



Desarrollo de capacidades

Comunicación y Gestión del Conocimiento



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Gestión de recursos naturales y cambio climático

Desarrollo de capacidades

**Comunicación y Gestión del
Conocimiento**

Créditos

Comunicación y Gestión del Conocimiento

Esta publicación es un emprendimiento del proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático de la Cooperación Suiza en Bolivia, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation.

Equipo GESTOR:

- *Dennis Alborta*
- *Ivy Beltrán*
- *Martin del Castillo*
- *Roy Córdova*
- *Roselynn Ledezma*
- *Sergio Paz Soldán*
- *Bruno Poitevin*
- *Jaime Quispe*
- *Wendy Rivera*
- *Carlos Saavedra*
- *Rosario Uriá*
- *Boris Urquizo*
- *Gina Vergara*
- *Javier Zubieta*

Autor: Boris Urquizo / Roselynn Ledezma

Edición: Fernando Molina

Fotografías: Banco de fotos Proyecto GESTOR

Impresión: TELEIOO S.R.L.

Publicada en 2014 por HELVETAS Swiss Intercooperation

Proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático (GESTOR)

Rosendo Gutiérrez, Nro. 704. La Paz, Bolivia

bolivia@helvetas.org

Esta publicación podrá ser reproducida mientras se cite la fuente:

Comunicación y Gestión del Conocimiento, HELVETAS Swiss Intercooperation.

Cooperación Suiza en Bolivia.

Fase de GESTOR 01/09/2010 - 31/08/2014

Contenido

Presentación	/ 5
1. Comunicación y Gestión del Conocimiento	/ 7
2. Criterios para elaborar una estrategia de comunicación	/ 12
3. Herramientas de trabajo	/ 14
Referencias	/ 20



PRESENTACIÓN

El proyecto GESTOR plantea desafíos que requieren procesos estructurados, no sólo para su ejecución técnica-operativa sino también en otros ámbitos transversales de acción.

En ese sentido adquiere importancia el diseño e implementación de estrategias tanto para la gestión del conocimiento como para comunicación; que aporten al logro de los resultados planteados, a la construcción de sinergias y a una comunicación efectiva entre miembros, socios y aliados del proyecto, durante esta fase.

La gestión del conocimiento se orienta a generar aprendizajes de la experiencia y expandir el saber hacer, intercambiar las mejores prácticas, asimilar las lecciones aprendidas y retroalimentar de manera permanente el accionar del programa. A su vez la comunicación estará, por una parte, estrechamente vinculada a la gestión del conocimiento: ya que ambos ayudan a organizar, procesar y difundir la información y el conocimiento generados por el proyecto y sus socios. Por otra parte, plantea acciones específicas orientadas a fortalecer la comunicación interna y la difusión de realizadas.

A lo largo del presente texto se incluyen conceptos y herramientas que vinculan a éstos dos enfoques con la esperanza de proporcionar insumos que contribuyan en la definición de estrategias y acciones adecuadas y útiles.



1. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En los procesos de desarrollo, tanto el conocimiento como la comunicación son elementos generadores de valor y transformadores de la realidad: las sociedades gestionan sus conocimientos, que se han convertido en el principal activo que poseen las personas, las organizaciones y los países para desarrollarse.

Por esta razón, para el Proyecto Gestión de recursos naturales y cambio climático es prioritario trabajar en procesos reflexivos y valorar la gestión del conocimiento y la comunicación al interior de cada organización. Por lo tanto el capital intelectual (que es la suma de capital humano, capital estructural y capital relacional)

permite que una institución alcance la innovación y dé respuesta a los cambios que viven las comunidades en las que se desarrolla su trabajo.

La comunicación y la gestión del conocimiento como procesos

La comunicación puede contribuir con dar valor a los proyectos de desarrollo, por un lado tiene el potencial de contribuir a la ejecución más efectiva y al logro de mejores resultados, ayudando de forma directa a:

- Posicionar el proyecto en el ámbito territorial donde opera;
- Informar, sensibilizar e involucrar a los actores claves;
- Contribuir en la incidencia desde las acciones realizadas por los actores en los ámbitos nacional y subnacional.

Por lo tanto la elaboración y difusión de notas de prensa, videos, material promocional, realización de eventos y otros recursos son útiles para este propósito y deben ser considerados al momento de elaborar una estrategia de comunicación. Sin embargo es necesario considerar que las acciones comunicacionales deben ser integrales y contemplar objetivos de desarrollo, es decir buscar la transformación social a través de acciones comunicacionales orientadas a promover procesos dialógicos entre socios y personas beneficiarias con el fin de



Foto 1: La Gestión del Conocimiento proporciona insumos importantes durante la ejecución de un proyecto.

aumentar la participación ciudadana y fomentar la apropiación y sostenibilidad.

Para este propósito la comunicación para el desarrollo es una herramienta para la incidencia social y política que promueve la participación y el cambio social a través del uso y combinación de métodos e instrumentos de la comunicación interpersonal, medios comunitarios y tecnologías modernas de información. Al ser vista como un elemento que alimenta procesos sociales se articula con la gestión del conocimiento para informar, formar y motivar, además de proveer

herramientas que permita mejorar las acciones, socializar impactos y crear reflexión.

Cuadro 1: Diferencias entre Comunicación Institucional y Comunicación para el Desarrollo

Objetivos de la Comunicación Institucional	Objetivos de la Comunicación para el Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Informar • Rendir cuentas • Crear visibilidad • Establecer relaciones públicas y fortalecer la imagen institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso a la información • promover el involucramiento y participación ciudadana • Empoderar • Compartir y aprender • Incidencia social y política

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del Proyecto Gestión de recursos naturales y cambio climático, financiado por la Cooperación Suiza en Bolivia, la comunicación ha permitido posicionar la temática de la gobernanza del agua como eje fundamental en la propuesta de Adaptación al Cambio Climático y reducción de riesgos, lo que entrañó la socialización de conocimientos y la experiencia de sus miembros. Asimismo la gestión del conocimiento logró concretar espacios y mecanismos para el intercambio entre algunos miembros de las mancomunidades en torno a la gobernanza del agua, el manejo de conflictos, la mejora de la producción y la gestión de los recursos naturales en general.

A su vez la gestión del conocimiento es un proceso sistemático e intencionado para crear, difundir y aplicar nuevos conocimientos, gene-

rando condiciones adecuadas para la creación colectiva de nuevos productos de conocimiento y de información, a partir de una combinación de saberes múltiples. En el ámbito de proyectos de desarrollo la GCO facilita la incorporación sistemática de los aprendizajes que se van generando, retroalimentando su estrategia de intervención y aportando en la capitalización de aprendizajes y el diseño de políticas públicas. (ASOCAM, 2011).

Ambas dimensiones (gestión del conocimiento y comunicación) se encuentran articuladas entre sí. La gestión del conocimiento se constituye en una oportunidad para generar un mayor valor estratégico a partir de las experiencias, aprendizajes y conocimientos acumulados al interior de una organización, por ejemplo para mejorar la gobernanza del agua, la gestión territorial supramunicipal, etc. A su vez se necesita de una comunicación eficaz y eficiente, que permita la divulgación de la planeación de la organización a corto y a largo plazo, y anime a los miembros del equipo a ser parte activa y responsable del equipo y a enfocarse en alcanzar las metas comunes.

Dentro de este ámbito, la sistematización coadyuva a la generación de conocimientos a partir de la práctica, por lo tanto hay muchas definiciones acerca de la sistematización de experiencias, compartiremos algunas de estas definiciones y a partir de ellas analizaremos algunos elementos comunes que servirán de marco para los procesos de sistematización a impulsar:

Cuadro 2: Definiciones de Sistematización

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.

Jara Oscar, 1998

“Para sistematizar experiencias” ALFORJA. San José, Costa Rica.

La sistematización, como actividad de producción de conocimientos sobre la práctica, tiene a esta como su referente principal, ya que es el sustento, y a la vez, lo que da sentido y orientación. Sin práctica no hay sistematización posible, y esta tiene como finalidad principal volver a la práctica para reorientarla desde lo que ella misma enseña.

Barnechea Mercedes; Gonzales Estela y Morgan María de la Luz. 1998.

“La producción de conocimiento en la sistematización”. Taller permanente de Sistematización. Lima.

“La sistematización de experiencias es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha de los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que puedan explicar el curso que asumió el trabajo realizado” .

Martinic Sergio, 1984

“Algunas categorías de análisis para la sistematización”, Chile, 1984

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo como referencia las definiciones mencionadas, se destacan algunos elementos comunes en relación a la sistematización:

- a. Es un proceso de reflexión crítica de una experiencia, donde los actores que intervinieron en la experiencia analizan cómo y por qué hicieron las cosas de una determinada manera, es decir el énfasis está en el proceso más que en los resultados.
- b. Es un proceso participativo, visto desde la perspectiva de los mismos actores que la vivieron, generando un proceso de reflexión participativa
- c. Puede abarcar diferentes aspectos de una experiencia, por ejemplo, las metodologías utilizadas, las relaciones entre los actores,

el proceso organizativo, los cambios generados, entre otros.

- d. Implica la organización, ordenamiento y/o recuperación de la información.

Entendemos entonces a la sistematización como un proceso de construcción de conocimiento a partir del análisis crítico de una experiencia, se trata de reconstruir, interpretar, comprender y sacar enseñanzas de la práctica para mejorarla, tiene un carácter eminentemente participativo porque son los propios actores los que reflexionan en torno a su experiencia, contando cuando se considere pertinente con un facilitador del proceso.

La sistematización contribuye, a través de la reflexión crítica sobre el proceso seguido, a la generación y manejo de nuevo conocimiento, porque permite explicar cómo y porqué se llegaron a determinados resultados.

Figura: La producción de conocimiento en el proceso de sistematización



Fuente: Basado en la Guía para la sistematización de experiencias: Adaptado para el uso de mancomunidades de municipios, 2013.



2. CRITERIOS PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Como etapa previa a la elaboración de la estrategia adquiere el conocimiento del entorno político, social y comunicacional en el que opera el proyecto. Para tal efecto se sugiere llevar adelante investigaciones de campo que proporcionen insumos necesarios para tomar las decisiones más adecuadas.

Una vez definidos estos aspectos debemos iniciar la elaboración de la estrategia considerando las siguientes preguntas:

- ¿A qué cambios queremos contribuir y en qué niveles (sociopolíticos, económicos, municipal, departamental, nacional regional, ?): En cuanto a la definición de objetivos se debe tener claridad con respecto a la misión y misión institucional y cómo vamos a lograrlo (objetivos operacionales). Aquí es necesario señalar que en su generalidad los proyectos orientados hacia las temáticas ambientales tienen como prin-

- cial enfoque la promoción y adopción de conductas y comportamientos específicos.
- ¿A quién nos dirigimos?: Cabe preguntarse si los conocimientos, actitudes y comportamientos de quiénes se van a influenciar o cambiar. ¿Cómo son? ¿Qué prioridades tienen?. Para tal efecto se deberá identificar los grupos y tipos de audiencias.
- ¿Con qué mensajes?: definir pocos mensajes, realizar una validación previa antes de usarlos
- ¿Qué canales y herramientas son los más efectivos?
- ¿Con qué recursos?: Las acciones de comunicación para el desarrollo tienen como principal característica la innovación y creatividad, para ello se deberán buscar formas creativas para llevar a cabo las acciones comprometidas, buscando alianzas estratégicas.
- ¿Cómo medimos los resultados de nuestras acciones?



3. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

¿Qué herramientas comunicacionales podemos utilizar?

Desde un enfoque de comunicación para el desarrollo, que es desde donde parten los procesos de gestión de conocimiento, se cuenta con una variada gama de herramientas que deberán ser utilizadas considerando una estrategia comunicacional en la que se trazan los ejes principales para llevar adelante las acciones comunicacionales, en ella se definen objetivos, metas, público objetivo, resultados, mensajes claves, etc.

Hay que considerar que se deben usar diferentes canales y herramientas de comunicación según el resultado que se quiere lograr, por ejemplo no es lo mismo utilizar recursos de comunicación interpersonales para promover la desnutrición en niños menores de dos años, que promover prácticas sobre el aprovechamiento del agua en productores del área rural.

Distinguimos tres grupos de herramientas: a) la comunicación directa entre personas, b) la comunicación a través de medios tradicionales (impresos, radio, televisión, etc.), c) y por último el amplio espectro de los nuevos medios de comunicación (Facebook, YouTube, páginas web, SMS, etc.).

Cuadro 3: Grupos de herramientas de comunicación

Comunicación interpersonal	Medios tradicionales	Medios nuevos
<ul style="list-style-type: none"> • Cabildo abierto • Reunión con grupos beneficiarios • Visita de igual a igual o de grupo a grupo/ campesinos a campesinos • Campaña de sensibilización escolar • Feria de productos • Concurso público • Evento cultural • Creación colectiva de un mural • Teatro callejero • Muestra fotográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos impresos • Afiches, banderolas • Radios comunitarias • Televisión/Vídeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Historia digital • Boletín electrónico • Facebook • Twitter • YouTube • SMS/Mensajes de texto • Correo electrónico • Podcast (archivo sonoro) • /Redifusión multimedia • Blog

Fuente: Elaboración propia.

Criterios para diseñar e implementar una estrategia de Gestión de Conocimientos

La gestión del conocimiento debe ser una estrategia intencionada y sistemática del quehacer institucional y respaldada por la voluntad de sus miembros: Requiere estar integrada a sus políticas institucionales, planes estratégicos y operativos. Hay que recordar que es un medio para lograr los objetivos institucionales y no un fin en sí mismo, por lo tanto urge la necesidad de establecer metas específicas a fin de visibilizar sus aportes y lograr así el respaldo de los líderes de la organización.

El diseño de la estrategia deberá responder a las hipótesis o temas centrales

relacionados al proyecto: Los proyectos requieren desarrollar una capacidad para comprender el conocimiento que se genera en las experiencias realizadas, desde esa perspectiva la reflexión y el aprendizaje son tareas esencialmente participativas y permanentes.

El diseño de la estrategia de GCO debe identificar e incorporar los diferentes saberes y experiencias que aportan los actores involucrados y aliados en el proceso de desarrollo: La elaboración de una estrategia se constituye en un facilitador de procesos participativos, integrando y complementando los distintos saberes, por lo tanto es relevante involucrar a los actores en la

generación de conocimientos para lograr su apropiación.

La estrategia y herramientas a utilizar deberán estar adecuadas a los diferentes usuarios: A objeto de lograr la apropiación esperada, se hace necesario conocer las necesidades de los actores, así como sus preferencias en cuanto al uso de los recursos que serán implementados.

¿Qué herramientas de Gestión del Conocimiento podemos utilizar?

A su vez en una estrategia de Gestión del Conocimiento encontramos distintas herramientas y servicios que pueden contribuir a alcanzar nuestras metas y compromisos institucionales. Como herramientas que dan apoyo a la Gestión del Conocimiento podemos diferenciar tres grupos o conjuntos de acciones:

Cuadro 4: Tipos de Herramientas de Gestión

Herramientas de transmisión inmediata	Herramientas y servicios de gestión del conocimiento interno	Herramientas y servicios de gestión del conocimiento externo
<p>Son herramientas que permiten transmitir el conocimiento explícito de forma fácil al conjunto de miembros de una misma organización. Las páginas web, blogs y otros pueden servir para este propósito.</p>	<p>Son aquellos componentes dentro de una estrategia que gestionan, analizan, buscan y distribuyen información. Un ejemplo de este tipo de herramientas es el Drop Box.</p>	<p>Son elementos que ayudan a gestionar, buscar y distribuir, prácticas, experiencias y aprendizajes institucionales que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar historias (como forma de transferencia del conocimiento tácito) o Storytelling • Mapeo de Conocimiento • Comunidades de Prácticas • Directorio de Expertos (para ayudar al buscador de conocimientos a llegar a los expertos) • Evaluación de acciones • Eventos para la transferencia de buenas prácticas • Ferias de Conocimiento • Espacios y repositorios de conocimientos • Tecnologías Colaborativas • Designación de Agentes de Conocimiento (algunos miembros organizacionales toman la responsabilidad por un "campo" específico y actúan como primera referencia sobre con quién hablar sobre un tema específico)

Fuente: Elaboración propia.

Asímismo documentar nuestras prácticas, experiencias y aprendizajes no es suficiente, hace falta comunicarlas, para ello es también importante compartirlas con un público que está interesado por lo alcanzado hasta ahora, tales como autoridades nacionales, departamentales y locales, técnicos, Gerentes de Mancomunidades, organizaciones socias, etc.

Por lo tanto es importante considerar que para cada actor debe adecuarse tanto el lenguaje como la forma de presentación la información

(texto, audio, vídeo, etc.). La difusión y el intercambio, que implica la interacción y la conversación, pueden tener lugar a través de Ferias del conocimiento, talleres, redes y comunidades, sitios web, boletines, etc.

En el ámbito de la sistematización de experiencias, existen diferentes tipos de documentos que podrían contribuir con el proceso de Gestión de Conocimiento y que a su vez también pueden derivarse de productos y acciones comunicacionales específicas.

Cuadro 5: Diferentes tipos de documentos que derivan de la sistematización de experiencias

Tipos de documentos	características
Ficha de información	Es un resumen que resalta los puntos más destacados de una experiencia o de una buena práctica. Se caracteriza por tener información técnica muy puntual
Ficha de experiencia	Es un documento que contiene: el procedimiento utilizado para su implementación y las conclusiones extraídas tras el análisis de las limitaciones y factores claves de éxito
Ficha de buena práctica	Documentación relativa a una práctica validada y repetida en el tiempo. En algunos casos una práctica puede estar conformada por subprácticas.
Ficha metodológica	Es un documento que contiene la recuperación, análisis y una evaluación sobre la experiencia en la implementación de determinada metodología. Puede contener desde una lista de comprobación, una guía metodológica, un manual o un módulo de aprendizaje.
Estudio de caso	Tiene que ver con un análisis detallado de una práctica o situación para ilustrar un concepto, una hipótesis, problema o diagnóstico.
Directrices	Es la descripción de los detalles operativos relacionados con la aplicación de los objetivos estratégicos y declaraciones

Fuente: Elaboración propia.

Criterios para identificar una buena práctica

Las mejores prácticas tienen un impacto tangible y contribuyen a una mejora de las condiciones de vida de las personas involucradas en los proyectos o programas, son el resultado del trabajo coordinado y concertado entre los diferentes actores (beneficiarios, mancomunidad, instituciones públicas y privadas locales o regionales), además de ser sostenibles (haber sido apropiadas) a nivel social, cultural, económico y ambiental.

El siguiente conjunto de criterios ayudarán a determinar cuándo una práctica puede ser definida como “buena práctica” entorno al trabajo desarrollado por el proyecto:

1. **Efectiva y exitosa:** Una “buena práctica” ha demostrado su pertinencia estratégica como medio más eficaz para obtener un objetivo específico, ha sido adoptada con éxito y ha tenido un impacto positivo en los individuos y/o en las comunidades.
2. **Demuestra eficacia:** Una “buena práctica” demuestra su eficacia en el uso de recursos y logro de objetivos, pudiendo identificar el apalancamiento de otros recursos a través de otras instituciones para ampliar acciones o ejecuciones.
3. **Sostenible, desde el punto de vista ambiental, económico y social:** Una “buena práctica” satisface las necesidades actua-

les, en particular las necesidades esenciales de los más pobres, sin comprometer la capacidad para hacer frente a las necesidades futuras.

4. **Sensible a los asuntos de género:** Una descripción de la práctica debe mostrar cómo los actores, hombres y mujeres, que participan en el proceso, fueron capaces de mejorar sus medios de subsistencia.
5. **Técnicamente posible:** La viabilidad técnica constituye la base de una “buena práctica”: es fácil de aprender y de aplicar.
6. **Innovadora y relevante:** Que plantee soluciones o intervenciones innovadoras (recuperando conocimiento local o desarrollando acciones nuevas) y que respondan a las necesidades de las poblaciones afectadas.
7. **Es el resultado de un proceso participativo:** Los enfoques participativos son esenciales porque generan un sentido de pertenencia de las decisiones y de las acciones.
8. **Transferible:** Una “buena práctica” tiene que tener un potencial de repetición en otros contextos y, por lo tanto, debe ser adaptable a objetivos similares en diversas situaciones.

Con todos los criterios planteados ahora nos queda recordar algunas características de una buena práctica:

- Explica de manera clara quiénes son los principales protagonistas, su contexto y su proceso
- Explica el cambio o innovación que se ha producido como resultado de su aplicación; ilustra los éxitos y fracasos, ya que ayuda a identificar los puntos débiles que se han verificado, permitiendo mejorar la práctica.
- Explica los factores claves del éxito que han desencadenado el cambio positivo que se observa; así también sus riesgos y las limitaciones encontradas en su aplicación.
- Puede utilizar técnicas y procesos participativos para involucrar a los interesados y asegurar la apropiación de la buena práctica, así como la sostenibilidad de la misma

REFERENCIAS

PORCEL, Binolia, 2013. “Guía para la sistematización de experiencias: Adaptado para el uso de mancomunidades de municipios”. ASOCAM-HELVETAS Swiss Intercooperation. La Paz, Bolivia

COOPERACIÓN SUIZA (COSUDE). DIVISIÓN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2014. “Comunicación para el desarrollo. Una guía práctica”. Documento redactado y validado por la Red de Comunicadores en Latinoamérica (Redcolatina) de la Cooperación Suiza.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES, 2013. “Comunicación estratégica y gestión del conocimiento en proyectos DEL. Nota de aprendizaje sobre desarrollo económico local” Banco Interamericano de Desarrollo.

ASOCAM-HELVETAS Swiss Intercooperation, 2011. “Gestión de conocimientos, una estrategia para mejorar la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo” Nota de síntesis, XIV Seminario Latinoamericano. Lima Perú.

PUBLICACIONES DE LA SERIE: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL SUPRAMUNICIPAL

Componente 1: Proyectos supramunicipales concertados y concurrentes

- Guía para la gestión, protección y conservación de fuentes de agua y áreas de recarga hídrica. Experiencias de las mancomunidades de municipios
- Área de Reserva Natural de Agua (ARENA), una medida de adaptación al cambio climático. Guía Práctica de implementación
- Guía simplificada de evaluación del suelo y manejo sostenible de la tierra para una agricultura en laderas
- Manual para plantaciones forestales en la zona andina de Bolivia
- Guía para la conformación de Sistemas Municipales de Alerta Temprana
- Escuelas de campo para agricultores con enfoque de adaptación al cambio climático
- Metodología de Satisfacción al Cliente. Evaluación desde los beneficiarios

Componente 2: Desarrollo de capacidades

- Plan de Desarrollo de Capacidades y Plan Estratégico Institucional
- Principales aspectos impositivos y normativos vigentes en Bolivia (Resumen didáctico para el área administrativa – financiera de las mancomunidades socias)
- Evaluando la sensibilidad al género y la equidad social
- La facilitación
- Guía de liderazgo y negociación
- Comunicación y Gestión del Conocimiento

Componente 3: Procesos y Mecanismos de Concertación

- Mapeo de actores
- Elaboración de Agendas de Responsabilidad Compartida para espacios de concertación público-privados
- Guía para la gestión de proyectos en situaciones de conflicto

Componente 4: Articulación entre niveles del Estado

- Pautas para celebrar acuerdos intergubernativos en gestión del agua
- Plataformas de concurrencia y concertación

Componente 5: Incidencia en Política Públicas

- Orientaciones para la incidencia en Políticas Públicas Locales

www.cosude.org.bo
www.helvetas.org/bolivia