



LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
Enfoques, pasos para su diseño y factores de éxito
Convenio FIDA/desco TAG N° 700

PREVAL

preval@desco.org.pe

www.preval.org

Introducción

El Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y El Caribe (PREVAL), financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), busca desarrollar las capacidades locales para el diseño y desarrollo de sistemas de SyE participativos orientados al impacto. Se entiende estos últimos como procesos de reflexión y comunicación que articulan acciones de recolección y gestión de la información, para lograr una *adecuada y oportuna rendición de cuentas que propicie aprendizajes*. El PREVAL considera que los sistemas deben ser herramientas flexibles e innovadoras, hechas a la medida de las necesidades de aprendizaje de múltiples usuarios, reconociendo sus características culturales y organizacionales específicas.

Pionero e innovador, probablemente el PREVAL sea el único programa regional de una agencia de las Naciones Unidas orientado al desarrollo de capacidades en SyE, en momentos que aún existe una débil cultura evaluativa, lo cual constituye un desafío para lograr los objetivos de esta etapa, coincidentes con los Objetivos y Metas del Milenio.

Desde 1997, el PREVAL viene fomentando una cultura evaluativa mediante la formación de evaluadores así como a través de la provisión de asistencia técnica y desarrollo de la capacidad de autoevaluación en equipos técnicos y gobiernos de proyectos de lucha contra la pobreza rural. Estos servicios son complementados por una plataforma virtual de recursos informativos orientados al encuentro y al interaprendizaje, trabajando en red y alianza con múltiples actores para facilitar el encuentro y aprendizaje en Seguimiento y Evaluación del desarrollo rural. Así, mantiene una activa red electrónica que reúne a más de 1,600 usuarios y una página web bilingüe español e inglés que contiene bancos de datos, bibliotecas virtuales, boletines

electrónicos y directorios técnicos. Con ello se espera aportar a la comunidad de evaluadores, facilitadores de procesos sociales, organizaciones rurales, equipos técnicos, gerentes sociales y gobiernos interesados en el desarrollo rural que orientan sus actividades hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio¹.

El presente documento muestra las bases conceptuales y metodológicas que ha venido construyendo y adaptando el PREVAL en materia de sistemas de SyE en consulta con sus asociados. La primera parte aborda los Enfoques Conceptuales que se fomenta en tales sistemas; la segunda, trata sobre los Pasos para el Diseño de Sistemas de SyE que fueron elaborados por una comunidad de evaluadores convocados en el 2005, los que también construyeron una definición de consenso sobre desarrollo de la capacidad e identificaron los Factores de Éxito y Fracaso en la implementación de los Sistemas de SyE².

(1) ENFOQUES CONCEPTUALES

A continuación se presentan los principios y enfoques de trabajo del PREVAL en el área de Seguimiento y Evaluación, coherentes con los estándares del FIDA y de las Naciones Unidas.

(a.1) Desarrollo de la capacidad evaluativa

Según se indica en la Guía sobre SyE del FIDA, capacidad es “la facultad de individuos y organizaciones para desempeñar funciones de modo eficaz, eficiente y sostenible”³. Por tanto, promover capacidades implica desarrollar esas facultades a nivel individual y colectivo, mediante actividades interactivas y dialógicas que prueban ser útiles para construir conocimientos y destrezas, despertando potencialidades para el ejercicio ciudadano.

En el plano organizacional, desarrollar capacidades implica un manejo óptimo de los recursos, procesos y conocimientos de la organización, para lo cual se interactúa con los clientes desde la motivación interna (aquello que impulsa a actuar) y las características del entorno (condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, etc.) para obtener el desempeño resultante⁴.

En el terreno de la evaluación los nuevos enfoques promueven aprendizajes que buscan generar en todos los actores las siguientes capacidades y habilidades:

¹ El PREVAL es aliado y socio estratégicos de comunidades y redes especializadas en aprendizaje social y evaluación así como de gestión orientada al impacto. Apoya desde sus inicios a la Red Latinoamericana de Seguimiento, Evaluación y Sistematización ReLAC y es miembro de IDEAS (Internacional Development Evaluation Association).

² Deseamos agradecer a Brenda Bucheli, Lúcia Calil, Rogério Silva y Gloria Vela miembros de la comunidad de evaluadores del PREVAL que editaron los productos de la “Jornada de Entrenamiento e Interaprendizaje de Consultores PREVAL” Lima, 24-26 de mayo 2005. El texto final fue editado por Emma Rotondo, Coordinadora del PREVAL.

³ Ver Guía del FIDA en SyE sección 7-3.

⁴ Mayor información en Lusthaus; et.al., Evaluación organizacional – marco para mejorar el desempeño. BID - CIID, 2002.

- interés por visualizar cambios para el futuro, en forma compartida.
- disposición para la escucha al otro y para reconocer percepciones e intereses distintos
- creatividad para preguntar, generar y aplicar conocimientos
- liderazgo para concertar entre actores y negociar propuestas
- criterio para la resolución de conflictos
- responsabilidad para establecer compromisos y compartir la toma de decisiones.

Como se ve, estos enfoques valoran la adquisición de conocimientos e información, pero también la reflexión, la creatividad, el liderazgo y otras condiciones personales y grupales necesarias para la sostenibilidad del impacto.

De otro lado, la experiencia de proyectos de desarrollo rural en la región demuestra que no se puede esperar éxito sin la formación de un *capital social*, es decir, sin capacidades locales que den vigencia en el tiempo a los resultados. Para promover una cultura de concertación y formar dicho capital social, los nuevos enfoques insisten en acciones conducentes a:

- descentralizar la toma de decisiones para abrir oportunidades al desarrollo local
- fomentar la expresión del talento técnico local, con el mismo fin
- estimular liderazgos compartidos y el trabajo en equipo
- forjar una visión de futuro que revalorice la identidad cultural y de género
- promover redes de información sobre nuevas tecnologías y acceso a mercados
- propiciar que las organizaciones comunales, sociales, de producción y de comercialización se movilicen y administren recursos con mayor autonomía.

(b.1) Gestión orientada al impacto y al aprendizaje

El FIDA define el impacto como los cambios –productivos o no productivos, tangibles o intangibles– plasmados en la calidad de vida de los habitantes de las zonas rurales, hombres y mujeres, registrados en el entorno y a los que ha contribuido el proyecto. El uso del SyE por parte de los actores permite encontrar evidencias de los cambios y reflexionar sobre sus causas, lo que se traduce en asimilación de las lecciones aprendidas, o sea en aprendizaje para aplicar y mejorar las prácticas. Fundamentalmente se trata de articular la rendición de cuentas (con transparencia) y el aprendizaje respetando los contextos culturales y organizacionales específicos.

Como es sabido, el interés del FIDA y de otros organismos internacionales por fortalecer la gestión orientada al impacto y al aprendizaje proviene de los cambios en los paradigmas y estrategias para hacer frente a la pobreza rural. De proyectos que concentraban las decisiones exclusivamente en el nivel gerencial y técnico, se ha pasado ahora a sistemas de planificación y ejecución que dan un papel activo a los propios destinatarios de los proyectos y a la sociedad local. Para obtener una gestión orientada al impacto, según el FIDA, se requiere:

- guiar la estrategia del proyecto hacia el impacto en la pobreza
- crear un entorno de aprendizaje

- garantizar la eficacia de las operaciones y
- desarrollar y utilizar sistemas de SyE para mejorar las operaciones estratégicas y no sólo para elaborar reportes y recolectar información que a veces no se usa.

La orientación del SyE hacia el impacto significa responder a los requerimientos del RIMS y a preguntas tales como: *¿de qué modo se está contribuyendo a reducir la pobreza rural?; ¿se han incrementado los ingresos y activos de los pobres, en qué medida?; y ¿se están desarrollando capacidades en los actores, hombres y mujeres?*

(c.1) Seguimiento y Evaluación Participativos

Aunque el concepto de participación está presente en la agenda del desarrollo desde la década de los setenta, hoy sustenta un nuevo enfoque para la evaluación de proyectos, basado en la negociación y concertación de todas las partes para obtener compromisos y responsabilidades compartidas en la gestión y resultados. De este modo, la participación en la evaluación *no se limita a involucrar o consultar esporádicamente a la población, sino que la incorpora en la toma de decisiones.*

El énfasis en lo participativo se expresa en la existencia de espacios para la recolección, análisis y uso de la información por parte de los actores, de acuerdo a su cultura. Ello significa redimensionar el rol de los proyectos como facilitadores en la apertura de oportunidades para contribuir a la visión y misión de los grupos objetivo.

El enfoque participativo reconoce el valor de la experiencia y conocimientos de la población y particularmente de los pobres, para conducir y articular propuestas de cambio y para influir en la mejora de su realidad local (empoderamiento), así como para desarrollar y manejar su propia información en el marco de un proyecto. La evaluación participativa proporciona procedimientos, herramientas y metodologías amigables que facilitan la planificación y ejecución de un proyecto conducido por múltiples actores.

La idea es que las Unidades de Seguimiento y Evaluación actúen como facilitadores y orientadores de procesos de diseño, recopilación, procesamiento, análisis y uso de la información, de manera que desarrollen las potencialidades locales.

(2) PASOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE SyE⁵

Los pasos siguientes están definidos para un Sistema de Seguimiento y Evaluación orientado al impacto y al aprendizaje. En este sentido, se pretende que el Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) que se diseñe se convierta en un mecanismo de aprendizaje sobre cómo, a través de una intervención específica en un contexto determinado, se logran los cambios en la población objetivo (personas individuales, organizaciones sociales, instituciones, etc.) y/o en la realidad del contexto en el que se actúa. Aunque muchas veces se aplican estos sistemas con el propósito de “rendir cuentas” (accountability), es el propósito de aprendizaje el que le da sentido y consistencia, especialmente en contextos cambiantes y de alta incertidumbre como los que se viven actualmente en América Latina.

Para que un sistema de SyE pueda realizar su potencial como mecanismo de aprendizaje, se requiere que tanto su proceso de diseño como de aplicación sean participativos, es decir, que estos procesos involucren a los diferentes actores y sus diversos intereses.

En general, cualquier acción institucional involucra a distintos actores, quienes suelen tener intereses también diversos frente a los Sistemas de SyE. Por ejemplo, una Organización Social puede esperar de la aplicación del sistema de SyE aprendizajes para mejorar sus proyectos y/o sus acciones futuras, permitiéndole mejorar su posición relativa / competitividad frente a los financiadores y aumentar su capacidad de obtener recursos adicionales para mantener su acción institucional; mientras que los financiadores esperan que la puesta en marcha de sistemas de SyE en los proyectos o intervenciones apoyadas, les permitan conocer si éstos se ejecutan según lo acordado y si con sus recursos se están obteniendo los efectos e impactos que esperaban. Las entidades públicas (gobiernos, por ejemplo) pueden esperar que el sistema de SyE les facilite cumplir su compromiso de rendición de cuentas sobre su gestión y la ejecución del presupuesto.

Para que un sistema de SyE sea exitoso y dados los diversos intereses respecto al SyE que podrían tener los actores vinculados a un proyecto o programa, es importante que antes de iniciar su diseño estos intereses, y los roles que de ellos se derivan, sean identificados claramente. Teniendo en cuenta que uno de los actores presentes en una intervención institucional y especialmente durante el diseño y aplicación del sistema de SyE son los Consultores, se hace indispensable aclarar los roles que deberán cumplir durante el diseño y aplicación de dichos Sistemas.

En general, durante el diseño y aplicación de Sistemas de SyE se espera de los Consultores que sean Asesores, Capacitadores y/o Facilitadores del proceso. Por ello, se debe tener claridad en las implicaciones precisas de cada uno de estos roles:

- Facilitador/a: es una persona que propicia procesos de conversación en grupos, creando condiciones para que dicho proceso sea fluido y eficiente de forma que se

⁵ El contenido de esta sección ha sido elaborada por la comunidad de evaluadores del PREVAL convocada en la “Jornada de Entrenamiento e Interaprendizaje de Consultores PREVAL” Lima, 24-26 de mayo 2005 en la que participaron unos 25 profesionales. El texto que se elaboró en tal evento fue editado gracias a Lúcia Peixoto Calil (Brasil) y Gloria Vela (Colombia).

garantice la contribución efectiva de cada participante, fomentando la creatividad de las personas, estimulándolas a manifestar y debatir sus ideas, a identificar sus problemas, encontrar respuestas adecuadas, a tomar decisiones y a asumir compromisos⁶.

- Capacitador/a⁷: es una persona que dispone de conocimientos y experiencia en determinados temas y que diseña y promueve actividades específicas para compartirlos y/o transferirlos a otras personas.
- Asesor/a⁸: es la persona que, en un momento preciso y con duración determinada, brinda apoyo técnico a un programa con el propósito de ayudar a resolver algún tema, situación o necesidad específica.

No obstante lo anterior, en un Sistema de SyE participativo y orientado al impacto y al aprendizaje, se requiere que los Asesores tengan habilidades de facilitación, para ayudar a los grupos beneficiarios o responsables de la acción a identificar sus intereses en el SyE y las dimensiones claves que serán observadas, a encontrar los indicadores más adecuados y a interpretar los datos recolectados desde la mirada de estos mismos grupos (pues es indispensable que la interpretación de los datos recolectados haga ‘sentido’ a las personas involucradas en el SyE).

También es necesario que los Facilitadores tengan conocimientos técnicos en SyE, para que los productos que se generan en el proceso de construcción o aplicación de los sistemas preserven un mínimo de coherencia y consistencia no solamente técnica, sino también cultural (otra vez, que ‘haga sentido’ a los participantes y que reflejen la lógica que orienta la acción). Y, de modo similar, que los asesores no se olviden de la naturaleza del proceso de aprendizaje que se está vivenciando – es decir, su naturaleza cultural – y no impongan la dimensión de rendición de cuentas sobre la dimensión de aprendizaje.

En los procesos participativos que involucran personas con poca experiencia técnica, a veces se tiene que abandonar cierto grado de exigencia respecto a la calidad técnica del sistema de SyE, para garantizar la participación y su realización como herramienta de aprendizaje y de gestión democrática de los programas. Sin embargo, la flexibilidad en la dimensión técnica no puede significar desprecio por la calidad de los procedimientos, sino más bien un desafío a enfrentar, considerando las condiciones objetivas de que se dispone. Es la flexibilidad técnica la que garantiza la participación y la no exclusión de muchos de los actores, especialmente de la población meta, durante un proceso de diseño y aplicación de Sistemas de SyE.

Para que un sistema de SyE potencie la dimensión de aprendizaje, debe tener la capacidad de movilizar positivamente a las personas que lo van a utilizar en el futuro, despertando el interés de aprender a partir de la observación rigurosa y sistemática de la realidad y de su interpretación argumentada. Dicha movilización permite que los participantes:

⁶ Adaptado de Schubert, Klaus y Nogueira, Heloisa – Desenho e facilitação de processos de discussão grupal – Caixa de Ferramentas. H+K Desenvolvimento Humano e Institucional. São Paulo, 2001.

⁷ Adaptado de BANSES – PREVAL, Ficha de Registro de consultores, 2005.

⁸ Idem.

a) En la etapa de diseño del Sistema de SyE, hagan explícitos sus puntos de vista, establezcan consensos o identifiquen sus diferencias con relación a lo que consideran “problema”, a la lógica que articula estos problemas con los propósitos de la intervención y a los medios para llevarla a cabo; además, que se apropien de los conceptos y categorías definidas para el SyE y pasen a utilizarlos como lenguaje entendible y facilitador de las comunicaciones⁹.

b) En la etapa de aplicación del Sistema de SyE, superen sus propias limitaciones técnicas y sus temores respecto a los procedimientos formales de los métodos de SyE, haciéndose capaces de producir información/conocimiento útil para sus necesidades de acción y gestión.

En síntesis, movilizar el interés de las personas significa crear condiciones adecuadas (no solamente desde el punto de vista técnico, pero también en términos culturales) para que ellas entiendan qué se quiere / o se debe observar, y el porqué de dicha observación; desarrollen su capacidad de observar, escuchar, interpretar; despierten el placer de descubrir, de aprender y de compartir aprendizajes; e incorporen con más facilidad y naturalidad las actividades de SyE en su rutina normal de trabajo / vida.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, a continuación se plantea una secuencia de los pasos a seguir en el diseño de un Sistema de SyE orientado al impacto y al aprendizaje.

⁹ Durante el diseño y aplicación de Sistemas de SyE se manejan muchos conceptos técnicos que requieren ser ‘traducidos’. Por ejemplo: ¿qué se entiende por democracia / empoderamiento / sostenibilidad, etc., en el contexto específico en el que se desarrolla la intervención? Explicitar dichos conceptos / categorías ayuda a comprender qué resultados se esperar lograr con la intervención y, por lo tanto, qué deberá ser ‘observando’/evaluado en el proceso de SyE.

PASOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE SyE ORIENTADOS AL IMPACTO Y AL APRENDIZAJE	Rol del/la consultor/a¹⁰
1. Identificación de los actores que participarán en el sistema SyE, garantizando la representatividad de todos (o de los principales actores) con quienes se trabajará o que tienen interés en la intervención.	F
2. Identificación participativa de los intereses de los actores en el sistema de SyE 2.a. Definición de sus roles en la operación del sistema (es conveniente que, posteriormente, se acuerde directamente con cada uno de los actores, paso 8.c.)	F y/o A
3. Identificación del nivel y mecanismos de participación de cada actor durante el proceso de diseño del sistema de SyE	A y/o F
4. Organización del Comité responsable del diseño participativo del sistema (debe tener representación de los distintos actores)	F y/o A
5. Concertación, con el Comité de diseño, la agenda del proceso, los recursos, condiciones técnicas y logísticas, compromisos, el tiempo disponible y los mecanismos de comunicación.	F
6. Definición participativa de los enfoques, lineamientos estratégicos, medios para aprendizaje y definiciones operacionales del sistema de SyE 6.a. Construcción de un lenguaje común reconocer los distintos conceptos - sentidos y formas de medirlos	C y/o F
7. Revisión participativa, documentación y ajuste de los instrumentos de Marco Lógico/planificación del proyecto 7.a. Revisión y ajuste participativo de los indicadores	F y/o A
8. Definición participativa de los objetivos y alcances del sistema con relación al impacto 8. a. Definición participativa de los campos de interés para la toma de decisiones a partir del sistema de SyE 8.b. Identificación participativa de necesidades de información de cada actor 8.c. Definición de los roles de cada actor en la operación del sistema	A y/o F
9. Diseño participativo de mecanismos, herramientas e instrumentos de recolección, procesamiento, reporte, uso y aprendizaje	A y/o C
9 a. Definición de la automatización del Sistema y requerimientos para su puesta en marcha	A y C
10. Definición participativa de mecanismos de	A y/o C

¹⁰ Los roles de los Consultores son:

F: Facilitador/a

C: Capacitador/a

A: Asesor/a

institucionalización ¹¹ del sistema SyE por parte de los actores	
11. Definición participativa de mecanismos de revisión y del sistema de retroalimentación	A y/o C
12. Acuerdo sobre el plan de actividades para la aplicación y retroalimentación del sistema	F y/o C

(3) FACTORES EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Factores de Éxito

- Voluntad política*. Es una condición o requisito para poder poner en marcha sistemas de SyE orientados al impacto y al aprendizaje, esto es, sistemas de SyE participativos.
- Enfoque participativo del SyE: participación de representantes de los diferentes grupos de actores (representación por género, edad, etnia). Esta es otro requisito o condición para la aplicación de sistemas de SyE.
- Claridad conceptual y operativa del proyecto y calidad de las hipótesis de cambio expresados en cadenas de cambio, modelos lógicos incluidos el Marco Lógico, especialmente en cuanto a la formulación de indicadores de efecto e impacto y que la estrategia de intervención esté claramente definida.
- Análisis de actores (identificación y características de actores y usuarios, y de sus necesidades de información). Definición clara de los resultados esperados por cada uno de los actores y la retroalimentación de la ejecución a partir de la información generada por la aplicación del sistema
- Motivación de los actores participantes en el diseño del sistema se S y E
- Existencia y/o construcción de un lenguaje homogéneo entre quienes diseñan el SyE y entre quienes lo van a aplicar.
- Proceso de diseño sencillo, gradual (coherente en etapas y secuencias) y de fácil aplicación y adaptación permanente
- Definición de herramientas e instrumentos sencillos, flexibles innovadores, adecuados, que atiendan las necesidades y condiciones de cada grupo de interés/actor
- El diseño y aplicación del sistema de SyE debe considerar la dinámica social (tiempo, cultura) de los participantes
- Definición de un tiempo límite adecuado para el diseño del sistema SyE
- Complementación con otros sistemas de información (especialmente con el sistema contable)
- Asesor con habilidades y aptitudes de Facilitador/a.

Factores de Fracaso

- Excesiva delegación de responsabilidades de las unidades técnicas y/o del proyecto en consultores, sin participación o con limitada participación de los actores en proceso.

¹¹ La institucionalización del Sistema de SyE significa introducirlo en la cotidianidad del trabajo de los diferentes actores.

- Entendimiento del diseño y aplicación del sistema de SyE como una función administrativa u obligatoria (procesos impuestos)
- Definición de Términos de Referencia para las consultorías sin claridad y/o con altos costos
- Mala utilización de los recursos o instrumentos inadecuados
- Metodologías para la recolección de datos muy complejas, que demandan mucho tiempo o recursos financieros en su aplicación.
- Ausencia de mecanismos de comunicación entre los actores más directamente involucrados y otros que tienen interés en el proceso, pero que no participan directamente del SyE (financiadores / entidades gubernamentales, por ejemplo).
- Baja articulación entre quienes están aplicando el sistema, lo que genera análisis fragmentados y poco útiles.
- Imposición de indicadores obligatorios al margen de las necesidades de los actores y usuarios
- Falta de un plan acordado para el uso de la información y recomendaciones generadas por el sistema
- Desconexión entre facilitadores, capacitadores y asesores, en el caso de que sean personas distintas. (riesgo de lenguajes y enfoques distintos, generando confusiones en la comprensión y aplicación de conceptos).
- Pérdida, disminución o cambio del interés de actores claves, en el proceso de SyE.

BIBLIOGRAFIA

- Feinstein, Osvaldo “Focused Rapid Assessment of Monitoring and Evaluation Systems (FRAME). Monitoring and Evaluation Division. Economic and Planning Department. Report N° 0449 August 1993.
- FIDA, Junta Ejecutiva – 81° periodo de sesiones. Roma, abril del 2004 “Informe y recomendación del presidente”
- FIDA, **Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural – Guía para el S y E de proyectos.** 2002.
- Horton Douglas, et.al.; **Evaluating Capacity Development – Experiences from Research and Development Organizations around the World.** ISNAR – CTA – IDRC, The Netherlands, 2003.
- Lusthaus Charles, et. al.; **Evaluación Organizacional – Marco para mejorar el desempeño.** Banco Interamericano de Desarrollo – Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Canadá, 2002.
- Mai, Robert; **Alianzas de Aprendizaje Organizacional – Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional.** ASTD, México, 1997.
- MDF; **Curso de Desarrollo Institucional y Fortalecimiento Organizacional (DI/FO).** Realizado en Lima, Perú, del 15 al 26 de Octubre del 2001.
- Ocampo, Ada; **Informe Final PREVAL II.** Junio 2004.
- Pact; **Hacia una visión común para mejorar el sistema de fortalecimiento municipal en Bolivia.** Informe de consultoría encargada por DFID, Diciembre del 2004.
- Preskill, Hallie; Torres, Rosalie; **Evaluative Inquiry for Learning in Organizations.** SAGE, California, USA, 1999.
- PREVAL III, **Plan Operativo Anual Abril – Diciembre 2005.**
- PREVAL III; **Síntesis del Taller de entrenamiento e intercambio de consultores PREVAL.** 24-26 de Mayo del 2005.
- Pigna, Jorge; **Sondeo de necesidades de capacitación y asistencia técnica en PSES de PREVAL III.** enero 2005.
- Rotondo, Emma; **Informe final – Evaluación de la Asistencia Técnica de PREVAL II.** PREVAL – FIDA, Enero 2003.
- Senge Peter, **La Quinta Disciplina – El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Granica, México, 1990.
- Vela, Gloria; **Propuesta de proceso participativo para construcción de plan estratégico de PREVAL III.** Documento de trabajo, Junio 2005.
- Wikibooks,
[http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje_colaborativo / Definici%C3%B3n](http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje_colaborativo/_Definici%C3%B3n)