



Facultad  
de Ciencias  
Económicas y  
Empresariales

Departamento  
de Economía  
Aplicada y  
Estadística



**Revista de Evaluación de  
Programas y Políticas Públicas**  
JOURNAL OF PUBLIC PROGRAMS AND POLICY EVALUATION

# SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS: UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR INTERVENCIONES DE DESARROLLO

## EXPERIENCE SYSTEMATIZATION: A METHOD TO EVALUATE DEVELOPMENT INTERVENTIONS.

Núm. 3 (2014), pp. 80-116.

Esteban Tapella, Pablo Rodríguez-Bilella <sup>1</sup>.

Recibido: **Julio, 2014**

Aceptado: **Septiembre, 2014**

**JEL Clasif:** F35, F59, H43, H84, O19, O22

---

<sup>1</sup> Esteban Tapella es Máster en Desarrollo Rural y Doctor en Ecología Humana. Es profesor e investigador del Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad de la Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Cuenta con más de veinte años de experiencia y responsabilidades profesionales en las áreas del desarrollo comunitario y rural, así como en la planificación social, en particular con responsabilidades en la coordinación y gestión de las políticas sociales y programas de formación a nivel local, regional y nacional. Durante los últimos diez años ha estado involucrado con el monitoreo, evaluación y sistematización de programas y proyectos. Es miembro de ReLAC (<http://noticiasrelac.ning.com/>). Email: [etapella@gmail.com](mailto:etapella@gmail.com).

Pablo Rodríguez- Bilella es doctor en Sociología, con más de 20 años de experiencia en los campos de la evaluación, planificación, participación comunitaria, y la gestión de programas. Es profesor de Antropología Social de la Universidad Nacional de San Juan, e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), ambos en Argentina. Regularmente escribe en su blog Al Borde del Caos (<http://albordedelcaos.com>) sobre desarrollo, evaluación, y complejidad. Email: [pablo67@gmail.com](mailto:pablo67@gmail.com).

## Resumen

Existe hoy una preocupación creciente acerca de cómo los sistemas de monitoreo y evaluación permiten generar nuevos conocimientos para la comprensión no sólo de los efectos e impactos de una intervención sino también sobre la manera en que suceden los cambios. Este trabajo presenta la metodología de sistematización de experiencias, entendida como una estrategia multiactoral para evaluar intervenciones de desarrollo con énfasis en los procesos y las lecciones aprendidas. Con la intención de ofrecer una base empírica a la reflexión conceptual-metodológica, el artículo aborda el caso del Proyecto de Desarrollo Sustentable (DAS), financiado por el Fondo Mundial del Medio Ambiente (GEF) e implementado por la Administración de Parques Nacionales (APN) en la zona de amortiguación del Parque Nacional San Guillermo, en San Juan, Argentina.

Además de presentar conceptos básicos y consideraciones metodológicas sobre esta metodología, el artículo ofrece un análisis de los supuestos que subyacen el caso del DAS. Este proyecto se propuso alcanzar una solución de compromiso entre el énfasis en la sustentabilidad de los ecosistemas (prioritaria en las política de conservación de la naturaleza) y el alivio a la pobreza (central en los programas de desarrollo rural). Las conclusiones destacan lecciones para tener en cuenta en futuras intervenciones en el campo del desarrollo sustentable, así como aprendizajes en cuanto a la relevancia y utilidad de la metodología de sistematización de experiencias.

*Palabras Clave: Sistematización; Aprendizaje; Desarrollo sustentable; Políticas públicas; Evaluación.*

## Abstract

There is now a growing concern about how the monitoring and evaluation systems can generate not only new knowledge for understanding the effects and impacts of an intervention, but also knowledge about how change happens. This paper presents the methodology of systematization of experiences is a multi-stakeholder strategy to assess development interventions with emphasis on processes and lessons learnt. In order to provide an empirical basis for the conceptual and methodological reflection, the article discusses the case of the Sustainable Development Project (DAS), funded by the Global Environment Facility (GEF) and implemented by the National Parks Administration (APN) in the buffer zone of the San Guillermo National Park in San Juan, Argentina

In addition to presenting basic concepts and methodological considerations on this methodology, the paper presents an analysis of the assumptions underlying the case of DAS. This project sought to achieve a compromise between the emphasis on the sustainability of ecosystems (priority in policy nature conservation) and poverty alleviation (central in rural development programs). The findings highlight lessons to be considered in future interventions in the field of sustainable development as well as learning about the relevance and usefulness of the methodology for systematizing experiences.

*Key Words: Systematization; Learning; Sustainable Development; Public Policy; Evaluation.*

## 1. Introducción.

En el campo del desarrollo existen numerosas experiencias o iniciativas de apoyo a pobladores en condición de pobreza que no son suficientemente conocidas, documentadas ni valoradas. Si bien muchos equipos de promoción, organizaciones de beneficiarios y agencias de apoyo al desarrollo con frecuencia reflexionan espontáneamente sobre la manera como los proyectos fueron diseñados, formulados e implementados, y sobre cómo mejorarlos, este conocimiento rara vez es documentado, analizado, formalizado y compartido sistemáticamente a fin de trascender el nivel práctico y enriquecerlo con análisis teóricos o la reflexión sobre tendencias de desarrollo.

El reconocimiento de esta debilidad es lo que explícitamente aborda la sistematización de experiencias. Ésta se sustenta en la noción que las ‘experiencias’ deben ser usadas para generar comprensión sobre la acción, y ésta convertirse en lecciones aprendidas para mejorar la práctica presente así como contribuir a generar un nuevo conocimiento para intervenciones futuras. Sin embargo, es claro que el aprendizaje desde la acción no sucede por accidente, sino que tiene que ser planificado, ya sea en el diseño del proyecto, en el plan de trabajo del personal a cargo, en las reuniones del equipo y sus reflexiones, o en la cultura general del proyecto o programa de desarrollo (Guijt et al, 2006). La sistematización de experiencias apunta a situar al aprendizaje como parte esencial de la política de intervención. Y lo hace dando respuesta al desafío de promover, diseñar y conducir procesos de aprendizaje en experiencias que no fueron pensadas desde su gestación con este propósito.

La posibilidad de analizar en forma sistemática el proceso, los resultados y el impacto generado por diversas iniciativas de desarrollo, permite extraer lecciones y aprendizajes que ayudan a mejorar la práctica presente y futura. La sistematización puede facilitar el desarrollo de un proceso participativo de reflexión sobre la experiencia, fortaleciendo las capacidades de las entidades de apoyo y promoción (ONGs, programas estatales, universidades etc.) y organizaciones beneficiarias o usuarios de cada proyecto, ayudando también a generar nuevas acciones para mejorar el desarrollo de los mismos.

Este artículo intenta caracterizar este enfoque de evaluación orientado al aprendizaje, el cual ha sido adoptado y adaptado a diferentes experiencias de intervención en el campo del desarrollo en distintos contextos latinoamericanos. Con la intención de ilustrar la aplicación del enfoque, el trabajo analiza una iniciativa de desarrollo sustentable (DAS) implementada desde la Administración de Parques Nacionales (APN) en el área de influencia del Parque Nacional San Guillermo (PNSG) en San Juan, Argentina, y financiada por el Fondo Mundial del Medio Ambiente (GEF). Las intervenciones realizadas en áreas naturales protegidas han convivido con una fuerte tensión entre conservación y desarrollo o entre la sustentabilidad y reducción de pobreza. Sobre cómo vincular estos supuestos polos extremos existe abundante reflexión teórica sobre experiencias concretas (ver Dourojeanni, 2000), si bien los abordajes difieren del propósito de una sistematización de experiencias. En este caso, la sistematización procuró analizar el caso y generar lecciones aprendidas en torno a la relación entre conservación y reducción de la pobreza, particularmente en el contexto de poblaciones ubicadas en áreas protegidas y parques nacionales.

Este trabajo tiene tres secciones principales. Luego de esta introducción, el artículo se concentra en los conceptos básicos y consideraciones metodológicas de la sistematización de experiencias en el campo de los proyectos de desarrollo. A continuación se presenta la experiencia de Desarrollo Sustentable en el Parque Nacional San Guillermo, analizando el contexto en el cual surge este tipo de intervenciones, se caracteriza el proceso de sistematización desarrollado, y se destacan los principales resultados y lecciones aprendidas del caso. En la sección final se enfatizan los aspectos centrales de la sistematización de experiencias, y se reflexiona sobre su utilidad en cuanto metodología de evaluación orientada al aprendizaje

## 2. Evaluación y aprendizaje desde la práctica: la sistematización de experiencias.

La metodología de sistematización de experiencias tiene claras raíces en el contexto latinoamericano<sup>2</sup>. El concepto y la práctica de la sistematización no cuentan con un

---

<sup>2</sup> A modo de revisión histórica, Oscar Jara (2010) presenta tres vertientes centrales en el surgimiento de este enfoque. Uno de ellos es la llamada educación popular o educación de adultos, con orígenes en la década de 1960 en la pedagogía de la liberación de Paulo Freire (Freire, 1970), la cual vinculó

significado único, ya que es una práctica que respeta y refleja la riqueza de los diferentes contextos en los que se utiliza (Martinic, 2010). No obstante, un denominador común de esta metodología es la mirada crítica a las ciencias sociales y a su incapacidad para dar respuestas a problemas sociales persistentes, así como también a su llamada 'objetividad'. La sistematización trató de limitar el privilegio de las perspectivas de las élites académicas o de evaluadores externos sobre la de los participantes de programas de desarrollo.

La metodología de sistematización de experiencias ha mantenido, sin proponérselo, un débil vínculo con la teoría de la evaluación. Aunque diversas reflexiones se han realizado con el fin de formalizar el método (Jara, 1994; Franke y Morgan, 1995; Chávez Tafur, 2006), el diálogo y la interacción de la sistematización con otros enfoques de evaluación ha sido bastante limitado. Al mismo tiempo, y probablemente debido a sus orígenes prácticos, este enfoque no siempre ha hecho explícitos sus vínculos con la teoría de las ciencias sociales, con la excepción de la relación que varios autores han hecho con el materialismo dialéctico (Capó S. *et al*, 2010; Ghiso, 1998).

Si bien existen algunas similitudes entre la sistematización y las convencionales prácticas de evaluación, es importante distinguirlas. La mayoría de los enfoques de evaluación ponen énfasis en la medición de los resultados o impactos de un proyecto o programa. Así, lo esencial de una evaluación es la valorización de las acciones emprendidas en una práctica, y comprende, por ejemplo, la valorización del cumplimiento de metas y objetivos, la relación costo-beneficio en el uso de los fondos, la adecuación de los métodos a los objetivos, etcétera. Si bien la sistematización puede incluir estos elementos y muchas veces se vale de estos análisis, lo esencial en ella es su intento por captar el desarrollo de la experiencia (Morgan y Quiroz, 1988).

La sistematización, por su parte, se concentra en la comprensión de los procesos que se desarrollan en un determinado proyecto en el que participan diversos actores y tiene el propósito principal de mejorar su implementación y rescatar los aprendizajes.

---

estrechamente la educación con la política. En este contexto, la Sistematización fue vista como una manera de revisar la práctica educativa con el fin de mejorar sus contenidos y metodologías. Otra de las vertientes viene del campo del Trabajo Social en América Latina durante la década de 1970, donde la sistematización fue desarrollada como una manera de utilizar la práctica profesional como fuente de conocimiento acerca de la sociedad, procurando convertir las acciones de transformación social en praxis científica. Finalmente, adopción generalizada de sistematización por parte de las ONG en la década de 1980, buscando una mejor comprensión de su práctica del desarrollo, y llevando a cabo una revisión de abajo hacia arriba de las teorías del cambio en que se basan las intervenciones de desarrollo (Jara, 2012).

En la sistematización se intenta conocer y descubrir cómo funciona una propuesta de intervención en un contexto determinado, qué factores obstaculizan y favorecen el logro de objetivos, cuáles son las posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad del proyecto en el mismo y otros escenarios, y qué lecciones se aprendieron de la experiencia.

Por otro lado, estos esfuerzos de distinción entre sistematización de experiencias y evaluación no deberían desembocar en la consideración de las mismas como acercamientos indagativos excluyentes o sin puntos de contacto. En tal sentido, es valioso el análisis de Carden y Alkin (2012), quienes analizando críticamente la segunda edición del libro “Evaluation Roots” (Alkin, 2012) clasifican a una serie de enfoques evaluativos presentes en el contexto de los países de desarrollo bajo o intermedio como enfoques “adoptados” (el marco lógico, la gestión basada en resultados, la evaluación de impacto con métodos experimentales o cuasi-experimentales), “adaptados” (evaluación participativa, *developmental evaluation*, mapeo de alcances, el cambio más significativo), o bien enfoques “endógenos”. Estos últimos son aquellos generados en el contexto del sur global, en general como fruto de esfuerzos colectivos antes que individuales, y -dado su origen práctico- con un desarrollo relativo menor de formalización en una teoría prescriptiva completa. En el caso de América Latina, el enfoque presentado por Carden y Alkin es la sistematización de experiencias, la cual es agregada como *una hoja más al árbol de la evaluación*.

Resulta también importante destacar de qué modo estos enfoques *endógenos* de evaluación se han gestado y desarrollado en paralelo y sin vinculación con enfoques evaluativos de los países centrales. En el caso de la sistematización de experiencias es posible encontrar similitudes con diversos enfoques de evaluación participativa, el pensamiento sistémico en evaluación (Hargeaves y Podems, 2012) y la evaluación orientada al uso (Patton, 2012), pero citas o vinculaciones con dichos acercamientos evaluativos han estado ausentes de la producción del enfoque hasta mediados de la primera década de este siglo, cuando éste estaba ya consolidado y largamente practicado en América Latina. Esta idea del desarrollo en paralelo con acercamientos evaluativos similares permite situar a la sistematización de experiencias como un enfoque adicional, con claras raíces en el contexto de latinoamérica, centrado en el análisis de intervenciones de desarrollo y la generación de aprendizajes desde la práctica.

A su vez, la sistematización de experiencias también puede ser comprendida como parte del amplio movimiento de la gestión del conocimiento, integrándose a la par de enfoques como la capitalización de experiencias (FAO, 2013; SDC, 2005) y la documentación de procesos (Da Silva *et al.*, 2011). Este tipo de acercamientos evaluativos interesados en los procesos de conocimientos generados a partir de las prácticas realizadas, con vistas a orientar futuras intervenciones, están teniendo un espacio de debate relevante tanto desde la producción académica (Tapella y Rodríguez Bilella, 2014) como desde el interés de organizaciones internacionales de desarrollo (Chavez-Tafur, 2014).

### **Aproximación conceptual a la sistematización de experiencias**

En términos generales la sistematización es un proceso de reflexión participativa efectuado por los facilitadores y participantes de un proyecto (ONGs, agencias financieras, organizaciones beneficiarias, etcétera) sobre diferentes aspectos de un proyecto o programa, incluyendo sus procesos y resultados. Es una metodología que facilita la descripción concurrente, el análisis y documentación del proceso y los resultados de un proyecto de desarrollo de una manera participativa (Selener, 1996). Por tanto, es el proceso de reconstrucción y análisis crítico de una experiencia de desarrollo, implementada con la participación activa y directa de aquellos actores involucrados en una experiencia, para generar lecciones y producir conocimientos que permitan mejorar la efectividad y eficiencia de esa y otras experiencia similares (Fondo Mink'a de Chorlavi, 2002).

Para Oscar Jara (1998), la sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo. A través de la descripción, organización y análisis del desarrollo de una actividad, la sistematización apunta a extraer lecciones de la experiencia de una manera global en una pluralidad de áreas, tales como la teoría y metodología utilizada, el contexto institucional y socio-histórico, las relaciones entre el agente externo y los pobladores, y la descripción de los procesos de organización comunitaria y desarrollo, incluyendo un análisis de los factores que obstaculizaron y facilitaron el trabajo del grupo, y los resultados e impactos de la experiencia (Morgan y Quiróz, 1988). La intervención en escenarios de desarrollo es un mundo complejo que merece ser comprendido desde la reflexión

crítica. La sistematización es una metodología útil que nos permite comprender y aprender acerca de las diversas curvas, obstáculos y desvíos que supone el camino de un proyecto (Schouten, 2007).

A partir de los conceptos presentados, vale resaltar a modo de síntesis una serie de principios básicos de la sistematización:

- Se trata de un proceso de *pensamiento analítico* y *reflexión crítica* que permite pensar sobre lo que se hizo, por qué se hizo, por qué se hizo de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados y cuál es la utilidad y sostenibilidad de los mismos.
- El propósito es *rescatar aprendizajes* y *producir conocimiento* desde la experiencia, útiles tanto para las organizaciones de apoyo y grupos beneficiarios, como para las agencias financieras y otras personas y equipos, que en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en esta experiencia para planificar y ejecutar sus propios proyectos.
- Se pone *énfasis en el proceso* vivido durante la experiencia concreta de desarrollo y apunta a describir y a entender qué es lo que sucedió durante la experiencia y por qué pasó lo que pasó. Por supuesto interesan los *resultados* e *impactos* del proyecto, y analizarlos es parte de la sistematización, pero lo más importante es poder explicar *por qué* se obtuvieron esos resultados y extraer lecciones que permitan mejorarlos en una experiencia futura.
- Se pretende que el proceso sea lo más *participativo* y *pluralista* posible, capturando, incorporando y aprovechando los conocimientos y opiniones que sobre la experiencia tengan diversos actores vinculados a la misma.
- La sistematización enfatiza el arribar a *lecciones aprendidas*, entendiendo por tal una proposición generalizada sobre qué tendría que pasar o suceder, para que un determinado resultado se alcance, o ciertos inconvenientes se eviten.

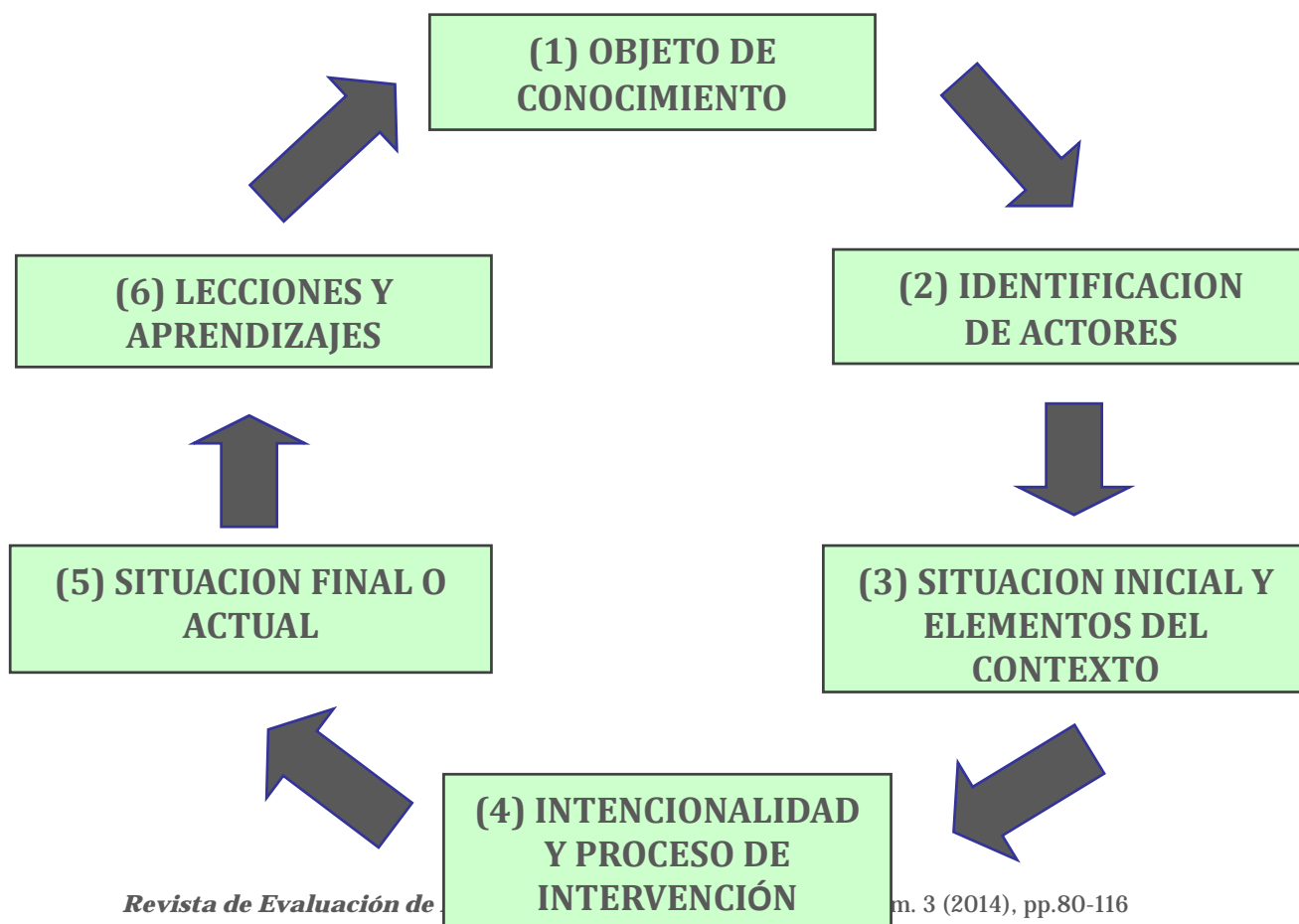
### **Consideraciones metodológicas de la sistematización de experiencias**



Existen diferentes enfoques para desarrollar un proceso de sistematización de experiencias, algunos más complejos que otros. En este caso se propone un esquema simple y básico, para lo cual se ha utilizado como referencia la experiencia de los autores (Tapella y Rodríguez Bilella, 2008 y 2014) y los trabajos de Cadena (1987), Morgan y Quiróz (1988), Berdegú *et al* (2000) y Chavez Tafur (2006).

Como se muestra en la Figura N° 1, la sistematización es un proceso que supone el tránsito por diferentes momentos o ejes de análisis, aunque no siempre de forma lineal o secuencial. Estos momentos, aspectos o elementos a ser documentados y analizados durante el proceso de sistematización, constituyen variables que debieran ser observadas en la experiencia a partir de la combinación de diferentes instrumentos de recolección de datos (entrevistas a los responsables del proyecto y población beneficiaria, observación de la operación del proyecto en terreno, análisis de documentos, informes y otras fuentes de información, etcétera). Para esto se definirá -según sea el caso- indicadores específicos a fin de operacionalizar las variables definidas.

**Figura N° 1.** El proceso de sistematización: ejes o momentos.



En los próximos párrafos se desarrolla la especificidad de cada uno de estos seis momentos, con sus respectivas orientaciones metodológicas.

*(1) Identificación y construcción del objeto de conocimiento.*

Si entendemos a la sistematización como un proceso de construcción de conocimientos sobre la práctica es necesario entonces definir un 'objeto de conocimiento', es decir, determinar qué se va a sistematizar y, por tanto, cuál es el eje de la sistematización.

Hemos señalado que, en términos generales, el objeto de conocimiento de la sistematización es la experiencia, enmarcada en proyectos o programas que denotan una intencionalidad de transformación de una situación. Las experiencias son, según Oscar Jara (2010), procesos individuales y colectivos, y no simplemente acciones o hechos puntuales. Las experiencias son dinámicas y complejas, y en ellas intervienen muchos elementos tales como condiciones del contexto, situaciones particulares, acciones, percepciones y emociones. Las experiencias son una apuesta que trasciende el programa o proyecto que le da origen, y que de manera particular interpreta la realidad y sus problemas, y plantean un modo de acción para lograr algún cambio o transformación, utilizando para ello diferentes medios, recursos materiales, tecnológicos y humanos.

Ahora bien, no es posible sistematizar toda la experiencia, sobre todo si se trata de un programa de gran envergadura o una política social en su conjunto. Entonces es necesario delimitar analíticamente el problema o aspecto de la experiencia que se quiere considerar, identificando y explicitando aquellas variables y preguntas más significativas para la sistematización. En esto consiste la identificación y delimitación del objeto de conocimiento.

Por lo general, en un proceso de sistematización de experiencias de apoyo al desarrollo, la identificación del objeto conjuga al menos tres aspectos: (a) la práctica y los proyectos; (b) el proceso social que se genera entre los diferentes actores; y (c) el contexto y la influencia de éste sobre los otros dos. En tal sentido, y en términos

generales, podríamos decir que el objeto de sistematización podría ser el proceso social generado al interior de un grupo, organización de apoyo o comunidad beneficiaria, quienes desarrollan una práctica (proyecto o conjuntos de proyectos) en un contexto dado para transformar una situación-problema determinada (el logro de ciertos resultados).

*(2) Identificación de diversos actores.*

En todo proceso de desarrollo intervienen diversos individuos o grupos, algunos con una participación más directa y otros con una influencia lejana sobre la misma. La sistematización debe procurar captar la opinión y los puntos de vista de la mayor cantidad de actores posibles.

Es importante asumir que estos diversos actores, van a tener diferentes visiones, opiniones e interpretaciones sobre cada uno de los componentes de cada proyecto. Si se reconoce la importancia de contar con diferentes puntos de vista, entonces es necesario identificar a los actores más relevantes y describir las perspectivas de cada uno, recogiendo diferentes miradas sobre los mismos hechos. Seguro no habrá tiempo para entrevistar a todos, en tal caso habrá que empezar por los actores cuya participación es indispensable (responsables de proyectos y miembros de las organizaciones encargados de las tareas de seguimiento y evaluación, beneficiarios o usuarios).

*(3) La situación inicial y los elementos del contexto.*

Todo proyecto o proceso de desarrollo tiene un punto de inicio (*situación inicial*), en el cual pueden distinguirse dos aspectos: (a) el *problema* que se quiere resolver, por ejemplo, el desempleo, los problemas nutricionales en niños, etcétera; y (b) una *oportunidad*, es decir, una situación nueva que si la aprovechamos puede conducir a una mejora en las condiciones de vida, por ejemplo, más trabajo, mayor ingreso, menos pobreza, etcétera. Además, existen elementos externos o factores no controlados por los actores, los cuales podemos denominar *elementos de contexto*. Estos factores pueden ser económicos, políticos, sociales, geográficos, ambientales, etcétera, y pueden limitar las posibilidades de acción del proyecto o potenciar las oportunidades.

Lo importante para la sistematización es poder captarlos con precisión y describir sólo aquellos factores que pueden haber limitado la capacidad de agencia de la

intervención para resolver el problema que le dio origen o, a la inversa, haber potenciado el logro de los objetivos (Chavez Tafur, 2006).

*(4) La intencionalidad y el proceso de intervención.*

En todo proceso de sistematización es necesario analizar primero la intencionalidad del proyecto o conjunto de proyectos, es decir sus propósitos o finalidades y la perspectiva general que orienta su acción (la nueva situación que se pretende alcanzar con el mismo). También hay que observar el diseño y las características del proyecto o grupo de proyectos, caracterizando el modelo de intervención propuesto. Además hay que reconstruir y analizar el desarrollo de la experiencia para lograr una visión general y dinámica del proceso de intervención, particularizando los procesos generados con la puesta en marcha del proyecto, y cómo ellos han modificado (o no) la realidad o situación específica acorde a lo esperado.

Al menos seis elementos deben estar contenidos en la descripción del proceso de intervención: (a) las actividades que constituyen el proceso, (b) la secuencia en el tiempo de esas actividades (es necesario concentrarse sólo en identificar los hechos principales, los *hitos del proceso*), (c) el papel jugado por los principales actores, (d) los métodos o estrategias empleados en las actividades, (e) los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados, (f) los factores del contexto que facilitaron o dificultaron el proceso.

Una herramienta útil para reconstruir el proceso de intervención es identificar las principales actividades desarrolladas y los logros obtenidos en un determinado período de tiempo, incluyendo en este recorte aspectos como los resultados no esperados, las dificultades que se enfrentaron y los objetivos que no se pudieron alcanzar. Mediante una tabla de doble entrada es posible ordenar la búsqueda de información.

*(5) La situación final o actual.*

Se trata de describir los *resultados* de la experiencia al momento de realizar la sistematización, pudiendo ser situación *final* si la experiencia ha concluido o *actual* si la sistematización se realiza cuando el proceso aún no ha terminado. Si bien no se trata de una evaluación de impacto, se busca analizar los resultados de la experiencia,

comparando tanto la situación inicial con la situación actual o final desde la perspectiva de los involucrados. Los resultados deben considerarse tanto en relación a la satisfacción de la/s necesidad/es que dieron origen a la intervención como en relación al proceso organizativo y de aprendizaje que se ha producido, es decir, *el proceso* de desarrollo experimentado. Recordemos que en la sistematización de experiencias más que explicar el logro (o no) de los objetivos, interesa analizar las causas y condiciones que contribuyeron a ello.

Además, es necesario considerar tanto los resultados tangibles como los intangibles. Es tan importante analizar -por ejemplo- los nuevos productos generados, las ventas, el aumento del ingreso, etcétera; como los resultados más difíciles de medir, tales como – por ejemplo- el desarrollo de una conciencia asociativa y organizativa entre los beneficiarios, el surgimiento de nuevos liderazgos en las comunidades, el incremento de la participación, la incorporación de sectores antes marginados y discriminados, la adquisición de nuevos aprendizajes y conocimientos, etcétera.

Es probable que la organización ya haya realizado actividades de seguimiento o evaluación, en tal caso sus resultados serán valorados y considerados como un insumo relevante para este momento.

#### *(6) Las lecciones aprendidas de la experiencia.*

Como se mencionó, uno de los objetivos centrales de toda sistematización es facilitar un proceso de aprendizaje. Este momento consiste en rescatar y generar nuevos conocimientos a partir de la experiencia, válidos tanto para el grupo de beneficiarios, la organización ejecutora y los organismos cooperantes o programas que financian la intervención. También es de gran utilidad para otras entidades que pretendan desarrollar experiencias similares.

En una sistematización se pretende ir más allá de las clásicas '*conclusiones*' (afirmaciones sobre una circunstancia específica, como por ejemplo "el proyecto X no cumplió con sus objetivos") o '*recomendaciones*' (prescripciones sobre lo que se debe hacer bajo determinadas circunstancias). Como se comentó antes, una lección aprendida es una generalización que no se refiere a una circunstancia específica, sino a un conjunto de situaciones que indican aquello que es probable que suceda, y/o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado. Extraer las lecciones aprendidas supone realizar un proceso de reflexión sobre la experiencia para

generar una afirmación más global sobre el efecto probable de determinados procesos o prácticas. Éste puede llegar a ser aplicable a un número amplio de experiencias de desarrollo que compartan características comunes.

Todo proceso de sistematización debe arrojar un 'producto', que bien puede ser un documento, una cartilla o un video. Es fundamental tener claro desde el comienzo que el producto de la sistematización debe ser comunicado y 'comunicable'. La sistematización cobra importancia en tanto los resultados sean socializados con las mismas personas involucradas en el proceso así como con otros sectores, actores-actoras que puedan ampliar y refundar experiencias de proyectos del mismo tipo. Se puede ir realizando una devolución del documento en algunos momentos del proceso para recoger y retroalimentar el trabajo. La creatividad a la hora de comunicar los hallazgos es tan importante como el proceso de sistematización en sí mismo.

Para comunicar y socializar las lecciones aprendidas es útil pensar en algunos de los puntos señalados por Chávez Tafur *et al.* (2007), los que se describen a continuación. Hay que asegurarse que las lecciones a comunicar son comprensibles para otros. Para ello es necesario incluir una descripción del contexto en el cual la lección fue aprendida, así como una breve mención respecto de los supuestos básicos que moldearon el proyecto y las lecciones que surgieron de esta experiencia. Es útil también pensar en qué cosas se harían de igual manera y qué cosas de manera diferente si el proyecto tuviera la oportunidad de comenzar nuevamente. Además, es muy importante identificar una audiencia específica, definiendo con claridad a quiénes y cómo se podrían beneficiar de las lecciones aprendidas por la experiencia y del nuevo conocimiento a comunicar. Al respecto, vale diseñar una estrategia de comunicación para aquellos actores sociales involucrados en el proyecto y otra para los actores externos. A la hora de socializar los principales resultados de la sistematización, es importante motivar a los miembros del equipo a cargo de la intervención para que analicen lo aprendido y sugieran recomendaciones específicas para las intervenciones futuras.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo señalado en la introducción del trabajo respecto a la importancia que reviste el uso de los resultados de una evaluación, es central realizar un esfuerzo en torno a institucionalizar las lecciones aprendidas. Dicho de otra manera, hay que trabajar para transformar los nuevos conocimientos en mejores prácticas. Para ello es necesario descartar todo aquello que no es relevante en

función de una nueva intervención o contexto, discutir las implicancias del nuevo conocimiento y las recomendaciones que puedan haber surgido, y acordar formalmente los cambios que debieran ser introducidos ya sea nivel de la manera como se concibe la intervención (supuestos o teoría de la acción) o la estrategia de intervención (metodologías y técnicas a utilizar).

En los próximos párrafos se presenta el caso DAS y las principales conclusiones a partir de la sistematización de esa experiencia.

### 3. La experiencia de Desarrollo Sustentable en el Parque Nacional San Guillermo, San Juan, Argentina.

The first relates Esta sección aborda el caso de estudio. En primer lugar, se caracteriza el contexto conceptual en el cual han surgido intervenciones que buscan unir estrategias de conservación y reducción de la pobreza. En segundo lugar, el apartado se concentra en el análisis del caso, a partir de lo cual se procura describir la estrategia de la intervención, caracterizar brevemente los diferentes proyectos implementados, y señalar los alcances y desafíos futuros de esta iniciativa. Al finalizar este apartado, se retoma la discusión central y se plantean las lecciones aprendidas en torno a la experiencia.

#### **Conservación de biodiversidad y reducción de pobreza: ¿objetivos contrapuestos?**

La discusión sobre la conservación de la biodiversidad, particularmente en el contexto de áreas protegidas, ha sido objeto de debate durante los últimos años. La cantidad de reservas y parques nacionales, especialmente en países en vías de desarrollo, ha crecido considerablemente, y junto a ello aumentó también la reflexión en torno al papel que pueden jugar los pobladores ubicados dentro de estas áreas o en su zona de influencia. ¿Es posible una dimensión humana de la conservación? Aún cuando no se evidencia un claro consenso en torno a ello, es indudable que existe un movimiento desde una noción tradicional de la conservación hacia una que pone el acento en el desarrollo sustentable. Cada día aparece con más fuerza una preocupación

sobre cómo las áreas protegidas pueden contribuir a la reducción de la pobreza, o cómo la conservación de determinadas áreas se traduce en bienestar humano a través de concesiones respecto al uso de determinados recursos a nivel local.

Una serie de preguntas, formuladas de diferentes maneras, procuran hoy estimular la reflexión y encontrar respuestas para conjugar *conservación de biodiversidad* y *reducción de pobreza*, dos aspectos hasta ahora antagónicos. Como lo hace Malki Sáenz (2007), quien pregunta: ¿Qué papel juegan las áreas protegidas en cada uno de estos ámbitos? ¿Cómo actúan actualmente o cuál debería ser el papel de las áreas protegidas en los diferentes momentos y escalas de la pobreza? ¿Son lo suficientemente fuertes los marcos normativos y de control ambiental del Estado como para garantizar que las áreas protegidas cumplen un papel en el alivio de la pobreza? ¿Son las áreas protegidas lo suficientemente fuertes dentro del marco de desarrollo y de las políticas públicas?

La discusión sobre lo ‘sustentable’ abarca una amplia gama de conceptos y diversas interpretaciones ligadas -algunas más que otras- a la problemática de la conservación de la diversidad biológica. Mientras algunos conceptos enfatizan sobre el lado de la *conservación*, buscando aislar o inhibir la intervención del hombre como forma de asegurar la persistencia de los ecosistemas naturales (Chiras, 1993), otros consideran que la sostenibilidad está dada por la capacidad de incrementar la producción lo suficiente como para asegurar la *satisfacción de necesidades* alimenticias de la población pobre y garantizar su calidad de vida (Repetto, 1987).

La amplitud de definiciones y posturas no deja de ser un problema a la hora de responder a la pregunta sobre cómo podrían las áreas protegidas contribuir a la reducción de la pobreza. La respuesta a esta pregunta enfrenta una solución de compromiso entre la sostenibilidad y la productividad. Mientras la práctica tradicional de las áreas protegidas ha buscado -y aún pretende- asegurar la conservación de los ecosistemas naturales, los ‘nuevos’ supuestos de desarrollo sustentable procuran apoyar la seguridad alimentaria, el empleo y la generación de ingresos de los pobladores vinculados a ellos. Estos conflictos salieron a la luz durante el proceso de sistematización de la experiencia y han convivido de manera constante en la intervención del DAS.

La discusión en torno a la relación entre conservación y reducción de pobreza encierra además otro debate en relación con la participación social. El papel que



diversos actores juegan en torno a las áreas protegidas ha ido ganando fuerza tanto en el discurso del desarrollo como en el de la conservación. Para que los proyectos tengan contenido social y ser culturalmente adecuados, éstos deben tomar en consideración e implicar a los beneficiarios directos de un modo sustancial (Escobar, 1997).

¿Cuál es entonces el papel de las comunidades locales, la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales, y otros actores relacionados con las áreas protegidas? Conceptos tales como ‘participación’, ‘acompañamiento’, ‘visión de los usuarios’ o ‘participes’, ‘compromiso comunitario en el manejo de los recursos’ son cada vez más usados, muchas veces como sinónimos, en los trabajos sobre ecología y conservación<sup>3</sup>. No obstante, más allá del discurso y las buenas intenciones, la intervención externa no siempre ha sido exitosa en alcanzar un verdadero protagonismo de los actores locales.

Con este contexto como telón de fondo, la sistematización de la experiencia del DAS se propuso analizar un conjunto de acciones de desarrollo sustentable implementadas en la zona de influencia o amortiguamiento de un área protegida, experiencia que se la identificó como piloto o demostrativa. Como veremos, este proyecto se propuso expandir y diversificar el sistema de áreas protegidas de una determinada región, al tiempo que intentó mejorar el ingreso y calidad de vida de la población local a partir del desarrollo de pequeños proyectos productivos y turísticos en la zona. La experiencia involucró a distintas instituciones locales, provinciales y nacionales, públicas y privadas, organismos no-gubernamentales y asociaciones de la comunidad.

### **Desarrollo Sustentable con comunidades locales del PNSG**

En este apartado se presenta y caracteriza la iniciativa ejecutada por la APN en el marco del PCB apoyado financieramente por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF).

El PCB en su conjunto tuvo por objetivos: (1) expandir y diversificar el sistema nacional de áreas protegidas, incluyendo eco-regiones globalmente significativas para la conservación de la biodiversidad mundial que hasta ahora estaban insuficientemente protegidas; y (2) crear condiciones para el manejo sustentable de las nuevas áreas, mediante acciones de fortalecimiento, mecanismos de consulta y participación y una

---

<sup>3</sup> Véase Cornelia *et al* (2000), Blaikie (2006), Kellert *et al* (2000), Schafer & Bell (2002), Leach *et al* (1999) y FAO (2006).

mejor gestión de la información de la biodiversidad. El PCB tuvo tres componentes básicos: (a) creación y consolidación de nuevas áreas protegidas, referido al establecimiento y consolidación de los nuevos parques nacionales; (b) diseño de un sistema de información de biodiversidad, dirigido a crear y colocar en Internet una red prototipo de información sobre diversidad biológica en Argentina; y (c) actividades de desarrollo sustentable, destinado a familias y comunidades de escasos recursos, radicadas en las zonas de amortiguamiento y/o de influencia de los nuevos parques.

La sistematización de la experiencia tiene que ver con las acciones impulsadas desde este tercer componente, denominado DAS. El mismo contempló el desarrollo actividades de uso sustentable de la tierra y acciones de extensión a las familias beneficiarias, las que fueron ejecutadas a partir de convenios con entidades locales y regionales interesadas en participar, tales como universidades, ONGs, agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

Al reconstruir la teoría del proyecto, al menos desde el discurso de las autoridades del área, se evidencia un intento por adoptar lo que se conoce como enfoque de Desarrollo Humano Sostenible (DHS) (Sutcliffe, 1995)<sup>4</sup>. En un contexto de áreas protegidas, donde el énfasis ha sido el de la *conservación* en tanto es el motivo de su creación, la discusión en torno a lo sostenible adquiere mayor relevancia. Sin duda, el caso analizado ilustra un debate no resuelto y evidencia que el objetivo de reducir la pobreza y alcanzar la conservación ha transitado caminos separados sin encontrar aún un punto de encuentro claro. Esto parece reproducirse en otros ámbitos. Según Sáenz (2007), aún cuando el alivio de la pobreza así como la conservación de la biodiversidad han sido priorizadas en la agenda de los organismos multilaterales, las agencias de cooperación y los entes gubernamentales, no hay indicios concretos de que las estrategias de conservación y las de bienestar social tengan los mismos objetivos<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> El enfoque DHS se caracteriza por (a) estimular actividades que generan bienestar de forma ambientalmente benigna, y mantener aquellas que producen bienestar humano por medios ambientalmente dañinos pero para las cuales aún no existe otro método de producción; (b) iniciar actividades necesarias para producir un nivel adecuado de bienestar para las personas pobres, incluyendo actividades que fueron abandonadas en el pasado pero que ahora podrían valorarse por sus efectos ambientalmente positivos; y (c) eliminar actividades que no producen bienestar y que dañan el medio ambiente, o aquellas cuya contribución al bienestar es pequeña y que podrían ser llevadas a cabo de manera menos perjudicial (Sutcliffe, 1995).

<sup>5</sup> Tanto durante el V Congreso Mundial de Parques, organizado por la UICN en Durban 2003, como diferentes programas dentro del sistema de Naciones Unidas, por ejemplo PNUD, FAO y UNEP, se están promoviendo estrategias para vincular la conservación de la biodiversidad y el rol de las áreas protegidas

A la hora de definir el objeto de la sistematización fue imprescindible tener en claro ‘por qué’ se quería sistematizar esa experiencia (aprendizajes que podrían dar validez a este esfuerzo), ‘para qué’ se quería hacer (la utilidad y uso potencial que tendría dicha reflexión), y ‘qué’ aspectos o variables de la experiencia serían los que más interesan y aquellos sobre los que se concentraría el análisis. Entre los aspectos priorizados, se prestó especial atención a: (i) los pequeños proyectos desarrollados, analizando el proceso de adopción tecnológica para garantizar la sustentabilidad en el uso de los recursos naturales; (ii) el análisis de la estrategia de articulación interinstitucional y multiactoral para implementar un proyecto tan complejo en una región donde nunca se había implementado algo similar; o (iii) el proceso de identificación y capacitación de los equipos técnicos locales.

El componente DAS apoyó tres tipos de proyectos, a saber:

- *Proyectos productivos.* Se trató básicamente de micro-proyectos de inversión, individuales y asociativos, enfocados hacia la producción agropecuaria, agroindustrial, artesanal, comercial y turística. Los mismos contaron con asistencia técnica provista por instituciones locales o entidades de apoyo, como una forma de facilitar la adopción de nuevas tecnologías y favorecer el alcance de los objetivos.
- *Estudios aplicados.* Dentro de esta categoría se apoyaron proyectos de investigación aplicada o experimentación adaptativa, cuyo principal propósito fue generar conocimiento útil para el desarrollo de estas comunidades y la conservación los recursos del área.
- *Proyectos de extensión y capacitación.* Se trata de proyectos que, pudiendo tener relación con los proyectos productivos, atendieron temáticas específicas no contempladas en la asistencia técnica respectiva. Básicamente se apoyaron proyectos de capacitación sobre el manejo y gestión de los recursos del área y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de la zona.

---

con los procesos de desarrollo y los objetivos del milenio. Véase UNEP (2001), PNUMA (2006), UICN (2003) y UICN (2004).

*El área protegida y comunidades afectadas al Proyecto:*

El PNSG está ubicado en el Departamento Iglesia, Provincia de San Juan, a unos 370 Km al norte de la ciudad capital. El PNSG tiene una superficie aproximada de 150.000 hectáreas y fue creado en 1998 para conservar el hábitat de la mayor concentración de vicuñas de la Argentina, dentro de muestras representativas de los altos Andes del Nuevo Cuyo. El parque está ubicado dentro del área conocida como Reserva de la Biosfera San Guillermo, la cual abarca una superficie de 996.000 hectáreas.

Tanto la zona de Reserva de Biósfera como el PNSG propiamente dicho se encuentran en el extremo sur de la Puna Andina y presenta características biológicas muy particulares, siendo su aridez una constante. El clima en el PNSG se caracteriza por ser frío y seco, con variantes según la zona. Al oeste, en la alta cordillera, se observan mayores precipitaciones níveas (entre 400 y 500 mm anuales) dada la influencia húmeda del pacífico; mientras que al este las precipitaciones varían entre 30 y 100 mm anuales. Es una zona de vientos permanentes con ráfagas de hasta 150 km/h.

La vegetación se ve condicionada por el clima y la topografía. Las plantas más comunes son arbustos achaparrados y en placas adosadas al piso y, dispersas entre los reparos que dejan las piedras sueltas, hierbas pequeñas de flores enormes típicas de los Andes (Sitio Web APN, 2003). En llanos de altura se encuentra una de las mayores poblaciones de vicuñas del país (*Vicugna vicugna*). Además, se encuentran una importante población de guanacos (*Lama guanicoe*). Ambos camélidos son herbívoros



adaptados a la rigurosidad de estos desiertos de altura. Otros componentes notables de la fauna de San Guillermo son el suri o ñandú cordillerano, el cóndor andino, el puma y el zorro colorado (Sitio Web APN, 2006, y Burkart, 2002).

El componente DAS trabajó con la población más cercana al parque, básicamente en cuatro comunidades al sur de la Reserva y Parque propiamente dicho: Malimán, Angualasto, Colanguil, y Tudcum, siendo las dos primeras paso obligado en el camino por San Juan hacia el PNSG. Las cuatro comunidades, consideradas zona de influencia del PNSG, pertenecen a los llamados oasis irrigados de Iglesia, y las mismas presentan un alto grado de marginalidad y aislamiento respecto de la ciudad de San Juan.

*El proceso de intervención: principales acciones y resultados:*

El trabajo del componente DAS se inició en el año 2003, con la promoción del proyecto y la realización de un diagnóstico participativo tendiente a caracterizar y analizar los aspectos sociales, culturales y productivos del departamento Iglesia y las comunidades objeto de intervención.

A partir de este diagnóstico se pudo conocer la cuestión demográfica, la estructura y dinámica de sus sistemas productivos y múltiples variables que hacen a la vida social y cultural de la comunidad. Además, fruto del análisis combinado de todos estos aspectos, se analizó la composición del ingreso de la población y sus condiciones de pobreza; un paso básico para poder luego identificar proyectos que respondan a sus reales necesidades e intereses, y que ofrezcan 'garantías' respecto de su sustentabilidad económica y ambiental.

Además, el diagnóstico permitió conocer, frente a cada una de las expectativas de los pobladores, cuál era la 'oferta' institucional o de entidades de apoyo disponible para el acompañamiento de sus proyectos en la zona. Este aspecto fue muy importante, ya que existía una multiplicidad de demandas y necesidades que era imposible de atender desde la APN por sí sola. En tal sentido, conociendo las necesidades fue más sencillo identificar instituciones con capacidad de trabajo para con estos pobladores y que acordaran con el enfoque de desarrollo sustentable adoptado<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> En torno a esta intervención participaron organizaciones locales como la Unión Vecinal de Tudcum, la organización no gubernamental Quillay, diferentes equipos de la Universidad Nacional de San Juan (de las Facultades de Ingeniería, Ciencias Exactas y Sociales), la Dirección de Recursos Energéticos, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Instituto Nacional del Agua (INA), entre otras entidades

El DAS se cristalizó con el diseño y ejecución de veinte y cinco Subproyectos que, en total, tuvieron un financiamiento cercano a medio millón de dólares. Este financiamiento permitió que unas 245 familias de escasos recursos de la zona accedan a inversiones fijas a nivel predial y comunitario para poner en marcha sus iniciativas. Con estos recursos se financió además actividades de capacitación y transferencia de tecnología para acompañar a los proyectos hacia sus objetivos finales. Bajo una estrategia de desarrollo local y territorial, se articuló y complementó acciones con diversas instituciones locales, provinciales y nacionales, quienes sumaron recursos humanos, técnicos y financieros como una fundamental contraparte al financiamiento ofrecido por el GEF y la APN.

Entre las principales iniciativas implementadas, vale destacar la siguiente. Se ejecutaron estudios aplicados sobre temas tales como: recuperación de áreas degradadas por el pastoreo en la zona cordillerana; estudio de fuentes alternativas para aumentar la disponibilidad de agua para actividades de agricultura orgánica; estudio del recurso flora en los valles andinos; y diseño de estrategias para el manejo y la conservación de la biodiversidad vegetal y animal de la zona (situación de conservación, usos actuales y propuestas de manejo sustentable). En cuanto a proyectos productivos, se apoyaron iniciativas tales como: emprendimientos de apicultura, electrificación rural fotovoltaica y generación de biogás, infraestructura para manejo agrícola y ganadero de bajo impacto, desarrollo de artesanía local y emprendimientos de turismo comunitario. En cuanto a proyectos de capacitación, se acompañó iniciativas tales como: revalorización de los ecosistemas, identidad y cultura local, fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, recuperación y estímulo del patrimonio artesanal local, entre otros.

La experiencia del DAS ha sido un caso inédito en Argentina. Estudiar el caso no sólo tuvo relevancia en cuanto a documentar una experiencia novedosa, sino también en tanto fue pensada como un paso previo a replicar la iniciativa en otras veinte áreas protegidas del país. Por ello la importancia de adoptar un enfoque de evaluación capaz de reflexionar sobre la teoría del cambio subyacente en la intervención y las lecciones aprendidas a ser consideradas en la nueva estrategia de la APN. A continuación se caracteriza el proceso de sistematización realizado.

---

que tuvieron un vínculo ocasional con actividades puntuales. Nunca antes en la región se logró convocar tantas instituciones para trabajar con una misma población objetivo.

### **Propósito y proceso de la sistematización de esta experiencia**

La sistematización de esta experiencia siguió los principios conceptuales y metodológicos desarrollados en la primer parte de este artículo. Se plantearon los siguientes objetivos:

- describir y analizar cómo se desarrolló el proceso de intervención y cuáles fueron los principales resultados, destacando logros y dificultades, fortalezas y debilidades durante las fases de diseño e implementación de las diversas acciones;
- analizar y explicar la lógica del proceso de intervención y la influencia que tuvo sobre el mismo la metodología y procedimientos e implementación de las diferentes acciones, el contexto institucional y las relaciones entre las instituciones ejecutoras y la población objetivo;
- caracterizar los factores externos que facilitaron u obstaculizaron el logro de los objetivos formulados; y
- rescatar los valores de la experiencia, resaltando la pertinencia de la intervención en función del objetivo general del PCB de crear condiciones para un manejo sustentable de los recursos.

El desarrollo de la sistematización puso especial énfasis en facilitar la reflexión sobre la experiencia, fortaleciendo las capacidades de las entidades de apoyo y promoción (ONGs, universidades, gobierno provincial y local), las organizaciones de beneficiarias o usuarias de los proyectos y, principalmente, las áreas técnicas y de promoción de la APN ya que son ellas que iban a replicar la iniciativa en otras áreas protegidas. Si bien en general el planteo de estos objetivos no difiere del enunciado de lo que debería realizar una evaluación tradicional, la sistematización de experiencias va a priorizar y colocar en su centro la orientación de la evaluación hacia el aprendizaje. Dicho componente no pocas veces ha sido obviado en acercamientos evaluativos centrados única o fuertemente en la rendición de cuentas, circunstancia que se revierte en el caso del enfoque de la sistematización de experiencias.

En la práctica, el desarrollo de la sistematización tuvo cinco momentos básicos. Primero se elaboró un plan de trabajo acorde a los términos de referencia de la convocatoria; el cual fue oportunamente aprobado por las autoridades del PCB y la

unidad de evaluación del GEF. En esta etapa inicial se mantuvo una reunión con los técnicos de la APN, donde se alcanzaron acuerdos operativos básicos respecto de la propuesta y se identificaron los actores más relevantes a entrevistar. El segundo paso consistió en la recopilación y análisis de la información secundaria, básicamente informes de avance y finales de los proyectos ejecutados, informes de los promotores de cada uno de los parques y documentación general del PCB. Además, en este paso se realizaron entrevistas a técnicos responsables de la promoción y seguimiento de proyectos en cada zona, guardaparques y técnicos de campo de la APN así como de otras entidades vinculadas a la experiencia. Una tercera etapa de la sistematización estuvo abocada al trabajo de campo, realizando visitas a terreno y entrevistas a pobladores involucrados en diferentes proyectos (beneficiarios, autoridades locales, maestros y otros informantes claves). También se realizó un encuentro con pobladores de las cuatro comunidades beneficiarias, además de reuniones grupales en dos de ellas. La cuarta etapa de la sistematización se concentró en el análisis de la información y la redacción del informe final. La última etapa consistió en la 'socialización' de dicho informe y la realización de un video documental sobre el caso. Si bien éste fue un proceso similar al de otros acercamientos evaluativos, tuvo tanto en su desarrollo como en su etapa final de socialización de los hallazgos, un énfasis claro en la generación y disseminación de lecciones aprendidas, a así como el propósito de motivar a la adopción de las recomendaciones sugeridas.

### **Lecciones aprendidas y recomendaciones**

La experiencia en el área de influencia del PNSG intentó, aún sin ser totalmente explícito en la APN, poner en práctica los principios del desarrollo sustentable y la conservación desarrollados en los párrafos anteriores. A los efectos del presente artículo, sólo se destacan los principales aprendizajes respecto de los logros y el proceso de esta intervención.

#### *Sobre los resultados del DAS:*

Aún cuando la sistematización no pone el énfasis en los resultados sino en el proceso, vale destacar algunos logros señalados por todos los actores consultados. Tratándose de una experiencia inédita, los logros han sido muy valiosos, especialmente en cuanto se pudo vincular a técnicos de diversas instituciones y generar acciones en un contexto donde aisladamente cada institución no habría intervenido. Al mismo tiempo,



la particularidad de haber trabajado con amplia participación de los actores locales, hizo de esta experiencia un caso singular, al menos diferente a la típica intervención de la APN en el país. El hecho de que una institución históricamente ligada a la conservación haya encarado una iniciativa en comunidades sumamente pobres y aisladas del alcance de programas nacionales de ayuda y promoción es todo un logro. A pesar de múltiples dificultades, el nivel de inserción del proyecto y el reconocimiento por parte de la gente, a partir de una visión diferencial de la conservación, ha sido altamente positivo.

A modo de síntesis, es posible expresar que como consecuencia de esta intervención en la zona de influencia del PNSG, se logró: (a) una mayor disponibilidad de recursos, herramientas e infraestructura para la producción de bienes y servicios, lo cual constituye una capitalización del sector más pobre de estas comunidades; (b) adopción de tecnologías de producción apropiadas a la zona y 'apropiables' por los pobladores, en tanto no crean dependencia de insumos externos o recursos monetarios y pueden ser usadas en forma sostenible por los pobladores; (c) mejoras en los ingresos a partir de actividades novedosas para los pequeños productores de la zona, por ejemplo mediante la apicultura, la lechería caprina y bovina, o el desarrollo de actividades turísticas y producción artesanal; (d) mejoramiento de la seguridad alimentaria a partir de la producción de huerta y granja para el autoconsumo; (e) mejoramiento de las condiciones de vida al incorporar sistemas de iluminación solar y biogás; (f) fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, como uniones vecinales, ONGs, y grupos de mujeres y jóvenes; (g) conocimiento en profundidad respecto a sistemas de riego y nuevas oportunidades para la captación de agua; así como un plan de manejo sustentable de pastizales naturales; (h) conocimiento y difusión mediante medios alternativos (cartillas y audiovisuales en las escuelas) de la flora y la fauna autóctona local, particularmente mediante pautas para su aprovechamiento y manejo sustentable; (i) experiencia y capacitación ganada por los técnicos de diversas entidades de apoyo, quienes no habían participado con anterioridad en este tipo de proyectos y estrategias de intervención; y (j) fortalecimiento de un espacio inédito en la provincia para la articulación y co-gestión de proyectos de uso sustentable.

#### *Sobre la relación conservación y sustentabilidad:*

La noción de sustentabilidad en este tipo de intervenciones de desarrollo suele estar asociada de manera mecánica a la adopción de determinado 'paquete' de tecnologías

(Ikerd, 1993). Resistiendo este enfoque simplista, la experiencia del DAS abordó la discusión sobre la sustentabilidad como un concepto histórico, dinámico y **situado** desde el punto de vista ecológico y socioeconómico, e inmerso en un proceso de permanente reconceptualización y cambio (Cáceres 2006). Entender a la noción de sustentabilidad como un concepto *situado* conlleva reconocer que el análisis de la sustentabilidad de los sistemas productivos debe hacerse considerando las particularidades de la zona, sus diferentes subsistemas, las prácticas productivas y las condiciones del contexto local.

De esta manera, la noción de sustentabilidad como un concepto **situado** (Cáceres, 2005) obligó a reconocer que el análisis de la sustentabilidad de los sistemas y determinadas prácticas productivas en el área de influencia del PNSG debía hacerse considerando las particularidades de la zona, sus diferentes subsistemas, las prácticas productivas y las condiciones del contexto local. Se asumió que aquello que resultaba sustentable para una determinada región, sistema productivo o tipo socio-productivo no necesariamente lo sería para este caso (Cáceres, 2004). Por otro lado, el acuerdo en cuanto al marco referencial sobre la sustentabilidad de las acciones a apoyar, debía ser acordado con los diferentes actores involucrados.

A partir de diferentes instancias de diálogo entre los diferentes organismos del Estado nacional, provincial y local, con los pobladores e instituciones locales, y con los organismos especializados en la temática, se adoptó un concepto operativo, el cual permitió un desafiante margen de acción. Así, los diferentes proyectos y acciones a apoyar, debían combinar los siguientes requisitos: (a) conservar y proteger los recursos productivos en los cuales se apoya cada proyecto (suelo, germoplasma, fuentes de agua, etcétera); (b) preservar el ambiente (evitando la contaminación, particularmente en las actividades agrícolas y ganaderas); (c) responder a los requerimientos sociales, satisfaciendo las necesidades priorizadas por la población); y (d) ser económicamente competitivos y razonablemente rentables (es decir, producir beneficios económicos para los pobladores).

Aún cuando finalmente algunos proyectos no cumplieron todos sus objetivos, el proceso de diálogo y acuerdo de esta estrategia fue sumamente valorado, constituyéndose en una de las principales lecciones aprendidas de la experiencia. En función de ello vale afirmar que es necesario construir marcos de referencia situados, integrando al hombre como parte de la 'biodiversidad' en todos los espacios (áreas

protegidas y zonas de influencia) y cambiando esa vieja tentación de crear 'islas' donde la biodiversidad está conservada y protegida, mientras se destruyen los recursos tranqueras afuera. A partir de definir un concepto de sustentabilidad situado el DAS logró un adecuado equilibrio en los proyectos financiados, combinando sustentabilidad ecológica con eficiencia productiva y equidad. Esta decisión estratégica obligó a que se desecharan ciertas tecnologías y priorizaran aquellas acciones 'amigables' con el ambiente.

*Sobre la relación participación social y conservación de los ecosistemas:*

La sistematización de la experiencia del DAS permitió observar con especial atención el tema de la participación, destacado en el análisis contextual en este artículo. Los resultados de la reflexión evidencian que, aún cuando está hay avances respecto de las nuevas concepciones, en la APN aún conviven distintas prácticas y visiones de lo que es y debería ser la participación social. La experiencia presenta casos extremos, desde la total ausencia de participación local, donde los pobladores son vistos como un peligro para la conservación, hasta la gestión participativa, donde los pobladores son artífices del destino de las áreas protegidas y la distribución de los beneficios sociales, ambientales y económicos que éstas generan. Desde la simple charla en la escuela, donde los pobladores son concientizados para un cambio de actitud frente a la conservación, hasta la participación vista como una 'herramienta de manejo' para legitimar decisiones tomadas a priori. Esta diversidad de prácticas evidencia una falta de claridad respecto al concepto de la participación social en torno a la conservación, particularmente en los agentes de conservación o guardaparques.

En tanto lección aprendida la sistematización concluyó que intervenciones de este tipo debieran trascender las instancias básicas de participación, tales como involucrar a los actores locales en el análisis de problemas ambientales, sociales, económicos, lograr que sean ellos quienes identifiquen alternativas de acción, diseñen e implementen los proyectos. Nuevas iniciativas debieran asegurar una mayor distribución y acceso a los beneficios ambientales de la conservación. Esto implica animar y favorecer espacios decisionales compartidos, no sólo en la elección y diseño de acciones futuras, sino también compartiendo los beneficios ambientales del área conservada motivo de la intervención. Por ejemplo, creando un sistema de pago por servicios ambientales al conservar determinadas áreas o desarrollar actividades productivas con tecnologías de bajo impacto.

*Sobre la institucionalización de un nuevo paradigma de conservación:*

Como se ha señalado, los resultados de esta experiencia han sido más que satisfactorios, no obstante insuficientes. Las conclusiones de la sistematización destacan la necesidad de tomar una decisión estratégica sobre el trabajo en estas áreas, y la manera de articular y sumar todos los esfuerzos que en este sentido pretendan contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y la preservación de los ecosistemas locales. Dicho en otros términos, el desarrollo sustentable no puede, ni debe agotarse en los límites de un Proyecto de Conservación de la Biodiversidad financiado por un fondo como el GEF. Esto es reconocido y asumido por el mismo GEF, en cuanto sostiene y apuesta por que los proyectos que apoya tengan un efecto catalizador en su contexto. El análisis de este caso ha reafirmado entonces la necesidad de un nuevo consenso sobre conservación y áreas protegidas, y sobre cómo desde el Estado es posible contribuir a reducir la pobreza de aquellos pobladores que las habitan. Esto implica no sólo reflexionar sobre cómo se desarrollan acciones para mejorar las condiciones de vida de pobladores ubicados históricamente en estas áreas a partir de un uso racional de sus recursos naturales, sino también sobre cómo se distribuyen los beneficios ambientales, sociales y económicos de las áreas protegidas.

Estas conclusiones implican, a modo de lecciones aprendidas, un desafío para la APN, el cual consiste en modificar algunos de los supuestos organizativos y técnicos del viejo paradigma de las áreas protegidas para construir uno nuevo. Esto supone que las áreas protegidas, además de estar destinadas a la conservación, deben manejarse con objetivos sociales y económicos, creándose no sólo para la protección de la vida silvestre y bellezas naturales, sino también con fines económicos y culturales. Esto implica además pensar en el turismo como una contribución a la economía local y no sólo en beneficio de visitantes y turistas. En cuanto a su administración, esto supone incluir a múltiples actores para su co-gobierno, y ser gestionadas en conjunto con sus pobladores y orientadas a la satisfacción de sus necesidades, en lugar de ser planificadas y gestionadas 'contra' la población local, como aún es en muchos parques nacionales del país. Por otro lado, un nuevo paradigma supone considerar a las áreas protegidas como un bien de la comunidad y no como un bien nacional, evitando el manejo tradicional tipo *islas de conservación* que muchas veces ha caracterizado a los parques y reservas. Finalmente, un cambio de paradigma implica que las áreas protegidas comiencen a ser gestionadas por personas con capacidades múltiples,

considerando especialmente los conocimientos locales, y no sólo por científicos y expertos en recursos naturales como ha sido hasta ahora.

## 4. Reflexiones Finales.

Este artículo se propuso caracterizar conceptual y metodológicamente el enfoque de evaluación conocido como sistematización de experiencias, con claras raíces en el contexto latinoamericano. El método descrito refiere a un proceso reflexivo sobre iniciativas a nivel local (proyectos sociales o desarrollo), el cual básicamente procura organizar la información disponible sobre una intervención, analizarla en detalle para comprender lo que sucedió y los motivos que llevaron a ello, procurando generar como resultado de esta reflexión una serie de lecciones aprendidas a partir de la práctica. Las lecciones aprendidas constituyen un nuevo conocimiento a ser comunicado de manera apropiada para mejorar la práctica futura. Con la intención de ejemplificar esta metodología, se analiza el caso y proceso de sistematización del proyecto Desarrollo de Actividades Sustentables con pobladores ubicados en la zona de influencia del Parque Nacional San Guillermo, en San Juan, Argentina. En este apartado final se pretende básicamente destacar aspectos singulares de este enfoque de evaluación así como valorar su utilidad en el campo de la gestión del desarrollo.

Hay que resaltar los aspectos centrales de una sistematización, la cual trasciende el hecho de registrar y documentar lo acontecido. La sistematización debe ser vista como un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social (Barnechea y Morgan, 2007). Este nuevo conocimiento es un conocimiento práctico, que se caracteriza por ser situacional y estar orientado a la acción a partir de brindarnos un conocimiento más profundo del impacto de nuestro trabajo y los efectos de nuestra intervención. Para que además sea relevante, es imprescindible que existan instancias multiactorales de análisis e interpretación de lo sucedido, e instancias de revisión y crítica de las lecciones aprendidas.

La sistematización de experiencias puede ser usada para documentar actividades muy sencillas como una capacitación o un pequeño proyecto de escala local, o bien para

reflexionar sobre programas mucho más complejos o ambiciosos. A su vez, puede ser implementada por grupos de base a nivel de una comunidad, Organismos no Gubernamentales, instituciones públicas o privadas y redes de organizaciones o instituciones de mayor envergadura.

El paso final de un proceso de sistematización no es el simple hecho de producir conocimiento a partir de la práctica y comunicar las lecciones aprendidas. El nuevo conocimiento debe ser institucionalizado e integrado. La sistematización de experiencias sirve para mejorar las intervenciones futuras siempre que exista una voluntad superadora (Schouten, 2007). Sin el compromiso de los diferentes actores involucrados en la intervención de un determinado proyecto o programa, no habrá metodología capaz de generar un nuevo conocimiento para transformar esa intervención.

La sistematización de la experiencia del DAS fue ampliamente valorada por los diferentes actores involucrados. A modo de conclusión, vale destacar los principales beneficios que el proceso ofreció.

Primero, las lecciones aprendidas durante la formulación y ejecución del proyecto favoreció a las a las organizaciones de apoyo y los beneficiarios a reorganizar, analizar, priorizar e implementar nuevas acciones para mejorar el alcance del proyecto.

Segundo, el proceso de recolección, análisis de información y valoración de cada proyecto permitió construir nuevos conocimientos, destacando aquellos que podrían ser de utilidad para futuras intervenciones, incluso en contextos diferentes. Al mismo tiempo, permitió analizar con más profundidad aquellos factores que favorecieron o condicionaron el proyecto, particularmente a partir de revisar los supuestos básicos y creencias que guiaron la acción. Es decir, es un medio para poner a prueba la 'teoría' de la acción que yace explícita o implícitamente detrás de la intervención, explica los problemas a abordar y justifica el camino elegido.

Tercero, al ser conducido de forma participativa, el proceso de sistematización contribuyó con el desarrollo de capacidades personales y el fortalecimiento de las organizaciones locales. De esta forma, la sistematización constituye una oportunidad para que las organizaciones adopten y utilicen en el futuro herramientas metodológicas para reflexionar sobre su práctica, evaluarla y mejorarla.

Cuarto, al crear instancias de encuentro multiactorales, se mejoró el entendimiento mutuo entre los beneficiarios, las organizaciones de apoyo y el GEF. El proceso de sistematización exige de los diferentes actores involucrados una apertura al diálogo y al intercambio, y requiere de diferentes espacios formales e informales de reflexión conjunta. Esto, sin duda, contribuye a un mayor entendimiento entre actores sociales que se cruzan en el campo de la intervención social, cualquier sea el tipo y grado de complejidad de la misma.

Finalmente, aunque no menos importante, la sistematización permitió documentar y comunicar los aprendizajes de la experiencia. La sistematización sirvió como base para la redacción de informes, documentos de trabajo y artículos sobre el caso. Estos, a su vez, sirvieron de base para la elaboración de materiales específicos de divulgación, como un video documental, un libro y material didáctico para talleres de capacitación. Esto fue central a la hora de diseminar las lecciones aprendidas a una audiencia mucho más amplia que la propia del contexto de la intervención, sobre todo teniendo en cuenta que la experiencia del DAS se replicó en otras veinte áreas protegidas

## 5. Referencias Bibliográficas

- Alkin, M. C. (Ed.). (2012). *Evaluation roots* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barnechea García, M. M. and M. de la L. Morgan (2007) "El Conocimiento Desde La Práctica y Una Propuesta De Método De Sistematización De Experiencias." Pontificia Universidad Católica del Perú, Tesis de Maestría en Sociología.
- Berdegúe, J., A. Ocampo y G. Escobar (2000) 'Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural'. Lima, PREVAL and FIDAMERICA.
- Blaikie, Piers (2006) "Is small Beautiful? Community-Based Natural Resources Management in Malawi and Botswana", in *World Development*, Vol. 34, 11, pages 1942-1957
- Burkart, R. (2002) 'Plan Inicial de Manejo (1998-2002)', Delegación Regional Centro, Administración de Parques Nacionales
- Cáceres, D. (2004) 'Programa de Monitoreo de Explotaciones de Pequeños Productores Agropecuarios Asentados en la Reserva Hídrica Provincial Pampa de Achala'. Administración de Parques Nacionales, Córdoba (Trabajo Inédito).
- CÁCERES, D. (2005) 'Tecnología, Sustentabilidad y Trayectorias Productivas' en Benencia, Roberto y Flood, Carlos (eds.) *Trayectorias y Contextos: Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa*. Buenos Aires: La Colmena.
- Cáceres D. (2006) 'Sustentabilidad como Concepto Situado. Un Marco Conceptual para la Construcción de Indicadores'. *Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, 8.
- Cadena, F. (1987) 'La Sistematización como creación de saber de liberación' La Paz, Bolivia: AIPE-CEEAL.
- Capó S., W.A., B. Arteaga, M. Capó (2010) *La Sistematización de Experiencias: un método para impulsar procesos emancipadores*. Venezuela, CEPEP.



- Carden, F.; Alkin, M. (2012) Evaluation Roots: An International Perspective. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 8. Available at: [http://www.ipdet.org/files/Publication-Evaluation\\_Roots\\_-\\_An\\_International\\_Perspective.pdf](http://www.ipdet.org/files/Publication-Evaluation_Roots_-_An_International_Perspective.pdf). (Accessed August 27, 2012).
- Chávez Tafur, J. (2006) *Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización*. Lima, Peru: Fundación ILEIA / Asociación ETC Andes.
- Chavez Tafur, J., K. Hampson, A. Ingevall y R. Thijssen (2007) *Learning from Experience. A Manual for Organising, Analysing and Documenting Field Based Information*. The Netherlands, ILEILA Foundation and Asociación ETC Andes.
- FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ (2002) 'Systematization of Rural Territorial Development Experiences'. Call for Proposals. FIDAMERICA – International Development Recerash Centre (IDRC).
- CHAVEZ-TAFUR, J. (2014) *Experience Capitalization: Business Case*. Working Paper. The Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome.
- Chiras, D. (1993) 'Ecologic: Teaching the Biological Principles of Sustainability', *The American Biology Teacher*, Volume 55, N°.2, February.
- Cornelia, F., S. Gasteyer, E. Fernandez-Baca, D. Banerji, S. Bastian, S. Aleman (2000) 'Local Participation in Research & Extension for Conservation & Development of Natural Resources: a Summary Of Approaches', publicado por el North Central Regional Center for Rural Development, Environmental Protection Agency y SANREM CRSP/USAID.
- Da Silva Wells, C., E. Le Borgne, N. Dickinson y D. de Jong (2011). *Documenting change: an introduction to process documentation*. Occasional Paper 47. IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague.
- Dourojeanni, A. (2000) *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*. División de Recursos Naturales e Infraestructura. CEPAL. Santiago de Chile, Chile

- Escobar, A. (1997) *Antropología y Desarrollo*, en A. Escobar, *El final del salvaje*. Bogotá, CEREC.
- FAO (2006) *Conflict management over natural resources capacity building program, under the Community-Based Rural Development Project (CBDRP)*. Food and Agriculture Organization and World Bank, Rome, Italy.
- FAO (2013) *Good practices at FAO: Experience capitalization for continuous learning*. Food and Agriculture Organization, Rome.
- Francke, M. y M.L. Morgan (1995) *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima, Peru: ESCUELA para el Desarrollo.
- Freire, P. (1970) *Pedagogy of the oppressed*. New York: Herder and Herder.
- Ghiso, A. (1998) *De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización*. Mimeo. Medellín, Colombia: FUNLAM
- Guijt I., J. Berdegue, G., Escobar, E. Ramirez y J. Keitaanranta (2006) 'Institutionalizing Learning in Rural Poverty Alleviation Initiatives', in *Learning and Knowledge Management*. FIDAMÉRICA.
- Hargeaves, M.B.; Podems, D.(2012) *Advancing Systems Thinking in Evaluation: A Review of Four Publications*. *American Journal of Evaluation* 33: 462–470. Available at: <http://aje.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1098214011435409>. (Accessed July 13, 2012).
- Ikerd, J. (1993) 'Two related but distinctly different concepts: organic farming and sustainable agriculture'. *Small Farm Today* 10 (1) 30-31.
- Jara, O. (1994) *Para sistematizar experiencias*. Costa Rica: Alforja.
- Jara, O. (1998) 'Para sistematizar experiencias' ALFORJA. San José, Costa Rica.

- Jara, O. (2010) Trayectos y búsquedas de la sistematización de experiencias en América Latina: 1959-2010. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Jara, O. (2012) La Sistematización de Experiencias. Práctica y Teoría para Otros Mundos Posibles, Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, Consejo de Educación de Adultos para América Latina y Oxfam, Costa Rica.
- Kellert S.R., Mehta, J.N., Ebbin, A. & Lichtenfeld L.L. (2000): Community Natural Resource Management: Promise, rhetoric and reality. *Society & Natural Resources* 13, 705–715.
- Leach, M., Mearns, R. & Scoones, I. (1999): Environmental entitlements: Dynamics and Institutions in Community-Based Natural Resource Management. *World Development* 27, 225-247.
- Martinic, S. (2010) Las relaciones entre la evaluación y la sistematización: apuntes para una discusión teórica sobre el objeto. Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile.
- Morgan-T, ML y Quiroz, T. (1988) 'Acerca de la Sistematización', en 'La Sistematización de la Práctica: Cinco Experiencias con Sectores Populares'. Buenos Aires, Argentina: HUMANITAS-CELATS.
- Patton MQ (2012) *Essentials of Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- PNUMA (2006) 'La riqueza del pobre, Manejo de los ecosistemas para combatir la pobreza, que representan un esfuerzo de priorización de acciones tendientes al Nuevo rol de la conservación en el ámbito mundial.
- Repetto, R. (1987) 'Managing natural resources for sustainability', in *Sustainability issues on agricultural development*, Washington, DC: World Bank.
- Sáenz M. (2007) Documento de Discusión Reducción de la pobreza y el nuevo rol de las áreas protegidas. UICN, Oficina Regional para América del SUR, América Latina y El Caribe.

- Schafer, J. & Bell, R. (2002): The state of community based natural resource management: the case of the Moribane Forest Reserve, Mozambique. *Journal of Southern African Studies* 28: 401-420.
- Schouten, T. (2007) 'Process Documentation', in Learning Alliance Briefing No 6, IRC International Water and Sanitation Centre., Lodz, Poland, 1-5 July
- SDC (2005) Guide to thematic experience capitalization: Experience capitalization – a pathway to change. SDC, Thematic and Technical Resources Department, Bern.
- Selener, D. (1996) 'A Participatory Systematization Workbook: Documenting, Evaluating and Learning from Our Development Projects'. Silang Cavite, Philippines: International Institute of Rural Reconstruction (IIRR).
- Sutcliffe, B. (1995) 'Desarrollo frente a Ecología', en *Ecología Política, Cuadernos de Debate Internacional* N° 9, CIP. ICARA, Barcelona.
- Tapella, E y P. Rodriguez-Bilella (2008) Transformaciones globales, modos de vida y desarrollo rural. In: *Transformaciones globales y territorios. Desarrollo rural en Argentina. Experiencias y aprendizajes*, Rodriguez-Bilella P and Tapella E (Eds). Buenos Aires: La Colmena.
- Tapella, E. y P. Rodriguez-Bilella (2014) 'Shared learning and participatory evaluation. The sistematización approach to assess development interventions', en *Evaluation*, vol. 20 no. 1 115-133, SAGE publications
- UICN (2003) 'Mensaje a las Partes en el Convenio de Diversidad Biológica'.
- UICN (2004) 'Protected Areas and Poverty: An Emerging issue from the 5th World Parks Congress' Kuala Lumpur.

UNEP (2001) 'Poverty and the Environment, A Role for UNEP', International Institute for Sustainable Development, Concept Paper written for UNEP in preparation of Guidelines on Poverty and the Environment.