

La realidad como sistema complejo

José Antonio Prado*

Complejidad, sistemas complejos y sistemas sociales.

Todos nos hemos desgañado de impotencia alguna vez, preguntando por qué todo tiene que ser tan complicado, al obtener resultados distintos a los que buscábamos con alguna acción. Podrá imaginarse y discutirse largamente cómo sería el mundo si la realidad fuese obvia y simple... pero simplemente no es así: No existen los buenos y los malos. No hay una sola causa para la pobreza. El mundo no reacciona todos los días igual ante una misma idea. La realidad es escurridiza, a veces pareciera incluso caprichosa.

Claro que existen fenómenos que en cierta medida se comportan siempre igual y se dejan predecir, pero no todo es así. De hecho, por lo general la grata sensación de comprender cabalmente un fenómeno sólo se nos presenta cuando hacemos suficiente zoom para tener a la vista apenas una parte de la realidad, aislándola imaginariamente del resto.

Esa técnica, la del relojero que desarma cada mecanismo del reloj hasta encontrar, aislar y reparar la parte que falla para finalmente ensamblar todo de nuevo y volver a tener un reloj funcionando, es un clásico de nuestra formación: subdividimos un problema complicado en

subproblemas más fáciles de manejar, y luego de intervenir, volvemos a juntar todo.

Maravillosa técnica para relojes y sistemas parecidos, en los que es suficiente conocer cómo funciona el resorte y el tornillo para ser capaces de predecir lo que sucederá cuando se los ponga a funcionar juntos en determinadas condiciones. Son los denominados sistemas simples, o lineales. Satisfactoriamente predecibles.

Pero los fenómenos más interesantes no se comportan así. La sociedad humana no se comporta así. La comunicación humana tampoco. Estos son sistemas complejos. Para conocerlos no basta con conocer sus partes. Y sus partes no se pueden conocer por separado. En un sistema complejo: Las interacciones de los miembros del sistema afectan a otros miembros y, lo que es más importante, al sistema en su conjunto, que va evolucionando a lo largo del tiempo con cada interacción. Y es imposible predecir esa evolución.

El ejemplo típico de sistema complejo es la comunicación humana (por ejemplo, en las redes sociales), porque el hecho que el emisor lance un mensaje no implica que conozcamos la reacción en tiempo y forma del receptor. Y esa interacción, además, puede tener efecto en otros elementos del sistema que inicialmente no estaban afectados por el mensaje. (Romay 2014). La complejidad es un reloj que no se puede desarmar.

Debilidades de la visión lineal y sus implicancias políticas y culturales.

¿Por qué es importante asumir la complejidad? Porque para cambiar lo que está mal lo primero es entender por qué está mal. Eso implica, en primer término, identificar las causas y distinguirlas de los efectos. Pero además reconocer de qué efectos dependen nuestras causas y qué más podrían causar sus efectos en el todo y otras partes. Una mirada lineal de causa y efecto será muy probablemente insuficiente para predecir cómo reaccionará la realidad ante nuestras bien intencionadas acciones. Y como equivocarse no es gratis, bien conviene ejercitar la visión sistémica en busca de pistas que ayuden a diseñar la acción.

Sospecho por otro lado que el acostumbrarse a la cómoda simplicidad de no entender lo complejo, poco a poco va dejando huellas culturales que bien pueden contribuir a hacernos vulnerables a la superstición y las teorías conspirativas, por ejemplo, y a través de ellas, a la manipulación.

Lo mismo en el ámbito de la acción política: si se actúa improvisadamente, siempre reaccionando al instante en cada paso, o dejándose guiar por pulsiones de la multitud, sorprendiéndose siempre – para bien o para mal – ante los resultados, claramente no se estudió bien la realidad, distinta como es de las películas de aventuras épicas, en las que suele ser suficiente el coraje y arrojo sin mayor reflexión. Este es también un abordaje lineal, incompleto y, en consecuencia, poco estratégico.

Prospectiva y visión sistémica para cambiar el mundo.

Asumir que la realidad se comporta como un sistema complejo no quiere decir que debemos abandonar los intentos por transformarla (dado que efectivamente predecir sus respuestas y evolución es tan incierto). Quiere decir que para transformar esa realidad compleja ya no serán suficientes los diagnósticos lineales y las acciones puntuales y descontextualizadas. Hay que pensar en sistemas, y explorar nuevas técnicas para diseñar soluciones.

Una poderosa forma de aproximarnos al futuro en tanto realidad compleja e indeterminada es la prospectiva, más específicamente la planificación prospectiva, bien descrita como “el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable”.

La prospectiva se sostiene en 3 estrategias esenciales:

- La visión de largo plazo: Lo importante para elegir el mejor camino es, antes que nada, definir para dónde vamos. Así, en prospectiva el largo plazo es siempre prioritario y determinante, mientras que los cortos plazos serán estratégicos en función de la conquista del largo plazo.

- La cobertura holística: O visión sistémica, es justamente la mirada que permitiendo ver el todo y sus partes en funcionamiento, nos deja reconocer la complejidad a la que nos enfrentamos, nos ayuda a detectar las relaciones de causalidad entre las partes y a detectar cuales son más trascendentes, etc. Es lo contrario a una mirada parcial y disconexa.
- El consensuamiento: es la estrategia que nos ayudará a evitar quedarnos en la visión puramente académica, para más bien ser capaces de llevar del papel a la práctica nuestras ideas para cambiar el mundo. Si se incluye a los protagonistas como participantes en la toma de decisiones para la planificación, se está ganando en posibilidades de mejorar el control sobre el futuro, porque las decisiones que sean fruto de consenso y legitimidad tendrán no sólo la fuerza suficiente para persistir, sino que habrán contribuido a la toma de conciencia del colectivo que va a ser afectado por esas decisiones.

Así, con mirada de largo plazo, panorámica, incluyente y pedagógica, la planificación prospectiva puede hacerse eligiendo y combinando de entre una nutrida batería de herramientas¹.

Una de las metodologías de uso más generalizado es la llamada "de Escenarios", consistente en modelar los distintos futuros posibles como consecuencia de las distintas alternativas de acción, comenzando por la inacción (o la inercia), pasando por la más catastrófica de las posibilidades, e incluyendo en el límite opuesto el más optimista "futuro utópico".

Esta técnica, que desarrollaremos someramente, puede compararse para ponerlo en términos que reconocemos con la forma en la que un buen

¹ Apenas por cultura general mencionaremos el "Visioning", o los "Future Workshops", las "Intuiciones Sistemáticas", los "Juegos de Simulación", el método "Compass", o el "Delphi", el "Mapeo Conceptual", los "Incasting" y los "backcasting", las "Matrices de Decisión" y los "Árboles de decisión", los "Análisis de Impacto Cruzado" y los "FODA", entre otras posibilidades.

ajedrecista aborda una partida, modelando mentalmente el escenario que produciría cada posible jugada antes de tomar la acción.

Comunicación Política en la era de las redes sociales.

De la importancia de reconocer las complejidades de la realidad, identificar a sus actores y entender cómo se relacionan, se llega naturalmente a discutir sobre el poder: "Una interacción social en la que los participantes tienen cierta capacidad de acción que por lo general es asimétrica".

"Los que no están familiarizados con el poder significativo de las palabras son víctimas de falsos razonamientos"

Aristóteles, Poder, política y comunicación.

Todos los actores tienen algún grado y forma de poder, y existe de hecho entre ellos una danza permanente de influencias e intercambios (asimétrica y multicausal) que es la que mantiene cambiante e impredecible el sistema. Para ciertas aplicaciones, el poder puede entenderse como la capacidad de un actor de conseguir que otros actúen según su voluntad.

En el sistema de nuestra realidad sociopolítica el nodo de mayor influencia será obviamente aquel que -por común acuerdo- representa la suma de nuestras voces: el célebre "poder del pueblo". En una democracia representativa, "el poder del pueblo" se encarna en el Estado administrado por la clase política, legitimada en ese rol por el voto de la mayoría.

Bueno, para conseguir el voto de la mayoría y acceder al poder, o en caso de ya haberlo conquistado para aferrarse a él, los políticos han ido dando forma y creciente sofisticación a eso que se ha denominado Comunicación Política.

Definiciones de comunicación política.

En la política, ganarse los corazones de las personas es la manera más efectiva de alcanzar puestos relevantes para hacer cumplir proyectos y mejorar el bienestar colectivo. Y esto solo es posible a través de esta disciplina (la Comunicación Política). (IBERO Posgrados | Blog 2020).

Lo dicho: sin comunicación, no hay política.

Y como ya se habrá intuido, la combinación sistémica de estas dos actividades distintas que resulta en una tercera disciplina (la Comunicación Política) bien puede describirse en sí misma como sistema complejo, por cumplir con la cualidad elemental de ser más que la suma de sus partes. Como tal, además, sometido a lo largo del tiempo a las fuerzas cambiantes de la interacción de sus componentes, el sistema Comunicación Política ha evolucionado hasta ser lo que es hoy, y lo seguirá haciendo.

De referirse en un principio estrictamente a aquello que el gobierno deseaba comunicar al electorado... (...la Comunicación Política) es el proceso de comunicación destinado a influir durante todo el proceso político. Es decir, desde la obtención de los puestos de autoridad a través del convencimiento con fines electorales, hasta de informar desde el mando las decisiones tomadas. (IBERO Posgrados | Blog 2020).

“Sin comunicación, no hay política.”

...para ampliarse luego a escuchar lo relevado en los medios de comunicación, analizando el contenido del discurso de políticos y otros “influenciadores” del debate colectivo, y posteriormente incorporando el estudio del “público” así como de la “opinión pública” de la que es soporte.

Esta primera fase de la evolución histórica de la Comunicación Política culmina con su habilitación como nuevo espacio de participación: para que los gobernados hagan conocer a los gobernantes sus demandas y opinión.

De árbol a red: implicancias de un cambio topológico.

En este punto, y como ha registrado la historia de tantos otros ámbitos de la actividad humana, internet llegó para cambiarlo todo.

Para la Comunicación Política, situada coincidentemente y por su propio recorrido de maduración en el límite de la agotada comunicación jerárquica y unidireccional, la irrupción de internet dio el impulso necesario para dar el salto, tan incierto como fundamental, a una nueva lógica de organización y relacionamiento: el paradigma de redes. Una red, en contraposición a un organigrama convencional, es una estructura

horizontal en la que cada componente del sistema (cada "nodo" de la red) es susceptible de establecer conexión con cualquier otro, sea de forma directa, o buscando según el caso la ruta más directa y eficaz. Este cambio de lógica es fundacional. Así, por ejemplo, si antes de la lógica de

“En una red no hay un único camino para llegar hasta cualquier nodo destino. Esto implica el fin de la tiranía de los organigramas, así como de la burocracia que ella engendra.”

redes un actor equis de la sociedad civil buscara entrar en comunicación directa con un agente de la administración pública de alta jerarquía, le esperaba una larga odisea de incierto resultado por los estrechos senderos del organigrama, sorteando recepcionistas, enigmáticos requisitos formales, y otras trampas. En una red, por otro lado, aun conservando cada actor su rol y su "autoridad", ambos nodos se sitúan en un mismo plano horizontal y se conectan con múltiples otros nodos que podrán actuar según el caso ya sea como emisor, o receptor final de un mensaje, sea como repetidor, parte de la ruta. En otras palabras, en una red no hay un único camino para llegar hasta cualquier nodo destino. Esto implica el fin de la tiranía de los organigramas, así como de la burocracia que ella engendra. Con ello desaparecen igualmente las fortalezas en las que se puedan refugiar poderosos, incluidos secretarias y recepcionistas obstaculizadores.

(...) las nuevas redes sociales, como X, "han conseguido derribar algunos muros y muchos mitos en las atalayas donde se encontraban quienes ejercían el poder. La influencia se está democratizando y ya no es

exclusiva de los grandes o poderosos” (Rodríguez Andrés y Ureña Uceda 2011).

Sin ser esta cualidad horizontal y de múltiples rutas ni cercanamente la única o más importante, es, no me cabe duda, la que entraña – al menos en nuestras sociedades “en vías de desarrollo” – un potencial verdaderamente transformador.

“La irrupción de Internet en la democracia moderna supone nuevos soportes de comunicación política, nuevas formas de relación entre gobernantes y gobernados y –tal vez–, nuevas formas de representación. Esto último es relevante, por cuanto la democracia moderna se define como sistema representativo, y la representación está en crisis, sin que parezca haber una solución al problema, razón por la cual se confía a la comunicación la función de mantener el lazo social, y la exigencia de una representación responsable, y también porque de la comunicación depende que prosperen algunas formas de participación a expensas de la apatía y de la desafección ciudadana.” (Del Rey Morató 2011).

Activismo Ciudadano para la Transformación Social.

Nos atreveremos a identificar como un problema central lo que hemos denominado como “crisis de la democracia representativa”, una de cuyas expresiones sintomáticas es el círculo vicioso de la relación destructiva entre sociedad civil y clase política, dinámica que parece estarnos llevando aceleradamente a la inviabilidad democrática: una ciudadanía desinformada y apática que, entregada a la inercia, elige para la función pública a los peores, los que, consagrados a la meta única de acumular poder, se ocupan de sostener las condiciones para que esa sociedad civil se mantenga desinformada, desarticulada, desmotivada y apática, para de ese modo perpetuar el ciclo, tremendamente destructivo para la democracia, pero excelente negocio para quien vive de medrar de lo público.

Una mirada simplista (lineal, mecánica) del problema podría reducir sus causas a la esmirriada cualidad ética del actor político: siempre será cómodo un buen villano que tenga la responsabilidad de todos nuestros males.

Sin embargo, cabe reflexionar un poco más sobre el tema, reservando la posibilidad de que ese actor político que hoy concentra, cual caricatura, todas las debilidades y vilezas imaginables, sea también en parte síntoma y consecuencia de algo más estructural y sistémico que no se deja ver sin algo de esfuerzo.

Ensayemos algunas ideas: El mecanismo de la representación no nació con las primeras democracias, sino que fue incorporado al alcanzar sus límites la antigua democracia directa o "simple" en sociedades cada vez

“La democracia moderna, entonces, no existe sin el principio de representación.”

más complejas. Así como nuestro mecanismo de cabildo que adopta decisiones por aclamación pierde sentido práctico en una comunidad de tres millones de personas, la democracia moderna hubo de

incorporar el mecanismo indirecto de la representación para revitalizar un sistema de convivencia y gobierno que fuese capaz de abarcar la diversidad de intereses, territorio y población de la sociedad compleja. La democracia moderna, entonces, no existe sin el principio de representación.

Esa solución, sin embargo, nació con una fragilidad que con el tiempo se transformaría en lo que hoy leemos como una crisis severa del sistema:

“El problema insalvable es que la idea de representación marca siempre una distancia entre gobernantes y gobernados. La representación es un instrumento de legitimación de los gobernantes y de institucionalización de la distancia entre gobernantes y gobernados. De ahí, la paradoja de la representación: es un principio fundador de la democracia y, al mismo tiempo, su punto débil”. (Quiroga 2016).

En tanto gobierno de la minoría que ejerce su poder en nombre de la mayoría, merced a la legitimidad conferida por el voto, la democracia no ha logrado resolver las tensiones derivadas de la paradoja de que, al tiempo de proclamar al pueblo como "soberano", lo separa lo más posible del poder de decisión, que queda en manos de una minoría. El resultado: "un pueblo soberano despojado de poder".

Esa grieta pudo tal vez haberse resuelto progresivamente por la vía del buen gobierno en tanto logro cultural, y la progresiva y sostenida incorporación de los cada vez más diversos actores sociales en la toma de decisiones, de modo de fortalecer la legitimidad de un sistema de gobierno que a fin de cuentas se sostiene en la confianza pública. La realidad, sin embargo, en buena parte de las experiencias democráticas de occidente, demostró que la sola carga de legitimidad conferida por el acto electoral de ningún modo es suficiente para sostener por completo el sistema de gobierno si los propios gobernantes no asumen la necesidad de renovar esa legitimidad de forma permanente por la vía de sus actos y comportamientos, a través de los cuales además se construye (o, al contrario) la confianza y esperanzas de la ciudadanía.

“Sin control, el gobierno deja de responder y sin rendición de cuentas desaparece el componente democrático de la representación.”

“Cuando los ciudadanos con sus votos ceden poder transfieren igualmente responsabilidades. Pero esto no quiere decir que ellos deban desligarse de la responsabilidad del control del poder que han delegado. Sin control, el gobierno deja de responder y sin rendición de cuentas desaparece el componente democrático de la representación.

(...) Lo que está en cuestión, entonces, es el principio de la soberanía popular porque no hay, prácticamente, ninguna decisión de los representantes que sea la expresión directa de la voluntad de los representados. La soberanía popular ha sido progresivamente vaciada de sentido por la superioridad del gobierno y la economía”. (Quiroga 2016).

En los hechos, este vaciamiento del sentido práctico de la participación ciudadana en los asuntos públicos, al tiempo de dar forma a la crisis de la que nos ocupamos, no implicó del todo la clausura total de las posibilidades de evolución democrática. Si bien el mecanismo institucional de la representación y legitimidad conferidas por el voto

universal alcanzó como ya vimos sus límites operativos, otras formas de representación han comenzado a surgir en el marco de la sociedad globalizada y en red, principalmente de la mano de los activismos ciudadanos que se expresan acerca de los más diversos temas por cuya incorporación en el debate público abogan.

Uno de los desafíos contemporáneos para la supervivencia saludable del modelo será entonces no sólo reconocer y brindar legitimidad y espacios reales a estas expresiones democráticas de la complejidad social, sino sobre todo, hacer esfuerzos concretos por entrelazar virtuosamente – entre sí y con el sistema institucional – la completa (y cambiante) colección de nuevas formas de representación que se expresa como oportunidad de corregir este preocupante problema estructural que amenaza nuestra capacidad de convivencia.

Para subrayar el núcleo de la idea, diremos entonces que urge renovar y/o reinventar los pilares formales de la representación en democracia, a la luz del fracaso del principio abandonado de la rendición de cuentas de parte de los gobernantes, y de la creciente apatía mayoritaria de una ciudadanía resignada a delegar por completo el poder y sus responsabilidades, dos de los fenómenos que más severamente atentan con socavar el edificio complejo de la democracia representativa.

Jóvenes y activismo: buenas prácticas y redes globales de aprendizaje para el cambio.

Si bien para fines prácticos se acostumbra delimitar a un rango de edades la definición de “juventud” (de 18 a 30 años, para la OMS), es evidente que esta clasificación resulta insuficiente por lo arbitraria, al ignorar aspectos psicológicos, formativos, identitarios y de contexto socioeconómico que demuestran que, al no existir una única juventud monolítica, no parece razonable aplicar con demasiada rigidez este criterio.

Lo que sí nos interesa es el comportamiento colectivo de este segmento, por su potencial transformador del resto de la sociedad: con frecuencia los activismos juveniles asumen formas contraculturales y revolucionarias, cuestionando lo que parecía inamovible y dando aire y

movimiento al sistema. Su herramienta “natural” de comunicación e incidencia son las tecnologías de la información y particularmente las redes sociales. El movimiento español de los “Indignados”, la “primavera árabe”, el “#YosSoy132” mexicano, “#metoo” y “Black Lives Matter” en EEUU, son los antecedentes que conforman la base de la experiencia de redes de cambio.

Existe una interesante discusión acerca del verdadero poder político del uso de las redes sociales, en la que se destaca el escepticismo acerca del denominado “activismo online”, criticado por no ir más allá de la protesta sin cristalización efectiva de acciones transformadoras, o en el mejor de los casos por no derivar de forma más decidida en la participación política (diferenciada de la “participación ciudadana” en el sentido de ser la primera una expresión institucionalizada y supuestamente con mayores chances de transformar la realidad política). Asumiremos la crítica, haciendo notar sin embargo que hay en la simple participación ciudadana un valor pedagógico que es en sí mismo una potente semilla de transformación social. Con participación ciudadana (virtual o no), la sociedad civil eleva los temas relevantes que se manifiestan en la periferia social hasta insertarlos en la agenda política pública y el propio sistema político, una posibilidad de influencia que difícilmente tendrá la participación política institucionalizada, al menos no con su libertad y autonomía.

Al estudiarse las formas en que han evolucionado y lo siguen haciendo los mecanismos juveniles de participación con redes sociales, se puede llegar a la conclusión que proponemos como mejor práctica para su adopción y uso: la prioritaria necesidad de contribuir a la construcción de Gobernanza.

“La noción de gobernanza es polisémica porque alude a un nuevo estilo de gobierno que deja atrás el control jerárquico y las condicionantes del mercado; se caracteriza por una mayor interacción y cooperación entre el Estado y los actores no estatales. Éstos están organizados en redes sociales que fluctúan entre lo público y lo privado y al cooperar con el Estado impiden que éste sea la instancia única de gobierno para tomar decisiones y ejercer las disposiciones de éstas. En consecuencia, la gobernanza no sigue

las escalas gubernamentales o sociales, sino la interacción de redes autónomas que hacen referencia a estructuras y procesos de información, enlace y decisión. Ahora bien, la gobernanza no sólo tiene efectos o funciones de legitimación, sino que permite el tránsito de la gobernabilidad al autogobierno en la medida en que no inhibe la formación de redes políticas y promueve su intervención. Por ende, cambia el equilibrio entre el Estado y la ciudadanía, requiriendo y promoviendo en esta mayor participación.” (Aguirre Sala 2013)

Con este norte en mente, cerraremos diciendo entonces que a la enunciada crisis de la representatividad nos corresponde anteponer la participación ciudadana como estrategia que renueva la confianza de los ciudadanos y los responsabiliza, aporta legitimidad a las decisiones políticas, diversifica el saber y democratiza el conocimiento, y estimula la democracia y la ciudadanía activa.

Referencias Bibliográficas

Cely B., Alexandra v.: Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos.

Miklos, Tomás; Arroyo, Margarita (2008): Prospectiva y escenarios para el Cambio Social.

of the Provost, Office (2020): What Is Social Complexity? What Is Computational Social Science? Center for Social Complexity.

Romay, Alfonso (2014): Organizaciones como sistemas complejos.

Maldonado, Carlos: Complejidad y Ciencias Sociales.

IBERO Posgrados | Blog (2020): Comunicación política: ¿qué es y qué la hace tan valiosa?

Quiroga, Hugo (2016): La controvertida democracia representativa. En: Fernando Mayorga (ed.): Elecciones y legitimidad democrática en América Latina. Primera edición. La Paz, Bolivia: CESU-UMSS; CLACSO; IESE; Plural Editores, pág. 367–390.

Aguirre Sala, Jorge Francisco (2013): Nuevos alcances de la participación ciudadana a través de las redes sociales.

Arce Rudón, Katya: El juego de poder entre la comunicación política y la sociedad: complicidad o subordinación.

Del Rey Morató, Javier (2011): La comunicación política en la sociedad del marketing: encuadres, agenda-setting, relatos, juegos de lenguaje.

Rodríguez Andrés, Roberto; Ureña Uceda, Daniel (2011): Diez razones para el uso de Twitter como herramienta en la comunicación política y electoral.

*Autor

José Antonio Prado, Boliviano, Ingeniero de Sonido de la Universidad Vicente Pérez Rosales de Chile. Actualmente dirige el Programa Permanente de Formación Ciudadana del Centro de Desarrollo Urbano y Regional (CEDURE), desde donde impulsa proyectos educativos -experimentales y consolidados- con los más diversos grupos humanos en la ciudad. Es director de la Revolución Jigote, campaña de formación ciudadana proyectada para 10 años, y es consultor para NED (National Endowment for Democracy) con quienes desarrolla programas de cultura democrática y electoral.



Desde hace 15 años que imparte cursos y talleres sobre distintos temas relativos a la cultura urbana, el activismo ciudadano, la nueva comunicación y el control y participación social, áreas sobre las que dirige y gestiona proyectos. Es autor del "Manual del Perfecto Jigote, una guía práctica para ser feliz en Santa Cruz de la Sierra", una guía ilustrada, sencilla y bien documentada de convivencia y cultura urbana, estructurada en torno a seis ejes temáticos que sostienen todo el proyecto educativo que es la Revolución Jigote.

E-mail: josepradozanini@gmail.com

Editor

Rubens Barbery Knaudt, Presidente del CEPAD. Premio Nacional Gunnar Mendoza a la Gestión Cultural. Economista de profesión (Santiago - Chile), con una Maestría en Economía de la Universidad de Georgetown y dos especialidades en Desarrollo Local (OIT). Ha trabajado como consultor y coordinador de varios proyectos de investigación y desarrollo en Bolivia y el exterior. Cuenta con diversas publicaciones en formatos distintos y sobre temas de su especialidad.



E-mail: rbarberyk@cotas.com

Es una publicación de:



Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD)

Calle Raquel de Busch #69

4°anillo, entre Av. Cristo Redentor y Av. Beni

Telf. (591-3) 3434208 ; 3434192

info@cepad.org

www.cepad.org

FB: Cepad.Bolivia

IG: Cepad.Bolivia

Santa Cruz de la Sierra – Bolivia