

IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología  
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos  
Aires, 2017.

# Guía para la autoevaluación de los dispositivos penales juveniles.

Rodriguez, José Antonio.

Cita:

Rodriguez, José Antonio (2017). *Guía para la autoevaluación de los dispositivos penales juveniles. IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-067/641>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS PENALES JUVENILES

Rodriguez, José Antonio

Dirección Nacional para Adolescentes Infractores de la Ley Penal. Argentina

---

## RESUMEN

Los métodos de organización y comunicación son herramientas para trabajos en grupo. Estos métodos suplementan el trabajo jerárquico convencional y mejoran la capacidad de aprendizaje de individuos así como de organizaciones enteras. En organizaciones jerárquicas, la experiencia individual está en demanda constante, pero la habilidad social necesaria para trabajar en equipo suele ser inexistente. El trabajo en grupo requiere una capacidad de aprendizaje rápida, creatividad, curiosidad y la urgencia de comunicación aunque haya opiniones divididas. Para que los participantes puedan aprovechar esta herramienta, necesitan desarrollar ciertas habilidades de trabajo en grupo, para lo cual se requiere preparar metodológicamente una sesión para generar ideas y acciones. Estas sesiones deben ser preparadas por los moderadores y sus asistentes con anterioridad, para asegurarse que los problemas complejos sean atacados con las preguntas correctas y, en el ambiente propicio. Esta técnica de trabajo simplifica las declaraciones complicadas y las hace más fáciles para el entendimiento de los miembros del grupo. Asimismo, ideas complejas pueden ser reducidas en visualizaciones con sólo una o dos palabras simplificando el entendimiento y rompiendo con la brecha de la comunicación oral.

## Palabras clave

Autoevaluación, Preguntas necesarias, Proyectos Institucionales, Dinámica de trabajo

## ABSTRACT

### GUIDE FOR SELF-EVALUATION ON YOUTH CRIMINAL DEVICES

The methods of organization and communication are tools for group work. These methods supplement conventional hierarchical work and enhance the learning capacity of individuals as well as entire organizations. In hierarchical organizations, individual experience is in constant demand, but the social skills necessary for teamwork are often non-existent. Group work requires a rapid learning ability, creativity, curiosity and the urgency of communication even if there are divided opinions. In order for the participants to take advantage of this tool, they need to develop certain group work skills, for which it is necessary to methodologically prepare a session to generate ideas and actions. These sessions should be prepared by the moderators and their attendees beforehand, to ensure that complex problems are attacked with the right questions and, in the right environment. This working technique simplifies complicated statements and makes them easier for the understanding of group members. Also, complex ideas can be reduced in visualizations with just one or two words, simplifying understanding and breaking the gap in oral communication.

## Key words

Self-assessment, Questions required, Institutional projects, Work dynamics

## Las preguntas indispensables

Esta guía para la autoevaluación de los dispositivos penales juveniles procura ser una herramienta de trabajo para alcanzar esta meta: mejorar nuestras instituciones para que pueden ser más eficaces en la consecución de sus objetivos. Consiste en una metodología ordenada por preguntas que debe conducirnos a la realización de nuestros proyectos institucionales.

La intervención técnica en materia penal juvenil se realiza en instituciones. Las instituciones son un grupo de agentes, con funciones diferenciadas que realizan una tarea en el marco de ciertas normas. La dimensión institucional es uno de los pilares de la intervención socioeducativa, y se encuentra en una relación dialéctica con las otras dos: en trabajo sobre el proyecto de vida del joven y la relación con la comunidad. Los agentes desarrollan sus tareas institucionales en grupos, de manera que, espontáneamente o no, colaboran entre sí, o las acciones de unos niegan u obstaculizan las de otros. Nunca realizan acciones individuales que tienen efectos directos sobre un sujeto, sin otras mediaciones.[1] Este fenómeno, con ser tan cotidiano y evidente para cualquiera de nosotros, es frecuentemente *desconocido* (en el sentido de rechazar lo que se conoce) en las instituciones. Cada agente concurre a hacer su trabajo y supone que los otros hacen lo mismo: “*si cada uno hiciera lo que debe hacer, esto funcionaría bien*”. Y la verdad es que no funciona tan bien como podríamos suponer, porque no estamos todos de acuerdo en qué es lo que debería hacer cada uno, y seguramente tampoco en cuáles son los resultados que deberíamos alcanzar. Hasta tal punto es así, que a muchas personas que han desarrollado toda su carrera laboral en organizaciones, la noción de *resultado* puede parecerle extraña y hasta inadecuada para ser aplicada a su trabajo. La eficacia es la capacidad para alcanzar resultados, y las instituciones pueden ser más o menos eficaces de acuerdo a la capacidad que desarrollen para que sus agentes colaboren entre sí. La colaboración supone que cada acción de cada agente suma al conjunto, a condición de que el esfuerzo se haga en la misma dirección. Si las acciones (los esfuerzos) se realizan en direcciones diferentes, el resultado tiende a lo que la Teoría de los Juegos denomina *polígono de suma cero*: no es que no exista trabajo dentro de la organización (hasta puede haber mucho trabajo) simplemente, no se ordena en la misma dirección y entonces, los diferentes vectores se restan entre sí y anulan o diluyen el resultado.

*Colaborar* es ordenar los esfuerzos en una misma dirección, lo que en términos institucionales significa *definir los objetivos*. Esta tarea

no puede minimizarse, ni en su importancia, ni en el trabajo que demanda. Pero es indispensable para alcanzar resultados concretos. ¿Por qué deberíamos hacerlo? Al menos, por tres razones. Porque vivimos mejor en instituciones mejores, porque es nuestra responsabilidad como funcionarios públicos; y porque de la eficacia de nuestras acciones depende, en parte, la vida de los adolescentes con los que trabajamos.

#### **A.- ¿Qué normas necesitamos conocer?**

1. ¿Cuáles son los estándares internacionales en nuestra materia?
2. ¿Cuáles son las normas nacionales que inciden en nuestra tarea?
3. ¿Cuáles son las normas de procedimiento que debemos observar?
4. ¿Cuáles son los documentos técnicos de los que decidimos valerlos?

La primera pregunta que debemos hacernos es acerca de las normas que regulan nuestro campo de trabajo. En rigor, las leyes delimitan nuestro campo de trabajo, porque nos indican lo que no debemos hacer, y los principios que deben orientar la acción del Estado. Como técnicos, necesitamos conocer este marco para desarrollar nuestra intervención de acuerdo a esos límites y a esos principios.

Las normas de mayor jerarquía son los principios constitucionales y los estándares internacionales que surgen de los tratados que nuestro país ha firmado. Las normas nacionales fijan pisos y acuerdos mínimos para su realización, y las normas provinciales establecen los procedimientos.

Las primeras tres preguntas nos llevan a ordenar el material normativo de acuerdo a su jerarquía, y conocer sobre todo los Principios en los que nuestra acción debe ordenarse. La pregunta 4.- nos lleva a seleccionar el material técnico contenido en Actos Administrativos, pero también bibliografía o material pertinente para el trabajo. Ese es un material de referencia que debemos suponer que en sus principales líneas, todos los agentes institucionales conocen.

#### **B.- ¿Quién es el sujeto de nuestra acción?**

5. ¿Cuáles son sus capacidades?
6. ¿Qué considera valioso?
7. ¿Qué debe (y no debe) esperar de nosotros?
8. ¿Qué información adicional necesitamos?

Para pensar nuestras instituciones, debemos acordar una idea común sobre las personas con las cuales trabajamos. Qué necesitan y desean y qué consideran valioso.

Está claro que ellos no han concurrido a nuestras instituciones por sus necesidades percibidas, sino porque un juez penal ha decidido que lo hicieran porque tiene elementos para pensar que han realizado un hecho ilícito. No obstante, no podemos trabajar con ellos... *sin* ellos. Su acuerdo en el plan de trabajo no es un *punto de partida* (en el sentido de no poder comenzar hasta que no esté de acuerdo) sino es un *punto de llegada*; o por lo menos un punto intermedio para construir un plan de acción concreto y cierto.

Para ello, tenemos que partir de sus *capacidades*, no de sus *déficits*. Las personas institucionalizadas, que por regla general lo han sido como consecuencia de su vulnerabilidad, tienden a impresio-

narnos por sus rasgos negativos, por las cosas que suponemos que le faltan. Sin embargo, raramente trabajando sobre esas dificultades conseguimos superarlas. Las mejores experiencias nos indican que necesitamos dar una suerte de rodeo. Partir de sus capacidades –sus puntos fuertes– para avanzar o minimizar sus dificultades. Por ello es vital que identifiquemos bien nuestros puntos de partida. Por otra parte, nuestra institución no está sola en el universo. Necesitamos también identificar los *apoyos* que necesitamos para trabajar con los adolescentes: la familia, miembros de su comunidad, personas significativas, grupos de referencia... Trabajar con esos apoyos en función del plan de vida del adolescente es también parte de nuestra tarea. Y seguramente muchos de esos apoyos residen en el sistema de protección de derechos. Instituciones de salud, de educación, de formación laboral... ¿En qué podemos colaborar con ellas para que ellas acepten ampliar sus responsabilidades sobre el adolescente? Esa es una parte de la información adicional que necesitamos.

#### **C.- ¿Qué hacemos con los adolescentes?**

9. ¿Qué sabemos hacer con los adolescentes?
10. ¿Qué necesitamos aprender?
11. ¿Qué debemos corregir, o hacer de modo diferente?
12. ¿Cuáles son los apoyos que necesitamos para nuestro trabajo?

En función del adolescente con el que trabajamos y las normas a las que estamos sujetos ¿qué es lo que efectivamente hacemos? ¿Qué es lo que debemos hacer? En esta pregunta estamos en condiciones de establecer un listado de actividades, a partir de la revisión de lo que efectivamente venimos haciendo, y de lo que comenzamos a estar seguros que debemos corregir o agregar.

#### **D.- ¿Cuál es nuestro objetivo?**

13. ¿Cuál es nuestra misión?
14. ¿Qué resultados específicos buscamos?
15. ¿Cómo utilizamos nuestros recursos?
16. ¿Dónde debemos concentrarnos?

Debemos concentrar nuestros esfuerzos en definir claramente cuál es nuestro objetivo como institución, cuál es nuestra misión como equipo de trabajo. Las instituciones existen en función de su misión, tenemos que definir qué es lo que tenemos para decir. La definición de nuestro propósito supone también identificar nuestros valores. Y en torno de ellos, nuestros disensos son constructivos. Para definir nuestros objetivos, tenemos que analizar bien nuestras diferencias y a partir de ellas lograr un consenso.

El enunciado del propósito institucional, debe ser operativo; de ninguna manera la enunciación de buenas intenciones. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Tenemos que proponernos hacer una cosa bien. Nuestro propósito consiste en realizar lo que hemos identificado que nos sale bien.

El propósito general de la organización debe ser revisado periódicamente, digamos, cada tres años; simplemente porque cambia el mundo, cambiamos nosotros y nuestra manera de ver las cosas. Siempre podremos precisar un poco mejor qué es lo que queremos que nos salga bien. Debemos concentrar nuestros recursos para

conseguir resultados. En esto consiste además, el liderazgo de la organización: la capacidad para examinar exhaustivamente la decisión prioritaria, y sostenerla.

### E.- ¿Cuál es nuestro plan?

17. ¿Cuáles son nuestras responsabilidades?
18. ¿Cómo alcanzaremos los resultados que buscamos?
19. ¿Cuál es el plan de mi equipo o área de responsabilidad?
20. ¿Cómo vamos a evaluar esos resultados?

No conseguiremos resultados sin planificar nuestras acciones. Planificar es documentar nuestros objetivos y los resultados que nos propusimos alcanzar, porque el paso del tiempo y las rutinas cotidianas conspiran contra la memoria de lo que nos propusimos. Los resultados siempre están fuera de la organización. Dentro de la organización sólo hay trabajo, los resultados se producen *fuera* del sistema que los produce.

Los resultados se logran *concentrando* esfuerzos, no *dispersando* recursos. Así que tenemos que centrarnos en las *prioridades*. ¿Qué es lo que hace avanzar nuestra capacidad de alcanzar nuestro propósito? Las buenas intenciones no son suficientes, los objetivos y propósitos se deben convertir en acción eficaz. Tenemos que proponernos alcanzar resultados.

### 3.- Instrumentos

#### Objetivo general:

Objetivos Específicos / área	Actividades	Resultados esperados	Indicadores de evaluación
OE1	A1:		
	A2:		
	A..:		
OE2	A4:		
	A5:		
	A6:		
	A...:		
OE3	A8:		
	A9:		
	A. .:		

### 4.- Dinámica de trabajo

La dinámica de trabajo sugerida es una derivación de la herramienta de comunicación conocida como *metaplan*. Se trata de un método de **moderación grupal** para la búsqueda de solución de problemas, y busca involucra a todos los participantes de una institución. Es un conjunto de *Herramientas de Comunicación* para ser usadas en grupos que buscan ideas y soluciones para sus problemas, para el desarrollo de opiniones y acuerdos, para la formulación de objetivos, recomendaciones y planes de acción.

En las reuniones de trabajo, la herramienta para el análisis de problemas y los procesos de aprendizaje, es el lenguaje. El uso de la comunicación influencia profundamente el grado de efectividad del

trabajo en grupo. Pero muchas veces no logramos comunicarnos ni entendernos. La dinámica propuesta procura organizar la tarea de manera de avanzar hacia acuerdos progresivos. Distinguimos entonces entre los participantes, los subgrupos y el grupo, que equivale al conjunto de todos los agentes que integran el dispositivo.

#### 4.1.- Recomendaciones:

Sólo una persona puede hablar a un tiempo. La cantidad de exposiciones dependerá de la cantidad de participantes y del tiempo disponible; por consiguiente, es probable que no todos puedan dar su opinión. Muchas personas prefieren no externar opiniones en voz alta, otras son influenciadas por las opiniones anteriormente expresadas. En ese caso, no conviene forzarles a hablar. El moderador debe conservar el control para evitar las exposiciones muy largas. La intención es que todos los miembros participen de una manera equitativa, sin que influyan en las opiniones individuales, se busca facilitar la concentración y el entendimiento de las ideas. Para ello es necesaria la presencia de un moderador, en movimiento constante interactuando con los participantes. Al mismo tiempo, es importante permitir el movimiento de los participantes, en la sala, para que tengan la facilidad de escuchar, ver, relacionarse compartir equitativamente.

#### 4.2.- Visualización: una herramienta de comunicación

La visualización es un suplemento de los signos visuales y ópticos. Los signos ópticos son utilizados para mejorar la comunicación. Así, todas las contribuciones son escritas en cartulinas, utilizando letras de imprenta grandes, dibujos o gráficos, las cuales son puestas en un lugar visible para todos. La visualización reduce el peligro de *ir en círculos*. Ayuda a *almacenar* ideas, la información siempre se mantiene accesible. También aumenta la capacidad de absorción de información. La visualización reduce los malos entendidos. Clarifica ideas y problemas ayudando al buen entendimiento de dichas ideas, aumenta la intervención ya que todos los participantes escribirán al mismo tiempo y no habrá interferencia a las ideas individuales.

La visualización es un método de expansión de la palabra hablada. El propósito es dejar espacios en blanco para dar la posibilidad de agregar nuevas ideas y contribuciones. En los tableros utilizados se colocan cartulinas con las ideas de cada grupo participante en forma ordenada, dejando espacios en blanco para usarlos si fuese necesario agregar más ideas.

Las Fichas son utilizadas como herramienta de comunicación, por consiguiente todo lo escrito tiene que ser legible. Lo mejor es escribir palabras o pensamientos de no más de dos líneas. Los requerimientos para una visualización efectiva son:

- Todos los miembros deberán tener libre acceso a los tableros.
- El material óptico deberá ser expuesto durante toda la reunión.
- El taller de trabajo deberá estar arreglado de tal manera que haya fácil acceso a los tableros y que las sillas se puedan mover para hacer grupos y subgrupos.
- Todo participante deberá entender las reglas de la dinámica.
- Todo participante tendrá acceso a las cartulinas y marcadores.

Estas condiciones buscan aumentar la interrelación, efectividad y productividad del grupo de trabajo.

#### 4.4.- El moderador

La dinámica de trabajo requiere de un moderador, cuya función principal es la de ayudar a mejorar el entendimiento mutuo. Su objetivo es el de ofrecer al grupo las técnicas de comunicación necesarias, en el momento preciso para que los participantes puedan encontrar las soluciones efectivamente.

El moderador puede ser cualquier persona que cuente con las siguientes habilidades:

- Ser el catalizador en el proceso de aprendizaje y de la toma de decisiones del grupo.
- Usar la dinámica propuesta de manera que las opiniones sean claras, concisas y accesibles para todos los participantes.
- Ofrecer reglas que correspondan a situaciones dadas y que estimule el desarrollo de nuevas reglas.
- Provocar discusiones para captar conflictos latentes y movilizar la energía creativa del grupo.
- Observar el estado de ánimo de los participantes y estimularlo para mantener un flujo constante de ideas.
- Integrar a los participantes en el proceso.
- Evitar discusiones de materias que requieran los conocimientos de un experto.
- Evitar las acciones justificativas para soslayar una atmósfera de conflicto.
- Proveer retroalimentación positiva y constructiva, incluyendo retroalimentación emocional para que así los participantes hagan lo mismo.
- Crear una atmósfera placentera e informal para que propicie una comunicación libre y de relaciones amistosas.
- Abstenerse de tomar un rol jerárquico como líder del grupo, de esta manera el grupo aprenderá a manejarse por sí solo.
- Hacer trabajar al grupo primero individualmente y luego como grupo.

El moderador es el responsable de la metodología de la actividad hasta el logro de los objetivos propuestos. Debe ser cuidadoso en formular cada pregunta con la mayor claridad posible, y estimular a cada grupo para que respondan en forma independiente. Cada participante escribe sus aportes en tarjetas (de la forma en que hemos indicado: frases muy cortas, una idea por tarjeta, en negro las neutras, en rojo las negativas, en azul las positivas. Cada grupo ordenará todas las tarjetas de sus participantes en una hoja grande, de papel afiche, para facilitar la presentación del vocero del grupo. Las tarjetas se pegan por la parte superior, para que puedan ser despegadas y reagrupadas de acuerdo a las decisiones que baja tomando el conjunto.

El moderador debe orientar al conjunto a agrupar las ideas de acuerdo a criterios que deben irse acordando a lo largo de la actividad (por temas, actividades u otros criterios a propuesta de los participantes). El moderador es fundamentalmente un facilitador de la comunicación. Cada subgrupo de trabajo debe tener un relator. Es posible que cada subgrupo esté conformado por cada área de trabajo del dispositivo, pero no es conveniente que sea así durante todo el proceso. Para la definición de las actividades parece productivo que se traten de definir por áreas, pero para la definición del objetivo general y los específicos puede ser conveniente que los subgrupos se con-

formen de modo heterogéneo, para que los objetivos se sinteticen desde perspectivas heterogéneas. Porque la institución es más que la sumatoria de sus áreas, de manera que el trabajo de autoevaluación debe tener en cuenta esta particularidad del conjunto. Por otra parte, trabajar de modo heterogéneo ayuda a la integración de todo el dispositivo.

Los dispositivos que estén habituados a esta tarea podrán incluir en el trabajo a los adolescentes con los que trabajan. Pero es necesario que el equipo tenga ya un cierto nivel de consolidación su capacidad de trabajo para la autoevaluación institucional.

En trabajos individuales se deberá trabajar con palabras claves solamente, al menos que sea para producir preguntas y/o planes de trabajo. Los tiempos de trabajo de los subgrupos deben ser breves, digamos de 10 a 20 minutos. Se puede hacer mini grupos (2 personas), pero la discusión deberá ser de no más de 2 minutos por individuo o mini grupo. Los pequeños grupos (3-5 personas) deberán trabajar no más de 30 minutos. Este tiempo se deja a su discreción. Mientras más grande es el grupo, más difícil será conseguir un acuerdo común. Por supuesto, no siempre se alcanzarán los objetivos de trabajo dentro de los límites del tiempo establecido.

#### 4.5.- El inicio de la sesión de trabajo

El trabajo avanza cuando el moderador *hace preguntas relevantes y oportunas*, para lo cual deberá preparar las preguntas de antemano. Para este propósito debe conocer las necesidades del grupo y sus problemas. Esto lo consigue hablando con los participantes y conociendo la historia del grupo.

Cada participante recibirá un número de fichas y tendrá disponible marcadores de diferentes colores. Estas cartulinas se recogerán y serán colocadas en unos tableros por el moderador cuando todos los participantes hayan escrito sus opiniones. Durante la discusión se creará un "boletín de información". Cada participante dará su opinión a las preguntas ya antes acordadas. Las preguntas enfatizan la necesidad de desarrollar ideas al igual que obtener soluciones. Las preguntas deben:

- Inducir curiosidad para motivar respuestas rápidas y espontáneas.
- Crear el entendimiento mutuo.
- Buscar intereses mutuos.
- Incluir el ego de los participantes.
- Poseer estrategia funcional.
- No interrumpir la discusión, al contrario estimularía.
- Presentar metas.
- Expresar deseos.
- Incluir explicaciones de las intenciones y acciones.
- Reconocer logros.

#### 4.6.- Nubes de ideas

El moderador al recoger las cartulinas las colgará en los tableros en forma indiscriminada. En un grupo grande se pueden generar varios puntos de vista. Al analizar todas las ideas, éstas se agruparán por su similitud, generando "NUBES" (estas nubes se producen al reunir cartulinas con ideas similares). Cada idea distinta se colgará aparte, produciendo otra nube. Al finalizar cada nube se bordeará con un marcador. Ninguna cartulina será descartada, aunque la idea expresada no sea clara, lógica o coherente. Ninguna persona

está en la obligación de perder su anonimato. Si en una cartulina hay más de una idea o la misma puede ir en diversas nubes, ésta se cuelga en el medio de las dos agrupaciones o se escribe otra cartulina igual y se cuelga en la nube correspondiente. Lo mismo se hará con las ideas donde surjan dudas (de donde pertenece la idea) de esta manera se evitarán discusiones. Al finalizar cada nube se le pondrá un título para poder distinguirlas en las discusiones siguientes. Al finalizar se habrá obtenido un mapa de nubes las cuales están constituidas de ideas individuales y agrupadas por consenso mutuo. Además de esas que usted conoce, le recomendamos que formule las siguientes preguntas al grupo:

- ¿Qué se ha conseguido hasta el momento?
- ¿Dónde estamos parados?
- ¿Qué es lo que falta por hacer?

Los logros conseguidos pueden ser resumidos en tres listas diferentes: Con una ayuda óptica los miembros del grupo podrán observar los adelantos obtenidos. Tampoco se perderán de vista los puntos no resueltos, teniendo en cuenta que no todos los puntos y problemas pueden ser resueltos.

#### 4.7.- Lista de acciones

Tal vez la tarea más sencilla cuando se aborda el trabajo de realizar un proyecto institucional en un dispositivo penal juvenil, sea la de identificar actividades. Hacer un listado exhaustivo de todas las acciones que realizamos en cada área o subgrupos de trabajo. Luego, deberemos ubicar esas acciones en función de los objetivos específicos, que bien pueden ser los objetivos de área, si es que el dispositivo cuenta con diferentes áreas de trabajo (salud, educación, seguridad, administración, etc)

Cada actividad deberá ser explicada para evitar malos entendidos, porque de cada actividad deberemos extraer los resultados que esperamos. Esas actividades cuentan además, con responsables: aquellos que son los encargados de llevar la actividad a cabo.

#### NOTA

[1] Estaríamos en problemas si quisiéramos encontrar un ejemplo puro de una relación entre dos sujetos sin mediaciones, porque la verdad es que las relaciones entre dos sujetos están mediadas en principio por el lenguaje; y en tanto tal, atravesadas por la historia, la cultura, las pertenencias sociales.

#### BIBLIOGRAFÍA

Gerencia en la administración pública (Sección 1):

<https://www.cidpymes.com.ve/wp-content/uploads/2017/04/Revista-estudios-gerenciales-y-Org.1-2011.-Vol-4.-No.-1.pdf>

La Herramienta para la autoevaluación de la Fundación Drucker para organizaciones sin fines de Lucro. 1995, Editorial Granica SA, Serie Compromiso: <https://es.scribd.com/document/52478772/AUTODIAGNOSTICO-DRUCKER>

Herramientas:

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/41453/2/VelazquezDuranAnabel.pdf>

Marco Lógico [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/MARCO\\_LOGICO\\_Y\\_EV\\_PROYECTOS.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/MARCO_LOGICO_Y_EV_PROYECTOS.pdf)

Metaplan; <http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/formacionsalud/export/sites/default/galerias/aportesDocumentos/pildora/1300970167092.pdf>

Documentos de trabajo que la DiNAI

La Seguridad Humana en los DPJ

o La Intervención técnica en los DPJ

o EL Proyecto Institucional en los DPJ

o La Acción Educativa en los DPJ

o La Intervención Técnica en el CAD