

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO

CUADERNO DE TRABAJO N° 2

PARA

ORGANIZACIONES SOCIALES

**el plan de trabajo, las prioridades  
la información y difusión**



CENTRO NACIONAL  
DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD  
Consejo Nacional de Coordinación  
de Políticas Sociales



Instituto Internacional  
de Medio Ambiente  
y Desarrollo  
IIED-América Latina



Ministerio de Desarrollo Social  
Secretaría de Políticas Sociales

Presidente de la Nación  
**Dr. Néstor Kirchner**

Ministra de Desarrollo Social  
**Dra. Alicia Kirchner**

Secretario de Políticas Sociales  
**Lic. Daniel Arroyo**

Subsecretaria de Desarrollo  
Territorial y Economía Social  
**Prof. María Inés Abrile**

Responsables del Proyecto

Centro Nacional de  
Organizaciones  
de la Comunidad (CENOC)  
**Prof. Elizabeth Iñiguez**

IIED-AL  
**Lic. Adriana Clemente**  
**Lic. María Isabel Bertolotto**  
**Lic. Silvia Álvarez**

Equipo Editorial

Coordinación y redacción  
**Lic. María Isabel Bertolotto**

Redacción y diseño  
**David Burin**  
**Dra. Ana Inés Heras**

Ilustraciones  
**David Burin**

Fotografías  
**Archivo Trama**  
**Mark Edwards**

# Índice

---

Presentación ..... 4

Introducción ..... 5

▶ **Líneas de acción y plan de trabajo**

Los planes de trabajo y la asignación de prioridades  
para los proyectos que se realizan ..... 9

▶ **Fuentes de información**

La información para la toma de decisiones. Su uso .....20

▶ **Estrategias de difusión y comunicación**

La comunicación y difusión de las acciones .....23

**Bibliografía** .....27

# Presentación

---

Queremos compartir con todos ustedes, desde este espacio de conducción de la Política Social argentina, la serie de cuadernillos elaborada con especial dedicación y en función de una de las metas que nuestra gestión se ha dado: desarrollar y fortalecer los espacios de participación entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y el Estado.

Desde el Ministerio de Desarrollo Social, deseamos expresarles la confianza y la convicción que tenemos acerca de que el fortalecimiento y sostenibilidad de los Espacios Multiactorales son parte necesaria e imprescindible en el modelo de Política Social que este gobierno está impulsando con el objeto de “construir” un país en el que la justicia social y la equidad sean reales y permanentes.

Es en este contexto, donde los Espacios Multiactorales aparecen como los ámbitos de construcción de política social más apropiados para la generación y reatrolimentación de las intervenciones en materia social; expresando, también, la necesidad política de transparencia y equidad de los planes sociales en beneficio de todos los ciudadanos.

Porque confiamos en la capacidad de crecimiento y participación del pueblo argentino, apostamos a que desde sus espacios locales podamos construir un nuevo país, inclusivo y con compromiso social.

Secretario de Políticas Sociales  
Lic. Daniel Arroyo

Ministra de Desarrollo Social  
Dra. Alicia Kirchner

# Introducción

---

A partir de las experiencias de los últimos años, se ha generado un consenso importante acerca de que para gestionar políticas sociales de modo eficaz y transparente es cada vez más necesario generar Espacios de participación conjunta entre las organizaciones de la sociedad civil y los sectores gubernamentales. En ellos se debe compartir la tarea de definir los objetivos y el sentido de las políticas, además de administrar y controlar los programas que se ejecuten.

Sin embargo, las Organizaciones de la Sociedad Civil que participan de estos Espacios han recibido, por lo general, poco apoyo o capacitación para incidir realmente en la toma de decisiones. Este trabajo de capacitación y reflexión es una tarea urgente que debería realizarse en dos niveles:

- en primer lugar trabajando **dentro de cada organización**, analizando y reflexionando sobre los objetivos que se plantean al participar en Espacios Multiactorales, las formas en que esa organización planifica y toma decisiones relacionadas con esa participación, los mecanismos que utiliza y los resultados que obtiene al informar y comunicarse con la comunidad y con las otras organizaciones que integran dichos Espacios y los métodos que usa para evaluar el impacto de su incidencia en los mismos.
- una vez que cada organización evaluó y pudo reflexionar sobre su situación y sus mecanismos de funcionamiento, en un segundo momento deberíamos poder realizar un trabajo similar, pero viendo cómo funcionan los mismos aspectos **en el Espacio Multiactoral entre** las organizaciones.

## Objetivos

Este conjunto de materiales didácticos tiene como objetivo reflexionar en esos dos niveles (el interno de cada organización y el del Espacio Asociativo) para hacer un balance de los modos de funcionamiento actual y de los logros alcanzados y para ver qué es necesario corregir o modificar.

Los Espacios Asociativos tienen sentido sólo si sirven para profundizar la democracia, y esto sólo se logrará si las decisiones que se toman en los Espacios Asociativos son realmente legítimas y representativas. Con estos materiales se apunta en esa dirección.

Con este conjunto de herramientas queremos brindar elementos para que las organizaciones evalúen qué impacto tienen en la definición, diseño e implementación de políticas públicas y cómo sus acciones repercuten en la vida de las poblaciones con quienes trabajan. A partir de esta evaluación podemos reconocer qué tipo de acciones tienen más impacto en la calidad de vida de la gente y profundizar esas líneas de trabajo. También podemos identificar qué cosas no conducen a buenos resultados y plantearnos formas de cambio.

## **Espacios Multiactorales**

Son ámbitos institucionalizados donde se encuentran diversos actores sociales para llevar adelante acciones conjuntas. Quienes participan de estos Espacios no lo hacen a título individual, como personas particulares, sino representando a la organización en la que participan, ya sea ésta una Organización de la Sociedad Civil o un organismo del estado (por ejemplo, una Secretaría de un Municipio).

Ejemplos de Espacios Multiactorales son las Mesas de gestión asociada, los Foros Multisectoriales, los Consejos Consultivos del Plan Jefes y Jefas de Hogar, las Asociaciones y Consorcios de Planeamiento Estratégico municipal o microregional, las Mesas de Concertación, etc.

Los objetivos específicos de este Cuaderno consisten en analizar el grado de planificación de las acciones que lleva adelante la organización, y en evaluar qué relación hay entre el plan de su organización y lo que para ustedes debería hacer el espacio multiactoral –y las otras organizaciones que participan en él–. Por último se propone evaluar si los planes que se promueven tienen razón de ser (parten de informaciones confiables, de las respuestas que reciben de la comunidad) o sólo obedecen a intereses sectoriales o particulares o son propuestas sin fundamento.

### **¿Hay un único criterio de evaluación?**

Los criterios de éxito o fracaso pueden variar mucho según quién evalúe: lo que para una persona u organización puede parecer un logro fantástico, para otras organizaciones o personas puede parecer poco importante. Incluso en la misma organización puede haber distintas opiniones sobre los resultados logrados, los objetivos que se plantean o los conflictos que se presentan. Muchas veces estas distintas visiones no se comparten. Por eso es importante definir quién evalúa...

### **¿Quién evalúa?**

La idea de evaluación con que se pensó este material parte de la premisa que los mismos integrantes son quienes deben evaluar sus logros, desafíos y problemas. De este modo, no es una persona ni organismo externo con una idea de evaluación que el grupo desconoce, sino el propio grupo quien mide sus alcances y propone cambios posibles.

### **¿Para qué nos sirve evaluar?**

La evaluación tiene que servir al grupo para mejorar y tomar decisiones. Es un momento del proceso de trabajo en el cual se detiene la actividad para recoger datos sobre lo que sucedió, analizarlos, interpretarlos y reflexionar sobre ellos; se la puede comparar con una “foto de la situación” porque muestra cómo están las cosas en un determinado momento y lugar. Esto quiere decir que esa foto puede ir cambiando. El resultado que surge de la evaluación que se propone en este cuaderno se debería convertir en un material de trabajo para los integrantes de la organización.

Cada organización deberá generar su propio patrón de evaluación adecuado a sus objetivos y a sus propósitos al participar de Espacios Multiactorales. Este patrón permitirá a esas mismas organizaciones sacar conclusiones, aprender de sí mismas, replantearse objetivos, revisar las decisiones que se tomaron y pensar alternativas para mejorar la gestión y el impacto logrado, tanto de su organización como del espacio asociativo.

## ¿Qué evaluamos?

Analizando los indicadores y cuadros usados para evaluar, podrán ver que nos parecen tan importantes los resultados logrados (cambios materiales, sociales y económicos que se produjeron en la comunidad) como el proceso de gestión y participación de las organizaciones.

## Algunas precisiones acerca del formato de este Cuaderno

El conjunto de herramientas está integrado por 3 cartillas de autoevaluación para las organizaciones (ésta es la segunda) y un manual de autoevaluación para el espacio asociativo. Ambos materiales fueron pensados para ser leídos y discutidos en grupo.

El diseño y la redacción fueron pensados de modo sencillo y directo para que este material pueda ser leído por personas de distintas formaciones y orígenes, de edades variadas, de experiencias diversas. Cada uno de los tres cuadernos destinados a las organizaciones de la sociedad civil propone evaluar un tema diferente, equivalente al eje de cada uno de los capítulos del Manual destinado al espacio asociativo.

Al hojear el material podrán ver que hay tipos distintos de textos y ayudas visuales puestos siempre en un orden similar: primero incluimos un **texto de presentación** que describe algunos conceptos para introducir el tema que se va a tratar.

Luego incluimos **casos y ejemplos**. Eventualmente acompañamos los casos con **viñetas** que muestran con breves diálogos escenas e interacciones cotidianas que permiten ver diferentes posturas sobre el tema. Estos diálogos son reales o fueron recreados para comunicar mejor la postura de cada actor.

Continuamos con algunas **conclusiones** que surgen del análisis de los casos presentados. En la columna más angosta incluimos **glosarios** y **links**. Luego proponemos completar **planillas de evaluación** (que llamaremos Ejercicios de diagnóstico y evaluación) con consignas. Para terminar la secuencia, se encontrarán **actividades** relacionadas al tema trabajado.

## La aplicación de este Cuaderno y la figura y rol del facilitador

En el manual destinado a los Espacios Asociativos proponemos como posibilidad que se convoque a un facilitador para la coordinación de las

### Casos

*Nos permiten entender mejor la idea y conocer alternativas que se han desarrollado en otros Municipios sobre el mismo tema.*



### Link:

Este símbolo indica relaciones que se pueden establecer con otros capítulos o con otros Cuadernos de la serie. Es una forma de decir: "vaya a la página tal y lea lo que dice allí, que tiene relación con lo que está leyendo ahora."



### Glosario:

Son definiciones de términos técnicos para facilitar la lectura

### Consigna

Describe la forma de completar la planilla de evaluación.

### Actividades

Luego de cada ficha de autodiagnóstico incluimos actividades para que ese tema pueda ser trabajado por el grupo.

reuniones y actividades de evaluación. Esta figura puede contribuir a ordenar el trabajo y “facilitar” las relaciones entre la gente que participa de la organización, es decir, que todas las personas convocadas puedan participar, que se sientan cómodas para opinar, que las actividades se realicen y se registren sus resultados... En el mismo sentido, en el trabajo con las OSC nos parece importante que se pueda contar con un facilitador. En el manual damos más precisiones sobre este rol. De todos modos, contar con un facilitador no es un requisito obligatorio. Es mejor aplicar esta propuesta de trabajo sin facilitador que no aplicarla.

### **Cómo usar el Cuaderno en las Organizaciones**

Recomendamos trabajar este cuaderno en dos jornadas de tres horas cada una. La reunión se puede comenzar con la lectura del texto de apertura de cada capítulo. Luego se puede invitar a cada participante a que comparta de manera franca y sincera los comentarios que tenga para hacer a partir de la lectura del material. Se puede escribir en un papel afiche la síntesis de estos comentarios para que todos los participantes puedan verlos y tenerlos en cuenta. Esta puede ser una tarea para el facilitador, o se le puede pedir a alguno de los participantes que lo haga.

A continuación el facilitador aplicará las consignas de este Cuaderno, correspondientes al tema que esté tratando en esa reunión. Deberá, por ejemplo, formular las preguntas del instrumento de evaluación; deberá completar las respuestas que los participantes expresen; tendrá que ir prestando atención a la variedad de comentarios que surjan; deberá promover la reflexión sobre el tema y profundizar el análisis de los problemas que se planteen, etc.

Para esto podrá utilizar las escalas de valoración incluidas en algunos instrumentos de evaluación, donde el símbolo ☺ supone la mejor opción y el símbolo ☹ la peor, pudiendo proponer que se discuta si esta escala se corresponde con la situación de la organización en el contexto donde actúa.

Para finalizar la secuencia, si todos están de acuerdo, se implementará la actividad sugerida, u otra actividad que a criterio de los presentes se adapte más al grupo para trabajar el tema.

# Los planes de trabajo y la asignación de prioridades para los proyectos que se realizan

En el cuaderno N°1 se han brindado algunas herramientas para analizar:

- el origen de cada organización,
- la coincidencia entre los objetivos de los integrantes y los de la organización,
- la forma en que se define quiénes conducen y quiénes representan a la organización en otros ámbitos,
- el grado de integración de la organización con otras organizaciones,
- la forma de organizarse para el trabajo cotidiano.

A partir de ese análisis inicial, en este cuaderno se trabajará sobre otros aspectos de la organización:

- Las acciones que se deciden realizar y su grado de planificación.
- Los lugares y fuentes donde se busca información para que las decisiones y posturas que se llevan al espacio multiactoral tengan fundamento.
- Las formas en que la organización comunica lo que hace y recibe respuestas de la comunidad.
- Los criterios con que se toman decisiones a partir de lo anterior, es decir, cómo modificamos el plan o el tipo de acciones a partir de la medición de los logros, de la información obtenida de otras fuentes y de las respuestas que obtengamos de la comunidad.

## *Impacto e incidencia*

Los aspectos que se toman en este cuaderno tienen directa relación con la posibilidad que tiene cada organización de incidir en el espacio multiactoral y con el impacto de sus acciones individuales o asociadas a otras organizaciones.

El grado de planificación de las acciones permite mayor eficacia y eficiencia. Una organización eficaz será más escuchada y conseguirá mejores resultados.

Medir los logros podrá ofrecer datos concretos que harán creíble el trabajo que se realiza y también ofrecerá datos para discutir políticas comunes y estrategias con los otros integrantes del espacio.

Para esto último no sólo es importante contar con datos del resultado del propio trabajo sino también con datos de otras fuentes de información. Cuanto mejor información tengamos podremos fundamentar mejor nuestras propuestas.

Además de lograr eficacia, es necesario que el resto de la comunidad se entere. El reconocimiento social que logremos hará que seamos escuchados y que consigamos más recursos para ampliar el plan de acción.



## Glosario:

**Eficacia:** poder conseguir el objetivo propuesto.

**Eficiencia:** usar los recursos de acuerdo a lo planeado y alcanzar los objetivos usando la menor cantidad de recursos posibles.

**Efectividad:** capacidad de las organizaciones para aprender de sus experiencias y para adaptarse con facilidad a los cambios que se van produciendo en el entorno. Poder trabajar no sólo sobre los efectos sino también sobre las causas de un problema.

(ver definiciones más detalladas en el Manual para los Espacios Multiactorales)



Conocemos muchas organizaciones. Algunas hacen planes anuales rigurosos, definiendo sus líneas de acción principales, sus ejes de trabajo con consignas específicas y objetivos bien definidos. A sus integrantes se les exige un cierto compromiso mínimo. En algunos de estos casos también hay momentos del año para evaluar, para realizar “cierres” de proyectos mediante eventos especiales y para formular nuevos proyectos. Incluso en algunas organizaciones hay planes de capacitación del equipo que lleva adelante los proyectos, con algún sistema de seminarios internos, becas, intercambios, etc. En general este tipo de organizaciones cuentan entre sus miembros con técnicos y profesionales. También estas organizaciones se plantean objetivos específicos cuando participan en Espacios Multiactorales: llevan propuestas concretas y tratan de influir sobre el resto de las organizaciones para que las acepten y las ejecuten.

En el otro extremo, hay organizaciones con objetivos muy generales que parten de la buena voluntad de sus integrantes que en general son vecinos o pobladores. Llevan a cabo acciones de modo aleatorio, no evalúan, no tienen un plan de capacitación y tienen dificultades para consolidar un equipo estable que lleve adelante las acciones. El eje de trabajo va cambiando todo el tiempo, a veces en función de la situación política, de la conveniencia o del tipo de programas que dan financiamiento, sean del gobierno o de otras ONGs. Cuando estas organizaciones participan de un Espacio Multiactoral por lo general intervienen sólo para conseguir algunos pocos beneficios puntuales y no se proponen que el espacio logre objetivos concretos.

Tenemos un plan anual y periódicamente lo vamos ajustando. Conseguimos que el Consejo Consultivo nos avale y varias organizaciones se sumaron a nuestro plan. Ya coordinamos 2 seminarios de evaluación que permitieron ver cómo conviene que nos articulemos y qué teníamos que cambiar al modificarse la situación política y económica del país. Vamos bien.



Nosotras nos juntamos... en el barrio había mucha necesidad y nosotras andábamos con tiempo y dijimos, algo hay que hacer. Como nos gusta coser, dijimos de armar un roperito comunitario y ahí estamos. Somos 5 cosiendo. Venimos cuando tenemos un poco de tiempo, ayudamos, y de paso pasamos un rato juntas.



Estas diferencias en lo que se refiere a la planificación, están directamente relacionadas con el origen de cada organización, como vimos en el Cuaderno N°1 de esta serie.



Si la organización debe ofrecer un servicio de cierta complejidad o masividad (una cooperativa eléctrica, un comedor infantil para más de 200 chicos, una escuela de capacitación en oficios, etc.) es más probable que planifique sus acciones, aunque sea pensando en el mediano plazo. Si en cambio la organización es pequeña y brinda unos pocos servicios simples, puede no sentirse la necesidad de planificar.

El problema es que muy pocas veces, incluso en las organizaciones complejas, se planifica más allá del corto o mediano plazo. En el Manual destinado a los Espacios Multiactorales se pueden ver distintas formas de planificar: haciendo un diagnóstico de los problemas actuales y sus causas para atacarlas, o partiendo de una situación futura ideal, que a uno le gustaría conseguir (ver páginas 36 y 37 del Manual para los Espacios Multiactorales).

En ambos casos, planificar implica definir una estrategia de incidencia.



Un plan implica en primer lugar identificar los problemas que se deben enfrentar, entendiendo como problema una carencia o un déficit que afecta a un número significativo de personas de la comunidad. También se puede considerar como la distancia entre la situación actual y la situación deseada a la que queremos arribar.

Luego de definir todos los problemas se debe priorizar sobre cuáles se va a actuar y a continuación plantear con claridad los objetivos, es decir, saber lo que queremos lograr.

Para lograr estos objetivos, el plan organiza recursos (humanos, técnicos, financieros, naturales) con eficiencia. Pero esos recursos pueden ser solamente los de la propia organización, o incluir recursos de otras organizaciones y de la comunidad. En determinadas circunstancias la magnitud de los problemas hace que sea necesario o conveniente asociarse con otras organizaciones para alcanzar los objetivos planteados.

Hay un dicho popular que dice: “si uno no planifica, hay otros que están planificando por uno y lograrán que terminemos haciendo lo que ellos quieren”. Esto sucede en el pequeño ámbito familiar, dentro de una organización, a nivel de la comunidad y también a nivel nacional. Como ejemplo, los grupos de poder definen planes y estrategias para forzar al gobierno o a los legisladores a impulsar leyes o programas que los beneficien.

Si el objetivo de la organización no es lograr un beneficio económico propio, sino el desarrollo de toda la comunidad, también tenemos que pensar planes y estrategias que logren incluir las acciones y decisiones de los otros actores. Tener esto claro hará más efectiva nuestra incidencia en el Espacio Multiactoral.

## Ejercicio de diagnóstico y evaluación

El objetivo de los siguientes ejercicios es que ustedes puedan evaluar algunos aspectos del diseño de un Plan de trabajo, el tipo de acciones emprendidas y cómo las mismas se organizan entre sí. Luego les proponemos pensar qué relación hay entre el plan de su organización y lo que para ustedes debería hacer el espacio multiactoral y las otras organizaciones participantes.

### Clave

Los siguientes ejercicios de evaluación permitirán generar la reflexión en la organización sobre la necesidad de planificar las acciones que se llevan adelante de manera más sistemática y coherente para lograr más eficacia y poder incidir luego en la planificación del espacio.

*Haga un listado de las principales acciones desarrolladas en los últimos tres meses por la organización*

---

---

---

---

*¿Se podría decir que estas acciones forman parte de un plan de trabajo?*

😊 Sí, todas forman parte de un plan de trabajo	Algunas integran un plan, otras no	No, son acciones sin relación entre sí 😞
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*¿Por qué?* \_\_\_\_\_

---

*¿Qué pasos darían para organizar como Plan de trabajo las acciones que desarrolla la organización?*

---

---

---

---

---

### Consigna

Compare las acciones descritas arriba con la lista de la página siguiente donde figuran los tipos de acciones que podría desarrollar una organización. A la derecha, marque con una cruz en la columna correspondiente a qué posición tiene su organización en relación a cada tipo de acción. Piense cómo se complementan estos diferentes tipos de acciones en una planificación.

## IMPLEMENTACIÓN



## AUDITORÍA SOCIAL



## GESTIÓN ASOCIADA



Lo hacemos y apunta a cumplir nuestro objetivo

Lo hacemos pero nos distrae de nuestro objetivo

Deberíamos hacerlo o lograr que otra organización lo haga

No lo hacemos ni nos interesa

	Lo hacemos y apunta a cumplir nuestro objetivo	Lo hacemos pero nos distrae de nuestro objetivo	Deberíamos hacerlo o lograr que otra organización lo haga	No lo hacemos ni nos interesa
<b>Implementación de proyectos y programas</b>				
Formular proyectos propios y gestionarlos				
Implementar proyectos sociales (alimentarios, de salud, de rehabilitación, etc.)				
Implementar proyectos productivos (rurales, industriales, de microempresas, etc.)				
Implementar proyectos educativos (de apoyo escolar, capacitación profesional, etc.)				
Ayudar a formular proyectos y a fortalecer a otras organizaciones				
Conseguir y/o aportar recursos para la implementación de los proyectos				
Brindar información, investigaciones y tecnología para mejorar el impacto				
Otras (señalar)				
<b>Auditoría social</b>				
Evaluar y seleccionar Proyectos productivos				
Evaluar y seleccionar Proyectos comunitarios				
Monitorear y controlar contraprestaciones y proyectos				
Defender derechos de minorías o del consumidor, luchar contra la corrupción,				
Dar asistencia técnica y proponer ajustes a los proyectos				
Otras (señalar)				
<b>Gestión asociada</b>				
Realizar diagnósticos de necesidades y de viabilidad junto a otras organizaciones				
Definir y seleccionar proyectos junto a otras organizaciones				
Definir alternativas de acción para resolver problemas comunitarios				
Definir políticas sectoriales en conjunto con el gobierno local				
Buscar recursos				
Participar en la asignación de recursos				
Presentar nuevas ideas a otras organizaciones, a la opinión pública y al gobierno				
Incorporar nuevos temas en la agenda pública				
Otras (señalar)				

**Clave**

El ejercicio de completar este cuadro permite por un lado precisar el tipo de actividades que se desarrollan desde la organización y por otro visualizar las actividades que la organización no está desarrollando. Es posible que la organización haya decidido de modo conciente no asumir las actividades que no tienen relación con los objetivos (columna: "no lo hacemos ni nos interesa") pero al hacer el ejercicio también pueden aparecer algunas actividades en la tercera columna ("Deberíamos hacerlo o lograr que otra organización lo haga"). En este caso deberían modificar el Plan de Trabajo para poder incluir dichas acciones o plantearse como estrategia tratar de conseguir otra organización que participe del espacio que los ayude a realizar esta actividad.

### *Evaluación y ponderación de los resultados:*

Las preguntas de la página 12 apuntan a definir si existe cierta coherencia entre las acciones realizadas que permita hablar de un Plan de trabajo y las razones que existen para considerar la respuesta obtenida, tanto sea positiva o negativa.

El cuadro de la página 13 dará una idea de quién está definiendo hoy la “agenda”, es decir, el plan de la organización: si son los mismos integrantes quienes deciden lo que debe hacer su institución, o se define desde fuera de la organización, sea por presiones del gobierno local, de otras organizaciones del espacio multiactoral o porque las propias necesidades sociales de los beneficiarios se imponen con urgencia.

El resultado del ejercicio puede ayudar a definir una nueva agenda de la organización, redefiniendo qué se quiere y qué no se quiere hacer entre todos. Esto puede facilitar el diseño de un nuevo plan de trabajo y líneas de acción más coherentes con los deseos y las prioridades de sus integrantes.

Pero también el cuadro mostrará qué acciones y tareas requiere la organización que no está pudiendo realizar. Esto permitirá participar del Espacio Multiactoral teniendo en la mente de quienes representen a la organización de qué modo o en qué aspectos les interesa articularse con otros organismos.

### **Definición de prioridades**

La inserción de las organizaciones a la comunidad y la cercanía a los problemas de la gente las hace receptoras de una cantidad de demandas que por momentos les resulta difícil atender, unas veces por falta de recursos, otras porque la atención de esos problemas escapan a los objetivos y especificidad de la organización. En función de ello y para no producir acciones fallidas ni frustraciones en el accionar es conveniente que las organizaciones fijen prioridades para su acción. Hay diferentes criterios para priorizar las acciones que se llevan adelante. Uno de ellos es tener en cuenta que las acciones se correspondan con los objetivos institucionales. Otro es analizar las fortalezas y oportunidades que harán posible concretar las acciones propuestas. Un tercer criterio es tener presente la posibilidad de acceder a los recursos que se necesitan para poder llevar adelante las acciones propuestas.

En algunos casos las organizaciones tienen dificultades para definir objetivos claros o estos son tan amplios que cualquier acción es válida. También suele ocurrir que las acciones priorizadas en un primer momento cambian para adaptarse a las fuentes de financiamiento (es decir, al ser más fácil conseguir dinero para determinadas acciones y no para otras, la organización modifica sus intereses). Como ejemplo, durante la crisis económica en 2002 todas las fuentes de financiamiento priorizaron financiar proyectos alimentarios y muchas organizaciones se volcaron entonces a esta actividad.

# Ejercicio de diagnóstico y evaluación

A partir de los conceptos que venimos trabajando el objetivo de este ejercicio es preguntarse si la organización ha podido definir prioridades y a partir de éstas diseñar su Plan de trabajo.

## Clave

Analizando el trabajo de cualquier organización se puede detectar qué prioridades tiene, aunque muchas veces estas prioridades se van dando en la misma marcha del grupo y no hay un espacio de tiempo para que todos se pongan a pensar sobre este tema. Este ejercicio permitirá trabajar sobre las tensiones que existen en el equipo de trabajo al tener que definir prioridades y sobre la relación entre éstas y lo que se hace realmente.

¿Definieron algún criterio para poner prioridades?

Sí

↓

No

Indiquen cuáles:

---

---

---

## Consigna

Marque con una cruz una de las alternativas posibles. Cuando el casillero marcado tenga una flecha hacia abajo, responda en las líneas la pregunta que se formula.

¿Se reflejan las prioridades fijadas (si las hubiera) en el Plan de Trabajo (si lo hubiera)?

😊 si

↓

algunas actividades son las fijadas como prioritarias, otras no

↓

No se refleja. En el Plan se prioriza cualquier cosa 😞

¿De qué modo?

---

---

---

¿Se generan conflictos cuando tratan de definir prioridades?

😊 no

algunos

↓

sí 😞

↓

¿De qué tipo?

---

---

---

¿Cómo los resolvieron?

---

---

### Clave

Con las preguntas de esta página y de la página anterior podrán trabajar sobre la doble relación que se establece entre la organización y el Espacio Multiactoral donde ésta participa: por una parte la organización incide en el Espacio Multiactoral planteando sus puntos de vista y tratando de transmitir la validez de su análisis de la realidad y de sus prioridades para que el Espacio las tome en cuenta al diseñar un plan conjunto... por otra parte, al participar del Espacio, la organización recibe de los otros participantes otras visiones de la realidad, otras urgencias y prioridades y su visión se ve modificada por estas otras perspectivas. Así, sus prioridades, sus planes, sus estrategias y también su interés de intercambiar recursos con otros pueden cambiar al encontrar posibilidades inesperadas o sentirse útil sin saberlo.

*¿Han tratado de proponer esas prioridades al debatir acciones, estrategias o políticas en el Espacio Multiactoral?*

sí

no

### Consigna

Marque con una cruz una de las alternativas posibles. Si el casillero marcado tiene una flecha hacia abajo, marque una cruz en la columna derecha del cuadro, en las líneas que correspondan a respuestas correctas (pueden ser una o más)

*¿Han modificado esas prioridades a partir de la participación en el Espacio Multiactoral?*

sí

no

*¿Por qué?*

Conocimos nuevos problemas y situaciones más críticas que las que nos proponíamos resolver	
Hubo presiones más fuertes de parte de otras organizaciones participantes en el espacio	
Al intercambiar experiencias nos dimos cuenta que habíamos definido mal el problema y las estrategias y acciones que planeábamos eran inútiles o alcanzarían muy poco impacto	
Nos pareció más importante sumar nuestro esfuerzo al de otras organizaciones con planes más coherentes, o con mayores recursos y posibilidades de lograr resultados con impacto	

*Para alcanzar los objetivos y prioridades que se proponen, ¿piensan que las actividades que desarrollan son suficientes y acertadas?*

sí

no

### Consigna

Marque con una cruz una de las alternativas posibles. Si el casillero marcado tiene una flecha hacia abajo, complete su respuesta sobre las líneas.

*¿Qué modificaciones consideran necesario implementar?*

---

---

---

---



Las preguntas de las páginas 16 y 17 permiten reflexionar sobre la incidencia que ha logrado tener la organización en el Espacio Multiactoral, y al mismo tiempo, sobre el impacto que el Espacio ha tenido en la organización. En este caso no hay resultados mejores que otros, cada organización da y obtiene del Espacio distintas cosas y, en todo caso, nos parece que lo importante es la honestidad con que se dan estos intercambios. Evitar actitudes corporativas limitadas al interés político o económico institucional al discutir en el Espacio sus políticas y estar abierto a modificar posturas, criterios y prioridades, son dos actitudes necesarias para participar de modo constructivo en un Espacio Multiactoral.

La pregunta acerca de los recursos permitirá también tomarlos en cuenta al definir prioridades y líneas de acción viables y al plantearse nuevas formas de interacción con otras organizaciones del Espacio.

A su vez, las actividades propuestas, permiten acompañar estas reflexiones con una práctica de planificación concreta.

## ***Actividad 1: Arbol de problemas*** ***Problemas identificados por la organización***

Cada participante anota en una tarjeta el problema que considera como central para la organización. Hay que tener presente lo siguiente:

- Se trata de identificar problemas existentes y no problemas posibles.
- El problema central se debe escribir en forma negativa y no como la falta de solución (por ejemplo, el problema no es “faltan pesticidas” sino “la cosecha es destruida por las plagas”).
- Debe ser expresado en pocas palabras.
- Se debe escribir un solo problema por tarjeta.

Luego el facilitador lee en voz alta para todo el grupo cada tarjeta y las agrupa por tema. Se debate entre todos cuál es el problema principal, mientras que el resto de las tarjetas pasan a ser *causas* de ese problema principal o *efectos* del mismo. Cuando se analizan problemas, hay que evitar que se discutan soluciones. Luego se pega la tarjeta del problema principal en el medio de un afiche, las causas por debajo y los efectos por arriba y se unen con líneas simulando el dibujo de un árbol.

De todos los problemas que forman el árbol se trata de definir los 5 más importantes. Para priorizarlos se puede usar la técnica UxGxT incluida en el capítulo 3 del Manual para los Espacios Multiactorales.



A partir de este árbol de problemas, se construye un segundo árbol, ahora de objetivos. Para eso, todas las tarjetas expresadas de manera negativa ahora se vuelven a escribir como cosas deseadas y realizables en la práctica.

## *Problemas identificados por el Espacio Multiactoral*

La técnica presentada se aplica ahora al Espacio Multiactoral y se toma como eje el problema central común a todas las organizaciones que participan en el mismo (según el tipo de Espacio del que se trate, puede ser el problema central de una localidad, de un sector en particular o de un área de trabajo).

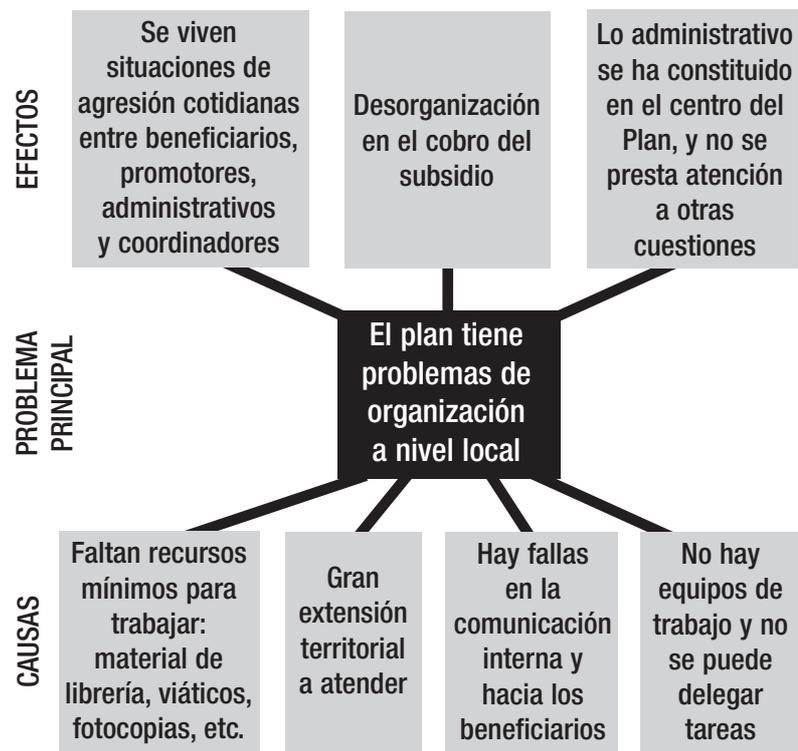
Al costado podemos ver un árbol de problemas generado en un Consejo Consultivo del Plan Jefes y Jefas de una localidad del conurbano bonaerense.

Se analiza luego qué posturas han llevado y defendido en las últimas reuniones del Espacio Multiactoral y si esas posturas apuntan a resolver los principales problemas comunes a todas las organizaciones o los principales problemas de ustedes como organización.

Se supone que el objetivo del Espacio Multiactoral será atender

a los principales problemas de la comunidad, por lo tanto, si el resultado del análisis les plantea que las posturas y prioridades defendidas en el Espacio obedecen a su interés sectorial parcial, abran una discusión acerca de qué cambios deberían hacer al participar del Espacio.

En el ejemplo anterior, al armar el árbol de objetivos, el objetivo principal será: “Resolver los problemas de organización del Plan a nivel local”. En este proceso de transformar problemas en objetivos se puede cambiar la forma de escribirlos y agregar nuevos, si son necesarios para alcanzar al objetivo principal. En este caso, por ejemplo, pueden agregarse objetivos como desarrollar medios de comunicación interna, diseñar una campaña de difusión sobre deberes y derechos de los beneficiarios, promover el trabajo en equipo, identificar ejes de trabajo en relación al desarrollo local, etc. Y también se pueden obviar algunos problemas si no se ven necesarios o si son problemas imposibles de resolver con los recursos con los que se cuenta.



# La información para la toma de decisiones. Su uso.

## *Investigación cuantitativa y cualitativa*

En las *investigaciones cuantitativas* la información se produce a partir de aplicar un cuestionario tipo o una encuesta a una gran cantidad de personas, que en general sólo pueden responder eligiendo entre varias opciones definidas previamente.

La información cuantitativa no ofrece detalles, da datos fríos de la realidad y muestra el tamaño de un problema, su evolución en el tiempo y la relación entre diversos factores.

Por ejemplo: si se hace una investigación sobre maternidad responsable, se preguntará a una muestra de mujeres de una comunidad la edad, si está casada o no, la cantidad de hijos nacidos, la cantidad de hijos vivos, etc. Luego se puede cruzar el dato de la edad con el de la cantidad de hijos y se sabrá qué porcentaje de madres adolescentes o añosas hay. Si se cruza además el dato de hijos fallecidos se puede saber si la edad de la madre tiene relación con la mortalidad infantil, etc.

A diferencia de la cuantitativa la *investigación cualitativa* trata de tomar pocos casos y analizar a fondo el problema en ellos, a través de entrevistas o de observaciones. Sirve para entender detalles y aspectos del problema que la información cuantitativa no puede analizar. Muchas veces se realiza una investigación cualitativa antes de realizar el modelo de encuesta, para saber qué tipo de cosas se necesita preguntar.

Para poder definir bien los problemas y sus causas y luego diseñar un plan de acción coherente, es necesario contar con buena información. Así podremos decidir y definir acciones acertadas.

Para *definir los problemas* se necesitará información para saber a cuánta gente afecta, cómo la afecta, qué intereses hay en juego y qué visiones diferentes hay sobre el problema. Esta información nos permite en un futuro comparar cómo cambió la realidad a partir de nuestra intervención. Según el tipo de organización y de proyectos la información es muy distinta.

Por un lado está la información estadística (cuantitativa) y por otro la información cualitativa (ver recuadro lateral en esta página).

Para comprender bien cualquier problema, es importante no quedarse con una sola fuente de información, sino hacer lo que los investigadores llaman “triangulación”, es decir, tratar de conseguir datos sobre el mismo tema en distintas fuentes, compararlos y complementarlos.

Para *armar el Plan de Acción* necesitaremos además saber quién nos puede ayudar con recursos, y qué programas o instituciones nos pueden dar apoyo técnico o político.

Es importante al participar de los Espacios Asociativos, llevar buena información y proponer que siempre se tomen decisiones basadas en datos, en lugar de basarse en opiniones y prejuicios. Para eso es necesario compartir fuentes de información y capacitarse para buscar de forma rápida y adecuada lo que se necesita. En el Manual destinado a los Espacios Multiactorales, en las páginas 48 y 49 listamos una serie de sitios de internet donde se puede conseguir información útil.

# Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Estos ejercicios proponen reflexionar acerca del uso y circulación de la información en la organización.

## Clave

Específicamente las preguntas de esta página permitirán reflexionar sobre:

- las fuentes de información que se usan,
- la forma en que se está usando hoy la información para tomar decisiones,
- cuánto circula la información con que cuenta cada integrante dentro de la organización (y las causas de que no circule dicha información)
- las necesidades de contar con otro tipo de información.

## Consigna

Marque una cruz en los casilleros que correspondan a lo que ocurre en su grupo y redacte las respuestas utilizando las líneas.

*Las decisiones que se toman en la organización ¿se basan en datos objetivos (estadísticas, análisis de casos, grupos de opinión, entrevistas, estudios realizados, etc.) o sólo en opiniones de los integrantes?*

☺ las decisiones se toman basadas en datos  los datos se analizan pero también se toman en cuenta las opiniones y las conclusiones propias de los participantes  no consultamos información ☹

*¿Se comparte dentro de la organización información y contactos que faciliten el acceso a recursos?*

☺ de forma permanente todos comparten lo que saben  hay algunos que comparten, otros que no  esa información la manejan unos pocos ☹

*Si la respuesta es que no comparten, respondan por qué creen que ocurre esto.*

*¿Comparten información en el ámbito del Espacio Multiactoral? ¿Por qué?*

*¿Piensan que la información que tienen es suficiente para llevar adelante las actividades propuestas?*

la información que tenemos es: ☺ abundante  suficiente  escasa  no tenemos información ☹

*¿Qué tipo de información les falta y por qué?*

*¿Creen que es posible conseguir esa información preguntando a otras organizaciones que integran el Espacio Multiactoral?*

☺ sí  ☹ no

## *Evaluación y ponderación de los resultados:*

En estos ejercicios de evaluación se considera como positivo contar con muchas fuentes de información alternativa y utilizarlas. Tener información es equivalente a tener recursos. Permite mejorar el impacto de las acciones que se llevan adelante, acceder a fuentes de apoyo y tener una mayor incidencia de la organización en el Espacio Multiactoral.

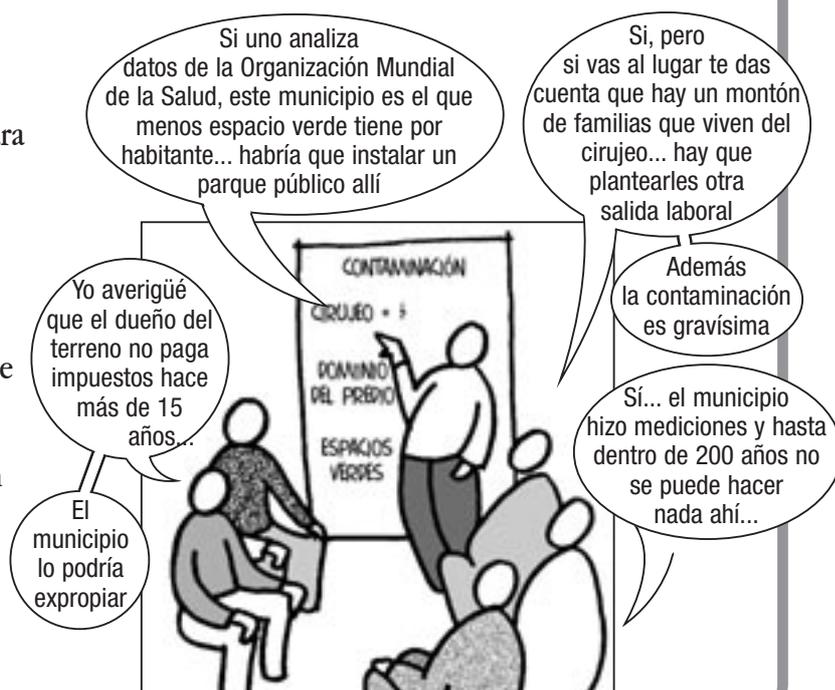
### **Actividad 1: Triangulando información**

Si la organización ha podido definir cuáles son los principales problemas de la comunidad (ver actividad Arbol de problemas, de página 18 y 19), o se dedica a un tema específico sobre el que quiera desarrollar un proyecto, puede realizar una investigación sobre el mismo lo más profunda posible. Para esto se puede organizar un trabajo consistente en recabar información de distintas fuentes, tanto de tipo cualitativa como cuantitativa.

Supongamos que el tema sea el ambiental y que existan basureros a cielo abierto no controlados por la municipalidad. En este caso algunos integrantes de la organización pueden averiguar qué piensan del tema los responsables de la recolección de residuos (sea una empresa contratada o una dependencia municipal la responsable de esta tarea), otros pueden hacer reportajes a los mismos recolectores, otros recoger la opinión de los vecinos, y un cuarto grupo observar qué pasa en el mismo basurero (quiénes llevan los residuos allí, quiénes cirujan, qué dice cada uno de ellos). Asimismo se puede buscar información económica y legal sobre este tema, analizar las ordenanzas existentes, consultar la opinión del intendente y de los concejales, averiguar qué programas hay a nivel nacional y provincial, buscar experiencias de otros municipios y contactarse con organizaciones que brindan ayuda técnica o financiera para resolverlo, etc.

Luego se reúne todo lo averiguado y se triangula la información, es decir, se compara lo que opina cada una de las personas entrevistadas, con lo que dicen los actores institucionales y con la información estadística existente. Toda esta información recogida y el análisis de la misma contribuye a poder definir un Plan de Acción.

Esta misma actividad se puede proponer en el Espacio Multiactoral: se toma un tema que afecte a toda la comunidad y se reparte entre las organizaciones las averiguaciones que se deben hacer.



# La comunicación y difusión de las acciones

Además de su uso para tomar decisiones y para gestionar recursos en el Espacio Multiactorial, la información sobre lo que ocurre en el Espacio tiene otras funciones en una organización:

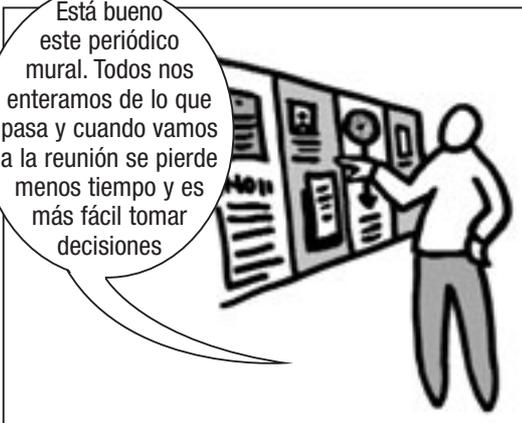
- **Hacia la opinión pública**, informar sobre los logros de la organización y sus posturas en el Espacio Multiactorial permitirá ampliar las posibilidades de que sea escuchada en el ámbito gubernamental y por las otras organizaciones que integran el Espacio multiactorial, dándole más poder de decisión y más incidencia en las políticas públicas. La difusión también permite que instituciones de apoyo presten atención sobre lo actuado facilitando la gestión de recursos, que pueden volcarse a proyectos comunes con otras organizaciones que integran el Espacio.

- **Hacia dentro**, si están bien aceitados los canales de comunicación y si todos los integrantes están enterados de las decisiones que se van tomando en el Espacio, será más fácil que todos participen en la discusión de las posturas que se lleven al Espacio Multiactorial, en la definición de la visión y en los criterios para priorizar una u otra línea de acción. De este modo también se evitan conflictos y desconfianza entre los integrantes.

Mirá vos todo lo que están haciendo los de la Asociación Vecinal y yo no sabía... me voy a dar una vuelta para dar una manito...



Está bueno este periódico mural. Todos nos enteramos de lo que pasa y cuando vamos a la reunión se pierde menos tiempo y es más fácil tomar decisiones



Hay muchas diferentes formas de comunicar: desde aparecer una vez en un programa de radio o en un reportaje de un periódico local, hasta armar una campaña de difusión, organizar un evento o tener un medio propio de comunicación (un boletín informativo, un programa de radio, etc.).

Cada alternativa demandará esfuerzos diferentes y también generará resultados distintos. La cuestión es tratar de que el resultado y la energía invertida tengan relación con lo que se quiere lograr con esta difusión. En lo posible, es conveniente designar a alguien que se haga cargo del tema en la organización y hacer evaluaciones para saber qué medios son los que generan más impacto en el público al que nos interesa llegar.



Para profundizar sobre estos temas se pueden consultar los materiales del PAD y del PCAD en la página web del CENOC: <http://www.cenoc.gov.ar/>

## Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Les proponemos evaluar si al difundir sus actividades incluyen información acerca de su participación en Espacios Multiactorales. También les proponemos evaluar cómo se comparte la información del Espacio dentro de la organización. Para finalizar, podrán analizar cómo evalúan los medios de comunicación que se usan, y qué cambios deberían hacer.

*¿Difunden las acciones y decisiones relacionadas con el Espacio Multiactoral hacia la comunidad?*

☹️ Nadie sabe lo que hacemos en el Espacio      cada tanto, cuando nos acordamos      se difunde todo lo que se hace      😊

  
↓

  
↓

¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Clave

Estos ejercicios de evaluación permitirán generar la reflexión en el interior de la organización sobre las causas por las que no difunden información sobre el Espacio. O analizar el impacto que tiene en la organización el hecho de difundirla.

### Consigna

Marquen una cruz en los casilleros que correspondan a lo que ocurre en su grupo. Luego, si no difunden lo que hacen, escriban las causas usando las líneas como renglones y si hacen difusión marquen con un cruz qué efectos ustedes perciben.

*En caso de que la organización haya difundido lo que sucede en el Espacio o su participación en él... ¿Qué efectos ha tenido esta difusión?*

☹️	Hay personas que piensan que por estar en el Espacio dejamos de tener posiciones críticas y se alejan	
	Se acerca gente a pedirnos cosas (un subsidio, comida, etc.) porque piensa que estamos cerca del poder	
	No hemos tenido ningún efecto importante	
😊	Nos da más legitimidad en el barrio o con la población con la cual trabajamos	
	Conseguimos más recursos (aportes financieros, gente que se acerca a ayudar, donaciones, etc.)	
	Se acerca gente y nos pide que llevemos sus inquietudes y propuestas al Espacio	
	Otros efectos:	



*¿Qué cambios harían a la actual estrategia de comunicación externa de lo que sucede en el Espacio Multiactoral?*

---

---

---

*¿Qué cambios harían a la forma en que circula hoy la información relacionada con el Espacio Multiactoral dentro de la organización?*

---

---

---

### ***Evaluación y ponderación de los resultados:***

Obviamente es mejor que la información sobre el Espacio se comunique –tanto hacia la comunidad como hacia dentro de la organización– a que nadie se entere.

En cuanto a los resultados, creemos que es negativo que la comunidad perciba que la participación en el Espacio sólo sirva para que la organización cambie sus posturas y sus reivindicaciones o genere una relación de tipo clientelar, mientras que vemos positivo que la comunidad visualice al Espacio como un ámbito válido para llevar propuestas y a la organización como una forma eficaz para canalizarlas.

Internamente sería deseable que ser representante en el Espacio no signifique acumular poder y distanciarse del resto, así como habría que evitar que la discusión sobre posturas en el Espacio atente contra la cohesión interna del grupo. Es positivo que la información permita el crecimiento de la organización y facilite la posibilidad de encarar nuevas iniciativas, ampliar los recursos disponibles o establecer nuevas redes.

Si los resultados de los ejercicios anteriores dan una tendencia marcadamente negativa (muchas 😞) es necesario replantearse los mecanismos de información y comunicación que se están utilizando.

### ***Actividad 1: Preparando informes del Espacio Multiactoral***

El representante de la organización en el Espacio, sea de manera individual o auxiliado por otros integrantes, tiene la responsabilidad de difundir al interior de la organización los temas y las decisiones que se discuten en el Espacio Multiactoral. De esta forma, todos los integrantes podrán aportar ideas y posiciones frente a los temas en cuestión, de modo tal que el representante lleve al Espacio mandatos de todo el grupo, en lugar de únicamente plantear posiciones personales.

Pero... ¿cómo difundir lo que ocurre en el Espacio Multiactoral de manera eficiente? No tiene sentido leer un acta interminable o notas sueltas tomadas durante la reunión del Espacio. En lugar de esto, es importante que el representante organice la información previamente.

No todo lo que se discute tiene la misma categoría. Se podría dividir la información en:

- *cuestiones institucionales (organizaciones que renunciaron o se sumaron al Espacio, cambio de representantes, etc.)*
- *decisiones tomadas,*
- *temas administrativos y cuestiones cotidianas de funcionamiento,*
- *proyectos propuestos, responsables, aportes posibles, objetivos, etc.*
- *temas de tipo político o estratégico que implican discusiones profundas (criterios para la asignación de partidas presupuestarias o subsidios, metas principales a lograr, convocatorias para discutir planes estratégicos municipales, decisión acerca de la inclusión o exclusión de una organización, etc.*

Luego de cada reunión del Espacio el representante puede armar una ficha sintética organizándola según estos u otros tipos de temática, con frases muy breves. Sólo resaltaré aquellos temas sobre los cuales sea importante debatir dentro de la organización para llegar a un consenso sobre la posición que llevará la organización al Espacio. En estos casos, en otra columna podrá incluir las diferentes posturas llevadas al Espacio por otras organizaciones sobre dicho tema, para que los integrantes conozcan con más detalle cuál es el contenido de lo que se está debatiendo. Esta ficha se puede fotocopiar y distribuir entre los integrantes de la organización antes de la reunión para que cada uno vaya a la misma habiendo leído qué se va a debatir.

De este modo, si hay poco tiempo, es posible focalizarse en los temas indispensables que se deben tratar, en lugar de usar el tiempo en largos informes de poca utilidad práctica.

## Bibliografía

Balán, Eduardo; Jaimes, Diego; Alegría, Hernán; Borri, Nestor. Barrio Galaxia, Manual de Comunicación Comunitaria. Centro Nueva Tierra. Programa de Desarrollo de Recursos de Comunicación de Organizaciones Comunitarias - DRC. Buenos Aires, 2000.

Pisano, Juan Carlos. Dinámicas de grupo para la comunicación. Editorial Bonum. Buenos Aires, 1993.

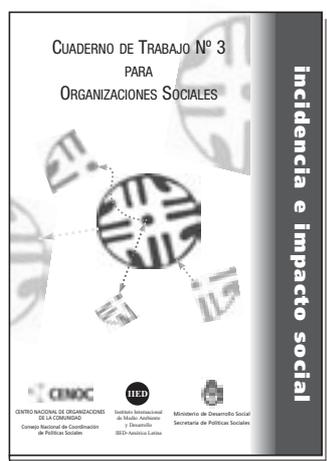
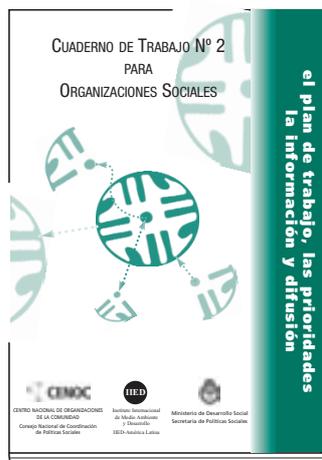
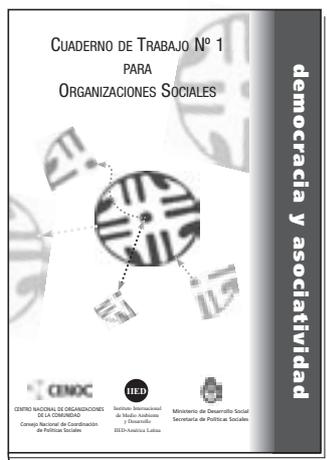
Lago Martínez, Silvia; Gómez Rojas, Gabriela, Mauro, Mirta Susana (coordinadoras). En torno de las metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos. Editorial Proa XXI, Buenos Aires, 2003.

Gerbaldo, Judith. La comunicación en las organizaciones comunitarias. Cuaderno N° 4 del Programa de Capacitación a Distancia en gestión de Organizaciones Comunitarias - PCAD. CENOC - IDEAS, Buenos Aires, 1998.

Burin, David; Karl, Istvan; Levin, Luis. Hacia una gestión participativa y eficaz. Fundación CICCUS, Buenos Aires, 1995.

Heussen, Hejo; Bello, Rosario; Bruce, Alejandra. Curso Planificación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural con mujeres. Fundación Tierras Altas - Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional - Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural FIDA - CE - PNUD - UNT. Tucumán, 1994.

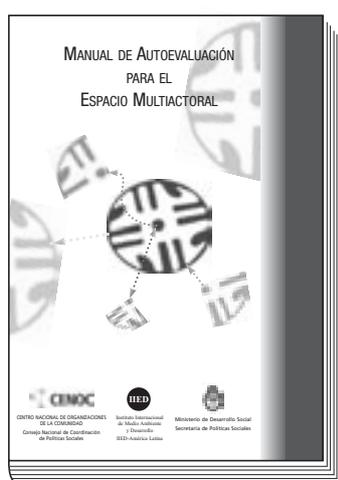
# HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO



Este cuaderno que hoy tienen en sus manos forma parte de un conjunto de herramientas integrado por:

- **3 Cuadernos de autoevaluación** para las organizaciones (éste es el segundo)

1. Democracia y asociatividad
2. El plan de trabajo, las prioridades, la información y difusión
3. Incidencia e impacto social



- **1 Manual de autoevaluación** para el Espacio Multiactorial.

Estos materiales fueron pensados para ser leídos y discutidos en grupo.