



# Uso de conceptos de sistemas en el diseño de una evaluación

## Documento de trabajo



# Uso de conceptos de sistemas en el diseño de una evaluación

## Documento de trabajo



## ÍNDICE

Prólogo	5
Parte 1. Conceptos de sistemas	9
Parte 2. Diseño de una evaluación	19
Parte 3. Conceptos de sistemas en el diseño de una evaluación	31

Autor: Bob Williams

Revisión técnica: Teobaldo Pinzas García y Brenda Bucheli del Águila de la Red Peruana de Evaluación - EvalPerú

Colaboración de: Haydée Alor Luna, Maryza Cornejo Fiestas y María Rosario Ayllón Viaña de la Pontificia Universidad Católica del Perú - Facultad de Letras y Ciencias Humanas - Especialidad de Trabajo Social

Traducción: Christian Pool Prado Puicon

Editado por: ECOSAD - Consorcio por la Salud, Ambiente y Desarrollo  
Saco Oliveros 295, Oficina 501, Santa Beatriz, Lima - Perú

Primera Edición, febrero de 2017

Tiraje: 300 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-02148

ISBN: 978-612-45221-0-9

Diseño y diagramación: Jorge Kajatt

Foto de portada: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cyathea\\_medullaris\\_\(crozier\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cyathea_medullaris_(crozier).jpg)

Impreso en CORPORACION PIANCASH S.A.C.

Av. Las Palmeras 5182, Los Olivos, Lima - Perú

Febrero de 2017

Copyright © 2016 por Bob Williams

Copyright © 2016 ECOSAD – Consorcio por la Salud, Ambiente y Desarrollo (versión en español)

Las y los interesados son libres de citar el contenido de este libro y de copiar partes para uso personal. No olvide poner la fuente cuando lo haga. Reivindicamos los derechos morales del autor.

Si tiene dudas sobre los derechos de reproducción, comuníquese con el autor al correo electrónico [bob@bobwilliams.co.nz](mailto:bob@bobwilliams.co.nz) o con los editores de la versión en español a los correos electrónicos [alain\\_santandreu@yahoo.com](mailto:alain_santandreu@yahoo.com) o [ecosad.peru@gmail.com](mailto:ecosad.peru@gmail.com)

Para visualizar videos de 30 minutos sobre los contenidos de este libro (en inglés), ingrese a: <https://www.youtube.com/watch?v=IFcWhGE7moQ> y a <https://www.youtube.com/watch?v=5RRHpXI2hrw>

Hay ediciones de un taller que realizó Bob Williams en 2015 en el Instituto de Investigación para la Humanidad y el Medio Ambiente en Kioto (en inglés).

Para visitar el Laboratorio de Aprendizaje de ECOSAD ingrese a <http://ecosad.org/laboratorio-virtual>

## A MODO DE INTRODUCCIÓN

Desde hace más de una década, un grupo de investigadores en temas de salud, ambiente y sociedad, provenientes de diversos países de América Latina y Canadá vienen reflexionando e implementando diversas acciones que buscan promover un mejor uso de los resultados, conectando los hallazgos de investigación a las transformaciones socio ambientales.

Como resultado de este esfuerzo surge un enfoque que busca conectar los problemas de salud a las determinantes sociales y ambientales que originan estos problemas, mostrando la importancia de mirar en forma diferente la realidad para implementar soluciones más innovadoras como parte de los proyectos de investigación acción.

En los últimos cinco años, un grupo de investigadores con enfoque Ecosalud comenzaron a reflexionar sobre la importancia de mejorar los procesos de gestión del conocimiento que acompañan a las intervenciones. Su experiencia les mostraba que contar con un nuevo enfoque de investigación para abordar los temas de salud, ambiente y sociedad no suponía, necesariamente, gestionar en forma diferente el conocimiento socialmente construido en los proyectos. Como resultado de esta búsqueda, se consolida un nuevo enfoque y una metodología que busca gestionar el conocimiento para el aprendizaje y el cambio. Este enfoque de gestión del conocimiento permite identificar, documentar, analizar, hacer disponible y compartir los datos, la información y el conocimiento socialmente construido, conectando lo que hacemos a los cambios que influenciamos en las personas y los sistemas sociales y ecológicos.

Para hacer operativo el enfoque, los proyectos comenzaron a implementar sistemas de gestión del conocimiento que articulan el seguimiento y la evaluación de los cambios a la sistematización de los aprendizajes y la comunicación de resultados, asumiendo que las intervenciones son procesos sistémicos en los que dialogan conocimientos, saberes, experiencias, posiciones e intereses.

El nuevo enfoque de gestión del conocimiento puso en valor los múltiples beneficios de la investigación con enfoque Ecosalud. Sin embargo, la forma tradicional de evaluar los proyectos de investigación acción con enfoque Ecosalud termina limitando la comprensión los múltiples resultados y beneficios que se derivan de los procesos de investigación acción. Era necesario pensar en nuevas formas de evaluar los proyectos considerando un enfoque más sistémico que ponga en valor no solo los hallazgos sino también los cambios y las transformaciones que se desatan con las intervenciones.

El encuentro con Bob nos ha permitido avanzar en este camino. Hace varios años, conocimos a Bob en la evaluación de un proyecto muy significativo para quienes investigamos con enfoque Ecosalud. A pedido del IDRC, Bob realizó, junto a Ricardo Wilson Grau, la evaluación del trabajo realizado por la Comunidad de Práctica con Enfoque Ecosalud, CoPEH-LAC, un espacio de colaboración que vincula a investigadores interesados en aplicar nuevos enfoques de investigación para buscar soluciones más sostenibles a los problemas de salud, ambiente y sociedad. Durante 2016, Bob se mudó por unos meses a Perú y compartió con el equipo de Ecosad un espacio de reflexión

sobre la evaluación y los procesos de gestión del conocimiento para el aprendizaje y el cambio en proyectos de investigación acción con enfoque Ecosalud. En su estadía en Perú, escribió este libro y realizó un Taller para evaluadores interesados en el uso de conceptos de sistemas en sus evaluaciones co organizado junto a EvalPerú, la Red Peruana de Evaluación y un grupo de docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Especialidad de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Si bien este libro no refiere, exclusivamente a la evaluación de proyectos de investigación acción con enfoque Ecosalud, constituye un aporte significativo para quienes estamos preocupados por la implementación de enfoques sistémicos en proyectos de investigación acción, pero, sobre todo, para quienes creemos que es posible utilizar los resultados que derivan de las intervenciones como motores de nuevos cambios. Las nociones de "cliente" de una evaluación, sostenibilidad de los cambios y consecuencias éticas y políticas de una intervención que propone Bob, nos muestran que es posible poner en valor la multiplicidad perspectivas, relaciones, resultados y beneficios que derivan de los proyectos en general, incluyendo las investigaciones con enfoque Ecosalud.

Bob nos permitió traducir y publicar este libro, la primera de sus publicaciones que se edita en español, y Ecosad asumió el desafío. El libro que tiene en sus manos (o en su pantalla) es, por lo tanto, un producto del trabajo colaborativo entre varias personas e instituciones que solo fue posible gracias a la generosidad y complicidad de Bob. Buena lectura, pero sobre todo, ¡buena práctica!

**Alain Santandreu**  
Presidente Ejecutivo  
Ecosad, Consorcio por la Salud, Ambiente y Desarrollo

## CONCEPTOS DE SISTEMAS EN EL DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN

1. ¿Qué son sistemas?
2. ¿Qué es una evaluación?
3. ¿Qué es el diseño de una evaluación?
4. ¿Cómo pueden usarse los conceptos de sistemas en el diseño de una evaluación?

El presente libro describe cómo se pueden usar los conceptos de sistemas para diseñar una evaluación. No es la única forma, pero es la que he encontrado útil.

Antes de continuar, tome en cuenta que este es un libro de trabajo y no un manual. En palabras más técnicas, su diseño se basa en principios de razonamiento de abducción: aprendizaje mediante la práctica. Piense en ello como un manual de automóviles, no se aprende mucho sobre el motor de un automóvil viendo el manual, sino trabajando con el motor y siguiendo el manual. De eso trata este libro, si desea más teoría y ejemplos existen muchas publicaciones que puede usar. De hecho, al final les sugiero algunos recursos útiles que describen el pensamiento y la práctica que respaldan este libro.

Así que este libro funciona realmente si tiene un ejemplo para trabajar mientras avanza en la lectura. Ese ejemplo puede ser una próxima evaluación o la reflexión sobre un diseño de evaluación pasado. De manera periódica, sugeriré, que practique o aplique algunas de las ideas que describimos en este libro. El ejercicio estará resaltado en un cuadro gris. Necesita aprovechar estas oportunidades, algunas de las ideas de este libro parecerán fáciles cuando las lea, pero se volverán más difíciles cuando tenga que aplicarlas. Del mismo modo, algunas ideas parecerán difíciles cuando las lea, pero serán sorprendentemente fáciles de poner en práctica.

El uso del enfoque y los conceptos de este libro es un asunto personal. Aun cuando el enfoque de este libro puede parecer a simple vista un método o una receta, en realidad lo está introduciendo a una manera de pensar el diseño de una evaluación. Lo aliento a experimentar y moldear el enfoque que está a punto de aprender con su propio estilo de pensamiento y trabajo.

Ya que el tema trata sobre el uso de las ideas de sistemas en el diseño de una evaluación, el libro comienza por describir mi enfoque particular al aplicar estas ideas a los sistemas. Posteriormente, aborda siete áreas de diseño de evaluación que creo son críticamente importantes. No describe cada aspecto del diseño de evaluación, sólo aquellos en las que creo que las ideas de sistemas pueden ser influyentes y útiles.

## DOS ACLARACIONES

Un enfoque de sistemas

Un enfoque para el diseño de una evaluación

Primero, un par de aclaraciones.

John Wilson escribió en su libro principal *"Thinking with Concepts"*:

### "Las palabras no tienen definiciones, sólo se usan"

Si bien en las primeras dos secciones de este libro aclaro el uso de los conceptos de "sistemas" y "diseño de una evaluación", es importante que desde un inicio comprenda dos aspectos de los sistemas y del diseño de una evaluación.

No existe nada como el enfoque de sistemas. Tal vez haya escuchado o leído sobre "teoría de sistemas". En realidad, existen muchas teorías. Los "sistemas" son un campo como la sociología o el desarrollo organizacional. Es una manera de comprometerse con los temas, no es sólo un método (aunque muchos lo creen así). Comprende muchas metodologías y cada una posee sus propios fundamentos teóricos.

Podríamos referirnos a esta como una transdisciplina, ya que se aplica y basa en muchas disciplinas. Por lo consiguiente, este libro describe un enfoque de los sistemas y no pretende describir los enfoques de los sistemas.

De manera similar, no existe un solo enfoque para el diseño de una evaluación; de hecho, no existe ninguno. Aunque puede haber algunos principios subyacentes, sería difícil identificar una sola "teoría de evaluación". Así como con los "sistemas", la "evaluación" es un campo o quizá una transdisciplina. En esto, los "sistemas" y la "evaluación" son notablemente similares. Por lo consiguiente, no existe ningún enfoque para el diseño de una evaluación. Este libro posee un enfoque para el diseño de evaluación.

En ambos casos lo que describo no son sólo mis enfoques, me baso en grandes autores, vivos y muertos. A muchos de ellos los podrán encontrar en los reconocimientos. Sin embargo; ellos reflejan mi propia orientación hacia las teorías de los sistemas y de la evaluación, los conceptos, los debates, las metodologías y los métodos.

**PARTE 1**

# **CONCEPTOS DE SISTEMAS**





Comencemos por la idea de los sistemas. Encuentro útil no comenzar por una definición del campo de los sistemas (que hay docenas) sino por enfatizar para qué se desarrollaron las ideas sobre sistemas. Aun cuando la base de las ideas sobre sistemas se remonta a las filosofías chinas y griegas, las ideas modernas sobre sistemas comenzaron a desarrollarse a inicios del siglo XX. Los representantes principales fueron el físico, filósofo y político ruso Alexander Bogdanov alrededor de la Primera Guerra Mundial; y el biólogo austríaco Ludvig Von Bertalanffy durante la década de 1930.

Las ideas de los sistemas tomaron impulso durante la Segunda Guerra Mundial, cuando se tuvieron que tomar decisiones sobre situaciones muy complejas de manera rápida y con información limitada. Muchos enfoques de los sistemas pueden remontar sus orígenes al trabajo durante ese período y al período inmediatamente posterior (aunque a menudo bajo el nombre de "investigación de operaciones" en lugar de "sistemas"). Aunque el campo de los sistemas se ha expandido más allá de las ideas iniciales de Bogdanov y Von Bertalanffy, es justo decir que el enfoque de los sistemas es más fuerte cuando se enfrenta a un *problema* o algún asunto que le preocupa y que necesita tratarse. Es un asunto práctico con raíces conceptuales.

De hecho, el campo de los sistemas es a menudo un acto de balance entre lidiar con la realidad (práctica) y con el pensamiento sobre la realidad (concepto). En muchos casos ambos no se separan, en otros se fuerza deliberadamente a considerar las tensiones entre los conceptos y la práctica. Tal vez no se dé cuenta de esto, pero eso es exactamente lo que hará cuando esté dando vueltas alrededor del motor de su automóvil, cuando no funciona de la manera en que debería. Si la realidad aborda el concepto y viceversa, se puede mejorar la práctica. Un buen pensador de sistemas nunca se identificará puramente como un teórico o un practicante, sino como ambos.





El brillante diagrama de Ray Ison (un expresidente de la Sociedad Internacional para la Ciencia de Sistemas) ayuda a aclarar la confusión. En el lado izquierdo está una lista de los campos y disciplinas que han influenciado al campo de los sistemas. Se dará cuenta que hay algunas áreas relativas a la actividad humana que no aparecen en la lista.

Los óvalos representan cómo Ray vio estas contribuciones unirse a las disciplinas dentro del campo de los sistemas.

El rectángulo enumera los métodos y las metodologías desarrolladas por estas disciplinas. No se preocupe por todos esos nombres y metodologías. Puede encontrar más información sobre ellas en Internet (y también en "*Systems Concepts in Action*", un libro que describe una variedad de métodos de sistemas y sus usos).

Usa este diagrama general para mostrar por qué puede ser difícil identificar qué es lo que comprende el campo de los sistemas y los "pensamientos sistémicos" en particular.

La mayoría de las personas incursiona en el campo de los sistemas a través de una de las metodologías y métodos particulares que aparecen al lado derecho del diagrama. Incluso se pueden hacer algunas generalizaciones geográficas. En Estados Unidos (y en disciplinas como la teoría de gestión donde EE. UU. domina el panorama intelectual a nivel internacional) la inmersión tiende a ser a través de enfoques de sistemas complejos adaptados o mediante sistemas dinámicos. En el Reino Unido se da a través de sistemas críticos o blandos. En Alemania es a través de conceptos emergentes de la Terapia Familiar Sistémica. Por supuesto, estas son generalizaciones y también habrá grandes excepciones. Dado que mi primer acercamiento con las ideas de sistemas fue en el Reino

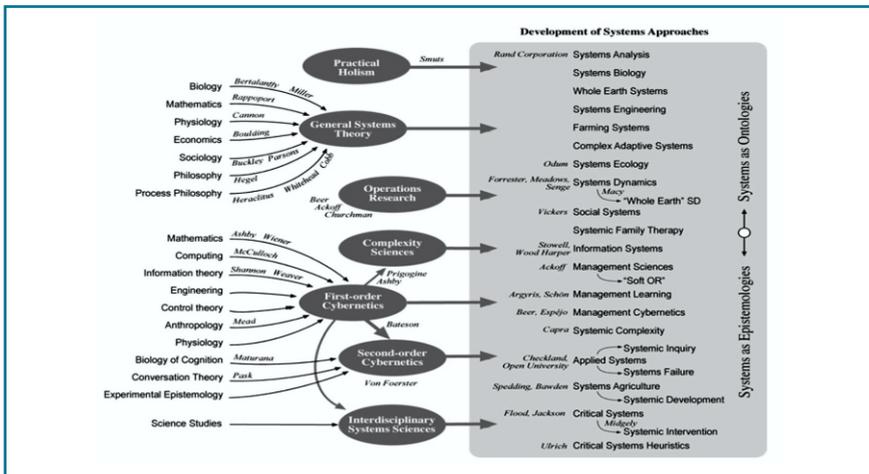
Unido, mi punto de vista se encuentra dentro del rectángulo azul, como parte del campo conocido como sistemas críticos y blandos.

Nada de esto constituye un problema. Probablemente, sucedió lo mismo con su introducción a la evaluación (que también posee diferencias culturales y geográficas significativas que son a menudo desconocidas). El problema es que identificamos y usamos el lenguaje y los conceptos de estas metodologías particulares como si estas aplicaran para todo el campo. A menudo no somos conscientes de cuán importante es nuestra comprensión como parte de un todo. Me tomó años descubrir la diversidad del campo de los sistemas.

Estas identidades son importantes porque Ray fue minucioso al elaborar el diagrama. Las metodologías y métodos de la parte superior son significativamente diferentes a las de la parte inferior. Retomemos mis ejemplos anteriores sobre las diferencias importantes entre los enfoques de sistemas. Los de la parte superior tienden a describir y a involucrar a los sistemas con entidades de la vida real. El sistema que va a ver será exactamente el mismo que yo veo según lo establecido y acordado en las normas. Por consiguiente, un sistema se puede gestionar y administrar de manera evidente para todos.

Por otro lado, en la parte inferior se encuentran los enfoques de sistemas que reconocen que lo que usted "ve" y yo "veo" será diferente porque tenemos distintos valores, visiones y maneras de "apreciar". Por consiguiente, la situación (note que el nombre cambia de "sistema" a "situación") no puede gestionarse o administrarse de manera que sean incontestadas debido a que tenemos distintas percepciones e ideas de lo qué es la situación y cómo cambiarla.

Como escribí anteriormente, no tome mucho en cuenta estas diferencias salvo la última. La diferencia entre tratar a un sistema como si fuera una realidad incuestionable o una construcción humana que nos ayuda a comprender que la realidad es, en sí misma, una diferencia importante. El objetivo de este libro es unir las dos diferencias de una forma creativa.



## EL CAMPO DE SISTEMAS



A través de los años han habido varios intentos fallidos para evaluar que métodos y metodologías de sistemas funcionan bajo qué circunstancias. ¿Acaso este fracaso implica que los evaluadores tenemos que aprender todos los métodos y metodologías para poder usar efectivamente lo que tiene para ofrecer el campo de los sistemas?

Evidentemente, esta sería una tarea imposible. El aprender un método es difícil y el aprender una serie de ellos nos llevaría toda la vida. Esto preocupó a una serie de evaluadores en aquellos días donde se promovían las ideas de sistemas en la práctica de evaluación.

Una forma de entender este acertijo es identificar algunos conceptos e ideas que subyacen a la mayoría de enfoques de sistemas, de manera que se puedan unir a las metodologías y los métodos de evaluación existentes. En efecto, permitir que la evaluación se vuelva más sistémica sin tener que adoptar, acomodar o aprender los métodos de sistemas específicos.

Gracias a la generosidad de la Fundación *W.K., Kellogg Foundation* un grupo de expertos en sistemas y evaluación se juntaron para explorar cómo promover el uso de las ideas de sistemas en el monitoreo y la evaluación, no en términos de metodologías de sistemas específicos, sino basándose en una serie de principios. En otras palabras, permitir que los evaluadores modifiquen su práctica de rutina en lugar de aprender una práctica nueva.

## PRINCIPALES CONCEPTOS DE SISTEMAS

- \* Comprender las **INTERRELACIONES**
- \* Comprometerse con **MÚLTIPLES PERSPECTIVAS**
- \* Reflexionar sobre la elección de los **LÍMITES**

Después de tres días de deliberación en una sala en Berkeley, California, emergieron tres conceptos principales, una manera poderosa y útil de expresar las ideas de los sistemas de una forma fácilmente aplicable a los métodos de evaluación:

*Comprender las INTERRELACIONES*

*Comprometerse con MÚLTIPLES PERSPECTIVAS*

*Reflexionar sobre la elección de los LÍMITES*

Exploraremos cómo aplicar estas ideas al diseño de una evaluación en la Parte Tres de este libro.

Seguramente ha notado -y tal vez se haya frustrado en un poco- que hasta ahora me he limitado a describir una idea del campo de los sistemas pero no he intentado definir qué es lo que comprende un sistema. Eso es como describir el campo de la evaluación sin definir a la evaluación. Y no lo he hecho porque hay literalmente docenas de posibles definiciones. Una vez me detuve cuando llegué a la número 80.

Sin embargo, ahora que tenemos estos tres aspectos fundamentales del proceso de sistemas, estamos más cerca de poder expresar los conceptos subyacentes. El libro de Ray Ison editado por la Universidad Abierta del Reino Unido lo define de la siguiente manera:

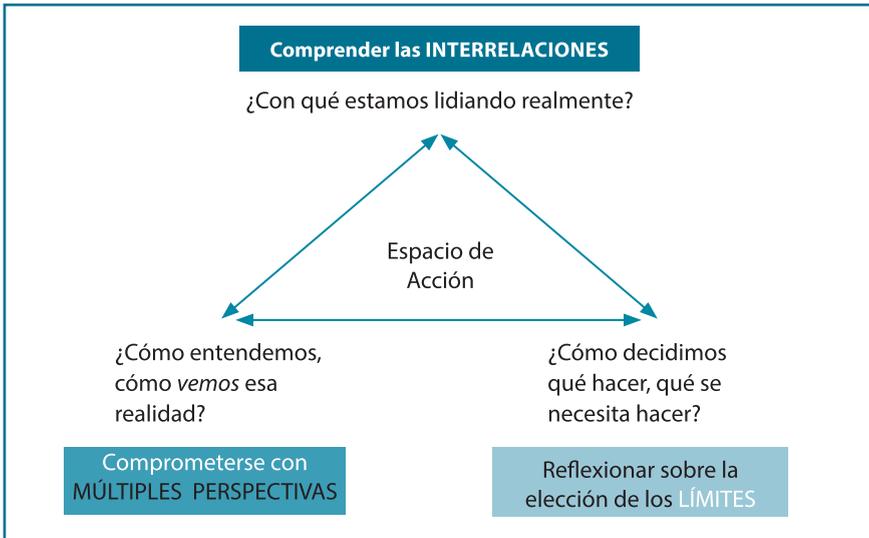
Que es un sistema:

Una colección de entidades... (Límites)

... vistos de una manera... (Perspectivas)

... interactuando juntos... (Interacción)

... para hacer algo (perspectivas y límites)



¿Pero, cómo estas ideas se unen o relacionan la una con la otra?

Este diagrama se basa en uno desarrollado por Eric Sarriot y puede ayudarlo a comprender qué significan estos tres conceptos y cómo relacionarlos con los métodos mencionados en el diagrama de Ray.

**El comprender las interrelaciones** nos ayuda a responder la pregunta:

¿Cuál es la realidad que estamos enfrentando?

**Comprometernos con múltiples perspectivas** nos ayuda a responder la pregunta: ¿Cómo entendemos y tomamos sentido de esa "realidad", y qué dice eso sobre la forma en la que aprendemos y como reaccionamos ante ese entendimiento?

Es importante entender que, en este contexto, la palabra "perspectiva" no trata de comprender distintas opiniones sobre la misma "forma de ver la vida", sino que trata de comprender las implicaciones en las que las distintas "formas de ver la vida" guiarán a los individuos a "ver", interpretar y responder a la "realidad". Yo "veo" mi automóvil de 30 años como una realidad objetiva, a través del lente de la "utilidad"; ya que en él puedo transportar objetos de jardinería, bicicletas de montaña y equipos de snowboard. Me es muy útil (por lo tanto, tiene mi aprobación), pero un amigo dice que lo odia por ser feo y ruidoso (su evaluación valorativa). El ve mi automóvil desde el lado estético, y esta es una distinción importante que se verá en las Partes Dos y Tres de este libro.

**La reflexión sobre los límites** implica que de alguna forma, en la práctica, cada esfuerzo tiene un límite. Cada observación de la realidad es parcial, no podemos "ver" todo. Nuestra colección de "perspectivas" es parcial; no podemos comprender todos los puntos de vista. El enfoque de sistemas reconoce que desde la práctica no podemos *observar* todo o *comprender* todo. Para poder *hacer* algo, tomamos decisiones, conscientes e inconscientes, informadas o desinformadas, sobre en qué centrarnos y qué ignorar. En el área conocida como "sistemas críticos", estas decisiones son conocidas como elecciones de límites. En cada decisión existe una línea entre lo que se deja dentro de los límites (lo que "ve" o "considera") y lo que se deja fuera de sus límites (lo que "ignora" o "margina"). De hecho, al contrario de la visión popular de que los pensamientos sistémicos tratan de incluir todo, la "holística" es reflexiva, inteligente y consciente de lo que se está dejando de lado. Y lo más importante es estar preparado para enfrentar las consecuencias de nuestras elecciones.

Posteriormente veremos en este libro más detalles sobre qué preguntas hacer y sugeriremos algunos métodos relacionados con las interrelaciones, las perspectivas y las decisiones sobre límites con respecto al diseño de una evaluación. Sin embargo; incluso a estas alturas, podría mejorar sólo poniendo en práctica los tres conceptos.

Aquí va un ejemplo simple para ayudarlo. Esta es la forma en la que un colega usaba los tres conceptos para evaluar un proyecto de liderazgo científico en un grupo de países en desarrollo financiado por una agencia de cooperación norteamericana. El proyecto tenía tres fases y cada una generaba oportunidades para reflexionar (y evaluar) la situación de manera sistemática. No se preocupe mucho en los detalles, fíjese principalmente en el uso que él hacía de estos tres conceptos sobre sistemas.

<b>Fases</b>	<b>Interrelaciones</b> <i>¿Cómo se conectan las cosas?</i>	<b>Perspectivas</b> <i>¿Cuáles son las distintas formas en las que se puede comprender una situación?</i>	<b>Límites</b> <i>¿Qué queda y qué se omite?</i>
<b>Fase Uno</b> <b>Fundar una sola organización para promover el liderazgo dentro del campo</b>	Principalmente financiados por donantes; algunos apostaban de manera espontánea por la organización que defendía la idea de construir el liderazgo.	La organización tuvo una perspectiva de liderazgo al fundar este proyecto. Sin embargo; el concepto de tener un único proyecto dedicado a construir liderazgo, fue difícil de entender para quienes trabajaban en el campo de la investigación y que percibían todo desde una perspectiva de investigación y no de liderazgo. Ellos eran científicos físicos no consultores en gestión y, por lo tanto, no fue clara la perspectiva que lideró esta fase.	Sólo la organización que recibió los fondos y el donante fueron incluidos en el proceso de definición de los límites, lo que dificultó, aun más, trabajar la idea de liderazgo; ¿Quién se suponía que debía lidiar la organización? ¿Quién se beneficiaría del liderazgo y cómo?

<b>Fases</b>	<b>Interrelaciones</b> <i>¿Cómo se conectan las cosas?</i>	<b>Perspectivas</b> <i>¿Cuáles son las distintas formas en las que se puede comprender una situación?</i>	<b>Límites</b> <i>¿Qué queda y qué se omite?</i>
<b>Fase Dos</b> <b>Llevarlo a otras redes</b>	El donante amplió sus relaciones a otros actores y a un gran grupo de actores externos interesados en el proyecto de liderazgo. Esto creó confusión sobre quién lideraba el proyecto. La política del proyecto se complicó porque el proyecto comenzó a interferir en las relaciones existentes entre los actores y aparecieron rumores sobre los roles de liderazgo que se estaban imponiendo a esos actores.	Surgieron muchas perspectivas. Los beneficios del "liderazgo" variaron dependiendo de las distintas perspectivas. Algunas indecisiones y/o dinámicas competitivas entre varias partes interesadas se basaron en las distintas perspectivas que tenían del proyecto. ¿Tiene algo que ver con el liderazgo, la investigación o con las redes de contactos?	Los límites de la actividad se expandían, aún no estaba claro quien quedaba "dentro" y quién "fuera", tampoco había una definición clara sobre "liderazgo"; lo que creaba confusión sobre quién o qué se buscaba beneficiar de esta intervención.
<b>Fase tres</b> <b>Establecer un grupo regional central</b>	En un intento por resolver los problemas de interrelación se creó un grupo formado por siete miembros que representaban a las distintas partes interesadas. Sin embargo pese a que hubo compromiso individual frente al proyecto colectivo, la apropiación no fue fuerte debido a los conflictos históricos entre los participantes.	Una idea de liderazgo regional más consistente desarrollada dentro de un contexto científico permitió incorporar perspectivas más amplias. Aun así hubo muchas posiciones políticas involucradas debido a diferentes historias, experiencias pasadas, y diferentes prioridades. Una de las mayores perspectivas que surgieron fue saber si el propósito era desarrollar un liderazgo que fortaleciera un campo ya existente, o si este campo debía expandirse.	Dos asuntos de límites claves debieron resolverse: ¿El esfuerzo del liderazgo debería centrarse en el país o de manera regional? ¿El grupo central debía abarcar sólo a aquellos actores dentro del campo (es decir, solo a los investigadores) o debía incluir a aquellos afectados o que pudiesen afectar las actividades de investigación (por ejemplo, responsables de las políticas de los gobiernos, actores de la comunidad)?

Mientras que las ideas estén frescas en su cabeza es el momento para comenzar a trabajar en el proyecto que le interesa. Recuerde los tres temas, comience a escribir y a ver qué ideas se generan. Es el momento propicio para practicar, porque en las siguientes páginas nos alejaremos por un momento de las ideas de sistemas y nos concentraremos en la tarea del diseño de la evaluación.

**PARTE 2**

# **DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN**



## DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN

Propósito de la intervención  
 Propósito de la evaluación  
 Alcance y enfoque de la evaluación  
 Criterios para evaluar la intervención  
 Preguntas de evaluación para reunir evidencias  
 Consecuencias de la evaluación  
 Viabilidad

Cambiamos de lugar y lidiemos con la otra cara de la moneda, el diseño de evaluación.

Una de las cosas que he encontrado en los últimos años cuando hablo con los evaluadores y con los que encargan evaluaciones del diseño de la evaluación, es que la conversación suele comenzar con los métodos de evaluación o, de manera más amplia, con la metodología o el enfoque global.

Como se puede notar, no hay nada relacionado con métodos o metodologías en la lista que inicia esta sección. Claro que es importante la selección de métodos y metodologías como parte del diseño de evaluación, pero yo solía incluirlas como parte del título viabilidad. La viabilidad es esa etapa práctica donde se decide que se puede hacer en contraste con lo que le gustaría hacer.

Hay cientos de métodos que se pueden elegir y, en muchos casos, un enfoque de sistemas consiste en saber como usar un método en lugar de ver cuál método usar. Así que el diseño del proceso que les voy a mostrar trata sobre cómo se genera el entendimiento suficiente sobre la intervención y la evaluación, para escoger el método o la metodología más práctica, ética, y políticamente viable.

El libro seguirá la secuencia anterior. Sin embargo; en la realidad y en la base del enfoque de sistemas, el proceso no es secuencial sino iterativo. Usted siempre estará moviéndose arriba y abajo en la lista. De acuerdo a mi experiencia, es mejor empezar de arriba e ir bajando con breves chequeos ocasionales de los avances. De tanto en tanto le recordaré hacer esto.

Sin embargo; antes de ahondar en el diseño del proceso necesito dejar bien en claro mi posición sobre dos aspectos críticos y a veces polémicos de la evaluación: qué es la evaluación, y quién es el cliente de la evaluación. Mientras lea las dos páginas siguientes, recuerde la naturaleza sistémica de mi enfoque y cómo busco

*comprender las **interrelaciones***

*comprometerme con **múltiples perspectivas***

*y reflexionar sobre los **límites***



**Ahora bien ¿en qué consiste una evaluación? Para mí la respuesta es simple y la identificó Michael Scriven hace décadas.**

**La evaluación trata sobre valores y sobre como emitir juicios informados en torno a esos valores. Siendo más específicos, es un proceso que informa juicios de mérito, valor o importancia. Estoy en una disyuntiva sobre el significado preciso de estas tres palabras, pero para aquellos a los que les gustan las definiciones Chi Yan Lam las expresa de manera brillante:**

*El mérito tiene que ver con las propiedades, las características, o los atributos intrínsecos de lo evaluado. Cuando se compra una manzana, la mayoría de las personas prefieren que no esté podrida, que sea dulce, y que no esté dañada o deforme. Eso es lo que la mayoría de las personas buscaría en una manzana si se la fuera a comer, pero qué pasaría si usted comprara las manzanas para preparar un pastel. Entonces, usted buscaría una manzana que no esté dulce sino ácida. Así que como podemos ver, los atributos que deseamos en un objeto dependerán de otros factores contextuales.*

*El valor de lo evaluado se expresa como una equivalencia respecto a algo más... una forma de pensar sobre el valor se puede ver en una situación comparativa. Digamos que usted está evaluando dos casos del mismo programa: el Programa de Desayunos para Todos en el sitio A y en el sitio B. Aunque ambos casos posean méritos, el valor del programa en el sitio A puede ser distinto al del sitio B dependiendo de su impacto sobre los participantes. También, en una comparación de dos programas distintos el valor puede diferir si uno es más barato de realizar (de modo que uno es más valioso que el otro).*

*Importancia es la palabra más confusa de las tres. La importancia refiere a los valores y los significados que uno le atribuye a lo evaluado. Normalmente, uno puede aprender la importancia de algo preguntando, por ejemplo: ¿Qué hace a este programa especial? ¿Qué significado tiene para las personas?*

**Además, el señala que los tres conceptos pueden ser independientes entre sí.**

*Un colega joven recién graduado puede estar conduciendo un automóvil con muchos kilómetros recorridos, por tanto, cercano al fin de su vida útil. Podemos especular que el automóvil posee mérito limitado (es decir, la transmisión está desnivelada, la carrocería está oxidada, aunque el automóvil pueda circular) y como resultado sería de valor limitado para todos, pero para el recién graduado puede ser muy importante, porque depende de él para ir al trabajo todos los días.*

Véase: <https://chiyanlam.com/2013/11/11/meritworthsignificance-explained-in-plain-language/>

**Algunos evaluadores no están de acuerdo con el énfasis que le pongo a este aspecto de la evaluación. Sin embargo, cualquiera que considere seriamente los límites y las perspectivas no puede dejar de lado esta comprensión, puesto que el mérito, el valor y la importancia suponen límites a la elección, mientras que el valor y la importancia reflejan diferentes perspectivas. En este punto, el aspecto primordial que hay que comprender es que nunca hay un solo propósito en cualquier intervención. En cualquier situación o intervención las personas, dentro y fuera de sus límites, traerán muchas diferentes dimensiones de mérito, valor o importancia. Hablaremos de esto más adelante, pero es importante tenerlo en mente.**



Cuando los evaluadores hablan del "cliente", la mayor parte se refiere tanto a la organización que está pagando por la evaluación como a la organización que lleva a cabo la intervención que se evalúa.

Sin embargo, desde mi punto de vista, esta idea no es consistente con la tarea sistémica de comprometerse con múltiples perspectivas y de reflexionar sobre los límites. ¿Por qué los intereses particulares de una parte interesada, con un conjunto particular de perspectivas sobre una intervención o una evaluación, deberían prevalecer sobre los intereses de otras partes interesadas?

Mi respuesta es considerar como cliente a la intervención o al objeto de la evaluación. Eso me da la libertad de evaluar el mérito, el valor o la importancia de una intervención desde múltiples perspectivas, independientemente de cuál sea la parte interesada.

Un proyecto, financiado por una agencia promotora de la salud pública, que hace posible que los usuarios de drogas utilicen agujas nuevas en lugar de usadas, puede ser muy significativo para reducir ciertas infecciones. Pero la presencia del centro de salud al que debe asistir los usuarios de drogas puede reducir el valor de la propiedad en el vecindario o crear divisiones dentro de la comunidad. Estos no son efectos secundarios; son efectos que van a generar distintos juicios en él, el valor o la importancia de la intervención en las partes interesadas clave.

Considerar la intervención como el "cliente" me permite preguntar para quién, y en qué circunstancias, dicha intervención tendrá mérito, valor o importancia, y evaluar de manera exhaustiva las consecuencias tanto de la intervención como de la evaluación. Pero ya llegaremos a eso más adelante.

## RETOMANDO EL DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN



Existen siete aspectos que considero sistemáticamente cuando alguien me pide que haga una evaluación:

1. ¿Cuál es el propósito de la intervención?
2. ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
3. ¿Cuáles son el alcance y el enfoque de la evaluación?
4. ¿Cuáles son los criterios que me permitirán discernir sobre el mérito, el valor y la importancia?
5. ¿Que preguntas orientarán la recolección para que se puedan realizar los juicios?
6. ¿Cuáles serían las consecuencias de la evaluación?
7. ¿Cómo se puede hacer viable la evaluación?

Nótese aquí la palabra sistemáticamente. Estos siete aspectos no son los únicos en los que pienso, pero son factores determinantes en mi decisión sobre qué método o metodología escogeré al final. Espero que el lector comprenda que la elección del método es una elección sobre límites, respaldada por perspectivas particulares, incluyendo como se observa y evalúa al mérito, el valor y la importancia de las interrelaciones.

Vamos a ver cada uno de estos aspectos, teniendo en mente la importancia de *comprender* las **interrelaciones**

*comprometerse* con **múltiples perspectivas**  
y *reflexionar* sobre los **límites**

## ¿CÚALES SON LOS PROPÓSITOS DE LA INTERVENCIÓN?



Lo que quiero que noten de la ilustración anterior es que el “propósito” no es único. Existen una pluralidad de propósitos.

Si se asume, como yo hago, que las múltiples perspectivas informan para qué sirve una intervención, inevitablemente cualquier diseño de una evaluación necesitará incluir los múltiples propósitos de la intervención. Hablaremos un poco de esto más adelante.

Mientras tanto, imagínese por un momento que un marciano observa una intervención que usted está evaluando. No sabe nada sobre ningún propósito “formal” o “planeado”. ¿Qué sentido tendría para él la intervención? ¿Qué límites trazaría para evaluar lo que actualmente constituye la “intervención”? Más aún, ¿qué valores se atribuirían? Michael Scriven describe esto como una “evaluación sin meta”.

Esto tiene algunas implicaciones para nociones como la de “efectos imprevistos”. Considere por un momento que alguien, en algún lugar, haya previsto ese efecto. De ser así, ¿fue porque le asignó o le atribuyó un propósito diferente al de la intervención debido a que tiene perspectivas diferentes?



Lo importante que debemos notar de la ilustración anterior es que, nuevamente, existen una pluralidad de propósitos.

Si se asume, como yo, que las múltiples perspectivas informan *para qué* sirve una evaluación y que el cliente es la *intervención*, y no una agencia particular con una perspectiva particular, entonces cualquier diseño de evaluación necesitará inevitablemente incluir múltiples propósitos en la *evaluación*.

La pregunta de a qué propósitos sirve la evaluación se ha discutido y documentado mucho. Para mí existen tres categorías generales:

**Demostración.** - Existe un deseo humano natural de mostrar que lo que se hizo tuvo valor. O que no lo tuvo. También, es una respuesta al derecho a saber si la intervención fue valiosa y, de ser así, para quiénes y en qué circunstancias.

Esta categoría es, a menudo, llamada "rendición de cuentas", pero en el tipo de situaciones complejas en las que trabajan los evaluadores, donde resulta difícil evaluar la contribución -para no hablar de atribución- no es realista pensar que las personas vayan a rendir cuentas. Por lo que suelo utilizar un término más neutro.

**Mejora.** - Consiste, esencialmente, en hacer un cambio significativo en la intervención que se está evaluando o, al menos, en la situación en la que se ubica la intervención.

**Aprendizaje.** - Son las percepciones e ideas que te puedes formar al comparar la evaluación de una intervención con otra intervención muy diferente o con una intervención similar en un contexto totalmente diferente.

Como podemos ver, muchos aspectos del diseño de una evaluación estarán influenciados por las perspectivas y por las elecciones de límites al identificar distintos propósitos de la evaluación.



Sue Funnell y Patricia Rogers resaltan en su libro *"Purposeful Program Theory"* la importante diferencia que existe entre el alcance y el enfoque de una evaluación. Me gusta pensar en el alcance como un plato de sopa en el que flota la intervención. Otra forma de distinguirlos es que el alcance contiene los factores que influyen en una intervención, pero sobre los que esa misma intervención posee relativamente poca influencia. Afuera del plato de sopa están los factores sobre los que la intervención no tiene ninguna influencia. Estos factores son esencialmente "dados". Esto implica que el enfoque de una evaluación es siempre más grande que el enfoque planeado para una intervención e incluye algo del enfoque de una intervención - tenemos que mirar por encima de esos límites para ayudar a esos juicios de mérito, valor e importancia.

Estas son descripciones imperfectas: Funnell y Rogers tienen algunas más precisas en su libro, pero podemos seguir adelante con lo que tenemos. El punto que quiero resaltar es que habrá factores y partes interesadas que están directamente involucradas en la intervención, sobre la cual tienen algún grado de influencia o control (incluso si no son parte formal de la intervención). Además, habrá factores relevantes y partes interesadas que son afectadas y que afectan la intervención, sobre los cuales la intervención tiene poco control. Claro que los límites entre el enfoque y el alcance de la intervención, y el enfoque y el alcance de la evaluación, están críticamente influenciados por los propósitos de la intervención y de la evaluación. Los distintos propósitos tendrán diferentes límites entre el enfoque y el alcance, y por consiguiente también afectarían al enfoque y al alcance de la evaluación.

Esa distinción adquirirá significado más adelante cuando trate aspectos específicos de la evaluación de una intervención, considerando aspectos tales como el control de recursos, la experiencia, la legitimidad y la sostenibilidad.



Si la evaluación es sobre juicios de mérito, valor o importancia, entonces ¿cuál es la base sobre la cual se realizan los juicios?

Como señalé anteriormente, mi automóvil tiene casi 30 años, pero, dejando de lado que necesita una nueva transmisión y un silenciador, es útil y confiable porque puedo transportar muchos objetos que necesito por caminos nevados de montaña. Pero, como escribí anteriormente, tengo un amigo que se rehúsa a conducirlo porque dice que es feo y ruidoso y que es casi imposible escuchar la radio (que, de todas formas, casi nunca funciona).

El párrafo anterior contiene tres juicios basados en tres criterios: confiabilidad, utilidad y estética. Todos los juicios se basan en criterios, y el rol de las preguntas de evaluación es obtener datos para informar esos juicios.

Sin embargo, aunque los evaluadores generalmente identifican las preguntas específicas de evaluación, con frecuencia no logran identificar los criterios con los que se emiten los juicios de mérito, valor o importancia.

Como los enfoques de sistemas exploran múltiples perspectivas (es decir, múltiples formas de juzgar un valor) y luego toman importantes decisiones sobre los límites indicando cuáles deben incluirse o excluirse, una característica clave del diseño sistémico de una evaluación es la identificación explícita de los criterios de evaluación y su relación con las preguntas específicas de evaluación.

## CONSECUENCIAS DE LA EVALUACIÓN

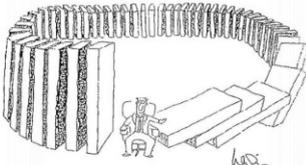


CONSECUENCIAS

¿QUÉ DEBERÍA SUCEDER?  
¿POR QUÉ NO AHORA?

UTILIDAD

USOS PREVISTOS  
USUARIOS PREVISTOS



En los últimos años es cada vez más común considerar el uso de la evaluación. La frase "uso previsto para usuarios previstos" fue acuñada primero por Michael Patton como base de su obra *Evaluación Centrada en la Utilización*, y posteriormente en su obra *Evaluación del Desarrollo*. Con el tiempo, el alcance relativamente limitado del concepto original se ha ampliado para incluir a cualquier usuario, previsto o no. Después de todo, en una situación compleja puede que no sea posible adivinar de antemano quién podría utilizar una evaluación y qué uso le daría.

Recientemente ha habido una gran preocupación sobre la utilidad de las evaluaciones, sus influencias y consecuencias. La atención se ha desplazado a una posición más normativa (lo que podría ser útil para ti pueda ser perjudicial para mí). Surgen preguntas importantes sobre perspectivas y límites, tales como ¿para quiénes va a ser útil?, y si ¿las influencias y consecuencias han sido positivas o negativas?. Al final, se tiene que tomar una decisión para ver si las consecuencias pueden sustentarse práctica, ética y políticamente. Esto es inevitable cuando se considera a la "intervención" como el cliente en lugar de una parte interesada.

Volviendo a la analogía del automóvil, si decido centrarme en la evaluación estética podría hacer una evaluación positiva de un automóvil que mecánicamente sea tan poco confiable que pueda matar gente, o a un nivel más amplio (es decir, tal vez dentro del alcance de la evaluación, pero no en su enfoque) que contribuya a la congestión vehicular y la contaminación local.

El libro de Jonny Morell "*Surprises in Programs and their Evaluations*" describe varias formas de evaluar y predecir las consecuencias, y en este libro también consideramos este aspecto.. Claro que en situaciones complejas sería difícil adivinarlas, pero eso no significa que en el diseño de una evaluación usted no deba intentarlo.

## VIABILIDAD

### Métodos

¿Cuáles métodos son los más apropiados para contestar las preguntas y recolectar los datos? ¿Serán creíbles? ¿Cuáles serán sus limitaciones? ¿Obtendrán la información necesaria?

### Recursos

¿Hay suficiente tiempo, dinero, habilidades, apoyo político y administrativo para aplicar estos métodos? ¿Cuáles son las compensaciones y compromisos?

### Consecuencias

¿Pueden las consecuencias de la evaluación ser apoyadas administrativa, política, y éticamente?

Así que finalmente, llegamos a los métodos y los recursos. Sin embargo, aquí es donde se da un giro importante. Este libro se centra principalmente en el uso de las ideas de sistemas aplicado a la intervención y sus implicaciones para una evaluación. Sin embargo; al decidir los métodos y los recursos dedicados a una evaluación, tenemos que considerar a la evaluación como parte de la intervención incluso si la evaluación ocurre después de la intervención formal. Después de todo, las consecuencias fluyen tiempo después de que termina una intervención particular o una evaluación. De este modo, algunas de las preguntas que le hacemos a la intervención sobre los recursos, el conocimiento y la legitimidad (que discuto a detalle al final de este libro) también pueden aplicarse a la evaluación misma. Hay perspectivas y límites en la elección de los métodos utilizados y en los recursos asignados a la evaluación.

Mientras tanto, antes de que voltee la página, tome un tiempo para aplicar las siete actividades de diseño de evaluación en una evaluación específica en la que está o ha estado involucrado. Cuáles serían sus conclusiones iniciales sobre:

Propósito de la evaluación

Propósito de la intervención

Alcance y enfoque de la evaluación

Criterios de la evaluación

Preguntas de evaluación

Consecuencias de la evaluación

Viabilidad de la evaluación

El resto de este libro le ayudará a abordar estos temas minuciosamente

**PARTE 3**

**CONCEPTOS DE  
SISTEMAS EN EL  
DISEÑO DE UNA  
EVALUACIÓN**



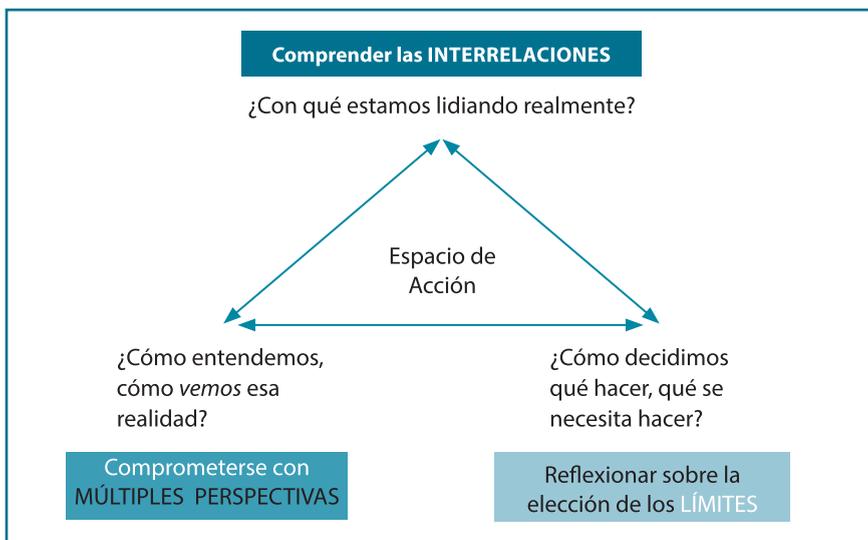
## DISEÑO DE EVALUACIÓN Y CONCEPTOS DE SISTEMAS

- \* Comprender **INTERRELACIONES**  
Enfoque y Alcance, Consecuencias
- \* Comprometerse con **MÚLTIPLES PERSPECTIVAS**  
Propósitos de la Intervención y Evaluación, Enfoque, Consecuencias.
- \* Reflexionar sobre **LÍMITES**  
Criterios, Preguntas, Enfoque/Alcance, Consecuencias, Factibilidad

Aquí es donde combino siete aspectos del diseño de la evaluación con tres conceptos de sistemas. Note que algunos están repetidos - en parte por la naturaleza iterativa de las indagaciones sistémicas sobre la que escribí antes.

Nuestro viaje lo llevará a través de tres conceptos de sistemas, para cada uno de los cuales, brindo un método con el que pueda evaluar los siete aspectos de diseño.

Los métodos son exclusivamente sugerencias. No son la única manera de mezclar las ideas de los sistemas en un diseño de evaluación. Sin embargo, con el paso de los años, los he encontrado poderosos, fáciles de aprender y útiles. Les sugiero intentar con estos primero y luego buscar otros enfoques que le sirvan.

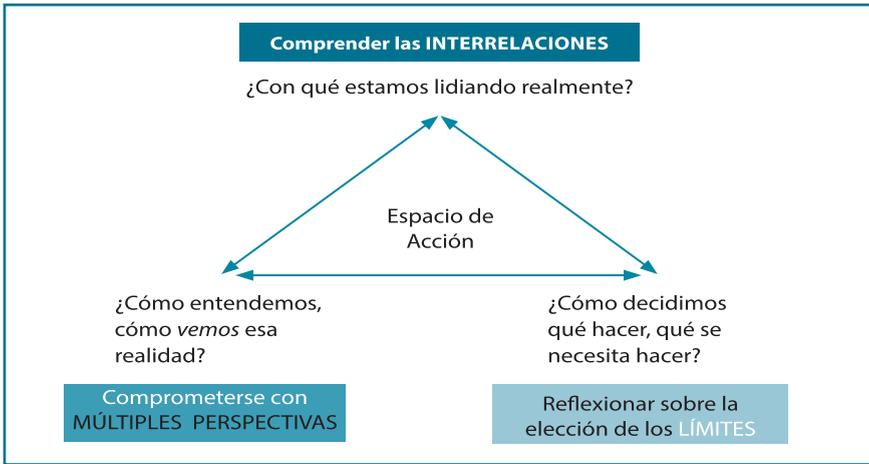


Volvamos brevemente a este diagrama.

Ahora vamos a enfocarnos, sucesivamente, en cada uno de estos conceptos. Cada paso contiene una serie de preguntas (11 en total) más un método que le ayudará a identificar las características del diseño de evaluación para cada concepto.

No me centro mucho en las bases conceptuales de estos tres métodos. Considere esto como la parte del manual del automóvil de este libro. Sólo siga las instrucciones y preocúpese del porqué más adelante.

Si está interesado, hay más detalles en mi libro *Wicked Solutions* y también en algunas de las referencias al final de este libro.



A continuación, se encuentran las 11 preguntas. De hecho, estas 11 preguntas serían suficientes para su diseño de evaluación sin necesidad de mayores explicaciones, pero les recomiendo leer el resto del libro primero.

### **Comprender las interrelaciones**

#### **¿Cuál es la realidad a la que nos estamos enfrentando?**

1. ¿Cuál es la estructura de las interrelaciones dentro de la situación (es decir; cómo se organizan los componentes)?
2. ¿Cuáles son los procesos entre los componentes de esa estructura?
3. ¿Cuál es la naturaleza de las interrelaciones (por ejemplo: fuerte, débil, lenta, rápida, conflictiva, colaboradora, directa o indirecta)?
4. ¿Qué patrones de estas interrelaciones observa que emergen con el tiempo, con qué consecuencias y para quién?
5. ¿Cuáles son las interrelaciones claves?

### **Comprometarse con múltiples perspectivas**

#### **¿Cómo comprendemos y "vemos" esa realidad?**

6. ¿Quiénes son las partes interesadas o afectadas en la situación?
7. ¿Qué intereses y cuales son los roles de las partes interesadas en la situación (incluyendo qué impacto tienen, si están impactados por estos, y su importancia)?
8. ¿Cuáles son las distintas maneras en las que una situación puede ser comprendida o planteada?

### **Reflexionar sobre los límites**

#### **¿Cómo decidimos hacer lo que es necesario?**

9. ¿Quiénes se beneficiaron o fueron marginados por la intervención?
10. ¿Cómo se gestionaron las consecuencias?
11. ¿Cómo abordamos esto en la evaluación?

## COMPRENDIENDO LAS INTERRELACIONES



1. ¿Cuál es la estructura de las interrelaciones dentro de la situación (es decir; cómo se organizan los componentes)?
2. ¿Cuáles son los procesos entre los componentes de esa estructura?
3. ¿Cuál es la naturaleza de las interrelaciones (por ejemplo: fuerte, débil, lenta, rápida, conflictiva, colaboradora, directa o indirecta)?
4. ¿Qué patrones de estas interrelaciones observa que emergen con el tiempo, con qué consecuencias y para quién?
5. ¿Cuáles son las interrelaciones claves?

Abordemos estas preguntas una por una, usando un método particular.

Las cinco preguntas anteriores lo ayudarán a identificar el enfoque, el alcance y las consecuencias potenciales de la evaluación. Si bien no van a determinar ese enfoque, alcance o consecuencias, lo ayudarán a comenzar a pensar en ellos.

Intente aplicar estas preguntas a la situación que contiene su intervención (es decir, el alcance). No tiene por que seguir las preguntas en detalle, sólo use la idea detrás de cada pregunta y encuentre la que mejor le acomode.

Tampoco le dé mucha importancia al orden. En la siguiente página le mostraré un método que lo ayudará con eso.



Muy a menudo las personas dibujan diagramas cuando abordan las preguntas sobre interrelaciones.

El representar gráficamente la complejidad de una situación es una forma efectiva de asegurar la descripción más completa posible de la situación (piense en el tazón de sopa) que contiene la intervención.

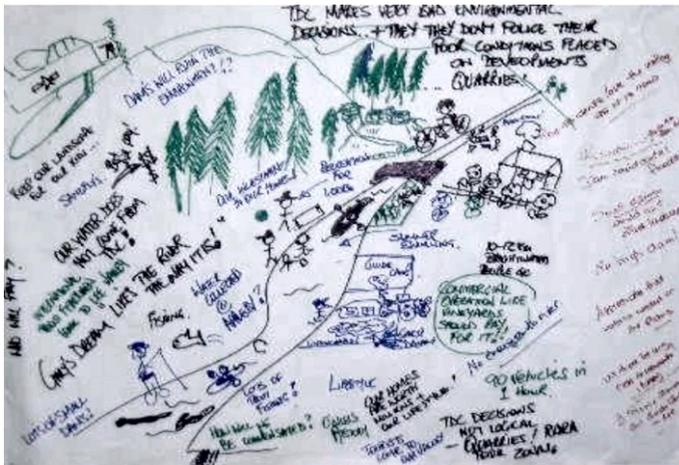
Uno de los métodos más amplios que se usa se llama Imágenes Enriquecidas, y voy a usar este enfoque para mostrarle cómo expandir las cinco preguntas. Peter Checkland desarrolló este método a fines de 1960, y la técnica se usa mucho en enfoques de aprendizaje de acción y desarrollo organizacional; así como en consejería.

Note que estoy usando la palabra "situación" y no "sistema". Aquí la distinción es importante. Las Imágenes Enriquecidas vienen del campo de los sistemas que considera a los sistemas como una realidad "imaginada". Para distinguir esto de lo que realmente está en el mundo real, se usa la palabra "situación" que describe este aspecto de la "realidad".

Las Imágenes Enriquecidas son adecuadas para representar las situaciones complejas y sus relaciones con el entorno de manera general. Estas encapsulan una situación mediante la representación no solo de las estructuras, los procesos y las interrelaciones, sino también de los temas de interés, los conflictos, los acuerdos y los recursos (por ejemplo: las personas, el dinero, las herramientas y las habilidades). También se demuestra críticamente cómo y dónde las cosas no interactúan (y si eso es algo bueno o malo).

Una Imagen Enriquecida puede superar cualquier tipo de caos. Recibe el desorden caótico de sus pensamientos y percepciones, y los plasma en papel.

## IMÁGENES ENRIQUECIDAS



He incluido cuatro ejemplos de Imágenes Enriquecidas, algunas simples y otras complicadas. Las Imágenes Enriquecidas son hechas a mano y no requieren de talento artístico. Tampoco requieren de facilitación. Normalmente se dibuja a las personas con palitos y las relaciones se expresan con líneas. Los significados de estas líneas se aclaran añadiendo etiquetas y globos con textos.

Al final, la Imagen Enriquecida puede ser un poco confusa y desordenada, pero esto no debería ser una limitación. A menudo las imágenes más desordenadas son las más valiosas y poseen un mayor significado.

Lo más importante que debe entender es que *no* está dibujando un sistema. De hecho, está haciendo lo contrario. Está dibujando el desorden no estructurado de la situación (note nuevamente la mención a la palabra situación) que le permitirá más adelante alejarse, observar esa "realidad" y pensar sistémicamente en la situación para que pueda crear un "sistema" (un modelo mental) que le permitirá desarrollar y reflexionar en la "práctica" sobre la intervención.

Así que las Imágenes Enriquecidas lo ayudarán a moverse de un estado de confusión desordenada, donde todo lo que sabe es que está tratando de evaluar una situación compleja, a un estado donde ha identificado uno o más temas que cree que le pueden brindar un buen enfoque y un buen alcance para la práctica de la evaluación. Sin embargo, el desorden también le da algunas pistas sobre las posibles consecuencias de la evaluación. ¿Cómo así?

## IMÁGENES ENRIQUECIDAS

- Estructuras
  - Procesos
  - Clima, puntos de vista, valores, normas
  - Recursos (p.ej. gente, \$, cosas, conocimiento)
  - Preocupaciones expresadas por personas
  - Supuestos
  - Conflictos, tensiones, acuerdos
  - Propósitos, aspiraciones, metas, motivaciones
  - Geografía
  - Relaciones entre estos elementos (p. ej. fuerte, débil, rápido, lento, conflictivo, colaborador, directo, indirecto)
- 

Porque lo que usted expresa en una Imagen Enriquecida es más que sólo una colección de procesos. En una Imagen Enriquecida usted trata de expresar todo lo que sabe sobre la situación y, más importante, qué es lo que no conoce de la situación.

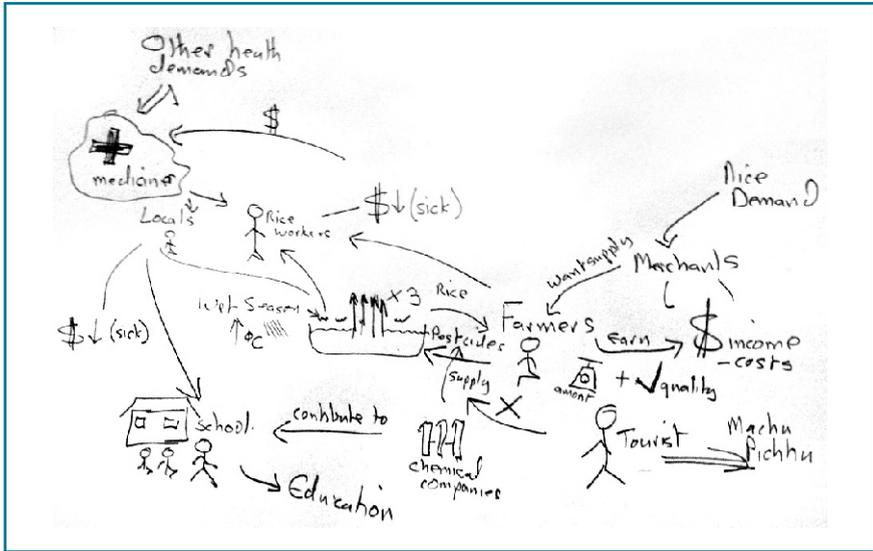
Esto incluye la representación de las siguientes características:

- Estructuras
- Procesos
- Clima, puntos de vista, valores, normas
- Recursos (es decir: gente, dinero, cosas, conocimientos, habilidades)
- Asuntos expresados por las personas
- Suposiciones
- Conflictos, tensiones, acuerdos
- Propósitos, aspiraciones, metas, motivaciones
- Geografía
- Y lo más importante la naturaleza de las relaciones. Si dibuja líneas o flechas es vital que describa qué significan (fuerza, debilidad, rapidez, conflictos, colaboración) y la lista continúa.

Esto puede parecer una lista abrumadora, pero se sorprendería de lo rápido que comenzará a usar esas ideas.

Se dice que una imagen vale más que mil palabras. Una Imagen Enriquecida reemplaza un informe de 10 000 palabras, al leer el informe en el momento en que se ha llegado al último párrafo, usted habrá olvidado lo que estaba en la página cinco. En una Imagen Enriquecida se obtiene todo de una sola vez.

Considerando que lo que ha dibujado es su idea de la situación, por lo que es mucho mejor que las Imágenes Enriquecidas se dibujen en grupo con la participación de las diversas partes interesadas.



Inicialmente la mayoría de las personas, incluyéndome, nos sentimos intimidados por la idea de dibujar la situación. Sin embargo, le sorprendería lo rápido que luyen las ideas, y sobre todo cuando lo hacemos con otras personas.

Algunos consejos:

- Ponga el nombre de su situación en la parte superior de la hoja, pero no lo ponga a manera de pregunta (¿cómo curar la malaria?) o aun peor, no lo ponga a manera de respuesta deseada (que la gente use mosquiteros). Mejor ponga algo como "estamos interesados en una situación que constituye condiciones ideales para la propagación de la malaria".

- Y luego sólo comience. Algunas veces es útil comenzar dibujando algunos enfoques de las partes interesadas o colocando en el papel algunas ideas claves.
- Si lo están haciendo en grupo, permitan que sólo una persona se encargue del dibujo. De otra manera, terminarían con diferentes Imágenes Enriquecidas por cada participante.
- No duplique las puntas de las flechas porque cada dirección puede tener diferentes características.
- Cuando haga líneas describa qué representan.
- Después de transcurridos unos veinte minutos, verifique la lista incluida en las páginas anteriores para ver qué olvido.

Hay más consejos en "*Wicked Solutions*" y especialmente en un excelente recurso en línea brindado por la Universidad Abierta del Reino Unido.

<http://systems.open.ac.uk/materials/T552/>

Así que ahora tome su situación y  
¡HÁGALO!

## \* **COMPRENDER LAS INTERRELACIONES**

- Enfoque
- Alcance
- Consecuencias

Ahora mire a su Imagen Enriquecida y hágase las siguientes preguntas:

### **Enfoque**

¿Qué señala la imagen como la interrelación más significativa y valiosa?

¿Esa sugerencia sería el o los enfoques principales de la evaluación?

¿Qué suposiciones parecen ser importantes y pueden ser valiosas de explorar a fondo en la evaluación?

### **Alcance**

¿Qué cosas sugiere la imagen como “dadas”, factores que afectan la intervención pero que son completamente independientes?

¿En qué parte de la imagen se reduce el poder de influencia de la intervención?

(Nota: la página de la Universidad Abierta, que indique anteriormente, incluye otras formas de diagramar sistemas – Diagramas de Influencia – que lo pueden ayudar en esta tarea más adelante)

### **Consecuencias**

Dada la complejidad del diagrama y el sentido que puede tener la evaluación ¿cuáles serían las consecuencias probables?

¿Cuán cómodo está con esas consecuencias? (Regresaremos con esto más adelante en el diseño del proceso)

## COMPROMETERSE CON MÚLTIPLES PERSPECTIVAS



6. ¿Quiénes son las partes interesadas o afectadas en la situación?
7. ¿Qué intereses y cuales son los roles de las partes interesadas en la situación (incluyendo qué impacto tienen, si están impactados por estos, y su importancia)?
8. ¿Cuáles son las distintas maneras en las que una situación puede ser comprendida o planteada?

Ahora veamos el segundo grupo de preguntas. ¿Por qué las personas o las organizaciones se involucran en esta situación? ¿Cuáles son sus propósitos y motivaciones?

El comprometerse con múltiples perspectivas lo ayudará a identificar los **propósitos de la evaluación**, los **propósitos de la intervención**, y lo ayudará más adelante a refinar el **enfoque** y las **consecuencias**.

Las tres preguntas del recuadro le informarán su recorrido a través de los ojos de otras personas. Note el uso de la frase "roles de las partes interesadas". Reconoce que algunas personas juegan diferentes roles en una situación y que por lo tanto poseen diferentes perspectivas.

Recordemos que por perspectivas no me refiero a una serie de opiniones sobre una perspectiva dada. Esto no trata sobre su visión de la confiabilidad de mi automóvil sino de comprometerse con las diferentes formas de comprender a mi automóvil.

La figura de la mujer representa muy bien la idea de múltiples perspectivas. Algunos verán una elegante mujer europea del siglo diecinueve, otros una anciana con un chal, y algunos verán ambas.

Sin tomar en cuenta los datos que les estoy brindando, la realidad a la que usted se enfrenta es la misma en ambos casos.

No es una metáfora perfecta, pero le ayudará a comprender lo que uno de los padres de campo de los sistemas modernos, C. West Churchman, trataba de decir cuando afirmaba que *“el enfoque de los sistemas comienza cuando se observa al mundo a través de los ojos de otro”*.

En la práctica eso es, sorprendentemente, difícil de hacer. Otra forma de expresar a Churchman es ponerse en los zapatos de otros. No sé si en algún momento lo hayan intentado, pero, de ser así, sabrán que no sólo es difícil, sino que también puede ser doloroso. A lo largo de las siguientes páginas les mostraré una forma de hacerlo menos doloroso, pero... ¿a qué me reíero con parte interesada, interés y encuadre?

### ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

Roles de las partes interesadas	... tener un impacto en	... estar impactado por	Importancia
<b>Grandes Donantes extranjeros (por ejemplo, USAID, Fundación Gats)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La elección y el diseño de proyectos de irrigación</li> <li>• Selección de bombas de irrigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos</li> <li>• Gobiernos extranjeros</li> <li>• Bill y Melinda Gates</li> </ul>	++
<b>ONG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de bombas de irrigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de dinero del donante</li> </ul>	+
<b>Expertos en irrigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación en el campo del esquema de irrigación de la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidades a corto plazo</li> </ul>	+
<b>Agricultores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad inanciera del esquema de irrigación de la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza, hambre</li> <li>• Previsibilidad del flujo del río</li> <li>• Consenso sobre la lógica del diseño del proyecto</li> </ul>	++
<b>Líderes de la ciudad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del esquema de irrigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de los agricultores de pagar por la irrigación</li> </ul>	++
<b>Gobierno nacional o local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño/ permiso del proyecto</li> <li>• Gestión de la cuenca del río, flujo del río (tiempo, cantidad)</li> <li>• Política de alimentos y agricultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de interés locales</li> <li>• Votantes</li> <li>• Donantes (prioridades, \$\$)</li> </ul>	+
<b>Importadores y distribuidores de bombas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de equipos de bombeo disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proyecto</li> <li>• Preferencias de los donantes</li> <li>• Fabricante</li> </ul>	++
<b>Consumidores de arroz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importadores de arroz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio del arroz, ingreso bajo</li> </ul>	+

En primer lugar, refirámonos a las partes interesadas (o más correctamente a los roles de las partes interesadas). Las partes interesadas son personas o cosas que pueden tener un impacto significativo en una intervención o que pueden ser impactados significativamente por una intervención.

La anterior tabla muestra el análisis de las partes interesadas en un proyecto de irrigación en África subsahariana donde se usaron bombas para trasladar agua del río a los arrozales. Las bombas se gastaron y necesitaban ser reemplazadas, y es allí cuando las cosas se volvieron problemáticas. La situación se ilustra en la imagen enriquecida que está tras la leyenda de la página 38. La tabla anterior se basa en el análisis de las partes interesadas en esa imagen.

La primera columna está encabezada por "roles de las partes interesadas". Como escribí anteriormente, esto reconoce que cualquier persona puede ocupar muchas posiciones entre las partes interesadas (por ejemplo: consumidor de arroz, expertos en irrigación, líder de la ciudad).

Partiendo de la imagen enriquecida que ha dibujado, llene la tabla anterior con su propio ejemplo.

Como consejo, trate de evitar agrupar muchas partes interesadas con intereses distintos. En el ejemplo anterior, la fila "gobierno" resultó ser un grupo demasiado grande para trabajar con éxito los "intereses" (ver la siguiente página)

## ANÁLISIS DE INTERESES

Roles de las partes interesadas	Intereses	Importancia
<b>Grandes Donantes extranjeros (por ejemplo, la USAID, la Fundación Gates)</b>	Proyectos sostenibles	++
	Reducción del hambre	+
<b>ONG</b>	Flujo continuo de proyectos	+
	Misión de la ONG	+
<b>Expertos en irrigación</b>	Implementación eficaz	+
	Acceso a las bombas de riego	+
<b>Granjeros</b>	Cultivo de alimentos suficiente para las familias	++
	Acceso a las bombas de riego	++
	Ingresos de la granja	++
	Proyectos sostenibles	++
<b>Líderes de la ciudad</b>	Mejor trato para la ciudad	+
	Liderazgo	+
<b>Gobierno nacional o local</b>	Producción Nacional de Alimentos	+
<b>Importadores del sector privado y proveedores de servicios</b>	Beneficio, ventas, cuota de mercado	+
	Proyectos sostenibles	+
<b>Consumidores de arroz</b>	Bajo precio de los alimentos	++

Los intereses son los elementos movilizadores que están detrás del comportamiento. Son los que hacen que las partes interesadas se levanten cada mañana, las razones que los motivan a ser parte de la intervención. Es lo que las partes interesadas tienen para ganar o perder con la intervención que se está evaluando, y por supuesto, estos intereses pueden no ser los mismos de aquellos que pusieron o pagaron por la intervención en primera instancia.

Si se desconcertó al ver que la imagen enriquecida tenía que incluir tantas cosas, ahora entenderá por qué. La imagen le muestra las partes interesadas pero su valioso contenido le permite comprender los intereses.

Construya una tabla de interés con su propio ejemplo.

## COMPROMETERSE CON MÚLTIPLES PERSPECTIVAS



ALGO QUE HACER CON ...

ALGO QUE HACER CON ...

ALGO QUE HACER CON ...

Uso el término “encuadre” para expresar las diferentes formas de comprender qué es o qué puede ser una intervención. Es lo que un observador marciano podría “ver”. De hecho, será la forma en la que las partes interesadas “vean” la intervención, independientemente de cuál podría ser su “propósito” formal. La razón por la que los interesados participan en una intervención es para cumplir con sus intereses, y éstos pueden no ser necesariamente los mismos que los del promotor o responsable de la intervención.

Por este motivo, la forma más fácil de identificar el encuadre es tomar una idea de interés y añadir “algo relacionado” delante de este.

En términos del ejemplo anterior de la bomba de riego, podríamos decir:

- Algo que hacer con los proyectos sostenibles
- Algo que hacer con el acceso a las bombas de riego
- Algo que hacer con el liderazgo

UN CONSEJO: No confunda el “encuadre” con el “propósito” o con el “resultado”. Tenga cuidado con los verbos que utiliza. El encuadre informa el propósito, y el propósito informa el resultado.

Encuadre – algo que hacer con el liderazgo.

Propósito – mejorar la distribución de las posiciones del liderazgo dentro de la estructura de la ciudad.

Resultado – las mujeres poseen una participación igual en la producción y la venta del arroz.

Trabaje ahora con su propio ejemplo. No tiene que pegarse a la idea “algo que hacer con + idea de interés”; ya que puede olvidar algo importante mientras hace este ejercicio. Lo ayudará a empezar, pero como siempre, es bueno mirar atrás a la imagen enriquecida para verificar.

## COMPROMETERSE CON MÚLTIPLES PERSPECTIVAS



Propósitos de la Intervención

Propósitos de la Evaluación

Demostración, Mejora, Aprendizaje

Foco

Consecuencias

Utilizando el resultado de los ejercicios de encuadre, ahora podemos abordar los problemas de diseño.

Para que el proceso se mantenga manejable, suelo trabajar con tres encuadres. Seleccione los encuadres haciendo estas tres preguntas:

- ¿Cuál de los tres encuadres refleja mejor la intervención como un todo?
- ¿Cuál de los tres encuadres ocurre con mayor frecuencia en el análisis de interés?
- ¿Cuál de los tres encuadres refleja la más amplia variedad de perspectivas posibles?

No tiene que pegarse a los tres (pero yo no tendría más de cinco).

Ahora puede abordar o refinar los siguientes aspectos de diseño:

### **Propósitos de la intervención**

Esencialmente, son conducidos por su encuadre y por la frase "hacer algo con". Así que, en términos del ejemplo con bombas de riego, un proyecto sostenible a través del cual se puedan mantener y reemplazar las bombas de manera adecuada sería más barato.

### **Propósitos de la evaluación**

Ahora se encuentra en una buena posición para empezar a trabajar con lo que quiere demostrar, mejorar o aprender mediante la evaluación de la intervención de cada uno de sus encuadres elegidos. Por ejemplo, qué se puede aprender de implementar proyectos de irrigación sostenibles.

### **Enfoque de evaluación**

Si desea, ahora puede refinar más el enfoque basándose en cada encuadre.

### **Consecuencias de la evaluación**

Ahora puede comprender más las consecuencias basándose en cada encuadre.

## REFLEXIONANDO SOBRE LA ELECCIÓN DE LÍMITES



9. ¿Quiénes se beneficiaron o fueron marginados por la intervención?
10. ¿Cómo se gestionaron las consecuencias?
11. ¿Cómo abordamos esto en la evaluación?

Finalmente, nos referiremos a los límites y a la elección de los límites. Los límites determinan qué queda dentro y fuera. En la evaluación, los límites y los límites seleccionados tienen un propósito especial. Identifican el criterio por el cual evaluamos la intervención; ya que los criterios delimitan lo que tiene mérito, valor y significado, y lo que no.

El definir los límites ayuda a abordar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los criterios clave de una evaluación que deben usarse en cada “encuadre”?
2. ¿Qué preguntas deben formularse para reunir los datos necesarios?
3. ¿Cuál es y cuál debe ser el enfoque y el alcance de la evaluación?
4. ¿Cuáles son las consecuencias probables?
5. ¿Cuán viable es la evaluación?

Claramente, la elección de los límites clave requiere de gran deliberación, pero también anote las preguntas 9, 10 y 11 de la ilustración anterior. No sólo le ayudan a determinar los criterios de la evaluación, sino que también lo fuerzan a considerar las implicaciones éticas y políticas de la intervención. Esto resalta una de las mayores diferencias entre el enfoque de este libro para el diseño de una evaluación en relación a otros enfoques. Se reconoce formalmente que el diseño de una evaluación tiene implicaciones prácticas, políticas y éticas; y que necesitan ser deliberadas como parte del proceso del diseño.

Como inicio, podemos abordar las tres preguntas de la ilustración. En las siguientes páginas les mostraré una forma de profundizar en estas tres preguntas.



Consideremos dos de las cinco preguntas enumeradas en la página anterior.

- ¿Cuáles son los criterios clave de una evaluación que deben usarse en cada “encuadre”?
- ¿Qué preguntas deben formularse para reunir los datos necesarios?

En las siguientes páginas los llevaré a través de un proceso que surge de la parte del campo de los sistemas conocido como “sistema crítico”. Esta parte del campo está especialmente interesada en los asuntos prácticos, políticos y éticos que resultan de establecer límites, lo que es especialmente útil en una evaluación en general y en el diseño de una evaluación en particular. Se originó en el trabajo de C. West Churchman, pero el método que sigue viene del trabajo de Werner Ulrich, quien desarrolló las ideas de Churchman en un marco conocido como Heurística de Sistemas Críticos.

El marco de Ulrich se puede usar para evaluar cuán bien una intervención ha manejado cuatro áreas de selección de los límites críticos: impacto, control, conocimiento y legitimidad. Note que estoy usando la palabra “impacto” en un sentido general de consecuencia y no como la técnica específica con la que algunos evaluadores distinguen entre resultado, consecuencia e impacto.

## LÍMITES CRÍTICOS

Para cada "algo que ver con..."

Cómo mediria;

- a. El *impacto* de la intervención, quién debe beneficiarse, de qué maneras y cómo lo sabe?
- b. El *control* de la intervención; cómo los decisores deberían gestionar los recursos responsablemente para lograr el propósito deseado. Quién debe asegurarse que eso ocurra?
- c. El *conocimiento* usado en la intervención; qué tan relevante, apropiado y suficiente debe ser la experticia que se elija y use?
- d. La *legitimidad* de la intervención; qué hace que lo que hacemos sea lo más apropiado de hacer, por quién? Cómo debería la intervención obtener legitimidad en quienes se encuentran en desventaja en el sistema?.  
Qué dice esto sobre la visión del mundo / los valores subyacentes a la intervención?

Aspecto	Criterio	
Impacto	1. Impacto	2. Ontológico (observar y medir la realidad)
Control	3. Eficiencia	4. Control
Conocimiento	5. Experticia	6. Garantía
Legitimidad	7. Legitimidad	8. Sostenibilidad

Hay muchas formas de decidir el criterio de una evaluación. No estoy a favor del uso de un conjunto de criterios estándar. Creo que cada evaluación necesita identificar su propio conjunto de criterios y preguntas. Sin embargo, habiendo dicho esto, después de usar los sistemas críticos como base del diseño de una evaluación por varios años, me da cuenta que cada una de estos cuatro aspectos de selección de límites críticos implican la elección de dos criterios genéricos, ocho en total, que se ilustran en el cuadro anterior. Algunos les serán familiares, pero en la forma en que serán definidos más adelante pueden ya no ser tan familiares.

Para entender cómo uso estos ocho criterios, es útil saber un poco sobre los sistemas críticos subyacentes. Aquí una narrativa que lo ayudará a explicar por qué los cuatro aspectos de selección de límites son relevantes e importantes.

Cuando elige los encuadres clave, usted traza límites. Cuando piensa en la intervención basándose en esos encuadres, traza aún más límites. De hecho, para repetir, cada intento traza muchos límites. Ya que no puede examinar críticamente cada elección de límites, ¿en cuáles se centrará? Como escribí anteriormente, C. West Churchman y Werner Ulrich, desarrollaron medios para ayudar a tomar estas decisiones a través de lo que ellos llaman sistemas críticos.

Como muchos de los pensadores sobre sistemas, ellos argumentaban que cada sistema tenía que tener un propósito. Ya que cualquier propósito resulta de una elección entre muchos propósitos posibles, aquellos que eligen un propósito tienen una responsabilidad ética para evaluar el impacto de esa elección, tanto entre quienes se benefician como entre los que no se benefician del propósito seleccionado. Una elección de límites clave es la selección de un medio cuyo impacto nos haría conscientes (es decir, las decisiones de valoración).

Habiendo elegido ese propósito, ahora tenemos la obligación de asegurar que la intervención tenga los recursos adecuados que sean gestionados y controlados de forma tal que aseguren el verdadero propósito y que la intervención se base en un conocimiento adecuado para informar sobre los medios necesarios para lograr el impacto deseado. Finalmente, una intervención sólo podrá continuar o tener el impacto deseado si posee grados apropiados de legitimidad. Esta legitimidad no sólo depende de aquellos que se benefician del propósito (esa es la parte fácil), sino también de quienes fueron las víctimas (es decir; los excluidos o marginados, deliberadamente o no). Así que las elecciones de límites clave necesitan el nivel más alto de crítica, control y legitimidad.

## SISTEMAS CRÍTICOS

- ¿Qué es el interés?
- ¿Quiénes son los interesados o involucrados?
- ¿Cuál es el problema principal?

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS

Para informar el criterio específico y las preguntas de la evaluación de cada sección, normalmente suelo separar cada una de los cuatro aspectos (impacto, control, conocimiento, legitimidad) en cuatro subpreguntas:

- ¿Qué es lo que está en juego?
- ¿Quiénes son las partes interesadas?
- ¿Cuál es el gran problema?
- ¿Qué criterios y preguntas de evaluación surgen de esto?

En la práctica, me parece difícil pasar por los tres encuadres con estas preguntas. Afortunadamente, hemos avanzado en el libro y en este momento usted tendría la posibilidad de abordar estas preguntas de una sola vez; considerando, al mismo tiempo, los diferentes encuadres. Incluso podría haber optado por un "súper" encuadre que abarque a los tres. De hecho, hay parte del campo de la "innovación" que considera una verdadera innovación el hecho de combinar diferentes "encuadres" de una idea en uno solo que puede abarcar, en algo nuevo, más que los encuadres obsoletos.

Hay varias posibilidades, por ejemplo: puede considerar que está re ensamblando los diferentes encuadres en una sola intervención, pero manteniendo y utilizando las ideas generadas al separar inicialmente la intervención en diferentes encuadres. Estas opciones pueden parecer difíciles, pero he encontrado que en la práctica son relativamente fáciles de implementar. Es una parte del proceso donde aprenderá qué vale la pena intentar distintas opciones en diferentes situaciones.

## IMPACTO

¿Cuál es el interés? **Propósito**

¿Involucrados? **Beneficiarios**

¿Cuál es el aspecto principal? **¿Cómo sabemos?**

### CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de Impacto / Efectividad

*(Identificación del propósito para los beneficiarios)*

Criterios Ontológicos

*(Observación y medición)*

El criterio de impacto/efectividad es común en el diseño de una evaluación y es relativamente fácil de construir para las preguntas de evaluación. El segundo criterio es menos común y evalúa qué tan bien se observó, midió y comprobó que los beneficiarios e la intervención realmente se han beneficiado. Más que un criterio constituye un conjunto de criterios de seguimiento. ¿La intervención seleccionó medidas que observasen con exactitud y en forma adecuada la realidad?. En la evaluación, la medición es a menudo considerada como un asunto técnico neutral y rara vez se considera como una elección de límites con aspectos prácticos, políticos y éticos que necesitan deliberación.

Sin embargo, piense en las discusiones en torno a los datos cualitativos y cuantitativos, en su núcleo tienen profundas dimensiones prácticas, políticas y éticas, ya que reflejan las creencias en la forma de observar y registrar la realidad. Hay ganadores y perdedores en todas las elecciones, incluso cuando se utilizan ambos tipos de datos.

Para esta sección del libro voy a utilizar un ejemplo. Hace algunos años se me pidió comentar sobre un proyecto de prevención del VIH / SIDA financiado por una agencia religiosa de ayuda. El proyecto proporcionó microcréditos a las trabajadoras sexuales de la calle, los préstamos les permitieron establecer negocios de peluquería. La idea era que los ingresos adicionales de la peluquería reducirían la necesidad de las trabajadoras de la calle para cobrar extra por relaciones sexuales sin protección.

Es evidente que hay varios "encuadres" posibles para este proyecto, pero he elegido uno que tiene que ver con la independencia económica. En las siguientes páginas desarrollaré criterios y preguntas de evaluación basadas en este encuadre. Por simplicidad, sólo he incluido una pregunta de evaluación (de mérito, valor o importancia) para cada criterio, pero es evidente que es posible formular otras.

*Criterio del propósito del proyecto:* independencia financiera de las trabajadoras sexuales de la calle.

*Pregunta del propósito de la evaluación:* ¿existe una diferencia significativa en la independencia financiera de las trabajadoras sexuales de la calle?

*Criterio ontológico:* habilidad para evaluar el estado financiero de las trabajadoras sexuales.

*Pregunta de la evaluación ontológica:* ¿qué tan exitosas fueron las formas utilizadas por el proyecto para medir las finanzas de las trabajadoras sexuales de la calle?

Ahora aborde estos aspectos en su ejemplo.

## CONTROL

¿Interés? **Recursos**

¿Involucrados? **Administradores de recursos**

¿Cuál es el problema principal? **Control de recursos**

### CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de Eficiencia

*(Administración de recursos)*

Criterios de Control

*(Control de gestión de recursos)*

Sin embargo, el impacto no es lo único que evaluamos. También evaluamos los aspectos del proceso. Los sistemas críticos se centran en dos aspectos del proceso: los recursos y el uso del conocimiento.

En primer lugar, el uso de recursos - o más exactamente el control de recursos. Todas las intervenciones tienen dos juegos de roles para la toma de decisiones sobre los recursos. Hay decisiones hechas por aquellos que manejan los recursos y hay decisiones sobre los límites de los que controlan los recursos. Esta última tiene la responsabilidad principal de asegurar que los gestores utilicen eficazmente los recursos para llevar a cabo el propósito deseado. Sin esa función de "control" existe el riesgo de que una intervención sea "tomada" por los gestores de recursos para servir a los fines de los gerentes en lugar de a los propósitos de la intervención (recuerde el asunto del 'interés'). La decisión sobre lo que hay dentro de la "gestión" y lo que se encuentra dentro del "control" es una elección de límites clave. Así que deliberar sobre las decisiones límite entre la "gestión" y el "control" es muy importante desde el punto de vista de los sistemas críticos.

Retomando el ejemplo de las trabajadoras sexuales.

*Criterio de eficiencia:* gestión del proceso de micro-préstamo.

*Pregunta de evaluación de eficiencia:* ¿qué tan bien se administraron los micro-préstamos para cambiar el estado económico de las trabajadoras sexuales de la calle?

*Criterio de control:* control de proceso de micro-préstamos.

*Pregunta de evaluación de control:* ¿qué tan apropiados y exitosos fueron los controles establecidos por la agencia religiosa de ayuda para las funciones de toma de decisiones de la agencia que administraba el micro-crédito?

Aborde esos aspectos en su ejemplo. Recuerde que el control de recursos trata sobre como asegurar un enfoque sostenido en los propósitos de intervención y los beneficiarios.

## CONOCIMIENTO

- ¿Interés? **Conocimiento y experticia**
- ¿Involucrados? **Expertos**
- ¿Cuál es el asunto principal? **Insuficiente conocimiento**

### CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de Experticia  
(*Conocimiento y experiencia de aplicación*)

Criterios de Garantía  
(*Prevención de vacíos de conocimiento*)

Los dos criterios siguientes evalúan si los conocimientos y habilidades más apropiados fueron utilizados en la intervención (Criterio de experticia), y qué tan bien la intervención manejó los riesgos de usar conocimiento incorrecto o inapropiado o conocimiento relevante ignorado o marginado (Criterio de Garantía). Aquí es donde a menudo se producen debates alrededor de los llamados sistemas de conocimiento de las diferentes culturas que poseen conocimiento que es valorado y conocimiento que es ignorado o marginado. Esto implica que no existe una única forma de aplicar conocimientos que garantice el éxito del proceso. Una vez más, una parte vital de una investigación de sistemas críticos es evaluar el riesgo de que cualquier conjunto de conocimientos se vea limitado por las preocupaciones sobre usos incorrectos o inapropiados o las elecciones del conocimiento.

Ejemplo:

*Criterio de experticia:* la experticia necesaria para asegurar que el proceso de micro-préstamo mejore el estado económico de las trabajadoras de la calle.

*Preguntas de evaluación de experticia:* ¿qué tan valioso fue el conocimiento brindado a la situación, el desarrollo y la gestión del proceso de micro-préstamo y su impacto en el bienestar económico de las trabajadoras sexuales de la calle?

*Criterio de garantía:* asegurar que se usó el conocimiento más adecuado de la manera más adecuada y en el tiempo más adecuado.

*Pregunta de evaluación de garantía:* ¿qué tan exitoso fue el proyecto al abordar las suposiciones incorrectas sobre la forma en la que el proyecto debía diseñarse, desarrollarse y gestionarse?

Ahora aborde estos aspectos en su ejemplo.

## LEGITIMIDAD

¿Interés? **Sostenibilidad**

¿Involucrados? **Los que tienen otra visión de mundo, los afectados pero no implicados**

¿Cuál es el asunto principal? **Legitimidad**

### CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de Legitimidad (Apoyo práctico, político, y ético)  
(*Conocimiento y experiencia de aplicación*)

Criterios de Sostenibilidad  
(*Actividades, capacidades, e ideas de la intervención*)

Como escribí anteriormente, la legitimidad de una intervención no se da por quienes se encuentran involucrados en la intervención sino por aquellos que se verían afectados, pero no se encuentran involucrados. En particular, la legitimidad depende de que tan bien se consideran y manejan, y como se acomodan los intereses de los afectados o marginados por la intervención.

El ignorar los temas de legitimidad es una "falla" muy común en una intervención.

Por este motivo, los dos criterios de legitimidad evalúan qué tan bien la intervención gestiona la legitimidad considerando puntos de vista prácticos, políticos y éticos.

- Prácticamente, ¿qué tan bien manejó la resistencia, la oposición y el rechazo de aquellos negativamente afectados por la intervención?
- Políticamente, ¿qué tan satisfactorio fue la gestión de temas de poder?
- Éticamente, ¿con qué éxito se abordaron los temas más amplios de justicia social?

Y como consecuencia, ¿qué tan satisfactoria fue la intervención en tres aspectos de sostenibilidad?

- Continuidad de las actividades
- Capacidades fortalecidas para emprender actividades similares
- Incorporación de las ideas en futuras intervenciones

## LEGITIMIDAD

¿Interés? **Sostenibilidad**

¿Involucrados? **Los que tienen otra visión de mundo , los afectados pero no implicados**

¿Cuál es el asunto principal? **Legitimidad**

### CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de Legitimidad (Apoyo práctico, político, y ético)  
(*Conocimiento y experiencia de aplicación*)

Criterios de Sostenibilidad  
(*Actividades, capacidades, e ideas de la intervención*)

En general, al proyecto no le fue muy bien en los seis criterios ya cubiertos.

Pocas trabajadoras sexuales de la calle recibieron algún dinero. Ya había demasiadas peluquerías, la gestión y el control eran un caos y tanto al inicio como durante el proyecto no se consultó a las personas adecuadas sobre lo apropiado de la experiencia. Pero los aspectos clave para el fracaso final del proyecto fueron la legitimidad y la sostenibilidad.

*Criterio de legitimidad:* El apoyo práctico, político y ético necesario para apoyar el desarrollo económico de las trabajadoras sexuales de la calle.

*Preguntas de evaluación de legitimidad:* ¿qué tan exitoso fue el proyecto al ganar el apoyo de los afectados en forma negativa? ¿Qué tan bien se trataron los desequilibrios de poder en el proceso? ¿Qué importancia tuvieron los aspectos éticos en la mejora del bienestar económico de las trabajadoras sexuales de la calle?

Había dos problemas principales de legitimidad que tienen que ver con la práctica y el poder. Los hombres que “alquilan” a las mujeres (los proxenetas) las desalentaban para que se uniesen al proyecto porque ellos reciben una comisión, y si las mujeres ganaban menos por su trabajo sexual, los proxenetas tenían menores ingresos. También se excluyó del proyecto a las trabajadoras de los burdeles que presionaron a las trabajadoras sexuales de la calle para que no cooperen. Desde un punto de vista ético, había un problema importante sin resolver en relación con las divisiones dentro de la agencia religiosa acerca de si se debería fomentar activamente el uso del condón o si se debía persuadir a las mujeres para que dejen el trabajo sexual. Por lo que se enviaron mensajes muy contradictorios a los trabajadores del proyecto acerca de su enfoque.

*Criterio de sostenibilidad:* sostenimiento de las actividades, las capacidades, o las ideas subyacentes a la intervención.

*Preguntas de evaluación de sostenibilidad:* ¿qué tan permanentes y significativos fueron los esfuerzos para asegurar que continúe el proyecto o para que las trabajadoras sexuales se vuelvan económicamente independientes, o para sostener la idea que una fuente de ingresos alternativa era una buena forma de reducir el sexo inseguro.

Ahora aborde estos aspectos en su ejemplo.

## REFLEXIONANDO SOBRE LOS LÍMITES SELECCIONADOS



- Criterios
- Preguntas
- Alcances y Enfoque
- Consecuencias
- Viabilidad

No estoy diciendo que las evaluaciones sólo deban considerar estos ocho criterios de evaluación. Es posible que desee añadir criterios específicos relevantes para una intervención en particular. Sin embargo, en mi experiencia con estos ocho criterios se proporciona un encuadre útil para formular las preguntas de evaluación clave en la mayoría de las intervenciones.

1. Impacto y eficacia
2. Ontología
3. Gestión de recursos
4. Control de recursos
5. Uso del conocimiento
6. Garantía
7. Legitimidad
8. Sostenibilidad

En sentido estricto, las **preguntas** de evaluación deben fluir de los **criterios**. Identifique los criterios primero, y luego desarrolle las preguntas de evaluación basadas en esos criterios.

Sin embargo, en esta etapa de un diseño de evaluación, es posible que comiencen a surgir las preguntas de evaluación de forma independiente a los criterios. Así que una alternativa es usar la lluvia de ideas para posibles preguntas de evaluación y luego asignarlas a uno o más de los ocho criterios. En este caso, la lista de los ocho criterios se convierte en una lista de comprobación para estar seguros que las preguntas de evaluación son lo suficientemente “sistémicas”.

Una vez identificados los criterios de evaluación y las preguntas, vale la pena volver a pensar en el enfoque y el alcance de la evaluación. El **enfoque** y el **alcance** suponen una importante selección de los límites, y cualquier cambio podría significar el tener que volver a evaluar las consecuencias de la evaluación.

Ahora aborde estos aspectos en su ejemplo.

## VIABILIDAD

### Métodos

¿Cuáles métodos son los más apropiados para contestar las preguntas y recolectar los datos?

¿Serán creíbles? ¿Cuáles serán sus limitaciones?

¿Obtendrán la información necesaria?

### Recursos

¿Hay suficiente tiempo, dinero, habilidades, apoyo político y administrativo para aplicar estos métodos?

¿Cuáles son las compensaciones y compromisos?

### Consecuencias

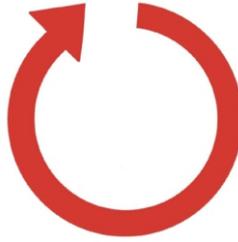
¿Pueden las consecuencias de la evaluación ser apoyadas administrativa, política, y éticamente?

Si nuevamente se hace referencia a los diagramas de las páginas 16, 33 y 34 verán que reflexionar sobre los límites se encuentra estrechamente asociado a la práctica. Se trata de ver cómo acomodamos la diferencia entre lo que nos gustaría hacer y lo que es posible hacer. Lo que es factible. Por lo que la discusión final sobre la viabilidad, en principio, es una repetición del ejercicio de elección de límites clave expresado en la ilustración de la página 50. Teniendo en cuenta los propósitos de la evaluación, qué compensaciones se encuentran implicadas por los métodos que seleccionamos (con el fin de recopilar datos para informar sobre los juicios de mérito, valor e importancia), los recursos disponibles (personas, tiempo, dinero, cosas), cómo administramos y quién controla dichos recursos, qué conocimientos sobre la intervención se respetan o se ignoran, cómo evitamos el "fracaso" de conocimiento y qué consecuencias traen para la legitimidad y la sostenibilidad de la evaluación.

En efecto, en este punto, consideramos a la evaluación en sí misma como una intervención. Como una comprobación final a la que sometemos a la propia evaluación de los sistemas de análisis crítico.

Ahora aborde estos aspectos en su ejemplo.

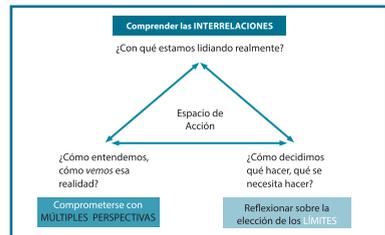
## RESUMEN



A continuación se presentan, brevemente, los aspectos que este libro ha cubierto sobre el proceso del diseño de una evaluación.

### Tres conceptos de sistemas:

- *Comprender las interrelaciones*
- *Comprometerse con las múltiples perspectivas*
- *Reflexionar sobre límites*



### Y su combinación con siete actividades de diseño de evaluación

- Propósitos de la evaluación
- Propósitos de la intervención
- Evaluación del enfoque y alcance
- Criterios de evaluación
- Preguntas de evaluación
- Consecuencias de la evaluación
- Viabilidad de la evaluación

### DISEÑO DE EVALUACIÓN Y CONCEPTOS DE SISTEMAS

- \* Comprender **INTERRELACIONES**  
Enfoque y Alcance, Consecuencias
- \* Comprometerse con **MÚLTIPLES PERSPECTIVAS**  
Propósitos de la Intervención y Evaluación, Enfoque, Consecuencias.
- \* Reflexionar sobre **LÍMITES**  
Criterios, Preguntas, Enfoque/Alcance, Consecuencias, Factibilidad

Usando

- Imágenes Enriquecidas para comprender las interrelaciones



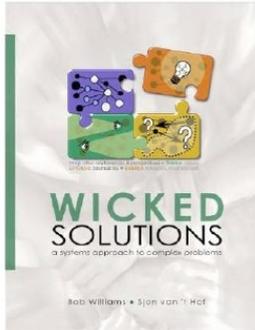
- Análisis de las partes interesadas, de los intereses y los encuadres para comprometerse con las múltiples perspectivas.



- Y considerando el impacto, el control, el conocimiento y la legitimidad como decisiones clave sobre límites críticos que llevan a ocho criterios para evaluar el valor de la intervención.



## DONDE SE PUEDE ENCONTRAR MAS INFORMACIÓN SOBRE ESTE ENFOQUE (EN INGLÉS)



Compre la versión electrónica del libro (\$US12)  
<http://www.gumroad.com//wicked>

<http://bit.ly/1SVoOH3>  
 Compre la versión impresa del libro (\$US25)

## EN ESPAÑOL

Descargue la versión electrónica del libro en <http://ecosad.org>  
 Compre la versión impresa del libro dirigiendo un correo a [ecosad.peru@gmail.com](mailto:ecosad.peru@gmail.com)

## OTRAS REFERENCIAS

La lista de referencias es amplia, me basé en algunas y no puedo mencionar a todas. Este no es un texto académico y sólo he incluido las referencias que se mencionan específicamente en el libro. Los textos claves a los que me refiero son de fácil acceso en Internet. He tratado, de la mejor manera posible, de darles los créditos a todos y si en algún caso he fallado mis más profundos respetos... hágamelo saber y haré las correcciones del caso.

### Bibliografía general

*Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit.* Bob Williams & Richard

*Hummelbrunner.* Stanford Business Books.

*Systems Practice: How to Act in a Climate Change World.* Rae Ison.

*Springer/Open University.*

*Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic*

*Models.* Sue Funnell & Patricia Rogers. Jossey-Bass.

*Thinking with Concepts: John Wilson. Cambridge University Press.*

*Surprises in Programs and their Evaluations. Jonny Morell. Guilford Press.*

*Utilization Focused Evaluation. Michael Quinn Patton. New Century Text.*

*Developmental Evaluation. Michael Quinn Patton. Guilford Press.*

### **Imágenes Valiosas**

<http://systems.open.ac.uk/materials/T552/>

### **Sistemas críticos**

[http://betterevaluation.org/plan/approach/critical\\_system\\_heuristics](http://betterevaluation.org/plan/approach/critical_system_heuristics)

## **RECONOCIMIENTOS**

En la última década muchas personas han contribuido a las ideas de este pequeño libro. Sin ningún orden en particular mencionaré a las siguientes personas: Gerald Midgley, Martin Reynolds, Patricia Rogers, Richard Hummelbrunner, Sjon van't Hof, Hein Mallee, Eric Sarriot, Jane Davidson, Ricardo Wilson-Grau, Margo Beth Fleming, Heather Britt, Gene Bellinger, Jan Noga, Travis Mayo, Emily Gates, Emily Forsyth Queen, Mary McEathron, Marlène Laeubli, Heather Nunns, Judy Oakden, Stefanie Krapp, Michael Quinn Patton, mi editor de copia Nikki Crutchley de Crucial Corrections, Scott Brynildsen por la cubierta, miembros de *the American Evaluation Association's Systems and Evaluation Topical Interest Group*, miembros de the Aotearoa New Zealand Evaluation Association quienes trabajaron por tres días algunas de las ideas principales de este libro, y a todos los que asistieron a mis talleres durante los últimos años, especialmente aquellos talleres que se salieron del plan.

Una mención extra especial para el staf de USAID en Uganda y a los miembros de Institute for Research Institute for Humanity and the Environment (RIHN) in Kioto, quienes me ayudaron a unir todo, más todos aquellos quienes pasaron tiempo leyendo los borradores en cuanto salían e hicieron sugerencias importantes.

Finalmente, querido lector y ahora nuevo colega, me gustaría reconocer sus esfuerzos al brindar este espacio de ideas en sus propias mentes y actividades. Este es un documento vivo, va a cambiar. Así que me gustaría saber cómo han usado las ideas y pensamientos de este libro para poder acomodarlas en próximas versiones.

Este libro está basado en talleres que he facilitado por todo el mundo en los últimos cinco años. Durante mi estadía en Perú decidimos traducir el libro al español. Y este es el resultado. Quiero agradecer a los miembros de EvalPeru, especialmente Eamma Rotondo y Brenda Buchelli, al equipo de Ecosad, especialmente Alain Santandreu y a la Universidad Católica de Perú por su amistad, ayuda y apoyo.

## SOBRE EL AUTOR

Bob ha usado los conceptos de sistemas por casi 30 años. Originalmente tuvo una formación como ecologista – una de las primeras disciplinas sobre “sistemas” – y pasó cuatro años con el Grupo de Sistemas de la Universidad Abierta del Reino Unido. Es experto en diversidad de métodos para incorporar el enfoque de sistemas en la evaluación, incluyendo enfoques relativamente “antiguos”, tales como la dinámica de los sistemas y la metodología de los sistemas blandos; así como los nuevos sistemas adaptados complejos, los críticos y la teoría de la actividad.

Durante los últimos años, Bob ha estado explorando cómo adaptar las ideas de sistemas y los métodos de sistemas a la práctica de evaluar y rediseñar programas sociales complejos. En particular, está interesado en cómo los conceptos de sistemas pueden aplicarse a los métodos de investigación, análisis y diseño que no se originan en el campo de los sistemas. En otras palabras, ¿cómo hacer más “sistémicos” los métodos que suelen utilizar los evaluadores en su trabajo, en lugar de aprender un conjunto totalmente nuevo de métodos?. En 2014, recibió el Premio Lazarsfeld de la American Evaluation Association (AEA) por su contribución a los “fructíferos debates sobre los supuestos, metas y prácticas de evaluación”.

Si está interesado en aprender más sobre este enfoque, consiga una copia de *Wicked Solutions*, en coautoría con Sjon Van’t Hof. Si está interesado en los métodos de Sistemas en general, el libro *Systems Concepts in Action: a practitioner’s toolkit* de Richard Hummelbrunner describe veinte de estos. También hay diversidad de recursos en su página web.

[bob@bobwilliams.co.nz](mailto:bob@bobwilliams.co.nz)

<http://www.bobwilliams.co.nz>



La evaluación de proyectos, programas y políticas es un campo en continua expansión. Cada vez más, las evaluaciones buscan mostrar al donante los impactos de las acciones que han sido financiadas. El poder atribuir los cambios a nuestra intervención es el principal desafío de los evaluadores. Conceptos como eficacia, eficiencia e impacto ocupan la atención de los evaluadores. Pero ¿este es el único enfoque para evaluar los cambios y las transformaciones vinculadas a nuestras intervenciones?

¿Qué sucedería si consideramos a la intervención como el "cliente" y al donante como una parte interesada, junto a las comunidades y a otras instituciones y actores que puedan beneficiarse o perjudicarse con el proyecto?. ¿Qué pasaría si en lugar de medir impactos reflexionamos sobre las consecuencias éticas y políticas de nuestra intervención?. ¿Y si ponemos en valor la sostenibilidad de los cambios en lugar de evaluar el cumplimiento (o justificar el incumplimiento) de las actividades previstas?

Las evaluaciones no siempre ponen en valor los cambios promovidos por las intervenciones conectando los logros a las trayectorias de cambio. Muchas veces no consideran las múltiples perspectivas que están en juego (incluyendo la de quienes no se benefician con los resultados de las intervenciones). O no toman en cuenta las interrelaciones como forma de mejorar la comprensión de los procesos de cambio directamente vinculados e influenciados por las intervenciones que se evalúan.

Con un lenguaje sencillo y una reflexión profunda, el último trabajo de Bob Williams nos muestra cómo se pueden utilizar los conceptos de sistemas para diseñar una evaluación. En su texto, nos alienta a pensar que para obtener resultados diferentes debemos pensar y hacer las cosas en forma diferente.

ECOSAD - Consorcio por la Salud, Ambiente y Desarrollo es una Organización No Gubernamental formada por un colectivo de investigadores que contribuyen a la búsqueda colaborativa de soluciones a problemas de salud, ambiente y sociedad que afectan a las comunidades, en especial las más vulnerables, promoviendo el uso de los conocimientos socialmente construidos en los procesos de investigación-acción para la formulación de políticas públicas más justas e inclusivas.



Saco Oliveros N° 295, Oicina 501, Santa Beatriz, Lima - Perú.  
ecosad.peru@gmail.com  
<http://ecosad.org>  
<https://www.facebook.com/EcosadPeru>

ISBN: 978-612-45221-0-9

