en momentos metodológicos que sirven a los fines de estructurar y orientar la gestión.

La **planificación** es un proceso en el que se analizan e identifican los distintos elementos que originan y calculan la intervención social: el problema social, la población beneficiaria,

definición de la situación deseada que se quiere alcanzar, aspectos del problema social sobre los que intervendrán las acciones del programa, diseño de acciones para la transformación de estos aspectos del problema y las tareas, recursos y cronograma de la acción. En síntesis se trata de introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinados objetivos en función de un problema social dado.

La **ejecución** es la implementación de las acciones establecidas en la planificación con las especificaciones de tiempo, responsables y recursos pautadas. La ejecución obliga a revisar y ajustar la planificación frente a condiciones internas y externas que pueden afectar la planificación.

La **evaluación** es la valoración de los procesos, resultados e impactos del programa, para lo cual debe generar información y aprendizajes que permitan orientar la toma de decisiones con el objeto de ajustar la acción y promover así niveles de máxima eficiencia, eficacia y efectividad. No es una actividad aislada, sino un proceso que retroalimenta permanentemente la planificación y la ejecución.

Problemas que se Presentan en la Gestión de Programas Sociales

La práctica indica que la gestión de los programas sociales tiende a centrarse en la ejecución de acciones a veces insuficientemente planificadas, desconociendo el valor e importancia tanto de la planificación como de la evaluación. A continuación se señalan algunos de los problemas que se observan con mayor frecuencia:

1. Fallas en el establecimiento del diagnóstico del problema social.
2. Debilidad en la definición de objetivos en relación al problema que se pretende abordar.
3. Fallas en el planteamiento lógico del programa, esto es, en las relaciones causa efecto de los distintos niveles del programa (marco teórico y metodológico del programa).
4. Dificultades en la ejecución que pueden presentarse en distintos ámbitos:

- a. Insumos: dificultades derivadas de los recursos requeridos para ejecutar las acciones previstas entre otras causas por no ubicarse los medios necesarios o por sobreprecio de los mismos.
- b. Logística: dificultades asociadas a la coordinación en el uso y aplicación de los suministros requeridos.
- c. Supervisión: problemas vinculados a la inspección y control de las acciones y de la integración y coordinación de todos los elementos que se requieren para la realización de éstas.

Estas dificultades que persisten en la gestión de programas sociales requieren integrar la evaluación a la gestión a fin de mejorar los resultados e impactos previstos, desechando la idea de que en lo social todo sirve y ante la restricción que impone la escasez de recursos.

Evaluación de Programas Sociales

Cohen y Franco (1992) definen la evaluación de programas sociales en estos términos: “La evaluación es una actividad que tiene por objeto maximizar la eficacia de los programas en la obtención de sus fines y la eficiencia en la asignación de recursos para la consecución de los mismos.” (p. 77)

Monitoreo y Evaluación

En el ámbito de la evaluación tienden a diferenciarse dos niveles. Un primer nivel consiste en el monitoreo o seguimiento que se define como el examen continuo de la ejecución de los programas; se realiza durante la fase de ejecución. Un segundo nivel se refiere a la evaluación como el estudio sistemático de programas en términos de su relevancia, operación, eficiencia, resultados e impacto para mejorar su desempeño; puede realizarse antes, durante o después de la implementación del programa.

Objetivos de la Evaluación

La finalidad de la evaluación es mejorar el desempeño de los programas. Concretamente la evaluación permite:

- Estimar la eficacia, efectividad y eficiencia del programa.
- Recomendar modificaciones o ajustes a programas en curso.
- Tener aprendizajes: extraer lecciones para nuevos diseños.
- Contribuir a la toma de decisiones y a optimizar la gestión social.
- Desarrollar transparencia y control ciudadano: contribuye con la responsabilidad de la organización frente a terceros (los beneficiarios, financiadores...).
- Identificar buenas prácticas para su réplica.

El Lenguaje de los Proyectos

El ámbito de los programas y proyectos sociales ha ido conformando su propio vocabulario con el objeto de precisar las ideas, conceptos y distintas técnicas que dan cuerpo a esta disciplina. Esto permite hablar un lenguaje común que favorece la comunicación y el desarrollo de esta rama tan necesaria para el mejoramiento del trabajo en el ámbito social.

Se aprecia que algunos conceptos no cuentan aún con el consenso necesario entre los diversos autores y organismos que abordan el desarrollo de conocimientos relativos a la evaluación, pero de momento serán las aproximaciones conceptuales las que permitan desarrollar esta área de conocimiento.

A continuación se precisan algunos conceptos:

Objetivo: Es el estado que se pretende obtener al final de la ejecución del proyecto, mediante la realización de las acciones previstas y la aplicación de los recursos asignados.

Objetivo general: Tienden a ser vagos en su formulación y por ende de difícil operacionalización y evaluación.

Objetivo específico: Son descripciones de situaciones deseables con un mayor nivel de concreción, que pueden ser operacionalizados con menor dificultad y más fácilmente evaluables.

Meta: Es la cuantificación y temporalización del objetivo.

Impacto: Es el resultado de los efectos del proyecto. El objetivo general de todo proyecto social es transformar alguna parcela de la realidad, convirtiendo una situación presente en una situación deseada. La medida en que se consigue este resultado se denomina impacto.

Efectos: Son los resultados de las acciones llevadas a cabo por el proyecto. Resultan de la utilización de los productos del proyecto. Puede haber efectos buscados y efectos no buscados.

Productos: Son los bienes y servicios entregados fruto de las acciones del proyecto.

Procesos: Son el conjunto de actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.

Actividades: Son las acciones que permiten generar los productos previstos.

Cobertura: Es la proporción que existe entre la población que pertenece al grupo meta (tiene la necesidad y recibe los productos del proyecto) y la población total del grupo meta que tiene la necesidad.

Productividad: Es el número de prestaciones realizadas sobre la unidad de recursos disponibles (unidades físicas), por unidad de tiempo.

Rendimiento: Es el número de prestaciones realizadas sobre la unidad de recursos utilizada, por unidad de tiempo.

Eficiencia: Es la relación existente entre los productos y los costos de los insumos (unidades monetarias).

Eficacia: Es el grado en que se alcanzan los objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria, en un período determinado, independientemente de los costos ocasionados.

Efectividad: Es la relación entre resultados y objetivos. Es la medida del impacto o del grado de alcance de los objetivos.

Indicador: Es un rastro o señal que permite saber cómo se comporta una dimensión, proceso o resultado (variable) del programa. Sirve para observar, medir y verificar los cambios cuantitativos y cualitativos que presenta, en determinado momento de tiempo, cierta variable. Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo.

Hay que distinguir entre indicadores directos e indirectos. Los primeros traducen la medición de la variable en una relación de implicación lógica; los segundos son una aproximación a la medición de la variable.

Fuentes de verificación: Son las fuentes de información para el indicador. Deberán preverse las fuentes necesarias para proveer los datos a los indicadores.

Evaluación ex ante: Son análisis realizados antes de la ejecución del proyecto para decidir su implementación.

Evaluación ex post: Se refiere a análisis realizados durante la ejecución del proyecto o una vez culminado para mejorar la ejecución o para replicar el proyecto en otra situación.

Requisitos para el Desarrollo de la Evaluación de Programas Sociales

La evaluación se desarrolla en un contexto organizacional determinado; son necesarias algunas condiciones en los distintos ámbitos organizacionales para que la evaluación pueda llevarse a cabo.

En el ámbito político institucional se requiere disposición efectiva de las autoridades y responsables del programa de evaluar su programa, considerando el proceso como una oportunidad y no como una amenaza.

En el ámbito socio cultural debe existir un clima organizacional y esquemas mentales abiertos a la evaluación y a información nueva; el clima debe ser de interés por generar y difundir aprendizajes.

En el ámbito técnico se deben determinar y diseñar los criterios y procedimientos a ser utilizados para implementar la evaluación.

Otros criterios a considerar:

- *Objetividad:* se busca una aproximación a la realidad que no esté sujeta a ideas preconcebidas o a intereses particulares. Las evaluaciones deben ser independientes para gozar de credibilidad, es decir, debe percibirse que la información es objetiva, rigurosa e imparcial.

- *Información suficiente:* no se busca tener una información exhaustiva de todos los aspectos del proyecto a evaluar, puesto que resultaría costoso y llevaría tiempo; se busca equilibrar entre lo factible y lo ideal para producir información suficiente.

- *Validez:* se busca que los instrumentos aplicados para la recolección de datos midan lo que realmente se persigue medir.

- *Confiabilidad:* se refiere a la calidad y estabilidad de la información. La calidad hace alusión a que la información obtenida debe ser adecuada al uso que se hará de ella; la estabilidad busca que los resultados no varíen con el evaluador o con la metodología utilizada.

- La evaluación debe integrarse a la dinámica del programa.

- Se deben generar análisis y resultados en períodos relativamente cortos de tiempo.

- Se deben diseñar métodos de producción de datos simples, rápidos, que requieran bajo entrenamiento y bajo costo.

- El sistema debe generar oportunidades de aprendizaje a partir de las evaluaciones.

- Se deben incorporar las perspectivas de los diferentes actores involucrados, incluidos los beneficiarios.

- Se debe identificar quiénes serán los usuarios de la evaluación y determinar cuáles son sus requerimientos.

- La evaluación debe generar productos (informes) que sean de utilidad para el programa, es decir, que se generen en el tiempo oportuno, que sean de fácil comprensión y manejo y que resalten los puntos clave.

- Estos informes deben estar disponibles para el equipo.

- El proceso de evaluación también debe estar sujeto a revisiones periódicas; se deben estimar entre otros aspectos su costo eficiencia y costo eficacia.

- El sistema debe ser adecuadamente simple para no exceder la capacidad de la organización de absorber la información.

- Se requieren ciertas habilidades estadísticas.

- Se requiere una unidad coordinadora de la evaluación articulada con instancias responsables de los programas.

- Se debe promover el desarrollo de capacidades de evaluación.

- Se debe invertir en conocimientos y asociaciones: (a) Moderna tecnología de la información; (b) Vínculos con las investigaciones en torno a la evaluación dentro y fuera de la organización; (c) Cooperación con asociados en evaluaciones conjuntas o paralelas en áreas de interés común.

Aspectos a Evaluar

La precisión en la definición de objetivos y propósitos de los programas es central para llevar adelante posteriormente la evaluación del mismo. Sin objetivos claros no es posible impulsar una evaluación orientada a estimar si se alcanzaron los resultados buscados. La primera tarea del evaluador es revisar la definición de los objetivos en sus distintos niveles. También debe haber claridad en el problema que aborda el programa para evaluar el impacto del mismo.

Además de los objetivos y el problema se deben evaluar otros aspectos para lo cual se recomienda:

- Establecer qué aspectos del diseño o la gestión del programa tienen mayor potencial explicativo de los resultados que se alcanzan
- Identificar qué resultados relevantes que no fueron planeados se están presentando en la población objetivo
- Generar conocimiento acerca de la pertinencia de esos objetivos y los resultados alcanzados dado el problema que se decidió enfrentar.
- Mantener abierta la discusión político técnica acerca del problema abordado.

Evaluación Externa o Interna

La evaluación puede realizarse bajo distintas modalidades: la evaluación externa o la evaluación interna. La evaluación externa es realizada por agentes especializados externos a la organización a evaluar, para así garantizar la independencia del proceso. Esta modalidad conlleva el riesgo de que la evaluación se realice alejada de la gestión del programa y de los tomadores de decisiones, quienes son los que después deben comprometerse y actuar en consecuencia con los resultados de la evaluación. Se recomienda establecer un vínculo entre los que evalúan desde fuera y los que son evaluados dentro de la organización.

La evaluación interna es realizada por el personal de la propia organización; ésta puede quedar en manos de las unidades responsables del programa a evaluar o puede estar bajo la responsabilidad de un departamento especializado que garantice mayor imparcialidad en la

evaluación. También puede ser una función compartida entre los ejecutores del programa y el área técnica.

Las circunstancias de cada caso determinarán la conveniencia de la modalidad de evaluación a aplicar o el recurso a modalidades mixtas.

Modelos e Instrumentos de Evaluación

Una vez revisados los aspectos conceptuales clave de la evaluación, se presentan los aportes que realizan algunos autores y organizaciones para el diseño de modelos e instrumentos de evaluación.

Evaluación de Proyectos Sociales (Cohen y Franco, 1992)

Este libro es considerado como un trabajo fundamental para comenzar a desarrollar el campo de la Evaluación de proyectos sociales como una disciplina profesional. Siendo pioneros en esta disciplina, estos autores realizan un gran esfuerzo por precisar los distintos aspectos relativos a la temática por lo que su lectura ofrece una amplia visión de todo el panorama de la evaluación de los proyectos y programas sociales.

Muchos de sus aportes han sido recogidos en este documento; en este punto sólo se detalla lo relativo a los tipos, modelos y metodología de evaluación, lo cual constituye sólo una pequeña fracción del libro.

Tipos de Evaluación

Hay distintos tipos de evaluación que respondiendo a diversos criterios dan respuesta a las especificidades de cada programa o proyecto social. A continuación se muestran algunos criterios que determinan esta tipología:

El momento en que se realiza y los objetivos que persigue

En este punto se busca considerar en qué etapa se encuentra el proyecto y cuáles son los objetivos que se persiguen con la evaluación. En atención a estos criterios se distinguen dos tipos de evaluación:

1. **Evaluación ex ante:** se realiza antes del inicio del proyecto y tiene por objetivo aportar criterios racionales para decidir si el proyecto debe o no implementarse.

Como metodología puede efectuarse el análisis costo-beneficio (ACB) y el análisis costo-efectividad (ACE); este último es más apropiado para proyectos sociales.

a. Análisis costo beneficio (ACB). Cuando los resultados y costos del proyecto pueden traducirse a unidades monetarias, su evaluación se realiza utilizando la técnica del análisis costo beneficio. En los proyectos económicos esto es posible pero en la mayor parte de proyecto sociales los impactos no pueden ser valorados en moneda; la técnica Análisis costo efectividad resulta más adecuada.

b. Análisis costo efectividad (ACE). Esta es una técnica analítica que compara los costos de un proyecto con los beneficios resultantes, no expresados en unidad monetaria. El objetivo es poder comparar los costos producidos por alternativas diferentes que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

2. **Evaluación ex post:** se realiza durante la ejecución del proyecto o una vez concluido. Pueden evaluarse dos aspectos diferentes del proyecto:

a. *Evaluación de procesos (evaluación continua)*: es una evaluación periódica y su objetivo es medir la eficiencia del proyecto; revisa los distintos elementos de la organización y de las operaciones para detectar dificultades y corregirlas oportunamente.

b. *Evaluación de impacto*: busca conocer en qué medida se alcanzaron los objetivos y cuáles son los efectos secundarios tanto previstos como no previstos. Se realiza durante la ejecución del proyecto o una vez finalizado.

Quién realiza la evaluación

En este caso el criterio distintivo es el agente que realiza la evaluación; puede pertenecer a la organización o ser ajeno a ella; pueden ser también los mismos usuarios o beneficiarios del servicio.

1. Evaluación externa: es realizado por personas ajenas a la organización. Su fuerte estriba en el conocimiento de la metodología de evaluación y su debilidad en el desconocimiento del proyecto.

2. Evaluación interna: es realizado por la misma organización gestora del proyecto. La fortaleza subyace en el conocimiento del proyecto y la debilidad en el aspecto metodológico.

3. Evaluación mixta: es una combinación de los dos tipos anteriores con la finalidad de preservar las ventajas de ambos.

4. Evaluación participativa: se busca la participación de los beneficiarios del proyecto. Esta participación puede darse también en las fases de diseño y ejecución del proyecto. Se utiliza principalmente para proyectos pequeños.

La escala de los proyectos

En función del número de personas afectadas y en consecuencia, de la magnitud de los recursos necesarios, pueden distinguirse dos tipos de evaluación: la *Evaluación de proyectos grandes* y la *Evaluación de proyectos pequeños*. Esta magnitud determina el abordaje de la evaluación del proyecto.

1. Proyectos grandes

- a) La estrategia de evaluación es analítica y objetiva; la evaluación se estructura con base a las distintas dimensiones del proyecto.
- b) Se aplica una lógica deductiva; la intervención del proyecto responde a una relación causal entre los distintos niveles (actividades, objetivos, problema). Su verificación exige contar con indicadores para los distintos niveles a fin de realizar la evaluación del proyecto.
- c) El diseño de la evaluación es el propio de las ciencias naturales (con grupos de control) y las técnicas de análisis son cuantitativas, a veces complementadas por otras de tipo cualitativo.
- d) Los resultados de la evaluación tienen un enfoque general, los beneficiarios son considerados como un todo.
- e) El evaluador no puede estar involucrado con la totalidad del proyecto ni estar en interacción permanente con todo el quehacer dada la magnitud del mismo.

2. Proyectos pequeños

- a) La estrategia de evaluación es más cualitativa y el énfasis se centra en la comprensión de la totalidad y de los casos individuales.
- b) La lógica de la evaluación es inductiva. Los objetivos suponen hipótesis generales y es el análisis de los valores, actitudes y comportamientos del grupo focal de beneficiarios lo que permite verificar el cumplimiento del objetivo.
- c) El diseño de la evaluación lleva a revisar la realidad global tratando de analizar el proyecto a través de la articulación de los individuos en el grupo. Las técnicas de análisis son mayormente cualitativas (entrevistas en profundidad, historias de vida...).
- d) Los resultados de la evaluación tienen un enfoque más individualizado y pueden analizarse las desviaciones.
- e) El evaluador está completamente involucrado en el proyecto para poder cumplir con el tipo de evaluación propio de los proyectos pequeños.

Los destinatarios de la evaluación

Es importante hacerse la pregunta de para quién se evalúa dentro de la organización; puede ser para los directivos superiores, para los administradores o para los técnicos. En cada caso el énfasis de la evaluación estará condicionado por los intereses y necesidades de cada instancia solicitante de la evaluación.

Evaluación de procesos versus evaluación de impactos

La evaluación de impacto puede realizarse antes de iniciarse el proyecto (análisis ex ante), durante la ejecución del proyecto o una vez concluido (análisis ex post). Su objetivo es establecer los efectos netos del proyecto, es decir los efectos sólo atribuibles al proyecto.

Por su parte, la evaluación de procesos puede realizarse durante la ejecución del proyecto y su objetivo es mejorar la eficiencia operativa del proyecto. Esta evaluación busca determinar las restricciones que limitan o frenan la consecución de los objetivos con la finalidad de intervenir sobre ellos y favorecer su cumplimiento. También puede potenciar aquellos factores que favorecen los logros del proyecto.

Deben realizarse ambas evaluaciones porque las dos aportan información complementaria. Se debe estar atento a los proyectos eficaces poco eficientes y a los proyectos muy eficientes pero ineficaces; se trata en última instancia de cumplir los objetivos (eficacia) con la menor cantidad de recursos posible (eficiencia).

El autor ofrece diversos modelos para el análisis del impacto. Uno de ellos es el *Modelo experimental clásico*. Este modelo requiere dos poblaciones, el grupo con proyecto y el grupo sin proyecto. Se trata de contrastar las dos situaciones para conocer los efectos del proyecto. Para el control del experimento se seleccionan aleatoriamente los miembros de cada grupo de modo que los factores incontrolables del proyecto, respecto de los cuales se desconoce el efecto que causarán sobre el resultado buscado, se distribuirán al azar en ambos grupos. Se debe comparar la situación inicial y la situación final del proyecto en ambos grupos para determinar los efectos del proyecto.

Metodología de la evaluación

Para realizar la evaluación hay que precisar algunos aspectos:

1. *El universo del proyecto.* Se debe determinar el conjunto de personas, familias u organizaciones receptoras de los servicios o bienes del proyecto. Cuando el universo es demasiado grande se selecciona una muestra.

2. *Las unidades de análisis.* Constituyen el objeto de la evaluación y es la primera decisión que debe tomarse.

3. *Las hipótesis.* En la evaluación ex ante se debe determinar la manera en que la realidad va a ser modificada para alcanzar los objetivos perseguidos; esto conlleva transformar los conceptos abstractos en variables y establecer las relaciones causales entre ellas para establecer una respuesta al problema que originó la evaluación.

4. *El diseño muestral.* En la evaluación ex post el primer paso es determinar la muestra (grupo de la población objetivo) para evaluar la eficiencia del desempeño y el impacto del proyecto. Los resultados serán inferidos a la totalidad del universo poblacional.

5. *El plan de análisis.* Busca entre otros aspectos sintetizar la información disponible en indicadores y elegir los métodos y técnicas que permitan utilizar la información para alcanzar los resultados buscados.

6. *El contexto y las formas de recoger la información.* Se deben analizar los factores físicos y socioeconómicos que han podido influir en la ejecución del proyecto.

7. *Los instrumentos de recolección de datos.* Tomando en cuenta la naturaleza del contexto de recolección de información pueden aplicarse diversos instrumentos: observación participante, observación sistemática, técnicas experimentales, utilización de informantes claves, entrevistas con preguntas abiertas, artículos, cuestionarios con preguntas abiertas, cuestionarios estructurados...

8. *Las formas y pasos del procesamiento.* Una vez recolectada la información deben seguirse varios pasos.

- a) La codificación: se debe asignar números a las variables y a los valores.
- b) El análisis de consistencia de variables: revisar la coherencia de los datos.

c) Análisis de distribución y de la relación existente entre variables: se debe determinar el agrupamiento de los valores de la variable según su distribución en la muestra.

9. Las técnicas de análisis: pueden aplicarse distintas técnicas para analizar la información.

Conviene revisar estos autores para profundizar todos los conceptos vinculados a la evaluación así como para un mayor conocimiento de los instrumentos de evaluación.

Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO, 1999)

Este Modelo también es propuesto por varios organismos con la finalidad de promover el logro de resultados eficientes y eficaces en las políticas sociales y así contribuir a mejorar la vida de la población en situación de pobreza. Está dirigido fundamentalmente a las autoridades públicas responsables de la política social en las distintas instancias gubernamentales.

Para lograr el fin previsto el Modelo busca contribuir al fortalecimiento de la capacidad institucional de la organización responsable, viabilizar el cumplimiento de los objetivos previstos, optimizar los recursos asignados, articular la planificación, ejecución y evaluación y finalmente, facilitar herramientas para la evaluación.

Este Modelo, tal y como se ha señalado previamente, plantea la gestión como un proceso que comprende la planificación, la ejecución y la evaluación; éstas no son etapas cerradas, sino momentos metodológicos o períodos de tiempo donde se realiza el énfasis en un aspecto específico y que no se agotan sino que exigen una revisión constante.

La evaluación es así un proceso permanente que acompaña toda la vida del programa. Requiere diversas herramientas que permitan recolectar, analizar e interpretar toda la información tanto cuantitativa como cualitativa para tener un amplio conocimiento y alimentar así la gestión.

Instrumentos de Evaluación

A continuación se presentan los instrumentos de evaluación que ofrece el modelo, considerando las fases de desarrollo del Programa social. También se describen sus funciones y el criterio de uso.

| Fase de desarrollo | Herramienta | Funciones | ¿Cuándo utilizarla? |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Planificación del Programa | Evaluación Ex-ante | Evaluar la viabilidad del Programa en términos financieros, políticos e institucionales, para priorizar y seleccionar las alternativas de componentes y actividades que maximicen el impacto de la inversión social. Es la herramienta de evaluación que permite tomar la decisión de la implementación, o no, de las actividades y componentes de un programa social. | Se diseña y se realiza durante la planificación. |
| Ejecución del Programa | Monitoreo | Indagar y analizar el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos responden a lo planificado, con el fin de detectar oportunamente eventuales deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución. | Se diseña durante la planificación del programa y se desarrolla permanentemente durante toda su ejecución. |
| | Evaluación diagnóstica | Evaluar en profundidad aspectos o problemas del programa relacionados con la planificación, ejecución y logro de resultados, con la perspectiva institucional. | Durante la ejecución del programa, cuando existe la necesidad de profundizar el conocimiento de su desempeño. |
| | Evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios | Evaluar aspectos o problemas del programa relacionados con la planificación, ejecución y logro de resultados, desde la perspectiva de los beneficiarios, incorporando su participación como aspecto central. | Durante la ejecución del programa cuando existe la necesidad de profundizar el conocimiento de su implementación y sus efectos según los propios beneficiarios. |
| Finalización del Programa | Evaluación de resultados finales | Evaluar el grado de cumplimiento final de los objetivos específicos del Programa, en términos de efectividad, eficacia y eficiencia | Se diseña en la planificación del Programa y se realiza inmediatamente después de finalizada la ejecución del mismo. |
| | Evaluación de impacto | Identificar y explicar la modificación del valor inicial de los indicadores del problema que dio origen al Programa (línea base). | Se diseña durante la planificación del Programa y se ejecuta un tiempo después de finalizada la ejecución del Programa. |

Nota: Tomado del documento reseñado SIEMPRO, 1999 (p. 73)

A continuación se describirá el monitoreo como herramienta de evaluación para programas en fase de ejecución, dado que el programa objeto de este trabajo, el Grupo juvenil, está en funcionamiento desde el año 1989. Para mayor información de las otras herramientas podrá revisarse el documento reseñado.

El Monitoreo

Es una herramienta de evaluación interna y permanente que proporciona información constante a los responsables del programa.

Este documento (SIEMPRO, 1999) define el monitoreo en los siguientes términos:

El monitoreo consiste en el análisis periódico de la ejecución del programa social con el objeto de establecer el grado en que las tareas y las actividades de cada componente, el cronograma de trabajo, las prestaciones y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Gracias a este control, se pueden detectar deficiencias e incongruencias y corregir o replanificar oportunamente. (p. 87)

El diseño del monitoreo se realiza durante la planificación del programa social, es decir, antes que inicie su ejecución y debe diseñar los siguientes pasos:

1. Construcción de cuatro categorías de indicadores:

- a) Indicadores de proceso: para el seguimiento de la ejecución de las actividades.
- b) Indicadores de producto: para el seguimiento de los bienes y servicios entregados por el programa.
- c) Indicadores de cobertura: para el seguimiento de la población beneficiaria actual y potencial en relación a la meta prevista.
- d) Indicadores de resultado: para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos específicos y su contribución a modificar las causas del problema.

2. Información básica. Se debe determinar la data requerida para los indicadores establecidos.

3. Definición de la periodicidad de relevamiento. De acuerdo a los tipos de indicadores, a las características del programa y a las necesidades de información, se determina la frecuencia en la recogida de la data.

4. Selección de técnicas para el rastreo de indicadores. Se deben establecer los instrumentos necesarios para la recogida de la data tomando en cuenta el tipo de indicadores. Pueden utilizarse técnicas formales e informales, cuantitativas y/o cualitativas según las características del programa.

5. Identificación de actores involucrados en el sistema de monitoreo. Deben identificarse las personas involucradas en el sistema de monitoreo, sus funciones y responsabilidades.

Una mayor explicación de cada una de las herramientas podrá ser revisada en el documento del Manual.

Gestión de Programas Sociales en América Latina (CEPAL, 1998)

Introducción

Este trabajo fue motivado por la necesidad de aumentar el impacto y la eficiencia de las políticas sociales ante la persistencia de la pobreza en América Latina fundamentalmente. El documento tiene como objetivo presentar un modelo que permita identificar los problemas de gestión de los programas y proyectos sociales y ofrecer recomendaciones para mejorar la gestión e incrementar su eficiencia e impacto; esto es posible a partir del desarrollo de diversos instrumentos y metodologías.

Algunos Avances

La necesidad de seguir mejorando la aplicación de las políticas sociales no niega los avances alcanzados en esta materia. De hecho, la revisión de la reforma del estado impulsada en la región ha permitido constatar la modernización de la gestión social que se ha caracterizado por la aplicación de criterios y principios que han permitido incrementar la eficiencia interna y el impacto externo: la “equidad” (atender a la población más necesitada), la “focalización” (destinar los recursos a la población que tiene la carencia que el programa pretende atender), el “impacto” (analizar la magnitud del cambio en las condiciones de bienestar de la población objetivo), la “participación ciudadana” (en la formulación, gestión y evaluación del programa), la “articulación” (trabajo en red entre organismos gubernamentales y no gubernamentales), la “flexibilidad” (adaptarse a las condiciones de cada programa) y el “mercadeo social” (inclusión de técnicas de mercadeo en los servicios sociales).

No obstante, hay que seguir concentrando esfuerzos en mejorar y asegurar los impactos de las políticas sociales. Para ello el organismo propone identificar los elementos centrales de la gestión de programas y proyectos sociales para a partir de su revisión diseñar un modelo de análisis de la gestión social.

Elementos Centrales en la Gestión de Programas y Proyectos Sociales

A partir del análisis de un conjunto de programas sociales la CEPAL identificó los siguientes elementos clave para la gestión social:

1. La definición de programas y proyectos sociales

Son la materialización de las políticas sociales y se elaboran para satisfacer necesidades de la población. Las necesidades básicas insatisfechas se conciben como problemas y los proyectos y programas sociales como soluciones a los mismos.

2. El ciclo de vida de los programas y proyectos sociales

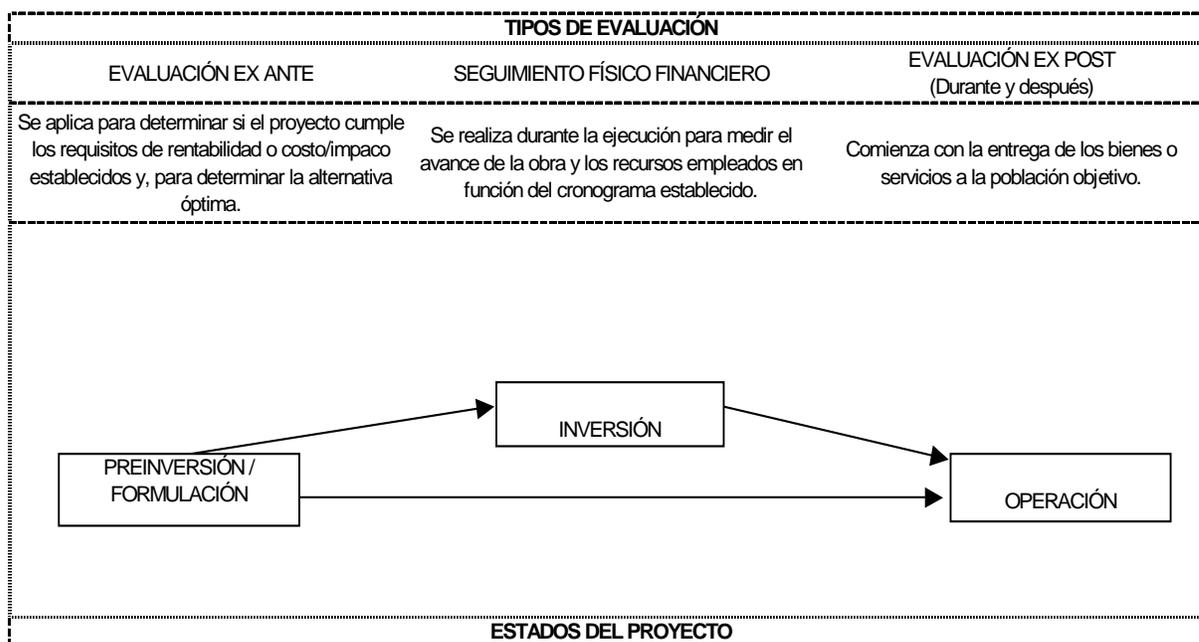
Se refiere a la secuencia de estados, etapas y acciones que deben realizarse en un proyecto o programa social. En el caso de los programas el ciclo tiende a repetirse. Estas son las etapas:

a. Preinversión/formulación: Comprende la identificación del problema, el diagnóstico de la situación, la definición de áreas de intervención, la elaboración de alternativas de solución y el análisis comparativo para seleccionar la óptima.

b. Inversión: Es la adquisición de los bienes de capital necesarios para el proyecto (en ocasiones no se requiere inversión).

c. Operación: Inicia con el arranque del proceso productivo para la entrega de bienes o servicios a la población objetivo.

A cada estado del ciclo se le asocia un tipo de evaluación como se muestra a continuación.



Nota: Cuadro tomado del texto reseñado CEPAL, 1998 (p. 16)

Las principales variables a tener en cuenta en la evaluación ex post se relacionan con el análisis de la población objetivo, la producción del programa y la capacidad de gestión:

- *Análisis de población objetivo*

a. Cobertura y focalización: busca determinar en qué medida los bienes y servicios que se entregan a través del programa llegan a la población objetivo definida en la formulación.

b. Impacto: es la magnitud cuantitativa del cambio en las condiciones de vida de la población beneficiaria a consecuencia de los bienes y servicios entregados por el programa.

- *Análisis de la producción del programa*

Eficacia: mide el alcance de las metas en un período de tiempo.

Eficiencia: mide la relación entre las metas alcanzadas en un tiempo y su costo.

- *Análisis de la capacidad de gestión:* otro aspecto que debe medirse es la capacidad para identificar oportunidades y amenazas y aprender de las evaluaciones efectuadas en todos los niveles del programa.

3. La lógica de la gestión social

Las organizaciones tienden a centrar sus esfuerzos en los procesos de producción de los bienes y servicios, dando por sentado que estos productos deben generar el impacto previsto. Esta relación determinística entre productos e impacto es un supuesto que no tiene por qué cumplirse necesariamente. Es por ello que este Modelo plantea un nuevo enfoque donde todos los aspectos de la gestión y de la organización deben estar al servicio y en función del impacto, por lo cual la evaluación no debe centrarse exclusivamente en el análisis de la eficacia y la eficiencia, si no que debe incorporarse el impacto como aspecto a medir.

Por consiguiente establecen que el modelo de organización y gestión innovador debe buscar maximizar el impacto externo y la eficiencia interna. Para ello deben considerarse todos los aspectos comunes involucrados en la gestión social:

a. El **proceso productivo**. Todo programa social requiere un proceso productivo para generar los productos o servicios previstos a partir de unos insumos. El proceso constituye la

organización racional del uso de los insumos, lo cual se traduce en actividades. El uso de los productos resultantes conlleva efectos en la población beneficiaria y esto a su vez un impacto.

b. La **estructura**. Establece las condiciones de organización del trabajo y la definición de cargos, roles y normas para implementar los procesos requeridos. En ella se establecen tres niveles de decisión: 1) Estratégico: define la estrategia y orientación del programa; 2) Táctico: operacionaliza la estrategia; 3) Operativo: realiza las actividades y tareas.

c. La **cultura y el clima** organizacionales. La cultura es el sistema de significados compartidos (normas, valores, códigos éticos y de comunicación, pautas de interacción, etc.). La internalización de estas normas y valores da lugar al clima organizacional. Las variables que más inciden en el clima son: el liderazgo, la comunicación, los mecanismos de control, la motivación, las posibilidades de expresión emocional, la información y las formas de resolución de conflictos.

d. Las **funciones** en la gestión social. La función delimita un conjunto de actividades y tareas de igual naturaleza y/o con la misma finalidad. El proceso de gestión comprende las siguientes funciones: organización, dirección, programación, ejecución, monitoreo y evaluación de impacto.

e. El **contexto** de la gestión social. Los programas sociales pueden concebirse como sistemas abiertos que realizan un intercambio constante con su entorno; en él pueden distinguirse el contexto inmediato y el contexto remoto. El primero es el marco institucional, normativo y regulador del programa; el segundo está constituido por variables y actores sobre los que el programa no puede influir (no lo puede afectar pero es afectado por él).

4. Los modelos de organización y gestión social

Están configurados por los objetivos del programa y por la forma e interacción de los componentes de su gestión (punto c). El modelo de organización se asocia con lo estático (la estructura y las funciones de organización y programación); el modelo de gestión es más dinámico (la cultura, el clima y las funciones de dirección y ejecución).

▪ Modelos de organización

Su objetivo es definir la estructura organizacional con sus elementos asociados: niveles de decisión, actores y sus modos de relación, mecanismos de coordinación y control y normas y procedimientos. El modelo de organización está influenciado por su propia historia y contexto:

antigüedad, tamaño del programa, y/o exoestructura donde se inserta, sistema técnico, entorno y grados en que la organización es objeto de control externo.

▪ **Modelos de gestión**

Se vincula con el “hacer”, esto es, con la dinámica organizacional donde los factores que lo determinan son: cultura y clima, políticas y prácticas de recursos humanos, liderazgo, estilos de dirección y toma de decisiones, resolución de conflictos, participación del personal y funcionamiento de la organización (diseño de trabajo, comunicaciones y control).

▪ **Modelos de organización y gestión de los programas y proyectos sociales**

Para su determinación se deben considerar dos variables: el grado de estandarización del producto y el grado de homogeneidad de la población objetivo. La combinación de estas variables da lugar a los distintos modelos que figuran en el cuadro anexo.

| | | PRODUCTOS | |
|--------------------|-------------|----------------|-----------------------|
| | | ESTANDARIZADOS | NO ESTANDARIZADOS |
| POBLACIÓN OBJETIVO | HOMOGÉNEA | BUROCRÁTICO | INTEGRACIÓN HOMOGÉNEA |
| | HETEROGÉNEA | CLIENTELAR | ADHOCRÁTICO |

Nota: Cuadro tomado del documento reseñado CEPAL, 1998 (p. 32)

Modelo de análisis para el estudio de la gestión social

A partir de todos los elementos revisados este documento presenta un Modelo de análisis para el estudio de la gestión social, en el que se contemplan tres momentos fundamentales:

a) La descripción del problema y del programa

Inicialmente se revisa el problema propiamente, sus causas y la respuesta gubernamental y de otras organizaciones al mismo. A continuación se procede a describir el programa, revisando los antecedentes para después pasar a analizar el modelo de organización y gestión.

b) El análisis del programa identificando brechas, nodos estratégicos y facilitadores

Se revisan los elementos centrales de la gestión del programa para la determinación de las brechas, los nodos estratégicos y los facilitadores.

Brechas: reflejan la distancia entre el rendimiento deseado y el real.

Nodos estratégicos: son las causas que producen las brechas.

Facilitadores: son los componentes del programa que contribuyen al logro de los objetivos de impacto y eficiencia pautados.

c) La selección y construcción de los senderos estratégicos

Los senderos estratégicos surgen de las cadenas causales de cada nodo. Varios nodos pueden converger en un mismo sendero. Deben identificarse los senderos que optimizan los resultados del programa e intervenir sobre ellos.

El documento ofrece un mayor detalle del Modelo para su implementación.

Enfoque del Marco Lógico

Este enfoque es una herramienta gerencial que apoya los tres momentos de la gestión, esto es, la planificación, la ejecución y la evaluación. Busca promover el desarrollo a partir de una mejor calidad de la gestión de los proyectos. Para ello plantea una lógica en la planificación, donde un primer momento crítico es la identificación del problema construido con la participación de todos los actores involucrados, exigiendo así mismo la revisión de diversas alternativas para abordar el problema. Incorpora también los mecanismos de evaluación para el seguimiento de la implementación del proyecto.

Las etapas de construcción del marco lógico son:

1) Análisis de involucrados o partes interesadas: se analiza a todos los actores involucrados en el contexto de intervención del proyecto; 2) Análisis del problema: se analiza entre todos las causas y efectos del problema; 3) Análisis de los objetivos: partiendo del problema se establecen las condiciones deseables positivas; 4) Análisis de las alternativas: se revisan distintas opciones de intervención sobre el problema; 5) Identificación de los principales elementos: se elabora la matriz del marco lógico con todos los elementos del proyecto. Esta matriz recoge sintéticamente todos los componentes del proyecto, incorporando también los mecanismos para la evaluación.

| MATRIZ DEL MARCO LÓGICO | | | |
|---|--|---|--|
| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS / FACTORES EXTERNOS |
| FIN / OBJETIVO GLOBAL: es el resultado a largo plazo u objetivo de desarrollo | Medidas (directas o indirectas) para conocer hasta qué punto se ha logrado el fin | Fuentes de donde se obtendrá la evidencia necesaria | Acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo de los beneficios generados por el proyecto) |
| PROPÓSITO: es el efecto inmediato esperado al concluir el proyecto como resultado directo de la entrega de los productos previstos | Medidas (directas o indirectas) para conocer hasta qué punto se ha logrado el propósito | | Acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para lograr fin |
| RESULTADOS / COMPONENTES: son las obras, los bienes y servicios que el proyecto se compromete a generar | Medidas (directas o indirectas) para conocer hasta qué punto se han producido los resultados | | Acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para lograr el propósito |
| ACTIVIDADES: son las acciones que deben realizarse para generar los productos previstos | Presupuesto | | Acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para producir los resultados |

Nota: Adaptado por la autora del cuadro tomado del documento *EVO - Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)-3/97*

El marco lógico está basado en dos principios básicos:

Lógica vertical: Esta lógica realiza una lectura de la primera columna de la matriz comenzando desde el nivel inferior y asciende articulando los distintos niveles a través de relaciones causa efecto. Así establece que si se cumple con las actividades previstas se obtendrán los resultados previstos; si se alcanzan los resultados previstos se logra el propósito del proyecto y este propósito contribuirá con el fin último de desarrollo.

Lógica horizontal: Esta otra lógica realiza una lectura horizontal para cada una de las filas. Vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución (supuestos). Este razonamiento establece que dados unos factores externos sobre los que la organización no puede incidir, cumplidos los indicadores establecidos a partir de las actividades realizadas se podrá acceder al nivel superior y así sucesivamente.

La evaluación

La columna de indicadores y medios de verificación garantizan la factibilidad de la evaluación del proyecto en sus diferentes niveles de objetivos. Estos quedan establecidos desde el inicio de la formulación del proyecto y podrán ser revisados y ajustados durante la fase de desarrollo a partir de los ajustes que exija la evaluación.

Conclusiones

En el ámbito de los programas sociales la evaluación ha atravesado por distintos momentos. Inicialmente, era prácticamente inexistente bajo el supuesto de que en lo social todo era beneficioso; posteriormente, se dio paso al análisis exhaustivo que prácticamente requería la interrupción de la acción para realizar una revisión a profundidad del programa. El siguiente paso, y muy influenciado por el enfoque del marco lógico, fue reducir la evaluación a la formulación de una serie de indicadores formulados para los distintos niveles de planificación del programa.

También se enfrentan dos posiciones antagónicas respecto a la utilidad de la evaluación; una escéptica que niega el valor de la evaluación y otra optimista que considera la evaluación como el mecanismo que permite resolver todos los problemas asociados a los proyectos sociales. Ambos extremos son falsos; la virtud de la evaluación en todo caso es contribuir a aumentar la racionalidad en la toma de decisiones aportando información pertinente, objetiva y oportuna.

La revisión de la bibliografía especializada ha permitido recoger valiosos criterios para el diseño del sistema de evaluación para el Grupo Juvenil Huellas. También se ha realizado un esfuerzo por seleccionar lo más apropiado para este programa de acuerdo a su naturaleza y a la organización responsable de su gestión.

En relación a los modelos de evaluación, el análisis de los distintos autores permite identificar algunos paralelismos que se han tomado en consideración para este sistema de evaluación. Una consideración inicial es que siendo un programa en ejecución desde hace diecisiete años se ha hecho hincapié en aquellas herramientas adecuadas a esta fase del programa, identificadas en estos modelos como evaluaciones ex post.

Se propone como herramienta clave durante el período de ejecución del programa el monitoreo, que contempla la evaluación de los distintos niveles de planificación para efectuar los ajustes oportunos. El monitoreo permanente que propone el sistema de evaluación para el Grupo Juvenil incluye tanto la evaluación de procesos como la evaluación de impacto bajo la perspectiva del modelo de Cohen y Franco. También se considera la perspectiva de los usuarios a través de la recogida de testimonios de los jóvenes participantes.

El documento de la CEPAL realiza un valioso aporte identificando los elementos clave de la gestión social, siendo éstas las variables que deben ser monitoreadas en la evaluación de un programa o proyecto social. El documento de la CEPAL ha permitido así organizar las áreas de evaluación para el Grupo Juvenil a partir del desarrollo de una visión clara y precisa de los elementos que integran la gestión social.

El aporte del enfoque del marco lógico por su parte ha contribuido a la organización lógica del programa que nunca fue formulado bajo un esquema estricto de planificación. La matriz del marco lógico también ha favorecido el orden en el principal componente de la evaluación que son los indicadores, asegurando su operativización a través de la elaboración de los medios de verificación.

En síntesis, y tomando en consideración todos los aportes señalados, el sistema de evaluación que propone este trabajo parte por identificar la realidad organizacional del Movimiento Juvenil Huellas. Posteriormente, se procede a la formulación programática del Grupo Juvenil bajo el esquema del marco lógico, para así establecer los indicadores correspondientes a cada uno de los niveles de la planificación. Dado que este enfoque no recoge todos los aspectos clave del funcionamiento de un programa, se incorporan otros mecanismos de evaluación para monitorear así todas las variables claves asociadas a la gestión del programa.

CAPÍTULO IV

SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA EL GRUPO JUVENIL HUELLAS

Marco Referencial y Contextual

Deben destacarse algunos aspectos de la naturaleza y características del programa y de la organización como referencia fundamental para la elaboración de un sistema de evaluación que se adapte a ellos:

- El programa es de alcance nacional lo cual ha conducido a establecer cuatro oficinas zonales, ubicadas en Mérida, Maracaibo, Maturín y Caracas, y una oficina nacional también ubicada en Caracas. El equipo contratado para las oficinas está integrado por 10 personas contratadas medio tiempo y 3 tiempo completo; el trabajo de base lo realizan 300 voluntarios externos, asesores y acompañantes de los grupos, y 218 voluntarios huellistas en calidad de guías.
- Dado que el trabajo es mayormente voluntario el seguimiento del programa está básicamente en sus manos, por lo tanto se deben diseñar métodos de producción de datos simples, rápidos y que requieran bajo entrenamiento.
- De las 13 personas que conforman el equipo contratado del Grupo Juvenil, sólo 5 cuentan con grado universitario. Tiende a ser un equipo con alta rotación pero se mantiene el perfil de personas mayormente jóvenes y estudiantes universitarios. Debe considerarse un entrenamiento adecuado a las características de este equipo.
- El equipo de trabajo es altamente operativo y poco gerencial; la naturaleza de la organización y la escasez permanente de recursos obliga a considerar que se mantendrá la naturaleza de un equipo con estas características, por lo tanto el mecanismo de evaluación deberá ser fácilmente integrable a esta estructura.

➤ Actualmente la preocupación del programa está centrada en la calidad de la formación impartida más que en la cantidad de participantes. Este último aspecto ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, especialmente en la medida en que Huellas se ha vinculado a Fe y Alegría y esta última ha venido asumiendo el Grupo Juvenil Huellas como propuesta de pastoral juvenil de sus colegios (Ejemplo Zona Oriente de Fe y Alegría).

➤ La calidad en la formación es también uno de los retos planteados por el provincial o superior de la Compañía de Jesús, instancia superior de Huellas, al Grupo Juvenil Huellas.

➤ Por primera vez el programa ha sido implementado fuera del país, en El Salvador, y se tienen perspectivas de una mayor expansión; esto exige también una mayor responsabilidad con respecto a la calidad de la propuesta formativa.

➤ El sistema de evaluación se está impulsando desde un área de trabajo externo al programa, concretamente desde el área de planificación y proyectos que opera en la Oficina Nacional del Movimiento. Por lo tanto, deben preverse los mecanismos para su articulación con la dinámica del Grupo Juvenil.

➤ Huellas tiene 17 años de trayectoria y en los últimos años ha concentrado esfuerzos por fortalecer los aspectos organizacionales clave para su consolidación. Los avances logrados en este sentido permiten garantizar el apoyo institucional a la implementación del sistema de evaluación.

➤ La referencia fundamental que utilizará este sistema de evaluación será el mecanismo de planificación actual. Cualquier modificación a este nivel exigirá la revisión del sistema y básicamente la revisión de los indicadores elaborados.

➤ Cualquier modificación en otras referencias utilizadas para la elaboración de los indicadores (misión, visión, objetivo general...) también dará lugar a la revisión de éstos y a su actualización.

Este es el marco de referencia en el cual se propone el sistema de evaluación del Grupo Juvenil Huellas. Los cambios producidos en él conllevarán la revisión del mismo para asegurar su vigencia y validez.

Tipos de Evaluación

De acuerdo a la realidad organizacional y contextual del Movimiento Juvenil Huellas, se proponen los siguientes instrumentos de evaluación:

- Matriz del marco lógico del Grupo Juvenil: sistema de indicadores
- Informes periódicos
- Testimonios de los participantes

Matriz del Marco Lógico del Grupo Juvenil: Sistema de Indicadores

El Movimiento Juvenil Huellas tiene definidos la misión, visión y objetivos generales de cada uno de los programas y servicios que desarrolla. Para cada uno de los programas ha desarrollado la metodología de trabajo para lograr los objetivos planteados.

La organización, junto con todos sus programas y servicios, funciona por períodos académicos (octubre – septiembre), de modo que en septiembre se realiza la planificación del año, consistente básicamente en realizar un cronograma de actividades de acuerdo a las pautas establecidas en cada programa para su operativización. Esta planificación cuenta con la definición de actividades, cronograma, responsables y presupuesto.

Para efectos de construcción del marco lógico para el Grupo Juvenil estos niveles y modalidades de planificación resultan insuficientes y poco adecuados. Estas definiciones son fruto de la planificación estratégica realizada durante el primer semestre del año 2005 y de futuros ejercicios de definición de los programas efectuados durante el año 2006. Estas limitaciones son propias de una organización que carece de experiencia en planificación estratégica formal, cuya solución sobrepasa los alcances de este trabajo. No obstante, a objeto de ofrecer un trabajo completo se formularán los niveles de planificación a partir de la praxis organizacional, esto es, se recogerán objetivos que no han sido explícitamente formulados, pero que la organización ha implementado por cuanto que resultan coherentes con el quehacer actual del programa. Esto ha permitido identificar para cada objetivo indicadores que sirven

para motivar y orientar un futuro proceso de planificación más apropiado. Por otro lado, la sistematización del proceso de medición y evaluación aquí presentado generará en el tiempo información y prácticas sumamente relevantes para la evolución gradual hacia un proceso de monitoreo, evaluación y planificación más profundo y formal.

La matriz del marco lógico que se adjunta en el Anexo A cuenta con cinco columnas identificadas de la siguiente manera: objetivos, indicadores, línea base para el período 2005/06, valor objetivo para el lapso 2006/07, medios de verificación y supuestos. Algunos indicadores ya cuentan con la data para la línea base recolectada a partir de la prueba piloto de evaluación aplicada en el año 2005/06, y cuya explicación más detallada se verá en el siguiente punto.

El valor objetivo y los supuestos deberían ser elaborados de acuerdo a la planificación del programa. Sin embargo, por las debilidades ya señaladas en esta área gerencial y de nuevo, a efectos de presentar un trabajo completo que sirva de orientación para un futuro trabajo más elaborado y construido participativamente, se completarán estas columnas de acuerdo a los criterios del autor de este trabajo, quien es a su vez miembro del Equipo Apostólico y del Equipo Ejecutivo de la organización.

En los Anexos B a F están todas las planillas necesarias para recolectar los datos que requieren los indicadores establecidos en la matriz del marco lógico del programa.

Prueba Piloto 2005/06

Ante la urgencia que enfrentaba el Movimiento Juvenil Huellas de disponer de un sistema de evaluación para mostrar el alcance del trabajo que se venía realizando desde el Grupo Juvenil y mejorar las fallas estructurales del programa, se estableció arrancar con un sistema de evaluación provisional en el período 2005/06; los instrumentos aplicados fueron los primeros pasos dados en el avance de este trabajo de tesis. Este sistema provisional contó con un número menor de indicadores al planteado en su versión final y con informes periódicos.

Esta fase inicial sirvió para recoger los primeros datos del programa, entrenar y disciplinar al equipo en esta labor y detectar las primeras fallas, dificultades y nuevas necesidades de datos e información. A continuación se señalan los resultados y aprendizajes obtenidos:

- Algunos indicadores del programa ya cuentan con una línea base para el período 2005-06.

- Hubo resistencia por parte de los asesores más antiguos apelando a su condición de voluntarios a asumir mecanismos de evaluación y documentación más formales.

- Ha habido aprendizaje de parte de todo el equipo en el uso de las planillas y se ha ido tomando conciencia de su valor e importancia.

- Paulatinamente se ha ido haciendo uso de los indicadores como insumo para la evaluación del programa y para la toma de decisiones; también se ha visto la utilidad de los números para el mercadeo social y la captación de recursos.

- Algunos de los indicadores incorporados, tales como el género de los participantes, han sido fruto de la información requerida por terceros.

Esta experiencia y la formulación de un mejor planteamiento teórico y metodológico, han permitido elaborar una batería de indicadores más amplia, completa y ordenada por los niveles de objetivos. También se han incorporado demandas de información por parte de organismos financiadores (Ej. el género). Cabe recordar que es un sistema contextualizado en la realidad de la organización, por lo cual se recomienda su revisión periódica de acuerdo a nuevas necesidades que surjan desde dentro y fuera de Huellas, así como en atención a nuevas capacidades que desarrolle la organización.

Indicadores de Impacto

La recopilación de los indicadores de impacto requiere un mayor esfuerzo dada la naturaleza de las variables a medir. Por ello se establece una frecuencia de análisis inferior, proponiéndose realizar una evaluación cada cuatro años. Este lapso de tiempo coincide en promedio con el ciclo de duración de la dirección; esto permitiría que el mismo director en conjunto con el Equipo Apostólico elabore las metas para su gestión.

De acuerdo a la implementación procesual que se propone se recomienda posponer este trabajo para el período 2007/08, año en que se espera la designación de un nuevo director nacional. Cabe destacar que en la historia de la organización la dirección ha estado siempre en manos de un sacerdote jesuita, lo cual determina los lapsos aproximados de cuatro años de

dedicación al cargo, según directrices internas de la Compañía de Jesús que es quien designa al director.

El diseño de la evaluación de impacto dependerá de los recursos humanos, técnicos y económicos de los que disponga la organización. Así como el sistema de evaluación tal cual ha sido propuesto no prevé un gasto adicional para la organización, por el contrario, la evaluación de impacto exigirá una inversión en recurso humano y técnico para lo cual la organización tendrá que prever el financiamiento de este trabajo cada cuatro años.

Informes Periódicos

Tal y como se señaló anteriormente los indicadores no recogen la totalidad de aspectos programáticos cuyo monitoreo resulta pertinente para evaluar el Grupo Juvenil. Por este motivo, se han diseñado informes que recojan aspectos más cualitativos y procesuales del programa a nivel del asesor de lugar y del coordinador zonal. Al ser algunas preguntas abiertas también posibilita el acceso a información que no se está cubriendo por vía de los indicadores.

Se han diseñado los siguientes informes:

- Informe anual del asesor de lugar (ver Anexo C)
- Informe de gestión trimestral del coordinador zonal (ver Anexo D)
- Informe de gestión anual del coordinador zonal (ver Anexo D)

Algunos aspectos que recogen estos informes son los siguientes:

- *Acompañamiento y animación de la zona al lugar, y del lugar a la etapa*: este aspecto es clave en el programa porque el equipo de la base realiza el trabajo en calidad de voluntariado, movido fundamentalmente por la mística del trabajo. Esto requiere por lo tanto acompañar al voluntario para apoyar su trabajo y ofrecerle los reconocimientos oportunos.

- *Otras actividades realizadas fuera del programa*: históricamente el Grupo Juvenil Huellas ha brindado apoyo en la pastoral juvenil a congregaciones y colegios cercanos a Huellas y a la Compañía de Jesús en general. Esto ha supuesto en distinta medida dedicar los tiempos de los equipos zonales a actividades ajenas al programa. En la medida que el Grupo Juvenil crece y los equipos zonales se mantienen en número por el gasto de personal y

funcionamiento que demandan, debe considerarse este aspecto como elemento que puede afectar negativamente al acompañamiento de los grupos juveniles propios.

- *Actividades de captación de fondos:* El fortalecimiento de Huellas como institución ha permitido entre otros aspectos desarrollar capacidades para la captación de fondos a nivel de la Oficina Nacional. Esto ha supuesto una menor presión en la base para la búsqueda de dinero, especialmente para los eventos, lo cual ha derivado directamente en un menor esfuerzo realizado en los lugares y zonas. Esto tiende a generar una actitud de asistencialismo tanto en el equipo de la base como en los jóvenes huellistas que no favorece ni su formación ni el liderazgo que se busca promover, por lo cual se seguirá solicitando a las zonas y lugares que continúen con la búsqueda de fondos para los eventos a través de pequeños eventos (verbena y rifas entre otros).

- *Observaciones a la coordinación zonal y a la coordinación nacional:* Huellas es una organización muy centralizada en la figura del sacerdote jesuita que dirige el Movimiento; en la medida que la organización crece, esta figura pierde la capacidad de monitorear y atender la base por lo cual se requieren mecanismos para que la información fluya verticalmente y que ésta no llegue solo al director sino al equipo técnico que dirige y acompaña el programa.

Estos informes también permiten dar respuesta al problema de continuidad que origina la alta rotación del equipo, en la medida que quedan documentados el funcionamiento de los lugares y las zonas.

Testimonios de los participantes

La formación en valores humano cristianos requiere de una aproximación altamente cualitativa para verificar el impacto real del proceso enseñanza aprendizaje promovido desde el Grupo Juvenil. La dificultad que conlleva esta labor y la naturaleza contundente de muchos de los testimonios recogidos entre los jóvenes participantes y egresados de Huellas de forma espontánea, han planteado la posibilidad de realizar un levantamiento sistemático de testimonios de forma periódica.

Debe considerarse también que la naturaleza del programa exige que Huellas conozca, entienda y adapte su quehacer a las nuevas formas culturales de los jóvenes, altamente cambiantes en estos tiempos de globalización y momentos políticos álgidos para el país y la región. Escuchar las voces de los jóvenes permitirá sondear la vigencia y adecuación de la propuesta de Huellas.

Una tercera finalidad de esta recogida de testimonios sería la promoción del programa, factor clave para la búsqueda de financiamiento.

El desarrollo de una metodología formal para recopilar testimonios de los participantes y el uso de estos testimonios para fines tanto de evaluación como de promoción del programa podrán ser abordados en un posterior trabajo. En este momento, lo que se le propone a la organización es asignar una persona que durante tres meses recorra los distintos Lugares Huellas del país y recoja testimonios audiovisuales a partir de tres preguntas clave que podrían ser: 1) ¿Cuál es el mayor aporte que personalmente el Grupo Juvenil Huellas te ha ofrecido?; 2) ¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje?; 3) ¿Cómo mejorarías el funcionamiento del programa?. Estos testimonios deberían ser recogidos en dos momentos clave del funcionamiento del programa, esto es, durante algunos eventos (Por ejemplo en Semana Santa o en los campamentos de agosto) y durante las reuniones del grupo en el transcurso del año.

A efectos de promoción del Grupo Juvenil bastaría con realizar una selección de los mejores testimonios y a partir de ellos elaborar un micro reportaje que sería colocado en la página web de Huellas y utilizado en eventos promocionales.

Para el uso de los testimonios con fines de evaluación, inicialmente debería asegurarse la selección de una muestra suficientemente representativa de todas las regiones donde funciona el programa. Una vez recogidos los testimonios, se deberían establecer categorías de respuesta para cada una de las preguntas tomando en cuenta las respuestas recogidas. Posteriormente establecer la frecuencia de cada categoría para así proceder a su análisis y elaboración de conclusiones que serían entregados al equipo directivo del programa. Para esta parte se recomienda que la organización asigne una persona con cierta experticia en el área de evaluación para realizar una evaluación técnicamente correcta.

Instrumentos de Evaluación

Para dar respuesta al sistema de indicadores y a los informes periódicos se han elaborado las planillas necesarias para la recogida de los datos. También se ha elaborado un instructivo para facilitar su uso y operativización general.

Planillas para la Recogida de Datos

Se ha elaborado un conjunto de planillas para la recopilación de los datos que exigen los indicadores planteados. El diseño de nuevos indicadores requerirá la revisión de las estas planillas para prever la recogida de todos los datos necesarios.

Las planillas están dirigidas a las distintas instancias de la estructura del programa: a) asesores de etapa, guías y acompañantes; b) asesores de lugar y acompañantes; c) coordinadores zonales; d) coordinador nacional; e) coordinadores de eventos. Las correspondientes al nivel zonal y nacional son sólo acumulativas de los niveles inferiores.

Las planillas que deben ser llenadas por los asesores, guías y acompañantes son los que recogen la data original porque son las personas que trabajan directamente con los jóvenes. Las demás planillas se elaboran a partir de esta data para facilitar el análisis de la información a nivel zonal y nacional.

Para precisar la aplicación de las planillas se ha diseñado también un instructivo que aclara el uso, tiempos y responsables de llenado de las planillas.

Dadas las limitaciones derivadas de los equipos zonales y del trabajo voluntario en la base, se prevé que algunos de los indicadores deban ser elaborados en la Oficina Nacional con los datos recolectados.

Con la finalidad de utilizar una misma fuente para atender otras necesidades de información y no duplicar esfuerzos en la búsqueda de data, las planillas arrojan más información que la meramente necesaria para alimentar los indicadores.

A efectos de mayor claridad y continuidad en la secuencia del trabajo, en este punto simplemente se mencionarán los nombres de los formatos que se requieren; éstos propiamente irán anexos al trabajo.

Inicialmente, está previsto llevar toda la información asociada a la evaluación con el soporte de Word y Excel. Más adelante está previsto informatizar el sistema con el apoyo de jóvenes huellistas estudiantes de informática, a fin de agilizar el uso de la información y reducir el esfuerzo y el tiempo dedicados a producir y procesar la data.

Se debe considerar la elaboración de series históricas para analizar la evolución del programa en el tiempo. Inicialmente, el archivo de los formatos anexos son la base a partir de la cual realizar las comparaciones y análisis de los datos desde la perspectiva histórica. En consecuencia, a efectos de no sobrecargar de formatos este sistema y bajo la previsión de una próxima informatización del mismo que automáticamente permita la producción de series históricas para los indicadores, no se prevé la elaboración de formatos adicionales a efectos de acumular información en el tiempo.

Anexo B. Instrumentos para los Guías, Asesores de etapa y Acompañantes

Planilla A.1: Asistencia y reuniones de la etapa

Planilla A.2: Planificación de las reuniones

Anexo C. Instrumentos para Asesores de Lugar y Acompañantes

Planilla B.1: Datos del Lugar o Comunidad de Huellas

Planilla B.2: Datos del Equipo del Lugar

Informe anual de Lugar Huellas

Anexo D. Instrumentos para los Coordinadores Zonales

Planilla C.1: Datos de la Zona

Planilla C.2: Funcionamiento de la Zona

Planilla C.3: Datos del Equipo de la Zona

Planilla C.4: Eventos de la Zona

Informe de gestión trimestral de la Oficina Zonal

Informe anual de la Oficina Zonal

Anexo E. Instrumentos para la Coordinación Nacional

Planilla D.1: Datos nacionales

Planilla D.2: Funcionamiento del Grupo Juvenil

Planilla D.3: Equipo Nacional

Planilla D.4: Datos del Equipo

Planilla D.5: Eventos

Presupuesto del Grupo Juvenil

Anexo F. Instrumentos para Coordinadores de Eventos

Planilla E.1: Descripción general del evento

Planilla E.2: Presupuesto y ejecución económica del evento

El presupuesto del programa

El presupuesto del Grupo Juvenil también es necesario para el cálculo de los indicadores de eficiencia. Este presupuesto abarca los gastos de las Oficinas Zonales y un alto porcentaje de los gastos de la Oficina Nacional dado que es el programa con mayor cobertura y alcance con diferencia. También incluye el presupuesto de los eventos que se calculan fuera de los gastos de las zonas.

La base para la elaboración del nuevo presupuesto es la ejecución económica del año anterior ajustada con una proyección de inflación aplicada mensualmente al nuevo año y la proyección del número de participantes, este último sobre todo a efecto de los eventos.

A efectos del flujo de caja se desglosa el presupuesto de forma mensual dado que hay fluctuaciones importantes en el gasto en el transcurso del año derivadas de la dinámica del trabajo.

El formato del presupuesto está bajo la responsabilidad del Departamento de Administración por lo cual no se anexa en este trabajo. En todo caso, este Departamento está en la obligación de aportar a partir de sus documentos la información que requieren los indicadores alusivos a la eficiencia del programa.

Instructivo para la Recogida de Datos

En el Anexo G se incluye el instructivo que establece los criterios y pautas para la recogida de datos en los distintos niveles.

Mecanismos para el Registro, Documentación y Archivo de la Información

El último aspecto que debe definirse es el mecanismo para el registro, documentación y archivo de la información que produce el Sistema de Evaluación. Esto garantizará que la información esté organizada y disponible para su uso en la evaluación y toma de decisiones.

Hay que estar atentos a problemas frecuentes que enfrentan las organizaciones en relación a sus archivos documentales: 1) desconocimiento de la documentación que se genera; 2) alto nivel de departamentalización que impide una visión global de la producción y del flujo de circulación de los documentos; 3) confusiones entre originales y copias; 4) procesos burocráticos redundantes; 4) falta de normas; 5) aplicación de criterios de ordenación y de clasificación dispares, etc.

A fin de proponer un sistema de evaluación completo, y bajo la consideración de que Huellas es una organización con escasa tradición de registro y documentación, se establece un plan de acción para la normalización del sistema documental del Grupo Juvenil Huellas que cuenta con los siguientes pasos:

1. *Diseño general del archivo documental o arquitectura conceptual del sistema.* Este esquema permite visualizar la totalidad del Sistema asegurando la articulación de todos los elementos que lo integran (ver en el Anexo H el Sistema de Archivo del Grupo Juvenil).

2. *Establecimiento del sistema de clasificación general para toda la documentación.*

- a. Los criterios fundamentales para la clasificación de la documentación serán:
 - i. Por períodos académicos

- ii. Por Zona
 - iii. Por orden alfabético de Lugares
 - iv. Por orden de las etapas (desde Huellas Blancas a Huellas Doradas)
 - v. Por fecha de elaboración de la información
- b. Se mantendrán dos archivos en cada una de las instancias: archivo físico y archivo digital.
- c. Los documentos originales serán archivados en el lugar donde se elaboran.

3. *Determinación de los períodos de vigencia de cada serie documental* en las distintas etapas de vida en función de las necesidades de consulta, imperativos legales, jurídicos o valor histórico.

Todas las series documentales se archivarán por un período de cinco (5) años. Una vez transcurridos los primeros cinco años el archivo del período más antiguo podrá ser destruido para dar espacio a la información del nuevo año.

4. *Dotar al sistema de archivos de una regulación normativa.*

A efectos de no multiplicar esfuerzos y documentos, el instructivo para el uso de las planillas ha incorporado también las indicaciones para el archivo de la información.

5. *Hacer accesible el archivo al equipo y potenciar el conocimiento de su función y servicios.*

El equipo debe estar capacitado e informado acerca de la posibilidad de acceder a la información obtenida y elaborada en los distintos niveles; para ello, se deben establecer los mecanismos para potenciar el conocimiento del Sistema, de su función y servicios.

El principal mecanismo para la difusión de la información será la sección privada de la página web de la organización (www.huellas.org.ve) y la presentación de las evaluaciones en las reuniones del Equipo Apostólico, instancia en la que participan todos los coordinadores zonales y la coordinación nacional del programa.

6. *Adecuar los espacios para el archivo.*

Cada instancia de recogida y archivo de información (Lugar, Oficina Zonal y Oficina Nacional) deberá contar con dos recursos:

- El espacio físico para el archivo físico.
- Acceso a equipos informáticos para el archivo digital.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Plan de Implementación

Tal como se ha explicado en puntos anteriores la implementación de la evaluación arrancó en octubre de 2005 con la aplicación de una prueba piloto en respuesta a la necesidad de la organización; esta prueba arrojó importantes insumos para la elaboración del Sistema de Evaluación que plantea este trabajo entre ellos el establecimiento de una línea base de información para el programa.

En atención a las capacidades de la organización y a los distintos niveles de evaluación que se proponen, se recomienda la implementación procesual del Sistema de Evaluación de acuerdo a lo establecido en el siguiente cronograma.

En el anexo I se adjunta el cronograma de implementación del Sistema de Evaluación para el Grupo Juvenil.

A partir de octubre de 2007 el nivel básico del Sistema de Evaluación del Grupo Juvenil debería estar incorporado a la dinámica del programa; en adelante sólo se exigiría un monitoreo permanente para su actualización y revisión y asegurar la recogida periódica de testimonios de los participantes y la realización de la evaluación de impacto cada cuatro años coincidiendo con la gestión del director.

El Área de Proyectos seguirá asumiendo la responsabilidad de coordinar la implementación de este Plan. Actualmente, esta área está conformada por una sola persona y la función de Evaluación está más vinculada a la persona que al cargo; un cambio en la persona requerirá revisar si el cargo sigue asumiendo la responsabilidad de monitorear el Sistema o si recaería directamente en la coordinación del programa. En todo caso, debe asegurarse que siempre

haya alguien responsable de asegurar la implementación y uso del Sistema de Evaluación del Grupo Juvenil.

En este proceso de aprendizaje organizacional se debe prestar suma atención a que el llenado de las planillas no se convierta en un fin en sí mismo, recordando siempre que es un medio para apoyar al programa en el logro del impacto y la eficiencia del trabajo; en consecuencia, la validación del Sistema debería estar sustentada en los avances logrados por el Grupo Juvenil en estos dos aspectos.

Mecanismos para Monitorear la Implementación del Sistema de Evaluación

Desde la Oficina Nacional, el Área de Proyectos es la responsable de monitorear y velar por la mejora y adaptación del Sistema de Evaluación; con este fin, esta área está estrechamente articulada con la coordinación general del programa y está incorporada a las instancias de decisión superior.

Para apoyar este trabajo se han establecido diversos mecanismos que deberán cumplirse para garantizar la implementación exitosa de la evaluación:

- a. La revisión periódica de los documentos elaborados por las Oficinas Zonales.
- b. El cruce periódico de información para la validación del Sistema.
- c. Revisión periódica del archivo físico de la Oficina Zonal.
- d. Evaluaciones periódicas referidas al Sistema con los actores involucrados.
- e. Cualquier modificación en los objetivos y funcionamiento general del programa exigirá una revisión de los indicadores, y por ende, de la recogida de datos necesaria.
- f. La exigencia de nueva información de parte de los organismos financiadores o actores clave asociados a Huellas exigirá una revisión del Sistema.

Desde las Oficinas Zonales los Coordinadores Zonales serán los responsables del monitoreo del Sistema en articulación con el Área de Proyectos: (a) Revisión periódica del archivo físico del Lugar Huellas; (b) El cruce periódico de información; (c) Revisión de los documentos elaborados por el Asesor de Lugar; (d) Evaluaciones periódicas referidas al

Sistema de Evaluación; (e) Animación y acompañamiento al equipo de voluntarios en el proceso de evaluación.

Mecanismos para Incorporar el Uso de la Información a la Toma de Decisiones del Programa

La toma de decisiones es una de las mayores responsabilidades de las organizaciones ya que de ella depende el éxito de su quehacer.

Un criterio fundamental a aplicar en la toma de decisiones es la racionalidad. Cuando un gerente se enfrenta a la toma de una decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables; esto permitirá encontrar soluciones razonables y se podrá afirmar que es una toma de decisión basada en la racionalidad.

La disponibilidad de información objetiva juega un papel clave en este proceso. Es por ello, que la información que arroja el Sistema de Evaluación del Grupo Juvenil, construido a partir de los indicadores que se consideran clave para informar sobre el funcionamiento de este programa, debe ser tomado en cuenta en la toma de decisiones relativas al Grupo Juvenil.

Una organización como Huellas, que tradicionalmente no ha hecho uso de estos mecanismos de información, necesita diseñar con claridad los mecanismos de uso de la información para la toma de decisiones.

A continuación se establecen algunos criterios a tales efectos:

- a. Desde la Oficina Nacional: Incorporar a las reuniones del Equipo Apostólico, máxima instancia de evaluación de los programas, análisis con base a los datos recogidos, elaborados desde el Área de Proyectos y desde la Coordinación del Grupo Juvenil.
- b. Desde las Oficinas Zonales: Promover el análisis de los datos como elemento fundamental para el acompañamiento y monitoreo de los Lugares Huellas.

Otro aspecto clave es la implementación de la decisión ya que el proceso no finaliza cuando se toma la decisión. Puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, o que deleguen dicha responsabilidad en otras personas. En todo caso, debe existir el compromiso para su implementación efectiva estableciendo para cada decisión los pasos necesarios para su concreción: acciones necesarias, recursos necesarios, tiempo de ejecución y asignación de responsabilidades.

La sistematización de las actas de las reuniones y el seguimiento a los acuerdos en ella recogidos son dos mecanismos efectivos para monitorear el cumplimiento de las decisiones tomadas en las instancias deliberativas de equipo.

El Área de Proyectos, instancia desde donde surge esta propuesta de sistema de evaluación, lleva más de un año implementando la prueba piloto e impulsando el análisis de los datos y la toma de decisiones a partir de los datos que se producen. Se percibe en este sentido que debe generarse un cambio cultural en la organización para asumir esta disciplina. En el caso de Huellas, este departamento asumirá la responsabilidad de promover el uso y aplicación de este sistema de evaluación para demostrar al equipo su utilidad y asegurarse de que el equipo lo asuma.

CONCLUSIONES FINALES

La evaluación es una actividad común que todas las personas realizan en el día a día. La diferencia en el ámbito de la evaluación de los proyectos sociales es que en este caso debe hacerse énfasis en la objetividad, la información suficiente y la utilización de métodos rigurosos para llegar a resultados válidos, sistemáticos y confiables.

Los autores revisados plantean la necesidad y urgencia de elevar el grado de racionalidad en el ámbito de los programas sociales como condición indispensable para mejorar los resultados. Explican que las decisiones en el ámbito de los programas sociales tienden a tomarse con la mejor intención de atender la necesidad de una población determinada, pero sin realizar los análisis técnicos respectivos que permitan seleccionar la alternativa más eficaz, a fin de alcanzar los objetivos previstos, y la más eficiente, para efectuarlo con el menor costo posible. En este sentido, plantean que la evaluación de proyectos sociales como disciplina es un aporte fundamental para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Este documento es una respuesta práctica a un problema real que enfrentaba Huellas como organización y que para el momento actual ya ha comenzado a dar los primeros frutos en términos de mayor información objetiva, pertinente y oportuna a fin de apoyar la toma de decisiones en la gestión del programa. Así mismo, la disciplina que ha ido imponiendo el sistema de evaluación en el Grupo Juvenil ha permeado al resto de los programas, derivando así de este trabajo mecanismos de evaluación más objetivos para cada uno de ellos. La experiencia y aprendizajes adquiridos igualmente han permitido apoyar a otras organizaciones asociadas a Huellas, dada una fragilidad general en los sistemas de evaluación de las organizaciones de desarrollo social cercanas a nuestra organización.

La reflexión que deriva del trabajo avanzado hasta el momento indica la necesidad de una implementación gradual que paulatinamente vaya venciendo la resistencia inicial del equipo, no adaptado a las formalidades de un sistema de evaluación, y que permita el desarrollo

progresivo de las diversas capacidades asociadas al uso de este sistema, que abarca desde la disciplina en la documentación de los datos generados hasta el uso de la información para la toma de decisiones.

Esta implementación procesual ha permitido disponer de una línea base para el período 2005/06 que sirva de referencia para el establecimiento de valores objetivo posteriores. Posibilita a su vez ir desarrollando una secuencia histórica para cada uno de los indicadores a fin de evaluar en el tiempo los distintos aspectos del Grupo Juvenil.

En el Sistema se han contemplado tres niveles de evaluación: la evaluación de resultados, la evaluación desde el punto de vista de los usuarios y la evaluación de impacto. Con base a la realidad de la organización y a sus capacidades se ha propuesto su implementación en fases diferentes para que Huellas esté en capacidad de realizarlas y la evaluación no suponga una injerencia brusca en su quehacer que le obligue a desatender compromisos de trabajo directo con los jóvenes.

Por último, debe recordarse que la planificación es la referencia fundamental que permite orientar la evaluación. La planificación es la arquitectura del programa, es la determinación de todos los elementos necesarios que hacen del programa un todo coherente y pertinente; la desviación de la acción en relación a lo previsto es el eje central de la evaluación siendo la planificación, la ejecución y la evaluación los tres momentos clave que se retroalimentan en la gestión de un programa.

La ausencia de una planificación clara en Huellas obligó a elaborar objetivos a mediano plazo no validados por el equipo a efectos de presentar un trabajo completo y así poder diseñar los indicadores necesarios para el seguimiento del programa. En consecuencia fortalecer la planificación sigue siendo una asignatura pendiente para Huellas.

Este trabajo espera ser una contribución y referencia útil para la gestión de otros proyectos y programas sociales en el país, así como una motivación para futuros trabajos de investigación en temas tales como: desarrollo de metodologías de aplicación práctica sencilla para evaluar el impacto de programas y proyectos sociales que se basen en organizaciones de voluntarios o cuasi voluntarios; desarrollo e incorporación de mecanismos de incentivos para mejorar la calidad y participación de los integrantes de una organización social nacional en los trabajos de planificación y evaluación sistemática; desarrollo de metodologías para la recopilación y uso de testimonios como herramienta de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. (1989) Aguilar M.J. Cómo elaborar un proyecto II Parte 9. Indicadores de evaluación, Buenos aires: Edit. Lumen/Humanitas. 14ª edición

Banco Mundial, documentos varios. Disponible: <http://www.bancomundial.org> (Consultas: 2005)

- Rawlings, L. Monitoreo y evaluación Curso de educación a distancia Proteger a los desamparados. Octubre 2002
- Baker, J. Protección de los vulnerables: el diseño e implementación de redes de protección social efectivas Curso de educación a distancia 9 de octubre – 20 de noviembre de 2001
- Banco Mundial, Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques, 2004
- Documentos varios: El Banco estudia una iniciativa para medir resultados; Lograr que la ayuda funcione; La evaluación, una ciencia necesaria; Instrumentos y enfoques de evaluación: descripción general, objetivos estratégicos, instrumentos de evaluación, enfoque de evaluación

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (marco lógico)-3/97 Disponible: <http://www.iadb.org/cont/evo/spbook/lamatrix.htm> (Consulta: 2006, marzo15)

Carrasco, G. (2000) Las prácticas evaluativas de las Organizaciones de Desarrollo Social, dirigidas a la juventud: Una aproximación a sus significados desde un caso de estudio. Tesis de maestría en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez

Cohen, E. y Franco, R. (1992). Evaluación de Proyectos Sociales México: Siglo XXI Editores

Cohen, E. y otros (1998). Gestión de Programas Sociales en América Latina Volumen I. Serie Políticas Sociales de CEPAL: N° 25. Santiago: CEPAL

Cohen, E. y otros (2001). Proyecto Joven de Argentina. Gestión de programas sociales en América Latina, Análisis de casos, Vol. I Serie Políticas Sociales de CEPAL: N° 46. Santiago: CEPAL

Cohen, E. y otros (2001). El programa de restaurantes escolares comunitarios de Medellín, Colombia. Gestión de programas sociales en América Latina, Análisis de casos, Vol. III Serie Políticas Sociales de CEPAL: N° 46. Santiago: CEPAL

Comisión Europea (2001) Unidad de Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid, Manual Gestión del Ciclo de Proyecto.

Cook, T.D.y Reichart, C.S. (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en Investigación evaluativa Cap. primero. Madrid: Morata S.A.

Eco, H. (1990) Cómo hacer una tesis. México: GEDISA. 12ª edición

Padrón, C.E. (julio – diciembre 1995). La evaluación de programas sociales. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Volumen I, nº 1, Caracas: UCV pp 173-183

Sapag Chiang N. y Sapag Chiang R (1991). Preparación y evaluación de proyectos. Cap. 3: El proceso de preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 2da. Edición, México

St. Luis de Vivas, M. (1994) Investigación cualitativa, Manual para la recolección y el análisis de información. Caracas: el Juego Ciencia Editores

SIEMPRO (Sistema de información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales), Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (1999). Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. Buenos Aires

Secretaría de Desarrollo Social del gobierno de México. Disponible: http://www.sedesol.gob.mx/subsecretarias/prospectiva/main_eval.htm (Consulta: 2004, diciembre 27)

Sierra Bravo, R. (1991). Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios. Editorial Paraninfo. Madrid: 7ª edición revisada

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002). Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL

Anexo A. Matriz del Marco Lógico del Grupo Juvenil: Sistema de Indicadores

OBSERVACIONES GENERALES:

Las celdas sombreadas indican que los datos del indicador no fueron recogidos en el período 2005/06, por lo cual tampoco se hace la proyección para el año siguiente ni se establecen los supuestos.

El “valor objetivo” es un dato definido para efecto demostrativo. Requiere validación mediante proceso participativo del Equipo Apostólico con validación selectiva de la base.

| OBJETIVO GENERAL | INDICADOR | LINEA BASE | VALOR OBJETIVO | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|---|---|------------|----------------|------------------------|-----------|
| Formar adolescentes y jóvenes en valores humano-cristianos con una pedagogía basada en la experiencia, la comprensión de su realidad y la promoción de la participación activa en la transformación social a nivel nacional, con una participación representativa de las distintas regiones de Venezuela. | Rendimiento académico de los jóvenes huellistas | | | | |
| | Incidencia del consumo de drogas entre los jóvenes del Grupo Juvenil | | | | |
| | Incidencia de la maternidad precoz entre los jóvenes del Grupo Juvenil | | | | |
| | Incidencia de la delincuencia juvenil entre los jóvenes del Grupo Juvenil | | | | |
| | Porcentaje de huellistas involucrados en acciones sociales | | | | |
| | Porcentaje de jóvenes del Grupo Juvenil que acceden a la educación superior | | | | |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | VALOR INICIAL 2005/06 | VALOR OBJETIVO 2006/07 (*) | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS | |
|--|--|-----------------------|----------------------------|---|--|-----|
| 1. Lograr un crecimiento sostenido en todos los lugares y etapas | Número de participantes total (medido al inicio del año escolar) | 5.874 | + 10% | Planilla D.1 | * Se mantiene el nivel de apoyo y compromiso de la Compañía de Jesús a Huellas. * Se mantiene el Director Nacional. * Se mantiene el marco legal de la educación religiosa. * Se mantienen las alianzas con Fe y alegría. * Se mantiene la dinámica del programa. | |
| | Participación en las zonas | | | | | |
| | Número de participantes en la Zona Oriente | 2.619 | + 10% | Planilla C.1 | * Se mantiene la alianza con Fe y Alegría, según la cual en la tercera etapa de Educación Básica de todos los colegios de la Zona Oriente de Fe y Alegría será obligatoria la formación Huellista integrada a la asignatura de Educación de la Fe. * Fe y Alegría en estas zonas no ha asumido Huellas como propuesta de pastoral juvenil única obligatoria para los jóvenes pero sí apoya su implementación. | |
| | Porcentaje de participantes de la Zona Oriente | 44,59% | 44,59% | | | |
| | Número de participantes en la Zona Occidente | 1.117 | + 10% | | | |
| | Porcentaje de participantes de la Zona Occidente | 19,02% | 19,02% | | | |
| | Número de participantes en la Zona Andes Alto Apure | 1.299 | + 10% | | | |
| | Porcentaje de participantes de la Zona Andes Alto Apure | 22,11% | 22,11% | | | |
| | Número de participantes en la Zona Caracas Centro | 839 | +10 % | | | |
| | Porcentaje de participantes de la Zona Caracas Centro | 14,28% | 14,28% | | | |
| | Participación por etapa | | | | | |
| | Número de participantes en Huellas Blancas | 1.932 | + 10 % | Planilla D.1 | * Se mantiene la estructura del sistema educativo formal * Se mantiene el nivel de acceso de la población a la educación universitaria | |
| | Número de participantes en Huellas Rojas | 1.364 | | | | |
| | Número de participantes en Huellas Verdes | 1.171 | | | | |
| | Número de participantes en Huellas Azules I | 696 | | | | |
| | Número de participantes en Huellas Azules II | 393 | | | | |
| | Número de participantes en Huellas Doradas I | 178 | | | | |
| | Número de participantes en Huellas Doradas II | 88 | | | | |
| | Número de participantes en Huellas Doradas III | 52 | | | | |
| | Porcentaje de participación en Huellas Blancas | 33% | | | | 33% |
| | Porcentaje de participación en Huellas Rojas | 23% | | | | 23% |
| | Porcentaje de participación en Huellas Verdes | 20% | | | | 20% |
| | Porcentaje de participación en Huellas Azules I | 12% | | | | 12% |
| | Porcentaje de participación en Huellas Azules II | 7% | | | | 7% |
| | Porcentaje de participación en Huellas Doradas I | 3% | | | | 3% |
| | Porcentaje de participación en Huellas Doradas II | 1% | 1% | | | |
| | Porcentaje de participación en Huellas Doradas III | 1% | 1% | | | |
| Número de participantes por género (**) | | | | | | |
| Número de participantes del género femenino | | | | Planilla D.1 | | |
| Número de participantes del género masculino | | | | | | |
| Cobertura geográfica | | | | | | |
| Nº de ciudades donde opera el programa | 33 | + 10% | Planilla D.1 | * Aplican todos los supuestos anteriores. | | |
| Nº de estados donde opera el programa | 16 | + 10% | | | | |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | VALOR INICIAL 2005/06 | VALOR OBJETIVO 2006/07 | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|--|---|--------------------------|------------------------------|---------------------------|--|
| 1. Lograr un crecimiento sostenido en todos los lugares y etapas | Número de participantes por lugar | | | | |
| | Zona Oriente | | | | |
| | Santa Teresa de Jesús - Anaco | 378 | + 10 % | Planilla B.1 | * Se mantiene la alianza de Huellas con cada uno de los Lugares Huellas. |
| | E.T.A. San Joaquín | 246 | | | |
| | El Tigre | 201 | | | |
| | Padre Salinero | 157 | | | |
| | Vedruna | 0 | | | |
| | Loyola | 25 | | | |
| | Virgen Niña | 65 | | | |
| | UCAB Guayana | 39 | | | |
| | Luis Antonio Ormieres | 477 | | | |
| | Anatilde Salcedo / Jusepín | 148 | | | |
| | Ángel de la Guarda | 268 | | | |
| | Padre Vélez - Cumaná | 248 | | | |
| | Madeleilis Guzmán - Cariaco | 309 | | | |
| | Guaca | 58 | | | |
| | Otros lugares | 0 | | | |
| | Zona Occidente | | | | |
| | Abraham Reyes | 62 | + 10% | Planilla B.1 | * Se mantiene la alianza de Huellas con cada uno de los Lugares Huellas |
| | Gonzaga | 308 | | | |
| | Manzanillo - Rafael Urdaneta | 202 | | | |
| | Ignacio Huarte | 18 | | | |
| | Altos de Jalisco | 38 | | | |
| | Nueva América | 23 | | | |
| | Carucieña | 64 | | | |
| | Carora | 98 | | | |
| | 19 de Abril | 46 | | | |
| | Santa Elena | 100 | | | |
| | Ntra. Sra. De Coromoto | 116 | | | |
| | Ntra. Sra. de Belén | 42 | | | |
| | Otros lugares | 0 | | | |
| | Zona Andes Alto Apure | | | | |
| | Gonzalo Senior - Valera | 83 | + 10% | Planilla B.1 | * Se mantiene la alianza de Huellas con cada uno de los Lugares Huellas |
| | Parroquia "La Esperanza" - IUT Colón | 34 | | | |
| | Madre M ^a Luisa de la Peña - El Moralito | 109 | | | |
| | San Isidro Labrador-Orope | 63 | | | |
| | Santiago de Onia - El Vigía | 151 | | | |
| | ETA Hna. Felisa Elustondo -Tovar | 145 | | | |
| | Padre Madariaga - Mérida | 94 | | | |
| | San Francisco de Asís- Ejido | 108 | | | |
| | Tovar - Tovar | 93 | | | |
| | El Nula | 157 | | | |
| Rubén Darío Mora -Naranjales | 116 | | | | |
| Simón Rodríguez - Ciudad Sucre | 111 | | | | |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | VALOR INICIAL 2005/06 | VALOR OBJETIVO 2006/07 | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|--|---|-----------------------|------------------------|------------------------|---|
| 1. Lograr un crecimiento sostenido en todos los lugares y etapas | Zona Caracas Centro | | | | |
| | San José Obrero - San Josecito | 35 | + 10% | Planilla B.1 | * Se mantiene la alianza de Huellas con cada uno de los Lugares Huellas |
| | Otros lugares | 0 | | | |
| | Andy Aparicio - HD Yaveh | 156 | | | |
| | El Carmen | 32 | | | |
| | Jesús Obrero - HD Siloé | 62 | | | |
| | Virgen del Valle - Huellas Doradas Cenclaxia | 48 | | | |
| | El Carmelo | 61 | | | |
| | Sagrada Familia | 69 | | | |
| | Virginia de Ruiz | 0 | | | |
| | HD Samuel Emaús | 17 | | | |
| | HD Emanuel | 8 | | | |
| | Luisa Cáceres de Arismendi | 0 | | | |
| | Santa Rita - Huellas Doradas Cumarebo | 197 | | | |
| | Hermana Felisa Urrutia | 61 | | | |
| | Jacob Pérez Carballo | 128 | | | |
| San Francisco de Sales | 0 | | | | |
| Otros lugares | 0 | | | | |
| 2. Consolidar la alianza con Fe y Alegría | Participación de Fe y Alegría | | | | |
| | Porcentaje de participantes de Fe y Alegría | 82,75% | 82,75% | Planilla C.1 | * Se mantiene el marco legal de la educación religiosa. * Se mantienen las alianzas con Fe y alegría. |
| | Porcentaje de lugares Huellas de Fe y Alegría | 64,81% | 64,81% | | |
| | Por zonas | | | | |
| | Porcentaje de participantes de Fe y Alegría en la Zona Oriente | 92,86% | 92,86% | Planilla C.1 | * Se mantiene el marco legal de la educación religiosa. * Se mantienen las alianzas con Fe y alegría. |
| | Porcentaje de lugares Huellas de Fe y Alegría en la Zona Oriente | 64,29% | 64,29% | | |
| | Porcentaje de participantes de Fe y Alegría en la Zona Occidente | 58,82% | 58,82% | | |
| | Porcentaje de lugares Huellas de Fe y Alegría en la Zona Occidente | 66,67% | 66,67% | | |
| | Porcentaje de participantes de Fe y Alegría en la Zona Andes Alto Apure | 94,69% | 94,69% | | |
| | Porcentaje de lugares Huellas de Fe y Alegría en la Zona Andes Alto Apure | 84,62% | 84,62% | | |
| | Porcentaje de participantes de Fe y Alegría en la Zona Caracas Centro | 72,59% | 72,59% | | |
| | Porcentaje de lugares Huellas de Fe y Alegría en la Zona Caracas Centro | 53,85% | 53,85% | | |
| | Modalidad de lugar | | | | |
| | Porcentaje de Colegios de Fe y Alegría | 64,81% | 64,81% | Planilla D.1 | * Se mantiene el marco legal de la educación religiosa. * Se mantienen las alianzas con Fe y alegría. * No hay políticas específicas de apoyo al crecimiento de alguna de las modalidades de Lugar. |
| Porcentaje de otros colegios | 11,11% | 11,11% | | | |
| Porcentaje de parroquias | 20,37% | 20,37% | | | |
| Porcentaje de comunidades | 1,85% | 1,85% | | | |
| Porcentaje de universidades | 1,85% | 1,85% | | | |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | LÍNEA BASE 2005/06 | VALOR OBJETIVO 2006/07 | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|---|---|--------------------|------------------------|------------------------|---|
| 3. Mejorar la formación en todos los Lugares Huellas | Reuniones | | | | |
| | Número de reuniones promedio por lugar | | 32 | Planilla B.1 | * Se mantienen los lineamientos actuales del Programa. |
| | Número de reuniones promedio por zona | | 32 | Planilla C.2 | |
| | Número de reuniones promedio a nivel nacional | | 32 | Planilla D.2 | |
| | Porcentaje de jóvenes que participa desde el inicio hasta el final del año en el programa | 79% | + 1% | Planilla D.1 | * La naturaleza del Programa conlleva unos niveles de deserción del 20% durante el año académico. |
| | Aplicación de itinerarios | | | | |
| | % de lugares que aplican con regularidad los materiales de formación | | | Planilla B.1 | |
| | % de lugares que aplican con regularidad los materiales de formación por Zona | | | Planilla C.2 | |
| | Eventos | | | | |
| | Número de eventos realizados por etapa y zona | | | Planilla C.4 | |
| | % de participación de los H. Blancas en el evento de la etapa | | 60% | Planilla E.1 | * Se mantienen las actividades del Programa. |
| | % de participación de los H. Rojas en el evento de la etapa | | 60% | | |
| | % de participación de los H. Verdes en el evento de la etapa | 40,14% | 40,14% | | |
| | % de participación de los H. Azules I en el evento de la etapa | 52,01% | 52,01% | | |
| | % de participación de los H. Azules II en el evento de la etapa | 43,26% | 43,26% | | |
| | % de participación de los H. Doradas I en el evento de la etapa | 39,89% | 39,89% | | |
| | % de participación de los H. Doradas II en el evento de la etapa | | 50% | | |
| | % de participación de los H. Doradas III en el evento de la etapa | | 50% | | |
| | Acción Social | | | | |
| | Nº de jóvenes de la etapa Azules I en calidad de guías | 218 | + 10% | Planilla D2 | * Los coordinadores zonales promueven la guiatura de los jóvenes de Azules I y II. |
| | Nº de jóvenes de la etapa Azules II en calidad de guías | | | | |
| Nº de jóvenes de la etapa Doradas I que realizan un servicio social | | | | | |
| Nº de jóvenes de la etapa Doradas II que realizan un servicio social | | | | | |
| Nº de jóvenes de la etapa Doradas III que realizan un servicio social | | | | | |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | LÍNEA BASE 2005/06 | VALOR OBJETIVO 2006/07 | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS | |
|---|--|--------------------|------------------------|--------------------------------|--|--|
| 4. Fortalecer el equipo responsable del Programa promoviendo su crecimiento y formación | Nº de asesores y acompañantes | 300 | + 10% | Planilla D.3 | * Se da un aumento en los participantes del 10%. | |
| | Nº de guías | 218 | + 10% | Planilla D.3 | * Se da un aumento en los participantes del 10%. * Se promueve la acción social de los jóvenes de las etapas Azules I y II, que son quienes asumen el cargo de guías. | |
| | Nº de participantes / responsables (*) | 11 | 11 | Planilla D.3 | * Se mantiene la estructura de funcionamiento actual del Programa. | |
| | Nº de personal en las oficinas (contratados) / Nº de participantes (**) | 0,32% | + 10% | Departamento de Administración | * Huellas dispone de los recursos necesarios para financiar los gastos de personal de la organización. | |
| | Equipo por Zona | | | | | |
| | Nº de asesores y acompantes en la Zona Oriente | 89 | + 10% | Planilla C.1 | * Se da un aumento en los participantes del 10%. * Se da un aumento porcentual del equipo en todas las zonas. | |
| | Nº de asesores y acompantes en la Zona Occidente | 71 | + 10% | Planilla C.1 | | |
| | Nº de asesores y acompañantes en la Zona Andes Alto Apure | 79 | + 10% | Planilla C.1 | | |
| | Nº de asesores y acompañantes en la Zona Caracas Centro | 61 | + 10% | Planilla C.1 | | |
| | Nº de guías en la Zona Oriente | 23 | + 10% | Planilla C.1 | * Se promueve la acción social de los jóvenes de las etapas Azules I y II, que son quienes asumen el cargo de guías. | |
| | Nº de guías en la Zona Occidente | 147 | + 10% | Planilla C.1 | | |
| | Nº de guías en la Zona Andes Alto Apure | 27 | + 10% | Planilla C.1 | | |
| | Nº de guías en la Zona Caracas Centro | 21 | + 10% | Planilla C.1 | | |
| | Perfil académico del asesor y acompañante | | | | | |
| | Porcentaje de asesores y acompañantes con formación huellista | | | | Planilla D.3 | |
| | Perfil académico del equipo | | | | | |
| | Porcentaje de asesores y acompañantes bachilleres | | | | Planilla D.3 | |
| | Porcentaje de asesores y acompañantes T.S.U. | | | | Planilla D.3 | |
| | Porcentaje de asesores y acompañantes licenciados | | | | Planilla D.3 | |
| | Perfil ocupacional del equipo | | | | | |
| | Porcentaje de asesores y acompañantes docentes | | | | Planilla D.3 | |
| | Porcentaje de asesores y acompañantes estudiantes | | | | Planilla D.3 | |
| | Porcentaje de asesores y acompañantes con otro perfil ocupacional | | | | Planilla D.3 | |
| | Formación del equipo | | | | | |
| | Nº de talleres ofrecidos al equipo a nivel zonal y nacional | | | | Equipo de Formación | |
| | % de participación del equipo en los talleres ofrecidos a nivel zonal y nacional | | | | | |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADOR | VALOR INICIAL 2005/06 (en Bolívares) | VALOR OBJETIVO 2006/07 | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS | | |
|---|--|--|---|---------------------------|--|---|--|
| 5. Mejorar la eficiencia de la gestión del Programa | Costo anual del Programa | 332.755.314,10 | + 15% | Equipo de Administración | * Se mantienen los criterios acuales para la elaboración de los presupuestos: a partir de la ejecución económica del año anterior se aplica el ajuste por la inflación prevista (15%); para los eventos también se realiza el ajuste por el aumento en la participación prevista (10%). | | |
| | Costos generales anuales | 128.855.415,10 | + 15% | | * Al Grupo Juvenil se le aplica el 85% de los gastos generales de la organización. | | |
| | Costo anual de la Zona Oriente | 37.507.520,00 | + 15% | | * En la oficina de Oriente, Fe y Alegría asume el gasto de personal del Director Zonal de Huellas puesto que es al mismo tiempo Coordinador de Pastoral de la Zona Andes de Fe y alegría. Además, la oficina zonal de Huellas está ubicada en las instalaciones de la oficina de Fe y Alegría. | | |
| | Costo anual de la Zona Occidente | 29.225.934,00 | + 15% | | * Esta zona carece de oficina. | | |
| | Costo anual de la Zona Andes Alto Apure | 40.944.565,00 | + 15% | | * En la oficina de Andes Alto Apure, Fe y Alegría asume el gasto de personal del Director Zonal de Huellas puesto que es al mismo tiempo Coordinador de Pastoral de la Zona Oriente de Fe y alegría. | | |
| | Costo anual de la Zona Caracas Centro | 16.862.326,00 | + 15% | | * La oficina de Caracas Centro ocupa las mismas instalaciones de la Oficina Nacional. | | |
| | Costo anual de los eventos | 79.359.554,00 | + 25% | | * La oficina de Caracas Centro ocupa las mismas instalaciones de la Oficina Nacional por lo cual ahorra costos. | | |
| | Costo anual por participante | 56.648,84 | + 15% * costos zona + 25% * gastos eventos | | | * Se calcula a partir de sumar el costo directo de la zona, un cuarto del costo general y los gastos de los eventos de acuerdo al porcentaje de participantes de cada zona. El resultado se divide entre el número de participantes de la zona. | |
| | Costo anual por participante en la Zona Oriente | 40.131,68 | | | | | |
| | Costo anual por participante en la Zona Occidente | 68.514,60 | | | | | |
| | Costo anual por participante en la Zona Andes Alto Apure | 69.829,34 | | | | | |
| | Costo anual por participante en la Zona Caracas Centro | 72.003,97 | | | | | |
| | Eventos | | | | | | |
| | Costo por participante en el evento de Huellas Verdes | 58.300,00 | + 15% | | | * Se mantiene el porcentaje de participación del período 2005/06; se ajusta por la inflación prevista (15%) | |
| | Costo por participante en el evento de Huellas Azules I | 115.000,00 | + 15% | | | | |
| | Costo por participante en el evento de Huellas Azules II | 155.000,00 | + 15% | | | | |
| | Costo por participante en el evento de Huellas Doradas I | 76.550,00 | + 15% | | | | |
| | Costo por participante en el evento de Huellas Doradas II | 123.700,00 | + 15% | | | | |
| | Costo por participante en el evento de Huellas Doradas III | | | | | | |
| | Costo por participante en el evento de Huellas Doradas III | | | | | | |
| NOTA: Se recomienda desglosar estos indicadores por zona para analizar la eficiencia de los eventos en cada zona. | | | | | | | |

Observaciones para el Objetivo Específico 2:

Los lugares con cero participantes estuvieron en proceso de apertura en el período 2005-06.

Observaciones para el Objetivo Específico 4:

El equipo que trabaja directamente con los jóvenes está integrado por voluntarios. De acuerdo a la etapa que acompañan se denominan guías, asesores o acompañantes.

Asesores: voluntarios que facilitan la formación en las cinco primeras etapas, desde Huellas Blancas hasta Huellas Azules II

Acompañantes: voluntarios que acompañan la formación en las tres últimas etapas, en las Huellas Doradas.

Guías: huellistas de las etapas de Azules I y Azules II que apoyan la formación en las etapas de Blancas y Rojas.

(*) El número ideal de participantes por grupo es de 10 jóvenes. Debe observarse con cuidado este ratio porque hay asesores que asesoran distintas etapas y hay asesores de lugar que no asesoran grupo directamente. De todos modos, su revisión en el tiempo dará luces sobre la evolución del número de responsables en relación al número de participantes.

(**) El programa disfruta del efecto de las economías de escala, en la relación personal contratado en las oficinas con respecto al número de participantes. Puede abusarse de esta situación y seguir creciendo en número de participantes sin ampliar los equipos zonales con la finalidad de limitar los gastos de personal. Hay que estar atentos a este indicador para monitorear el exceso de trabajo de los zonales o la precariedad de su servicio por efecto del crecimiento de los participantes.

Anexo B. Instrumentos para Guías, Asesores de etapa y Acompañantes

Planilla A.1: Asistencia y reuniones de la etapa

Planilla A.2: Planificación de las reuniones

GRUPO JUVENIL HUELLAS

ZONA: _____

LUGAR HUELLAS: _____

GUÍA / ASESOR / ACOMPAÑANTE : _____

ETAPA: _____ PERÍODO: _____



A.2 PLANIFICACIÓN DE LAS REUNIONES

| FECHA DE LA REUNIÓN | CONTENIDO PROGRAMÁTICO | OBSERVACIONES |
|---------------------|------------------------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Anexo C. Instrumentos para Asesores de Lugar y Acompañantes

Planilla B.1: Datos del Lugar o Comunidad de Huellas

Planilla B.2: Datos del Equipo del Lugar

Informe anual de Lugar Huellas

| |
|---|
| B.1 DATOS DEL LUGAR O COMUNIDAD DE HUELLAS |
|---|



ZONA: _____

PERIODO (año académico): _____

NOMBRE DEL LUGAR/COMUNIDAD: _____

NOMBRE DEL ASESOR DE LUGAR/ACOMPAÑANTE: _____

MODALIDAD (1) _____

FUNDADOR Y AÑO DE APERTURA: _____

DIRECCIÓN: _____

Ciudad: _____

Estado: _____

TELÉFONOS: _____

| HUELLISTAS POR ETAPA | INICIO | FINAL | Nº de jóvenes en calidad de guías | Nº de jóvenes realizando un servicio social (2) |
|-------------------------|--------|-------|-----------------------------------|---|
| HUELLAS BLANCAS | | | | |
| HUELLAS ROJAS | | | | |
| HUELLAS VERDES | | | | |
| HUELLAS AZULES I | | | | |
| HUELLAS AZULES II | | | | |
| HUELLAS DORADAS I | | | | |
| HUELLAS DORADAS II | | | | |
| HUELLAS DORADAS III | | | | |
| TOTAL HUELLISTAS | | | | |

| Huellistas por género | inicio | final |
|-----------------------|--------|-------|
| Huellistas mujeres | | |
| Huellistas hombres | | |

| EQUIPO | INICIO | FINAL |
|-------------------------------|--------|-------|
| GUÍAS DE HUELLAS BLANCAS | | |
| ASESORES DE HUELLAS BLANCAS | | |
| GUÍAS DE HUELLAS ROJAS | | |
| ASESORES DE HUELLAS ROJAS | | |
| ASESORES DE HUELLAS VERDES | | |
| ASESORES DE HUELLAS AZULES I | | |
| ASESORES DE HUELLAS AZULES II | | |
| ACOMPANANTES | | |
| TOTAL GUÍAS Y ASESORES | | |

| Funcionamiento del Lugar | | |
|--|----|----|
| Nº de reuniones promedio realizadas en el periodo (3): | | |
| Aplicación regular de itinerarios: sí / no | sí | no |

(1) Modalidad del Lugar o Comunidad: colegio de Fe y Alegría, otros colegios, universidad, parroquia o comunidad

(2) Por Servicio social se considerarán los siguientes trabajos:

Asesoría en Huellas

Compromiso regular con una organización de desarrollo social o proyecto socio comunitario

Participación en alguna Misión (socio educativa) gubernamental

Participación regular en eventos socio comunitarios

Compromiso regular en un servicio pastoral

(3) Sumar el total de reuniones de todas las etapas y dividir por el número de etapas.

| |
|--|
| Nota: Algunos datos serán llenados al inicio del año escolar y otros al final. Al inicio sólo se pedirán el número de jóvenes huellistas por etapa y los datos del equipo (guías, asesores y acompañantes). |
|--|

GRUPO JUVENIL HUELLAS



ZONA: _____

B.2 DATOS DEL EQUIPO DEL LUGAR

PERIODO: _____

NOMBRE DEL LUGAR O COMUNIDAD: _____

| NOMBRE Y APELLIDO | CÉDULA DE IDENTIDAD | SEXO | ESTADO CIVIL | FECHA DE NACIMIENTO | | | NIVEL ACADÉMICO (1) | OCUPACIÓN ACTUAL (2) | TELÉFONOS | CORREO ELECTRÓNICO | FUE HUELLISTA / CUÁNTOS AÑOS | RESPONSABILIDAD EN EL LUGAR (3) |
|-------------------|---------------------|------|--------------|---------------------|-----|-----|---------------------|----------------------|-----------|--------------------|------------------------------|---------------------------------|
| | | | | DÍA | MES | AÑO | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

(1) NIVEL ACADÉMICO es el nivel de formación académica alcanzado: Primaria, Bachillerato, T.S.U., Licenciatura, Postgrado

(2) OCUPACIÓN ACTUAL es la actividad laboral o académica que desarrolla actualmente.

(3) RESPONSABILIDAD: es guía, asesor de etapa, de lugar o acompañante.

Nota: estos datos serán recogidos al inicio del año académico.



INFORME ANUAL DEL LUGAR HUELLAS

LUGAR HUELLAS:

ASESOR DE LUGAR:

PERIODO:

FECHA DE ENTREGA:

Exponer en detalle cada uno de los siguientes apartados y aportar números cuando sea posible

- 1) Evaluar las etapas del Lugar Huellas (aplicación de itinerarios, regularidad de reuniones, cumplimiento de la planificación formativa, asistencia de los huellistas, desempeño de Guías / Asesores...).**
- 2) Evaluar la variación en número de los Huellistas, Guías / Asesores, Lugares Huellas (apertura / cierre), en referencia al año anterior. Explicar causas.**
- 3) Evaluar los espacios de formación desarrollados con los Guías / Asesores e identificar las necesidades de formación para el nuevo año.**
- 4) Evaluar los Eventos realizados, tanto a nivel de Lugar, Regional, Zonal y Nacional.**
- 5) Evaluar las actividades de pastoral realizadas fuera del Grupo Juvenil.**
- 6) Evaluar la participación de los Asesores de Lugar, Guías y Asesores de Etapa, y Huellistas en reuniones / eventos / comisiones / talleres**
- 7) Evaluar las gestiones efectuadas en el Lugar Huellas para la captación de recursos (económicos, materiales, logísticos...).**
- 8) Evaluar el apoyo de la Oficina Zonal a la gestión del Lugar Huellas.**
- 9) Otros aspectos a destacar de la gestión anual del Lugar Huellas.**
- 10) Observaciones y sugerencias a la Oficina Nacional y Zonal.**

Anexo D. Instrumentos para Coordinadores Zonales

Planilla C.1: Datos de la Zona

Planilla C.2: Funcionamiento de la Zona

Planilla C.3: Datos del Equipo de la Zona

Planilla C.4: Eventos de la Zona

Informe de gestión trimestral de la Oficina Zonal

Informe anual de la Oficina Zonal

GRUPO JUVENIL HUELLAS

ZONA: _____
 PERIODO: _____
 Fecha de recogida de datos: _____



C.1 DATOS DE LA ZONA

| NOMBRE DEL LUGAR HUELLAS | (1) | CIUDAD Y ESTADO | HB | HR | HV | HAI | HAI | HDI | HDII | HDIII | TOTAL |
|--------------------------|-----|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | 0 |
| SUB-TOTAL ZONA | | | 0 |

| EQUIPO | Nº DE PERSONAS |
|-------------------------------|----------------|
| GUÍAS DE HUELLAS BLANCAS | |
| ASESORES DE HUELLAS BLANCAS | |
| GUÍAS DE HUELLAS ROJAS | |
| ASESORES DE HUELLAS ROJAS | |
| ASESORES DE HUELLAS VERDES | |
| ASESORES DE HUELLAS AZULES I | |
| ASESORES DE HUELLAS AZULES II | |
| ACOMPAÑANTES | |
| TOTAL GUÍAS Y ASESORES | |

| Huellistas por género | Nº |
|-----------------------|----|
| Huellistas mujeres | |
| Huellistas hombres | |

| Presencia geográfica | Nº |
|----------------------|----|
| Nº de ciudades | |
| Nº de estados | |

(1)Clasificación de los lugares por modalidad:

| | | |
|----------------------------------|----------------|----------|
| FyA | Fe y Alegría | 0 |
| Col. | Otros colegios | 0 |
| Uni. | Universidades | 0 |
| Par. | Parroquias | 0 |
| Com. | Comunidades | 0 |
| TOTAL LUGARES Y COMUNIDAD | | 0 |

Nota: Este mismo formato se utilizará para recoger los datos al inicio y al final del año académico.



| |
|--------------------------------------|
| C.2 FUNCIONAMIENTO DE LA ZONA |
|--------------------------------------|

Aplicación del Plan de Formación

| LUGAR | Nº de reuniones promedio anual (1) | Aplicación promedio de itinerarios: sí / no |
|-----------------------|------------------------------------|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| TOTAL PROMEDIO | | |

Servicio social y pastoral (2)

| LUGAR | HAI | | HAII | | HDI | HDII | HDIII | TOTALES |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | guiatura | otros | guiatura | otros | | | | |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| TOTAL | 0 |

(1) Sumar el total de reuniones por lugar y dividirlo entre el número de lugares.

(2) Por Servicio social y pastoral se considerarán los siguientes trabajos:

Asesoría en Huellas

Compromiso regular con una organización de desarrollo social o proyecto socio comunitario

Participación en alguna Misión (socio educativa) gubernamental _____

Participación regular en eventos socio comunitarios

Compromiso regular en un servicio pastoral

| |
|---|
| Nota: Este formato se recogerá al final del año académico. |
|---|

GRUPO JUVENIL HUELLAS

ZONA: _____

PERIODO: _____

C.3 DATOS DEL EQUIPO DE LA ZONA



| NOMBRE Y APELLIDO | CÉDULA DE IDENTIDAD | SEXO | ESTADO CIVIL | FECHA DE NACIMIENTO | | | NIVEL ACADÉMICO (1) | OCUPACIÓN ACTUAL (2) | TELÉFONOS | CORREO ELECTRÓNICO | FUE HUELLISTA / CUÁNTOS AÑOS | RESPONSABILIDAD EN EL LUGAR (3) | LUGAR o COMUNIDAD DONDE TRABAJA |
|-------------------|---------------------|------|--------------|---------------------|-----|-----|---------------------|----------------------|-----------|--------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | | | | DÍA | MES | AÑO | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

(1) NIVEL ACADÉMICO es el nivel de formación académica alcanzado: Primaria, Bachillerato, T.S.U., Licenciatura, Postgrado

(2) OCUPACIÓN ACTUAL es la actividad laboral o académica que desarrolla actualmente.

(3) RESPONSABILIDAD: es guía, asesor de etapa, de lugar o acompañante.

Nota: Estos datos se recogerán al inicio del año académico.

GRUPO JUVENIL HUELLAS

ZONA: _____

PERIODO: _____



C.4 EVENTOS DE LA ZONA

Registrar la participación de los huellistas de la zona en los eventos de todas las etapas realizados tanto en la Zona como fuera de ella.

| ETAPA | NOMBRE DEL EVENTO | FECHA | LUGAR DEL EVENTO (ciudad y estado) | Nº DE HUELLISTAS PARTICIPANTES | Nº DE ASESORES PARTICIPANTES |
|----------------------------|-------------------|-------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 |
| TOTAL PARTICIPANTES | | | | 0 | 0 |

Nota: Este formato se recogerá al final del año académico.



INFORME DE GESTIÓN TRIMESTRAL DE LA OFICINA ZONAL

ZONA:

COORDINADOR ZONAL:

MESES:

FECHA DE ENTREGA:

- 1) **Visitas efectuadas a los Lugares Huellas**
- 2) **Aspectos a destacar de las visitas (aplicación de itinerarios, regularidad de reuniones, cumplimiento de la planificación formativa, asistencia de los huellistas, desempeño de Guías / Asesores...).**
- 3) **Reuniones, encuentros y talleres efectuados con los Guías / Asesores**
- 4) **Eventos realizados en los meses.**
- 5) **Actividades de pastoral realizadas fuera del Grupo Juvenil**
- 6) **Gestiones efectuadas para captar recursos desde la Oficina Zonal y los Lugares Huellas**
- 7) **Participación del Equipo Zonal en reuniones, eventos y comisiones de la Oficina Nacional.**
- 8) **Otros aspectos a destacar de la gestión bimensual de la Oficina Zonal**
- 9) **Observaciones a la Oficina Nacional**



INFORME ANUAL DE LA OFICINA ZONAL

ZONA:

COORDINADOR ZONAL:

PERIODO:

FECHA DE ENTREGA:

Exponer en detalle cada uno de los siguientes apartados y aportar números cuando sea posible.

- 1) Evaluar los Lugares Huellas de la Zona (aplicación de itinerarios, regularidad de reuniones, cumplimiento de la planificación formativa, asistencia de los huellistas, desempeño de Guías / Asesores...).**
- 2) Evaluar la variación en número de los Huellistas, Guías / Asesores, Lugares Huellas (apertura / cierre), en referencia al año anterior. Explicar causas.**
- 3) Evaluar los espacios de formación desarrollados con los Guías / Asesores e identificar las necesidades de formación para el nuevo año.**
- 4) Evaluar los Eventos realizados, tanto a nivel de Lugar, Regional, Zonal y Nacional.**
- 5) Evaluar las actividades de pastoral realizadas fuera del Grupo Juvenil.**
- 6) Evaluar la participación del Equipo Zonal, Asesores Regionales y de Lugar, Guías y Asesores de Etapa, y Huellistas, en reuniones / eventos / comisiones / talleres**
- 7) Evaluar las gestiones efectuadas en la Oficina Zonal y en los Lugares Huellas para la captación de recursos (económicos, materiales, logísticos...).**
- 8) Evaluar el apoyo de la Oficina Nacional de Huellas a la gestión de la Oficina Zonal.**
- 9) Otros aspectos a destacar de la gestión anual de la Oficina Zonal.**
- 10) Observaciones y sugerencias a la Oficina Nacional**

Anexo E. Instrumentos para la Coordinación Nacional

Planilla D.1: Datos nacionales

Planilla D.2: Funcionamiento del Grupo Juvenil

Planilla D.3: Equipo Nacional

Planilla D.4: Datos del Equipo

Planilla D.5: Eventos

D.1 DATOS NACIONALES



PARTICIPANTES POR ETAPA

| ZONA | HB | | HR | | HV | | HAI | | HAI | | HV | | HDI | | HDII | | HDIII | | TOTAL | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F |
| Caracas - Centro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| Oriente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| Occidente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| Andes - Alto Apure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| TOTAL | 0 |

PARTICIPANTES POR MODALIDAD Y ZONA

| ZONA | FE Y ALEGRÍA | | OTROS COLEGIOS | | PARROQUIAS | | COMUNIDADES | | UNIVERSIDADES | | SUB-TOTAL | |
|--------------------------|--------------|----------|----------------|----------|------------|----------|-------------|----------|---------------|----------|-----------|----------|
| | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F |
| Caracas - Centro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oriente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Occidente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Andes - Alto Apure | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUB-TOTAL LUGARES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LUGARES POR MODALIDAD Y ZONA

| ZONA | FE Y ALEGRÍA | | OTROS COLEGIOS | | PARROQUIAS | | COMUNIDADES | | UNIVERSIDADES | | SUB-TOTAL | |
|--------------------------|--------------|----------|----------------|----------|------------|----------|-------------|----------|---------------|----------|-----------|----------|
| | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F | I | F |
| Caracas - Centro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oriente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Occidente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Andes - Alto Apure | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUB-TOTAL LUGARES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

COBERTURA GEOGRÁFICA (1)

| ZONA | Nº de ciudades | | Nº de estados | |
|--------------------|----------------|---|---------------|---|
| | I | F | I | F |
| Caracas - Centro | | | | |
| Oriente | | | | |
| Occidente | | | | |
| Andes - Alto Apure | | | | |
| TOTALES | | | | |

PARTICIPACIÓN POR GÉNERO

| Huellistas por género | Nº |
|-----------------------|----|
| Huellistas mujeres | |
| Huellistas hombres | |

(1) Número de ciudades y estados donde está presente Huellas.

Nota: Este formato se entregará al inicio y al final del año académico.



| |
|---|
| D.2 FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO JUVENIL |
|---|

Aplicación del Plan de Formación

| ZONA | Nº de reuniones promedio anual (1) | Aplicación promedio de itinerarios: sí / no |
|-----------------------|------------------------------------|---|
| Caracas - Centro | | |
| Oriente | | |
| Occidente | | |
| Andes - Alto Apure | | |
| TOTAL PROMEDIO | | |

Servicio social y pastoral (2)

| ZONA | HAI | | HAI | | HDI | HDII | HDIII | TOTALES |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | guiatura | otros | guiatura | otros | | | | |
| Caracas - Centro | | | | | | | | 0 |
| Oriente | | | | | | | | 0 |
| Occidente | | | | | | | | 0 |
| Andes - Alto Apure | | | | | | | | 0 |
| TOTAL | 0 |

(1) Sumar el total de reuniones por zona y dividir entre el número de zonas.

(2) Por Servicio social y pastoral se considerarán los siguientes trabajos:

Asesoría en Huellas

Compromiso regular con una organización de desarrollo social o proyecto socio comunitario

Participación en alguna Misión (socio educativa) gubernamental

Participación regular en eventos socio comunitarios

Compromiso regular en un servicio pastoral

| |
|--|
| Nota: Este formato se entregará al final del año académico. |
|--|

D.3 EQUIPO NACIONAL



PERIODO: _____

DATOS DEL EQUIPO

| ZONA | CARACAS CENTRO | | OCCIDENTE | | ORIENTE | | ANDES ALTO APURE | | TOTAL |
|-------------------------------|----------------|----------|-----------|----------|----------|----------|------------------|----------|----------|
| | I | F | I | F | I | F | I | F | |
| EQUIPO | | | | | | | | | |
| GUÍAS DE HUELLAS BLANCAS | | | | | | | | | 0 |
| ASESORES DE HUELLAS BLANCAS | | | | | | | | | 0 |
| GUÍAS DE HUELLAS ROJAS | | | | | | | | | 0 |
| ASESORES DE HUELLAS ROJAS | | | | | | | | | 0 |
| ASESORES DE HUELLAS VERDES | | | | | | | | | 0 |
| ASESORES DE HUELLAS AZULES I | | | | | | | | | 0 |
| ASESORES DE HUELLAS AZULES II | | | | | | | | | 0 |
| ACOMPAÑANTES | | | | | | | | | 0 |
| TOTAL GUÍAS Y ASESORES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

PERFIL DEL EQUIPO (SÓLO REFERIDO A LOS ASESORES Y ACOMPAÑANTES)

En términos absolutos:

| CONCEPTO | ASES. Y ACOMP. QUE HAN SIDO HUELLISTAS | PERFIL ACADÉMICO | | | PERFIL OCUPACIONAL | | |
|------------------|--|------------------|-----|------|--------------------|------------|-------|
| | | BACH. | TSU | LIC. | DOCENTE | ESTUDIANTE | OTROS |
| Caracas Centro | | | | | | | |
| Occidente | | | | | | | |
| Oriente | | | | | | | |
| Andes Alto Apure | | | | | | | |
| TOTALES | | | | | | | |

En términos porcentuales:

| CONCEPTO | ASES. Y ACOMP. QUE HAN SIDO HUELLISTAS | PERFIL ACADÉMICO | | | PERFIL OCUPACIONAL | | |
|------------------|--|------------------|-----|------|--------------------|------------|-------|
| | | BACH. | TSU | LIC. | DOCENTE | ESTUDIANTE | OTROS |
| Caracas Centro | | | | | | | |
| Occidente | | | | | | | |
| Oriente | | | | | | | |
| Andes Alto Apure | | | | | | | |
| TOTALES | | | | | | | |

Nota: Estos datos se recogerán al inicio del año académico.



D.4 DATOS DEL EQUIPO

PERIODO: _____

| NOMBRE Y APELLIDO | CÉDULA DE IDENTIDAD | SEXO | ESTADO CIVIL | FECHA DE NACIMIENTO | | | NIVEL ACADÉMICO (1) | OCUPACIÓN ACTUAL (2) | TELÉFONOS | CORREO ELECTRÓNICO | FUE HUELLISTA / CUÁNTOS AÑOS | RESPONSABILIDAD EN EL LUGAR (3) | LUGAR o COMUNIDAD DONDE TRABAJA |
|-------------------|---------------------|------|--------------|---------------------|-----|-----|---------------------|----------------------|-----------|--------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | | | | DÍA | MES | AÑO | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

(1) NIVEL ACADÉMICO es el nivel de formación académica alcanzado: Primaria, Bachillerato, T.S.U., Licenciatura, Postgrado
 (2) OCUPACIÓN ACTUAL es la actividad laboral o académica que desarrolla actualmente.
 (3) RESPONSABILIDAD: es guía, asesor de etapa, de lugar o acompañante.

Nota: Estos datos se recogerán al inicio del año académico.

GRUPO JUVENIL HUELLAS

PERIODO: _____



D.5 EVENTOS

Registrar la participación de los huellistas en los eventos por etapa.

| ETAPA | EVENTO | FECHA | Nº DE HUELLISTAS PARTICIPANTES | EQUIPO PARTICIPANTE |
|----------------------------|--------|-------|--------------------------------|---------------------|
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 |
| TOTAL PARTICIPANTES | | | 0 | 0 |

Nota: Este formato se recogerá al final del año académico.

Anexo F. Instrumentos para Coordinadores de Eventos

Planilla E.1: Descripción general del evento

Planilla E.2: Presupuesto y ejecución económica del evento



| |
|---|
| E.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL EVENTO |
|---|

| | |
|--|--|
| ZONA | |
| PERIODO | |
| NOMBRE DEL EVENTO | |
| OBJETIVO GENERAL DEL EVENTO | |
| NIVEL DEL EVENTO (NACIONAL, ZONAL, REGIONAL, LUGAR...) | |
| FECHA DEL EVENTO | |
| LUGAR DEL EVENTO | |
| ETAPA(S) A LA(S) QUE DIRIGE EL EVENTO | |
| RESPONSABLE(S) GENERAL(ES) DEL EVENTO | |
| ASISTENCIA | HUELLISTAS |
| | EQUIPO COORD. |
| | EQUIPO LOGISTICO |
| | TOTAL PERSONAS |
| PLANIFICACIÓN GENERAL DEL EVENTO (describir las actividades) | |
| PRESUPUESTO DEL EVENTO | ANEXO: FORMATO PARA PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN ECONÓMICA DE EVENTOS |

Nota: Se usará el mismo formato para planificar el evento y para justificar la ejecución.



ZONA: _____ PERIODO: _____

NOMBRE DEL EVENTO: _____

LUGAR DEL EVENTO: _____

FECHA DEL EVENTO: _____ RESPONSABLE: _____

LUGARES HUELLAS PARTICIPANTES: _____

INGRESOS

| | |
|-------------------------|--|
| Aporte Oficina Nacional | |
| Aporte Oficina Zonal | |
| Aporte Lugar Huellas | |
| Aporte Huellistas | |
| Donaciones | |
| Otros aportes | |
| Total Ingresos | |

EGRESOS

| | |
|-------------------------|--|
| Gastos por Alimentación | |
| Gastos por Transporte | |
| Gastos por Hospedaje | |
| Gasto por Meteriales | |
| Pago de Honorarios | |
| Otros gastos | |
| Total Egresos | |

RELACIÓN TOTAL

| | |
|----------------|--|
| Total Ingresos | |
| Total Egresos | |
| Saldo | |

| | |
|--------------------------------|--|
| Total gasto por día | |
| Total gasto por persona | |

 Firma del responsable

Anexo G. Instructivo para el Uso de Planillas

MANUAL DE USO DE LAS PLANILLAS Grupo Juvenil Huellas

1. INSTRUMENTOS PARA GUÍAS Y ASESORES DE ETAPA Y ACOMPAÑANTES

- **Objetivo: Conocer el funcionamiento de cada etapa en el lugar.**
Servirán de base para el acompañamiento del asesor de lugar a cada etapa
- Los aspectos que recoge son:
 - Número de participantes en la etapa
 - Asistencia a las reuniones
 - Número de reuniones
 - Trabajo realizado en las reuniones
- Formatos:

Formato A.1 Asistencia y reuniones de la etapa

Esta planilla permite que el Guía / Asesor / Acompañante lleven registro de la asistencia de cada Huellista y de las reuniones realizadas.

Formato A.2 Planificación de las reuniones

Esta planilla permite que el Guía, Asesor de Etapa y Acompañante planifiquen sus encuentros, en función de la propuesta del Bloque Temático y los Itinerarios de Huellas correspondientes a cada etapa.

El Guía / Asesor / Acompañante deberá entregar esta planilla a su Asesor de Lugar al inicio de la etapa, de manera que pueda ser revisada por éste.

- Los originales de estos formatos quedan en el lugar Huellas archivados por cinco años.

2. INSTRUMENTOS PARA ASESORES DE LUGAR

- **Objetivo: Conocer los datos del Lugar o Comunidad Huellas y su funcionamiento.**
Servirán de base para el acompañamiento de la Zona al Lugar.
- Los aspectos que recoge son:
 - Características y ubicación del Lugar
 - Número de participantes en el Lugar por etapa y por género
 - Número de integrantes del Equipo
 - Funcionamiento del Lugar
 - Acción social y pastoral del Lugar
- Formatos:

Formato B.1 Datos del Lugar o Comunidad de Huellas

Este formato funciona como una ficha de presentación del Lugar Huellas y de su funcionamiento.

Una parte de los datos se recogen al inicio del período escolar y otros al cierre. Inicialmente, sólo se recogerán los datos fundamentales del Lugar, el número de huellistas por etapa y género y el número de integrantes del equipo. Al final se recogerán el resto de datos.

Formato B.2 Datos del Equipo del Lugar

En este formato se registran los datos de cada uno de los Guías / Asesores / Acompañantes que conforman el equipo del Lugar Huellas. Deben registrarse al inicio del año académico.

- Una copia de estos formatos (B.1 y B.2) debe ser entregada a la Zona al inicio del año. Al final sólo se entregará el formato B.1 completado.
- Los originales de estos formatos quedan en el lugar Huellas archivados por cinco años en versión física y digital.

3. COORDINADORES ZONALES

- **Objetivo: Conocer los datos de la Zona y su funcionamiento.**
Servirán de base para el acompañamiento de la Oficina Nacional a la Zona.
- Los aspectos que recoge son:
 - Número de participantes por Lugar, etapa y género
 - Número de integrantes del Equipo
 - Cobertura geográfica
 - Funcionamiento de la Zona
 - Acción social y pastoral de la Zona
 - Datos del equipo
 - Participación de los huellistas y del equipo en los eventos

- Formatos:

Formato C.1 Datos de la Zona

Este formato recoge los datos acumulados de todos los Lugares de la Zona.

Este mismo formato se utilizará para recoger los datos al inicio y al final del año académico.

Formato C.2 Funcionamiento de la Zona

Este formato recoge los datos acumulados del funcionamiento de todos los Lugares de la Zona.

Se recoge al final del año académico.

Formato C.3 Datos del Equipo de la Zona

Recoge los datos acumulados de todos los integrantes del equipo de la Zona.

Se recoge al inicio.

Formato C.4 Eventos de la Zona por Etapas

Recoge la participación de los huellistas de la Zona en los eventos de todas las etapas realizados dentro y fuera de la Zona.

Se entrega al final del año.

- Una copia de todos los formatos **en versión digital** (C.1, C.2, C.3 y C.4) debe ser entregada en la Oficina Nacional (Jonny Páez); los datos de inicio se entregarán en enero y los datos finales en septiembre.
- Los originales de estos formatos quedan en el lugar Huellas archivados por cinco años en versión física y digital.

4. COORDINACIÓN NACIONAL:

- **Objetivo: Conocer los datos del Grupo Juvenil Huellas a nivel nacional y su funcionamiento.** Servirán de base para que el Equipo Apostólico evalúe y oriente el Programa.

- Los aspectos que recoge son:
 - Número de participantes por Zona, etapa y género
 - Cobertura geográfica
 - Número de integrantes del Equipo y su perfil
 - Funcionamiento del Programa por Zonas
 - Acción social y pastoral del Programa
 - Participación de los huellistas y del equipo en los eventos

- Formatos:

Formato D.1 Datos Nacionales

Este formato recoge los datos acumulados de todas las Zonas.

Este formato se recoge en enero con los datos iniciales y de nuevo en septiembre con los datos finales.

Formato D.2 Funcionamiento del Grupo Juvenil

Este formato recoge los datos acumulados del funcionamiento de todas las Zonas.

Se recoge en septiembre.

Formato D.3 Equipo Nacional

Recoge los datos acumulados de todos los integrantes del equipo a nivel nacional y su perfil.

Se recoge en enero.

Formato D.4 Datos del Equipo

Recoge los datos personales de cada integrante del equipo a nivel nacional.

Se recoge en enero.

Formato D.5 Eventos

Recoge la participación de los huellistas en eventos por etapa a nivel nacional .

Se entrega en septiembre, una vez terminados todos los eventos.

- Una copia de todos los formatos **en versión digital** (D.1, D.2, D.3, D.4 y D.5) debe ser entregado al Equipo Ejecutivo para su revisión en los tiempos establecidos. También serán revisados en Equipo Apostólico.
- Los originales de estos formatos quedan en el lugar Huellas archivados por cinco años en versión física y digital.

EVENTOS

- **Objetivo: Conocer los datos referidos a los eventos y su ejecución económica.**
- Los aspectos que recoge son:
 - Número de participantes por Evento
 - Gasto e ingresos del Evento
- Formatos:

Formato E.1 Descripción general del Evento

Formato E.2 Presupuesto y ejecución económica del Evento

Estos formatos deben llenarse antes y después de cada evento. El coordinador zonal es el responsable último de la entrega de los formatos en relación a los eventos realizados en su zona, aunque no sea el coordinador del evento.

En las reuniones del Equipo Apostólico posteriores a los eventos se hará entrega de estos formatos.

- Los originales de estos formatos quedan en el lugar Huellas archivados por cinco años en versión física y digital.

OTROS INSTRUMENTOS:

- **Coordinación zonal:**
 - **Informe trimestral de gestión**
 - **Informe anual de gestión**
- **Asesores de lugar:**
 - **Informe anual**

- Los originales de estos formatos quedan en el lugar Huellas archivados por cinco años en versión física y digital.

Anexo H. Sistema de Archivo del Grupo Juvenil

| INSTANCIAS ORGANIZ. | RESPONSABLES | PLANILLAS | PLANILLA BASE* | ARCHIVOS | FLUJO DE INFORMACIÓN** | PERIODICIDAD | |
|---------------------|-------------------------------|--|--------------------------|--------------------------------------|------------------------|---------------------------|--|
| | | | | | | FR.*** | FECHA |
| ETAPAS | Asesor de Etapa / Acompañante | A.1 Asistencia y reuniones de la Etapa | Base | Archivo del Lugar (físico) | Asesor del Lugar | 1 | Julio |
| | | A.2 Planificación de las reuniones | Base | | | 1 | Oct. - Nov. |
| LUGAR | Asesor de Lugar / Acompañante | B.1 Datos del Lugar o comunidad de Huellas | Base | Archivo del Lugar (digital y físico) | Coordinador Zonal | 2 | Dic. / Jul. |
| | | B.2 Datos del Equipo del Lugar | Base | | | 1 | Dic. |
| | | Informe anual del Lugar | Base | | | 1 | Julio |
| OFICINA ZONAL | Coordinador Zonal | C.1 Datos de la Zona | B.1 | Archivo Zonal (digital y físico) | Coordinador Nacional | 2 | Enero / Sept. |
| | | C.2 Funcionamiento de la Zona | B.1 | | | 1 | Sept. |
| | | C.3 Datos del Equipo de la Zona | B.2 | | | 1 | Enero |
| | | C.4 Eventos de la zona | E.1, E.2 | | | 1 | Sept. |
| | | Informe de gestión trimestral | Base / informe del lugar | | | 4 | En./Ab./Jul./Sep. |
| | | Informe anual | Informes trimestrales | | | 1 | Sept. |
| OFICINA NACIONAL | Coordinador Nacional | D.1 Datos Nacionales | C.1 | Archivo Nacional (digital y físico) | Equipo Apostólico | 2 | Enero / Sept. |
| | | D.2 Funcionamiento del Grupo Juvenil | C.2 | | | 1 | Sept. |
| | | D.3 Equipo Nacional | C.3 | | | 1 | Enero |
| | | D.4 Datos del Equipo | C.3 | | | 1 | Enero |
| | | D.5 Eventos | C.4 | | | 1 | Sept. |
| EVENTOS | Coordinador de Eventos | E.1 Descripción general del Evento | Base | Archivo Zonal (digital) | Coordinador Nacional | Por cada evento realizado | Al momento de realizarse el evento (antes y después) |
| | | E.2 Presupuesto y ejecución económica del Evento | Base | | | | |

* Planilla base: Identifica la planilla que aporta la data para la elaboración de la planilla de una instancia superior.

** Flujo de información: identifica a quién deben entregarse las planillas.

*** Frecuencia: Número de veces que debe reportarse el dato solicitado.

Toda la información será almacenada por un lapso de cinco años.

Anexo I. Cronograma de implementación del Sistema de Evaluación para el Grupo Juvenil

| FASES / ACTIVIDADES | | 2005/06 | | | | 2006/07 | | | | 2007/08 | | | | 2008/09 | | | |
|---|---|---------|-----|------|-----|---------|-----|------|-----|---------|-----|------|-----|---------|-----|------|-----|
| | | TI | TII | TIII | TIV |
| Prueba piloto | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Inducción del equipo | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Implementación del Sistema de Evaluación provisional | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Evaluación de la primera implementación | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Incorporación de ajustes y mejoras al Sistema | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación del Sistema de Evaluación propuesto | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Nueva inducción al equipo | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 6 | Implementación del Sistema de Evaluación | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 7 | Evaluación de la segunda implementación | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 8 | Incorporación de ajustes y mejoras al Sistema | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Evaluación desde el punto de vista de los usuarios | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Diseño de la metodología para la recogida de testimonios | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| 10 | Recogida de testimonios | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| 11 | Análisis de los testimonios | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| 12 | Elaboración de conclusiones y entrega de resultados a instancias directivas | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| 13 | Elaboración de micro reportaje | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Evaluación de impacto | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Diseño de la metodología para la evaluación de impacto | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 15 | Implementación de la evaluación de impacto | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 16 | Evaluación del proceso y sistematización de una metodología de evaluación de impacto para Huellas | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Monitoreo del Sistema de Evaluación (*) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | Seguimiento y control de su implementación | | | | | | | | | | | | ■ | | | | ■ |
| 18 | Incorporación de ajustes y mejoras al Sistema | | | | | | | | | | | | ■ | | | | ■ |
| 19 | Incorporación de la información a la toma de decisiones | | | | | | | | | | | | ■ | | | | ■ |

(*) Esta función se mantendrá en el tiempo.

CURRÍCULUM VITAE

IDOYA BRACERAS IZAGUIRRE

Dirección: Avenida Baralt, Esq. Cuartel Viejo a Pineda,
Edif. Mistol # 207, Altagracia

Teléfonos: 324.21.47 - 0412-589.47.14
proyectoshuellas@gmail.com
proyectos@huellas.org.ve

Datos Personales:

C.I. E - 82.195.935

Nacionalidad: Española (residente en Venezuela desde 1994)

Edad: 36 años

Estado Civil: Soltera

Estudios Realizados:

Especialización en Gerencia de Programas Sociales

Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (2003-)

Tesista

Estudios de Educación

Programa de Profesionalización para Docentes en Ejercicio

Universidad Simón Rodríguez, Caracas (1999-2001)

Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales (mención Recursos Humanos)

Universidad de Deusto, Donostia, España (1988-93)

Último semestre cursado en la Universidad de Uppsala, Suecia (1993)

Experiencia Laboral:

Area de gerencia social

- * MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS - Cargo: gerencia de planificación y proyectos
Duración: (10-12-01 -), Caracas
- ORGANIZACIÓN SOCIAL CATÓLICA SAN IGNACIO - Cargo: formulación de proyectos especiales
Duración: (01-09-06 -), Caracas

Area administrativa

- * MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS - Cargo: administradora
Duración: (10-12-01 / 31-03-04), Caracas
- * *FUNDACIÓN CENTRO GUMILLA* – Cargo: administradora
Duración: cuatro años (01-01-02 / 31-01-06), Caracas
- * *CENTRO COMUNITARIO FE Y ALEGRÍA CATUCHE* - Cargo: administradora
Duración: siete años (01-10-94 – 15-12-01), Caracas
- * *OFICINA NACIONAL FE Y ALEGRÍA* – Cargo: asistente administrativa
Duración: tres meses (01-07-94 / 30-09-94), Caracas
- * *MANER S.A.* - Cargo de administrativa
Duración: nueve meses (01-10-93 / 24-06-94), España

Area trabajo comunitario

- * *CENTRO COMUNITARIO FE Y ALEGRÍA CATUCHE*
Cargos: maestra de Refuerzo Escolar, instructora de Computación, coordinadora y facilitadora de talleres didáctico recreativos para niños, coordinadora de Biblioteca Comunitaria, orientadora académica en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA), apoyo a la coordinación de IRFA, coordinadora y orientadora del Centro de Educación y Capacitación Laboral (CECAL), guía de grupo infantil y juvenil de Pastoral, coordinadora y guía de Proyecto Verde (proyecto para la formación en valores de niños y jóvenes)
Duración: siete años (01-10-94 / 15-12-01), Caracas