

¿CÓMO APRENDER DESDE LA PRÁCTICA? APROXIMACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE DESARROLLO

Esteban Tapella*

RESUMEN

La sistematización es un proceso de aprendizaje desde la práctica. El aprendizaje es el proceso a través del cual se crean ideas, informaciones, creencias, valores y actitudes. La manera en la que aprendemos moldea la información y el conocimiento que necesitamos. La reflexión crítica sobre nuestra intervención y el aprendizaje desde nuestra experiencia llevan a la creación de nuevas ideas y conocimiento para mejorar la práctica futura. Este artículo presenta conceptos básicos y consideraciones metodológicas sobre sistematización de experiencias de desarrollo. Se orienta a profesionales relacionados con el diseño e implementación de políticas públicas y sociales en América Latina. La conclusión central es que el conocimiento generado a través de un proceso de sistematización ciertamente contribuye a comprender mejor el impacto de nuestro trabajo, los efectos de nuestra intervención y la manera en que suceden los cambios.

69

Palabras clave: Sistematización. Aprendizaje. Desarrollo. Políticas públicas.

COMO APRENDER A PARTIR DA PRÁTICA? CONCEITOS BÁSICOS E METODOLÓGICOS PARA A SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

RESUMO

A sistematização é um processo de aprendizagem a partir da prática. A aprendizagem é o processo através do qual se criam ideias, informações, crenças, valores e atitudes. A maneira pela qual aprendemos molda a

* Trabajador Social y MSc en Development Studies ;Profesor e investigador del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de San Juan, Argentina.

e o conhecimento de que necessitamos. A reflexão crítica sobre nossa intervenção e a aprendizagem desde a nossa experiência levam à criação de novas ideias e conhecimentos para melhorar a prática futura. Este artigo apresenta conceitos básicos e considerações metodológicas sobre sistematização de experiências de desenvolvimento. Dirige-se a profissionais relacionados com o desenho e a implementação de políticas públicas e sociais na América Latina. A conclusão central é que o conhecimento gerado através de um processo de sistematização certamente contribui para a compreensão melhor do impacto do nosso trabalho, os efeitos da nossa intervenção e a maneira como ocorrem as mudanças.

Palavras-chave: *Sistematização. Aprendizagem. Desenvolvimento. Políticas públicas.*

HOW TO LEARN FROM PRACTICE? BASIC CONCEPTS AND METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS TO SYSTEMATIZE DEVELOPMENT EXPERIENCES

70

ABSTRACT

Systematization is a process of learning from practice. Learning is the process through which ideas, informations, beliefs, values and attitudes are created. The ways in which we learn shape the information and knowledge we need. Critical reflection about our interventions and learning from our development experiences lead to the creation of new ideas and knowledge to improve future practices. This article presents basic concepts and methodological considerations on the systematization of development experiences. It is aimed at contributing to policy makers and professionals involved in the implementation of public and social policies in Latin America. Conclusions highlight that knowledge generated through systematization process certainly helps to better understand the impact of our work, the effects of our interventions and the ways in which changes happen.

Key words: *Systematization. Learning. Development. Public policies.*

1. INTRODUCCIÓN

“Nuestra victoria se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”

Mahatma Gandhi

En el campo del desarrollo existen innumerables 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, incluso 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 teórico o la reflexión sobre tendencias de desarrollo.

La decisión de sistematizar una experiencia, que podría ser un proyecto, un programa, una experiencia organizativa a nivel local o la implementación de una determinada política social, descansa en la idea de que las *‘experiencias’* deben ser usadas para generar comprensión sobre la acción, y las lecciones aprendidas pueden mejorar nuestra práctica presente así como contribuir a generar un nuevo conocimiento para nuestra intervención futura. Como señalan Guijt, Berdegue, Escobar, Ramirez y Keitaanranta (2006), 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 de la intervención. Es decir, el aprendizaje debe ser parte de la política de intervención.

Lamentablemente la mayoría de los proyectos de desarrollo no incluyen en su diseño este propósito de aprendizaje. Entonces, el desafío es cómo promover, diseñar y conducir procesos de aprendizaje en experiencias que no fueron desde el comienzo pensadas con este propósito.

La posibilidad de analizar en forma sistemática el proceso, los resultados y el impacto generado por diversas iniciativas de desarrollo rural, local o territorial, 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 pretende llenar ese vacío, presentando una herramienta que ha probado ser útil para la sistematización de experiencias de desarrollo en diferentes contextos latinoamericanos¹. El trabajo tiene, además de la introducción, tres secciones. Primero se presenta una breve conceptualización y caracterización del enfoque de sistematización adoptado. Segundo se enuncian algunas consideraciones metodológicas básicas (elementos o momentos de la sistematización) los que intentan ordenar y guiar toda práctica sistematizadora. El artículo concluye con reflexiones básicas sobre el sentido profundo de la sistematización de experiencias.

2. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

2.1. ¿Qué entender por sistematización?

Si vamos a encarar un trabajo de sistematización, es necesario que definamos qué entendemos por ella. 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 del proyecto, incluyendo sus procesos y resultados.

La sistematización 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). Según él, durante Fondo Mink'a de Chorlaví (2002), la sistematización es el proceso de reconstrucción y análisis crítico de una experiencia

1. El enfoque conceptual y metodología propuesta han sido utilizados por el autor en diferentes contextos y para distintas intervenciones en el campo del desarrollo. Para ejemplos véase: Tapella (2004, 2008 y 2009); Tapella y Rodríguez-Bilella (2008a y 2008b); Tapella y Rivera (2006); León y Tapella (2009).

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 experiencias similares.

Según Martinic (1984), la sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. Para Jara (1994), 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. Para Morgan y Quiróz (1988), la sistematización intenta describir, organizar y analizar el desarrollo de una actividad en una variedad de áreas, extrayendo así lecciones de la experiencia de una manera global. Tales áreas incluyen: 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/o facilitaron el trabajo del grupo, y los resultados e impactos de la experiencia.

73

Estos autores señalan que algunas de las preguntas que una sistematización debe intentar responder son: ¿Cuál fue la naturaleza del proyecto? ¿Qué se realizó, cómo, por qué y para quién/es? ¿Cómo influyeron las dimensiones culturales, económicas, geográficas, institucionales, políticas y psicosociales en el diseño e implementación del proyecto? ¿Qué procesos se dieron durante el proyecto, previstos y no previstos en su inicio? ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto y cuál el impacto generado por ellos? ¿Cómo y por qué se produjeron? ¿Cuáles problemas se encontraron en el proyecto y cómo se resolvieron? ¿Cuáles fueron los factores que facilitaron y/o dificultaron el desarrollo del proyecto? ¿Cuál fue la calidad de las relaciones que se dieron entre el(los) facilitador(es) o entidades de apoyo y los beneficiarios o usuarios del proyecto? ¿Qué aprendieron los participantes en la experiencia? ¿Cómo se produjo el aprendizaje? ¿Qué lecciones pueden ser comunicadas y replicadas en otros casos?

En muchos casos nuestras intervenciones no se desarrollan como fueron planeadas o diseñadas en la propuesta inicial. El camino para alcanzar los resultados e impactos de nuestros proyectos, no es precisamente una senda lineal, directa y sencilla, por el contrario, se trata de un camino sinuoso y lleno de obstáculos. Como señalan Long y Ploeg (1989), en la práctica, y muy diferente a lo que usualmente creen las autoridades gubernamentales o técnicos de agencias de desarrollo, los proyectos no tienen definiciones estrictas tanto en tiempo como espacio. La intervención 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).

2.2. ¿Sistematizar o evaluar?

74 Si bien existen muchas similitudes, es importante distinguir y no confundir *evaluación* con *sistematización*. En la mayoría de los enfoques de evaluación, generalmente se pone énfasis en la medición de los resultados o impactos del proyecto. 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 & Quiroz, 1988). La sistematización 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. En la sistematización se intenta conocer y descubrir cómo funciona una propuesta de intervención en un contexto determinado, qué factores obstaculizan y/o 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.

La sistematización se asemeja también a lo que algunas agencias de cooperación han denominado *Cluster Evaluation*. La misma es un proceso de análisis del progreso, resultados e impacto de un conjunto

de proyectos o iniciativas, las que en conjunto responden a un modo de intervención frente a un contexto dado. En tal sentido la *Cluster evaluation* intenta rescatar y aprender acerca de estos modelos de organización e intervención utilizados, su sostenibilidad y contribución al cambio social a nivel de las comunidades, instituciones y políticas públicas. Más que una simple valoración de resultados 'positivos' o 'negativos', de 'cumplimientos' e 'incumplimientos', este enfoque se concentra en las lecciones aprendidas respecto a los factores que favorecen u obstaculizan la implementación y el logro de los objetivos deseados por los programas; y cómo es posible 'capitalizar' la experiencia para transformar los resultados en aprendizajes capaces de ayudar a las instituciones responsables a mejorar su intervención difundiendo y replicando prácticas similares. La sistematización privilegia el trabajo de equipo y participativo entre los diferentes actores involucrados en el proceso (directores de proyectos, miembros de las organizaciones y entidades de apoyo, consultores, usuarios o beneficiarios, etcétera), quienes además son los principales destinatarios de este trabajo de reflexión y análisis.

2.3. Principios básicos que guían la sistematización

75

A partir del marco conceptual desarrollado y lo aporte de otros autores², se puede 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 e impactos, y cuál es la utilidad de estos efectos y la 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.

2. Véase, entre otros, a Berdegú, Ocampo y Escobar (2000); Cadena (1987); CIDE-FLACSO (1984) y Chavez-Tafur, Hampson, Ingevall y Thijssen (2007).

- 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.

- Como proceso metodológico se busca *poner en orden* o dar organización a un conjunto de elementos (diferentes subproyectos, prácticas, conocimientos, ideas, datos, etcétera) que hasta este momento pueden estar dispersos y desordenados, lo cual dificulta entender el modelo de intervención como un todo.

- 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. Reconociendo que diferentes actores se han involucrado en una experiencia, y que cada uno de ellos tendrá diferentes puntos de vista e intereses, es de esperar diferentes opiniones respecto de lo que se hizo y se logró. Como señalan Chavez-Tafur, Hampson, Ingevall y Thijssen(2007), para identificar las lecciones aprendidas y producir un nuevo conocimiento, más allá de lograr un consenso, es necesario que las diversas opiniones sean tenidas en cuenta y completamente representadas.

76

- No solo interesa el punto de vista de diversos actores, sino que importa la incorporación de *visiones múltiples de la realidad*, analizando la experiencia desde diferentes ángulos (el político, el económico, el social, el cultural, el técnico etcétera).

- Se reconoce la *relatividad de las conclusiones y nuevos conocimientos* generados por la sistematización. En tanto cada experiencia ocurre en un momento determinado y bajo un conjunto específico de circunstancias, se tiene en cuenta que los conocimientos generados y las lecciones aprendidas pueden ser válidos sólo para esa situación específica. No obstante se intenta identificar y extrapolar los principios que guiaron esas experiencias y lecciones aprendidas que puedan servir a otras organizaciones.

- La sistematización hace una *distinción entre conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas*. Una ‘conclusión’ es una síntesis sobre hechos confirmados relacionados con una determinada situación (por ejemplo, el proyecto ‘A’ no alcanzó los objetivos). Una ‘recomendación’ es una idea específica sobre cómo enfrentar problemas concretos o aprovechar oportunidades en una situación dada (por ejemplo: para mejorar la calidad del suministro de agua, debieran adoptarse ciertas innovaciones). Finalmente, una ‘lección aprendida’, es una proposición generalizada sobre que tendría que pasar, o podría suceder, para que un determinado resultado se alcance o ciertos inconvenientes se eviten (por ejemplo: las garantías solidarias de crédito fueron un instrumento efectivo para mejorar la tasa de repago cuando el sistema se basó en grupos de productores con experiencia asociativa previa). La sistematización procura lograr lecciones aprendidas.

2.4. ¿Para qué sirve la sistematización?

Los aportes de la sistematización de experiencias son muchas veces valorados luego de realizar una primera experiencia. No obstante, vale destacar los principales beneficios que un proceso de sistematización podría aportar, a saber:

77

- *Mejora la ejecución del proyecto*. Las lecciones aprendidas durante la formulación y ejecución del proyecto permiten a las organizaciones de apoyo, a los beneficiarios y a las agencias de cooperación reorganizar, analizar, priorizar e implementar nuevas acciones para mejorar el alcance del proyecto.

- *Genera nuevos conocimientos*. La sistematización permite la recolección, la organización, la síntesis, la utilización y el compartir del conocimiento que surge de cada experiencia local y de un conjunto de proyectos. A su vez, permite profundizar la comprensión sobre los factores cruciales que influyen la vida de un programa o proyecto, mediante la reflexión sobre la práctica y la revisión de 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 toda intervención y explica los problemas a abordar y justifica el camino elegido.

- *Desarrolla la capacidad y fortalece a las organizaciones.* Si el proceso de sistematización es conducido de forma participativa, el mismo se convierte en una instancia de capacitación. 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.

- *Mejora el entendimiento mutuo entre los beneficiarios, la organización y las agencias de financiamiento.* La 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.

- *Permite documentar experiencias muchas veces inéditas y comunicarlas apropiadamente.* La sistematización sirve como base para la redacción de informes, documentos de trabajo y artículos sobre una experiencia. Y estos, a su vez, sirven para la elaboración de materiales específicos de divulgación, como videos documentales o libros, lo que permite diseminar las lecciones aprendidas a una audiencia mucho más amplia que la propia del contexto de la intervención³.

78

3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

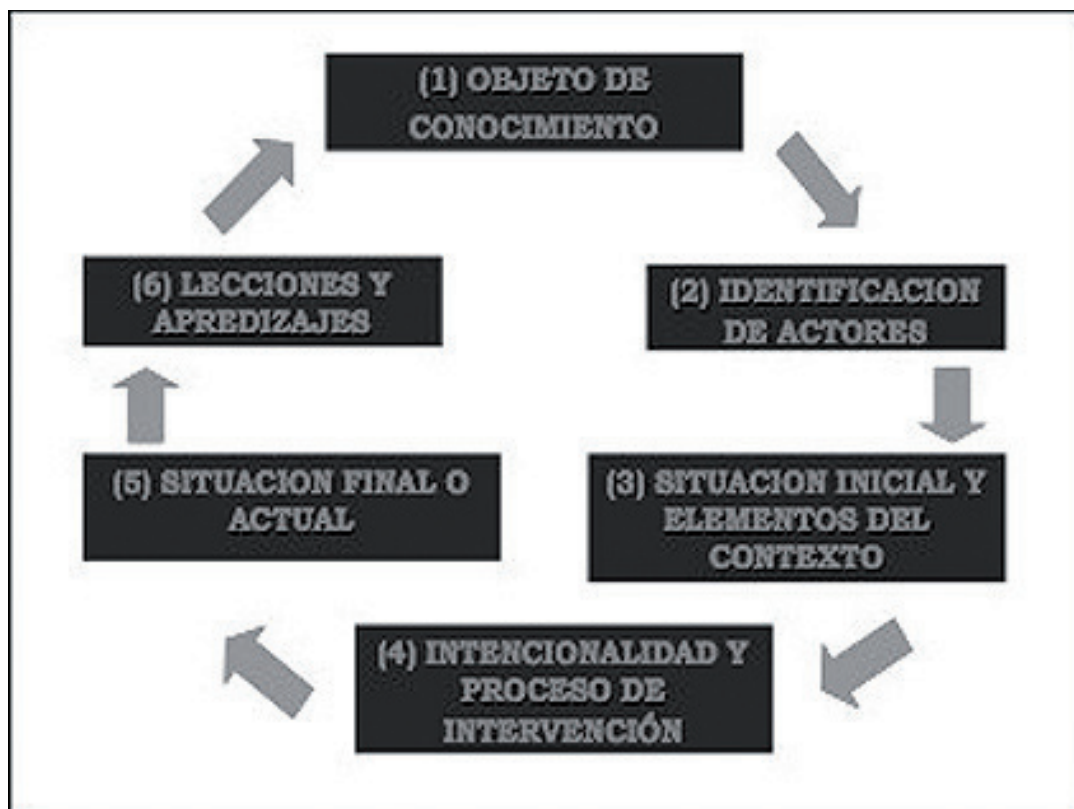
Existen diferentes enfoques metodológicos para desarrollar un proceso de sistematización, algunos más complejos que otros. En este caso se propone un esquema simple y básico, para lo cual se ha utilizado como referencia la experiencia personal y los trabajos de Cadena (1987), Morgan y Quiróz (1988), Berdegué, Ocampo y Escobar (2000) y Chavez-

3. Todos quienes trabajamos en desarrollo, en políticas sociales, incluso en la universidad formando profesionales, hemos requerido alguna vez – muchas veces sin suerte – algún material que nos ayude a ejemplificar un concepto o un tipo de intervención. El contar con documentos que describan, analicen y expliquen las lecciones aprendidas de un determinado proyecto, facilita el compartir las experiencias, así como la reflexión y aprendizaje interinstitucionales. La experiencia sistematizada ayuda a diferentes organizaciones a ver los elementos comunes que probablemente se encuentran presentes en su propio trabajo y ayuden a ejecutar mejores proyectos.

Tafur et al. (2007).

Como se muestra en la Figura N°. 1, la sistematización es un proceso, el cual 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 y momentos.



El punto de partida es la selección de la experiencia o proyecto que se desea sistematizar. Este primer momento se lo conoce como *identificación*

o *construcción del objeto de conocimiento*, y el principal propósito del mismo es definir el alcance de la experiencia, los aspectos o ejes sobre los que se desea generar lecciones y aprendizaje. El segundo momento consiste en la *identificación de los actores claves* o de relevancia para la experiencia, priorizando todas aquellas personas o instituciones que se involucraron de una u otra forma en el proceso o intervención. El tercer momento tiene que ver con la *descripción y análisis de la situación inicial y el contexto* donde se desarrolló la experiencia. En el cuarto momento, la sistematización se concentra en la recuperación de lo que fueron los *principales objetivos y propósitos de la experiencia* (explícitos e implícitos) y la descripción y análisis de la intervención. El quinto momento de este proceso, refiere a la descripción de los resultados e impacto del proyecto, si los hubiere, o – dicho en otros términos – el *análisis de la situación final* o la situación al momento de realizar la sistematización. Finalmente, en el sexto momento, la sistematización se concentra en lo que podría denominarse la producción de conocimiento, o la síntesis de lo que fueron las *lecciones y aprendizajes* fruto de la intervención.

80 En los próximos párrafos se desarrolla con mayor detalle la especificidad de cada momento, con sus respectivas orientaciones metodológicas y ejemplos.

(1) Identificación y construcción del objeto de conocimiento

Si entendemos a la sistematización como un proceso de construcción de conocimientos, es necesario entonces definir un 'objeto de conocimiento', es decir, determinar qué se va a sistematizar, cuál es el eje de la sistematización. Esto consiste en delimitar analíticamente el problema o aspecto de la experiencia que se quiere considerar, identificando y explicitando aquellas variables y preguntas más significativas para nuestra sistematización.

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 definir lo más precisamente posible los aspectos que se pretende abordar, los cuales representarán las variables centrales de la sistematización.

Lo normal en un proceso de sistematización de experiencias de apoyo al desarrollo es que en el objeto se conjuguen 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, podemos decir que el objeto de sistematización puede ser el proceso social generado al interior de un grupo social (organizaciones de apoyo y grupos de beneficiarios) que 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. Para ello, el Mapeo de Actores Claves puede ser una buena herramienta en este momento⁴.

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 asume que los diferentes puntos de vista son importantes, entonces es necesario identificar a

4. El *Mapeo de Actores Claves* (MAC) es una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. El abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras, las cuales se manifiestan por diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, etc.). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos. A través del MAC es posible comprender los diversos tipos de relaciones o agrupación entre sujetos en torno a una intervención en una realidad específica. No importa sólo lograr un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y los objetivos de su participación, mirando más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores. El MAC es una herramienta útil para responder preguntas claves en una sistematización, tales como: ¿Quién presiona y por qué? ¿Quiénes se benefician y quiénes no con la intervención? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos? ¿Qué capacidad de influenciar las acciones de otros tienen determinados actores? ¿Cuáles son más vulnerables?, etc. Para profundizar en esta técnica, véase: EC-FAO (2006), Guedes (2004), Overseas Development Administration (1995), Pozo-Solís (2007) y Rance and Tellerina (2003).

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).

Algunas preguntas, entre otras tantas, que pueden orientar este momento pueden ser las siguientes: ¿Quiénes participaron en la gestión del proyecto y quiénes en la toma de decisiones cruciales para la experiencia? ¿Quiénes han aportado los diferentes recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos, etcétera)? ¿Cuáles son los diferentes sectores o grupos involucrados en la experiencia?

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

82

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 captar 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 et al., 2007).

Toda sistematización debiera describir y analizar la situación inicial y sus factores de contexto, para así ubicar cada experiencia en sus determinaciones y crear posibilidades de comparación con otros proyectos similares. Para ello es necesario realizarse preguntas tales como:

- ¿Cuál es el contexto histórico-social-político y económico global en el cual se inscribe la experiencia (situación general del país en ese momento)?
- ¿Qué influencia tuvo el contexto global sobre el lugar específico y la población donde se desarrolla cada proyecto? ¿Qué particularidades tiene cada contexto local? ¿Cuál era la condición de los pobladores potenciales beneficiarios de la experiencia al iniciarse la misma?
- ¿Cuál es el contexto institucional dentro del cual se han desarrollado las diferentes experiencias (tipo de institución, sus objetivos, campo de acción, estructura organizativa, recursos humanos, técnicos y materiales, etcétera)?
- ¿Qué tipo de relaciones existen entre las instituciones de apoyo y los grupos beneficiarios en cada contexto local? ¿Cuáles eran las expectativas respecto al proyecto de los diferentes actores involucrados al iniciarse la experiencia?

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

83

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. Es posible distinguir tres niveles diferentes:

- *Intencionalidad*. En este nivel se procura identificar, definir y analizar los objetivos generales y específicos del proyecto o programa a corto, mediano y largo plazo. Algunas preguntas claves pueden ser: ¿Cuáles son los cambios que pretendía alcanzar con el proyecto respecto a la situación inicial y cuáles fueron las principales suposiciones subyacentes

que guiaron al proyecto? ¿Cuáles fueron los problemas alrededor de los cuales se inició y planificó el proyecto?

• *Naturaleza y características del proyecto.* Este nivel incluye todas aquellas características que describen y analizan por qué y cómo se organizó y formuló el proyecto. Algunas preguntas a tener en cuenta son:

¿Qué estrategia de desarrollo se adoptó para el logro de los objetivos propuestos (trabajo asistencial, enfoque verticalista, educación popular, investigación, acción participante, etcétera)? ¿Cómo surgió la idea del proyecto? ¿Qué metodologías se utilizaron para diseñar y formular el proyecto? ¿Cómo participó la comunidad en la identificación del problema y formulación del proyecto? ¿Cuáles fueron las problemáticas más importantes consideradas en el diseño y la organización del proyecto?

¿Cuáles son las principales características de la organización ejecutora y su relación con la(s) agencia(s) que ha(n) financiado el proyecto? ¿Cuáles son sus antecedentes y cuáles fueron los resultados de experiencias anteriores? ¿Qué mecanismos se pensaron para asegurar la sostenibilidad del proyecto?

84

• *Implementación del proyecto o desarrollo de la experiencia*

La sistematización de una experiencia se sustenta principalmente sobre la descripción del proceso de intervención o desarrollo de la misma. En este punto la intención es generar información y reflexionar sobre la implementación práctica del proyecto o el desempeño del modelo de intervención. Esto permite describir, analizar y aprender de la dinámica y las actividades del mismo.

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.

Algunos aspectos y preguntas a tener en cuenta son:

Descripción y análisis de las diferentes actividades y etapas de la implementación del proyecto. ¿Cuáles fueron los principales métodos, técnicas e instrumentos usados en el proyecto? ¿Por qué se los utilizó, cómo, y cuáles fueron sus efectos? ¿Cuál fue la naturaleza y el nivel de participación de los beneficiarios? ¿Quiénes evaluaron el proceso y los resultados del proyecto, y de quiénes fueron los criterios que se siguieron para evaluar el desempeño (seguimiento) del mismo? ¿Cuáles fueron los hechos o actividades inesperados que se produjeron en la implementación del proyecto? ¿Cuál fue el impacto o la influencia de estos hechos y actividades sobre la implementación del proyecto?

Identificación, descripción y análisis de los factores que facilitaron y/o obstaculizaron la intervención, así como las limitaciones y fortalezas existentes durante el desarrollo e implementación del proyecto. ¿Qué cambios se produjeron en los objetivos generales y específicos originales frente a los factores anteriores?

Identificación y caracterización de los procesos y dinámicas que se fueron generando tanto en los beneficiarios, la organización de apoyo como en cada localidad y la influencia de los mismos sobre la ejecución del proyecto.

85

Una herramienta útil para reconstruir el proceso de intervención, es el sugerido por Chavez Tafur et al. (2007). Acá la idea básica 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, como se muestra en lo Cuadro N°. 1, es posible ordenar la búsqueda de información. En este caso se incluye, a modo de ejemplo, una de las tablas construidas en el proyecto "Organización de una banco de semillas en la comunidad rural de Tudcum, San Juan, Argentina".

Los componentes refieren a las principales áreas alrededor de las cuales se organizó el trabajo. Tiene que ver con la definición del alcance de la experiencia a ser sistematizada (el momento 1). A través de la división del

proyecto en componentes, es posible ver de qué manera las actividades se organizaron según tema, tiempo y ubicación.

La columna referida a *actividades* consiste en una lista donde se identifica lo que se hizo, seleccionando las actividades más importantes (cada componente puede tener una o más actividades). Es importante también indicar el rol o papel que desempeñaron diferentes actores sociales en cada etapa del proyecto. Si fuera posible, se puede indicar también el dato cuantitativo (por ejemplo, número de eventos, número de participantes, costo de la actividad, etcétera). Es imprescindible que la tabla muestre lo que pasó, y no lo que se pretendía hacer.

La columna referida a *principales logros* refiere a los resultados en relación con los objetivos. Es importante – como ya se ha mencionado – captar los diversos puntos de vista al respecto, aún cuando no sea posible lograr consenso sobre los logros, o sobre las prioridades en que los logros deben ser reseñados.

86

En la columna de las *dificultades* se intentará reseñar los problemas o factores negativos que afectaron la implementación del proyecto, ya sea que hayan obstaculizado una actividad en particular o todo el proyecto, o bien que hayan limitado la intervención para alcanzar más y mejores resultados. Al describir dificultades, debiera incluirse también problemas internos que enfrentó la organización a cargo del proyecto. Es imprescindible ser lo más justo posible, evitando incluir sólo los resultados positivos a partir de una adecuada autocrítica.

Finalmente, la columna referida a los resultados no esperados, sirve para identificar todos los resultados (positivos o negativos) que no se habían planificado ni previsto al inicio de la intervención, pero que luego probaron ser de importancia y sumamente relevantes para la experiencia.

Cuadro nº 1. Ejemplo del Proyecto Banco de Semillas de Tudcum, San Juan, Argentina

Componentes	Actividades	Principales logros	Dificultades enfrentadas	Resultados no esperados
(A) participación e involucramiento de la gente. Involucramiento de la gente.	Conseguir un consenso sobre la idea central del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - La gente que participó del taller estuvo de acuerdo con la idea del proyecto y se vinculó fuertemente al mismo. - El primer borrador de la propuesta se mejoró con la participación y contribuciones de los agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gente que participó del taller estuvo de acuerdo con la idea del proyecto y se vinculó fuertemente al mismo. - El primer borrador de la propuesta se mejoró con la participación y contribuciones de los agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pobladores de comunidades vecinas pidieron a la la ONG que se replique el proyecto en otras regiones. - El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) ofreció apoyo técnico y financiero al proyecto.
(B) capacitación y organización.	Organización del comité de gestión local.	<ul style="list-style-type: none"> - Se formó y organizó un comité de coordinación local. - Se logró que se involucre más gente a partir del uso efectivo de técnicas de comunicación grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se confirmó la aprobación formal para el uso del local inicialmente ofrecido por las autoridades de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El INTA ofreció un local alternativo para montar y hacer funcionar el banco de semillas.
(C) acciones claves.	Identificar y recolectar las semillas que utilizan diferentes productores en la zona.	<ul style="list-style-type: none"> - Se consiguió reunir más de 8 especies de semillas de variedades locales. - Se incrementó el número de productores interesados en participar ofreciendo sus semillas y teniendo acceso a los servicios del banco de semillas. - Se identificó una fuente alternativa de financiamiento para mejorar la infraestructura y ampliar el banco a otras comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - El apoyo financiero para mejorar la infraestructura y mantener las semillas de manera segura no fue suficiente, particularmente para semillas de papa que requieren cámara de frío. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Organización de pequeños productores de la región ofreció un financiamiento parcial para completar la infraestructura necesaria. - El INTA ofreció brindar de forma gratuita la asistencia técnica para lograr un mejor funcionamiento del banco de semillas.

(5) La situación final o actual

Se trata de describir los *resultados* e *impactos* 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.

Acá se busca analizar los resultados de la experiencia, comparando tanto la situación inicial con la situación actual o final, como la situación 'sin y con' proyecto. Los resultados deben considerarse tanto en relación a la satisfacción de la(s) necesidad(es) que dio (dieron) origen a la intervención como a en relación al proceso organizativo y de aprendizaje que se ha producido, es decir, el proceso de desarrollo experimentado. Interesa explicar no sólo el logro (o no) de los objetivos, sino las causas y condiciones que contribuyeron a ello.

88

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 mas 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). 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; el cual puede llegar a ser aplicable a un número amplio de experiencias de desarrollo que comparten 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 refundir 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 Chavez-Tafur et al. (2007), a saber:

- 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.

- Es 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.

- Finalmente, es necesario diseñar una estrategia de comunicación para aquellos actores sociales involucrados en el proyecto y otra para los actores externos. Preguntas como ¿Con quién queremos compartir qué hallazgo o conocimiento?, o ¿Cuáles son los mejores formatos y canales para llegar a una u otra audiencia? pueden ayudar a una adecuada comunicación de las lecciones aprendidas.

Como se ha mencionado, 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. Es sumamente importante socializar los principales resultados de la sistematización, instando a los miembros del equipo a cargo de la intervención a que analicen lo aprendido y sugieran recomendaciones específicas para las intervenciones futuras.

90 Para institucionalizar las lecciones aprendidas, o bien para transformarlas en nuevas y mejores prácticas, 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 al 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).

4. REFLEXIONES FINALES

Este artículo ha presentado los conceptos básicos y los pasos o momentos de una sistematización. El método descrito se refiere al proceso de sistematización de proyectos sociales o experiencias de 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.

Hay que resaltar los aspectos centrales de una sistematización, la cual trasciende el hecho de revisar y documentar la intervención. La reconstrucción de la experiencia, esto es una descripción ordenada de lo sucedido en la práctica, procurando traducir la experiencia vivida como proceso a un lenguaje que permita su posterior análisis e interpretación, es un momento de suma importancia en la sistematización. No obstante, el énfasis es otro. 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, Gonzalez & Morgan, 1992,p.11). Este nuevo conocimiento es un *conocimiento práctico*, el que se caracteriza por ser situacional y estar orientado a la acción. Es decir, está constituido por el conjunto de conocimientos de que el profesional o el técnico disponen o al que recurren para informar y orientar su intervención (Barnechea, Gonzalez & Morgan, 1998). Para que sea tal, y el nuevo conocimiento sea relevante, es imprescindible que existan instancias multi-actorales de análisis e interpretación de lo sucedido, e instancias de revisión y crítica de las lecciones aprendidas.

91

Otro aspecto relevante de la sistematización tiene que ver con sus potencialidades y aplicabilidad. La sistematización 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. La sistematización 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. Lo que acá se ha presentado es un simple marco de referencia y no pretende ser una guía rígida para aplicar en cualquier circunstancia. Este enfoque, que es uno más entre varios, puede ser adaptado a contextos diferentes y recreado en función de diversos intereses institucionales.

Vale destacar también el planteo de Schouten (2007), quien sostiene que la sistematización sirve para mejorar las intervenciones futuras siempre que exista una voluntad superadora. 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.

Finalmente, fruto de la experiencia y tras haber observado diferentes procesos de sistematización, se puede concluir – sin duda - que esta metodología es una de las principales herramientas para hacer que las experiencias de desarrollo, los proyectos y las políticas públicas sean más relevantes, efectivas, replicables y sustentables.

Referencias

Barnechea, M. M. y E. González y M. Morgan. (1992) . *¿Y cómo lo hace? Propuesta de método de sistematización*. Taller Permanente de Sistematización, Lima.

Barnechea, M. M. y E. González, M. Morgan. (11-14, ago/1998). La producción de conocimientos en sistematización. Ponencia presentada al *Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina*. Medellín, Colombia .

92

Berdegú, J, A. Ocampo y G. Escobar. (2000). *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural*. PREVAL Y FIDAMERICA.

Cadena, F. (1987). *La Sistematización como Creación de Saber de Liberación*. AIPE-CEEAL: La Paz, Bolivia.

Chavez-Tafur, J., K. Hampson, A. Ingevall and R. Thijssen. (2007). Learning from Experience. *A Manual for Organising, Analysing and Documenting Field Based Information*. ILEILA Foundation and Asociación ETC Andes, The Netherlands.

CIDE-FLACSO.(9-13, enero/1984). Apuntes Sobre Sistematización de Experiencias. Informe final del *Seminario Sistematización de Experiencias de Educación Popular y Acción Social*. Talagante, Chile.

EC-FAO. (2006). *Stakeholders Analysis, Annex I Understanding to Users. Information Needs*. Food Security Information for Action Programme, FAO-EU.

- Fondo Mink'a de Chorlavi. (2002). *Systematization of Rural Territorial Development Experiences. Call for Proposals FIDAMERICA – International Development Research Centre (IDRC)*.
- Guedes, E. (2004). *Mapeo de actores sociales: un enfoque de redes sociales en el marco del desarrollo local*. Universidad de la República, Uruguay.
- Guijt, I., J. Berdegue, G. Escobar, E. Ramirez and J. Keitaanranta. (2006). Institutionalizing Learning in Rural Poverty Alleviation Initiatives. In: *Learning and Knowledge Management*. FIDAMÉRICA.
- JARA, Oscar. (1994). *Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórica y práctica*. Lima: Ediciones Tareas.
- León, R. y E. Tapella. (2009). *Advocacy for Change: Lessons from Guatemala, Brazil and the USA*. Rio de Janeiro: Action Aid International.
- Long, N. and Ploeg, J.D. Van Der. (1989). Demythologizing planned intervention: an actor perspective. *Sociologia Ruralis*, XXIX, (34), 226-248.
- Martinic, Sérgio (1984). *Algunas categorías de análisis para la Sistematización*. CIDE-FLACSO, Santiago, Chile.
- Morgan, M. Y T. Quiróz. (1988). Acerca de la Sistematización, en *La Sistematización de la Práctica: Cinco Experiencias con Sectores Populares*. HUMANITAS-CELATS: Buenos Aires, Argentina.
- Overseas Development Administration. (1995). *Guidance note on how to do stakeholder analysis of Aid projects and Programmes*. Social Development Department, UK.
- Pozo Solís, A. (2007). *Mapeo de Actores Sociales, documento de Trabajo*. PREVAL- FIDA.
- Rance, S. y J. Tellerina. (7-9, mayo/2003). Saliendo del Anonimato. El mapeo de actores/as sociales como instrumento para el diseño de políticas. *Reunión Regional Sexualidades, Salud y Derechos Humanos en América Latina*. Lima, Perú.
- Schouten, T. (1-5, jul/2007). Process Documentation. *Learning Alliance Briefing*. Nº. 6, IRC International Water and Sanitation Centre, Lodz, Poland.

Selener, D. (1996). *A Participatory Systematization Workbook: Documenting, Evaluating and Learning from Our Development Projects*. Silang Cavite, Philippines: International Institute of Rural Reconstruction (IIRR).

Tapella, E. (2004). *Agroecología, Seguridad Alimentaria y Desarrollo Sustentable en Argentina: sistematización de cuatro experiencias en el contexto de la crisis reciente*. Publicado en el CD de la Primer Conferencia de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y Caribe, Lima Perú. Una versión resumida puede accederse en <http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html>

Tapella, E. (jan-jun./2008). ¿Desarrollo o conservación del medio ambiente? Aprendizajes y desafíos futuros a partir de una experiencia en los Andes/Argentina. *Perspectivas em Políticas Públicas*. Minas Gerais, Brasil, 1, (1), 41-82.

Tapella, E. (2009). *Desarrollo Local y Territorial: sistematización de una experiencia en la puna salteña*. Publicado en el libro de ponencias del 5º Encuentro de Investigadores de Ciencias Sociales de la Región Centro Oeste y 2º Encuentro Binacional de la IV Región de la República de Chile. Editorial de la Universidad Nacional de San Juan.

94

Tapella, E. y C. Rivera Bilbao. (2006). La innovación y adopción tecnológica con pequeños productores. El caso de los Centros de Aprendizaje e Intercambio de Saberes en Argentina. In Moraga- Rojel y Vega Malinconi (Ed). *Innovación Tecnológica: Una visión de futuro para países en vías de desarrollo* (cap. 4, pp. 199-217). Universidad Austral de Chile y Banco Mundial, Valdivia, Chile.

Tapella, E. y P. Rodriguez-Bilella. (2008a). New Ruralities and Sustainable Development: A case study in Western Argentina. *Research Report Series*. Nº. 6, Federico Caffè Centre, Department of Social Sciences, Roskilde University, Denmark.

Tapella, E. y P. Rodriguez-Bilella (Ed.). (2008b). Transformaciones Globales y Territorios. *Desarrollo Rural en Argentina. Experiencias y aprendizajes*. Buenos Aires: Editorial La Colmena.

W. K. Kellogg Foundation. (1995) . W. K. Kellogg Foundation Cluster *Evaluation Model for Evolving Practices*.