

# ***La dimensión humana de la conservación***

Sistematización de la Experiencia  
Desarrollo de Actividades Sustentables con Pobladores del  
Parque Nacional Quebrada del Condorito (Córdoba) y  
Parque Nacional San Guillermo (San Juan)

*Informe Final - Noviembre 2007*

Consultor:  
Esteban Tapella



**PROYECTO DE CONSERVACION DE LA BIODIVERSIDAD (GEF/BIRF TF-028372-AR)**  
DESARROLLO DE ACTIVIDADES SUSTENTABLES  
PARQUE NACIONAL QUEBRADA DE CONDORITO (PNQC)  
PARQUE NACIONAL SAN GUILLERMO (PNSG)  
**ADMINISTRACION DE PARQUES NACIONALES**



Son cosas chiquitas.  
No acaban con la pobreza,  
no nos sacan del subdesarrollo,  
no socializan los medios de producción y de cambio,  
no expropián las cuevas de Alí Babá.  
Pero quizá desencadenen la alegría de hacer y la traduzcan en actos.  
Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla,  
aunque sea un poquito,  
es la única manera de probar que la realidad es transformable.

*Eduardo Galeano*

# INDICE

---

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
<b>INTRODUCCION</b> .....	6
<b>1. CONTEXTO EN EL QUE SE INSCRIBE LA EXPERIENCIA</b> .....	10
1.1. CONSERVACIÓN DE BIODIVERSIDAD Y REDUCCIÓN DE POBREZA: ¿OBJETIVOS CONTRAPUESTOS? .....	10
1.2. CONSERVACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE: HACIA UN PUNTO DE ENCUENTRO .....	11
1.3. CONSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL: EN LA BÚSQUEDA DE NUEVAS ALIANZAS .....	13
1.4. EL PROYECTO DE CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD Y EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES SUSTENTABLES EN LOS PNQC Y PNSG .....	15
1.5. EL MARCO DE REFERENCIA PARA LA INTERVENCIÓN Y EL TRABAJO CON LAS COMUNIDADES .....	16
1.6. CARACTERIZACIÓN DEL PNQC Y SU ÁREA DE AMORTIGUAMIENTO .....	18
1.7. CARACTERIZACIÓN DEL PNSG Y SU ÁREA DE INFLUENCIA .....	21
<b>2. LA EXPERIENCIA DEL DAS EN EL PNQC Y EL PNSG</b> .....	25
2.1. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN: LAS PRINCIPALES ACCIONES .....	25
2.2. LOS PRINCIPALES PROYECTOS DEL PNQC .....	27
2.3. LOS PRINCIPALES PROYECTOS DEL PNSG .....	40
2.4. ACCIONES DE APOYO COMPLEMENTARIO EN EL PNQC Y EL PNSG .....	58
<b>3. ANALISIS TRANSVERSAL DE LA EXPERIENCIA</b> .....	63
3.1. DISEÑO DEL DAS Y LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN .....	63
3.2. ARTICULACIÓN ENTRE LA APN, EL PCB Y LAS ENTIDADES DE APOYO .....	70
3.3. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL Y PERSONAL PARA EJECUTAR EL DAS .....	74

3.4. GESTIÓN DEL PCB/APN E IMPLICANCIAS PARA EL DAS .....	74
3.5. CONTRIBUCIÓN DEL DAS A LA SUSTENTABILIDAD .....	75
<b>4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>77</b>
4.1. LOGROS Y RESULTADOS POSITIVOS DEL DAS EN EL PNQC Y EL PNSG .....	78
4.2. APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES .....	80
4.3. REFLEXIONES FINALES .....	85
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>
ANEXO N° 1: RESEÑAS SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN DESARROLLO SUSTENTABLE .....	87
ANEXO N° 2: APÉNDICE METODOLÓGICO SOBRE LA SISTEMATIZACIÓN DEL DAS .....	94
ANEXO N° 3: DOCUMENTO DE APOYO REALIZADO PARA LA SISTEMATIZACION DEL DAS .....	103
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>112</b>

## AGRADECIMIENTOS

---

Deseo agradecer a las autoridades de la Administración de Parques Nacionales y de la Unidad Ejecutora del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad, por la confianza depositada en mi para la realización de esta consultoría.

Además, deseo expresar mi sincero agradecimiento a todos los pobladores de los Parques Quebrada del Condorito en Córdoba y San Guillermo en San Juan, quienes abrieron sus puertas y estuvieron predispuestos a reflexionar sobre la experiencia. ¡Gracias por su tiempo, su confianza y su hospitalidad!

Gracias también a los técnicos de la Delegación Regional Centro y guardaparques, por su valiosa colaboración para la organización de las actividades de la sistematización, la logística para las visitas a terreno, las entrevistas individuales y colectivas, y –por sobre todo- la riqueza en cada uno de sus comentarios, reflexiones, observaciones y sugerencias... Gracias a Lucía Ruiz, Gustavo Peyrotti, Regina Losada, Marcos Ferioli, Encarnación López y Mariana Minervini por valorar esta propuesta y sumarse en la reflexión de la experiencia. Sin duda, sus aportes han enriquecido este estudio.

Mi sincero agradecimiento a Gustavo Soto y Daniel Cáceres, quienes -como yo- tuvieron la responsabilidad de acompañar el proceso de intervención en las comunidades, sorteando diferentes barreras para poder sumar un granito de arena para el beneficio de los pobladores y la conservación del área. Su participación en el diagnóstico inicial, la promoción, ejecución y seguimiento de los proyectos, y el apoyo específico a los técnicos, representa una rica experiencia, la cual supieron capitalizar al ofrecer sus comentarios y reflexiones para la presente sistematización.

Quiero también expresar mi sentimiento de gratitud a Héctor Jiménez y Romina Estabillo, quienes ofrecieron toda la información necesaria para este trabajo. Gracias también a técnicos de las diferentes entidades de apoyo que aceptaron participar de las entrevistas y reuniones, participando abierta y críticamente en pos de aprender de los errores y de los aciertos de este significativo esfuerzo colectivo, ofreciendo sus valiosos aportes para futuras intervenciones en la zona.

Mi especial reconocimiento y sincero agradecimiento a Pablo Rodríguez Bilella, del Programa Estudios del Ambiente, el Trabajo y la Sociedad (PETAS) de la Universidad Nacional de San Juan, quien voluntariamente colaboró en prácticamente todas las instancias del trabajo en terreno, reuniones grupales, entrevistas, talleres con los técnicos y encuentros con los pobladores. Su valiosa experiencia en sistematización de proyectos, su predisposición y comentarios resultaron determinantes para arribar a este informe final.

Finalmente, gracias a todos los que sin ser nombrados acá, están comprometidos con la idea y la acción de un desarrollo sustentable de estas comunidades, un desarrollo capaz de generar actividades productivas, organizativas y sociales que permitan conservar los recursos del área y elevar la calidad de vida de quienes históricamente han habitado ese suelo.

*Esteban Tapella*

## INTRODUCCION

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 los técnicos, los equipos de promoción y las instituciones de apoyo con frecuencia reflexionan 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 a fin de trascender el nivel práctico y enriquecerlo desde la reflexión teórica y metodológica.

Entre el 2001 y el 2006, en la zona de amortiguamiento e influencia de los Parques Nacionales Quebrada del Condorito (PNQC) en la provincia de Córdoba y San Guillermo (PNSG) en la provincia de San Juan se implementó el componente Desarrollo de Actividades Sustentables (DAS) del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad (PCB), financiado parcialmente por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) y ejecutado por la Administración de Parques Nacionales (APN). El principal objetivo del PCB fue el de expandir y diversificar el sistema nacional de áreas protegidas, incluyendo eco-regiones globalmente significativas para la conservación de la biodiversidad mundial. Además, se propuso contribuir con el manejo sustentable de las nuevas áreas, mediante acciones de fortalecimiento, mecanismos de consulta y participación social. Las acciones realizadas en el PNQC y el PNSG han sido muy amplias, entre las que se destacan el establecimiento y consolidación del área protegida, realización de la línea de base, plan de manejo de la biodiversidad, centro de visitantes para turistas e infraestructura adecuada para investigación, entre otras. El trabajo con pobladores de estas áreas en el marco del DAS, donde intervinieron diferentes dependencias de la APN, distintas instituciones locales, provinciales y nacionales, públicas y privadas, organismos no-gubernamentales y asociaciones de la comunidad, crea una interesante oportunidad para rescatar la experiencia y sus aprendizajes. Este documento tiene como propósito presentar los principales hallazgos del proceso de *sistematización de la experiencia del DAS* desarrollada en ambos parques nacionales.

El análisis de esta experiencia se realiza en un contexto en el que la relación entre conservación y reducción de la pobreza ha ganado gran importancia, tanto a nivel latinoamericano como nacional. Es evidente que la discusión sobre lo sustentable involucra una tensión entre conservación y desarrollo o entre la sustentabilidad y reducción de la pobreza, un aspecto sobre el cual en Argentina ha existido bastante reflexión teórica pero escasa experiencia concreta. Además del análisis específico de los proyectos y la operatoria del DAS, su estrategia de intervención y metodología de trabajo, este trabajo de sistematización ha permitido reabrir dicha discusión. El análisis de una intervención que combinó el apoyo a pequeños proyectos productivos, de capacitación y transferencia tecnológica, tendientes a mejorar las condiciones de vida de pobladores rurales pobres con una decidida acción sobre la protección de los recursos naturales y la conservación del área, no puede dejar fuera de la reflexión el papel que juegan las poblaciones cercanas a la áreas protegidas, el Estado y el conjunto de la sociedad.

Las diferentes actividades del proceso de sistematización de esta valiosa experiencia han tenido como propósito cumplir 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.

Dicho en otras palabras, la presente sistematización ha buscado facilitar la reflexión sobre la experiencia, fortaleciendo las capacidades de las entidades de apoyo y promoción (ONGs, universidades, gobiernos provinciales, etc.), las organizaciones de beneficiarias o usuarias de los proyectos, y –principalmente- las áreas técnicas y de promoción de la APN, las que se vienen consolidando en el trabajo con comunidades y pobladores.

En este estudio se concibió la sistematización como un proceso de reflexión participativa efectuado en conjunto con los pobladores de ambas áreas protegidas y distintos actores locales relacionados con ellas, los técnicos de las entidades de apoyo a cargo de proyectos y los técnicos de la APN con diferentes responsabilidades con relación al accionar del DAS. No se trata de un análisis evaluativo de algún proyecto en particular ni de la experiencia en su conjunto, sino que se comporta como un análisis reflexivo de todas las iniciativas que en conjunto responden a un modo de intervención frente a un contexto dado. La sistematización ha buscado conocer y descubrir cómo funcionó una propuesta de intervención, qué factores obstaculizaron o favorecieron el logro de los objetivos, qué posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad de la acciones existen en el mismo u otros escenarios, y qué aprendizajes surgen de esta experiencia.

El proceso seguido para la presente sistematización tuvo cinco pasos básicos<sup>1</sup>. Primero se elaboró el plan de trabajo, el cual fue oportunamente aprobado por la Unidad Ejecutora del PCB (UEP). En esta etapa inicial se mantuvo una reunión con los técnicos de la Delegación Regional Centro de 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 APN<sup>2</sup>, y 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). En el caso del PNQC fue posible realizar una reunión con pobladores en la Zona Centro En el caso del PNSG fue posible realizar un encuentro con pobladores de las cuatro comunidades beneficiarias, además de reuniones grupales en dos de ella. La cuarta etapa de la sistematización se concentró en el análisis de la información y la redacción del presente informe. Una última etapa prevista, consiste en la ‘socialización’ del presente informe, una vez aprobado,

---

<sup>1</sup> Véase en el Anexo N° 2 un apéndice metodológico sobre la manera en la que se encaró la presente sistematización, el cual incluye el plan de trabajo inicial y el proceso seguido.

<sup>2</sup> Salvo uno de los guardaparques del PNQC, recientemente incorporado al mismo, los guardaparques no participaron de las reuniones convocadas y tampoco respondieron la encuesta que con motivo de la sistematización se les envió. Por su parte, los técnicos de las instituciones de apoyo al DAS en el PNQC tampoco asistieron al taller específico, y sólo tres de ellas respondieron las encuestas enviada.

entre técnicos responsables de proyecto, autoridades de la APN y responsables del PCB. En caso de existir comentarios o correcciones, los mismos serán introducidos, generando una segunda versión del informe final.

El presente documento está organizado en cuatro secciones principales y tres anexos. En la primera sección se presenta el contexto en el cual se inscribe la experiencia de trabajo con pobladores en las áreas protegidas o sus zonas de influencia. Esta sección comienza con una reflexión teórica y las actuales discusiones que –en torno a la relación entre conservación y reducción de la pobreza- se vienen dando en América Latina. Esta reflexión intenta contextualizar el caso de estudio para ponderar su importancia, ya que -aún modesto- representa una experiencia inédita en el país. Esta sección también incluye un análisis descriptivo del Proyecto de Conservación de Biodiversidad, particularmente el subcomponente de Desarrollo de Actividades Sustentables, y caracteriza desde el punto de vista ambiental y socio-productivo las áreas protegidas y zona de influencia de los PNQC y el PNSG.

En la segunda sección se presenta la experiencia del DAS en ambos parques nacionales. Esta sección describe la estrategia de intervención y presenta brevemente cada uno de los sub-proyectos implementados, resaltando su propósito, la metodología y los principales logros y dificultades. Esta sección intenta ilustrar la experiencia del DAS, lo cual permite resaltar la gran diversidad de iniciativas apoyadas, grupos y pobladores atendidos e instituciones involucradas. Esto, más allá de los resultados particulares de cada sub-proyecto califica a esta experiencia como una intervención inédita e innovadora.

La tercera sección se concentra en el análisis transversal de la experiencia. Más allá de los resultados particulares, este apartado focaliza sobre aspectos tales como la estrategia de intervención, la metodología adoptada, la articulación interinstitucional, la operatoria administrativa, los criterios de focalización y aprobación de proyectos, la contribución de los mismos a la conservación del área y la calidad de vida de los beneficiarios y la sostenibilidad y posibilidades de réplica de la experiencia en otros contextos. El análisis de lógica del proceso de intervención y la influencia que sobre éste tuvo la metodología y los procedimientos, el contexto institucional y las relaciones entre las instituciones ejecutoras y la población objetivo son aspectos centrales abordados en esta sección.

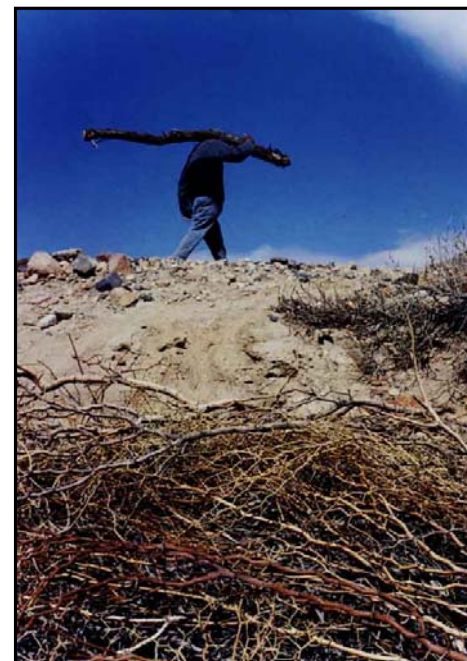
Sobre la base del capítulo anterior, en la cuarta sección se rescatan los valores de la experiencia, su pertinencia y oportunidad, y se sintetizan los principales aprendizajes y lecciones aprendidas desde este tipo de intervención. Al cierre de esta sección se señala lo que -fruto de la reflexión conjunta entre diferentes actores entrevistados- se cree son los desafíos futuros para la APN y el trabajo con pobladores.

Finalmente, en los anexos se adjunta la siguiente información. En el Anexo N° 1 se presenta una *Reseña de Buenas Prácticas*. En ella se incluyen algunos de los casos, actividades o proyectos más sobresalientes, distinguidos por su estrategia de intervención, su metodología y contenidos, o simplemente por sus resultados. Es un rescate de aquellas pequeñas experiencias que -valoradas en su justa medida- pueden ser replicables en otros contextos, y que pueden inspirar a quienes a la hora de articular conservación con reducción de la pobreza y el desarrollo social se preguntan “qué hacer” y “cómo hacerlo”. El Anexo N° 2 presenta un *Apéndice Metodológico* sobre la manera en la que se encaró la presente sistematización, destacando los pasos dados y las personas e informantes que intervinieron en el proceso. En el Anexo N° 3 se presenta un *Documento de apoyo sobre Sistematización de Experiencias*, elaborado para la presente consultoría, el cual puede ser de utilidad para quienes en el futuro deseen realizar este tipo de reflexión sobre el proceso, resultados e impactos de sus intervenciones.

En su conjunto, y más allá de los logros particulares de uno u otro proyecto, la experiencia en ambos parques nacionales resalta la necesidad de un nuevo consenso sobre conservación y áreas protegidas, y sobre cómo éstas pueden contribuir a reducir la pobreza de aquellos pobladores que las



habitan. Las experiencias analizadas sirven para remarcar la necesidad de un nuevo acuerdo respecto a la noción de participación social y conservación. 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.



## 1. CONTEXTO EN EL QUE SE INSCRIBE LA EXPERIENCIA

El propósito de una sistematización de experiencias no tiene la intencionalidad de juzgar o valorar positiva o negativamente una intervención. El objetivo de esta instancia de reflexión es comprender la experiencia, entender por qué sucedieron las cosas de una determinada manera y no de otra, y qué factores externos o internos condicionaron los resultados positiva o negativamente. Para que las lecciones y aprendizajes que surgen de dicha experiencia sean válidos para otros escenarios, es imprescindible analizar primero cuál fue o es el contexto en el que se inscribe la experiencia.

Esta sección procura caracterizar dicho contexto. Para ello, inicia el capítulo con una reflexión teórica, la cual procura traer a la escena de la reflexión las actuales discusiones que –en torno a la relación entre conservación y reducción de la pobreza- se vienen dando en América Latina. De alguna manera, esta reflexión permite ponderar la pertinencia y oportunidad de una experiencia como la impulsada por el DAS. Esta sección también aborda el contexto institucional, para lo cual se describe el Proyecto de Conservación de Biodiversidad, particularmente el subcomponente DAS. Finalmente, concluyendo el capítulo se caracterizan desde el punto de vista ambiental y socio-productivo las áreas protegidas y la zona de influencia de los PNQC y el PNSG. Para conocer las características básicas del área se presenta una síntesis de los estudios de diagnóstico socio-productivo realizado por Cáceres (2001) y Tapella (2003), lo a su vez permite comprender de mejor manera los procesos y resultados de esta experiencia.

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

La conservación de la biodiversidad, particularmente en el contexto de áreas protegidas, ha sido objeto de discusión durante los últimos años. La cantidad de áreas protegidas, 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. 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 concesiones respecto al uso de determinados recursos a nivel local<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> En la actualidad, numerosas organizaciones están involucradas en investigaciones y trabajos sobre políticas y proyectos que abordan los vínculos entre conservación de la biodiversidad y reducción de la pobreza. El *International Institute for Environment and Development* (IIED) está auspiciando el Grupo de Aprendizaje sobre Pobreza y Conservación ([www.povertyandconservation.info](http://www.povertyandconservation.info)), el cual acaba de publicar una rápida guía de referencia para las distintas organizaciones que trabajan en este campo -incluyendo ONGs de conservación, agencias de desarrollo, organizaciones de pueblos indígenas e instituciones académicas. Véase PCLG (2007). Disponible para su descarga en: [http://www.povertyandconservation.info/docs/2007115-Survey\\_Update.pdf](http://www.povertyandconservation.info/docs/2007115-Survey_Update.pdf)

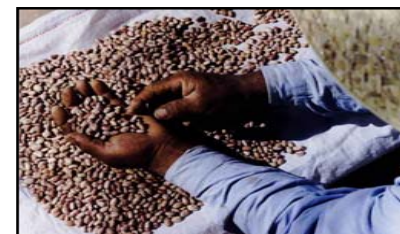
Una serie de preguntas, formuladas de diferentes maneras y por distintos actores, procuran hoy en día estimular la reflexión y encontrar respuestas para conjugar *conservación de biodiversidad* y *reducción de pobreza*, dos aspectos hasta hoy antagónicos. Como lo hace Malki Sáenz (2007), quien pregunta: ¿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?

Este apartado pretende ‘reabrir’ la discusión en torno a las nociones de conservación de biodiversidad, desarrollo sustentable y participación social en relación con las áreas protegidas, resaltando esta clara tendencia hacia -y la necesidad de- una dimensión más humana de la conservación. De manera más explícita en algunos casos que en otros, éste ha sido el eje sobre el cual se impulsaron y ejecutaron las actividades dentro del DAS, cuya experiencia es el objeto de análisis del presente estudio.

## 1.2. Conservación y desarrollo sustentable: hacia un punto de encuentro

El concepto que ha procurado unir o articular el paradigma de la conservación con el del desarrollo es el de la ‘sustentabilidad’. Los conceptos de ‘sustentabilidad’ y ‘sostenibilidad’ han ganado un considerable espacio en los discursos y prácticas vinculadas al desarrollo. Si bien desde 1987 estos conceptos se han incorporado en prácticamente todas las políticas y programas, incluso en los organismos internacionales a partir del famoso Informe Brundtland<sup>4</sup>, aún hoy persisten diferencias respecto a sus definiciones y la manera de alcanzar la sustentabilidad o la sostenibilidad del desarrollo.

En efecto, la discusión sobre lo ‘sustentable’ y lo ‘sostenible’ abarca una amplia gama de conceptos y diversas interpretaciones ligadas –algunas más que otras- a la problemática de la conservación de la diversidad biológica, o –simplemente- la conservación de los recursos naturales. 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 recursos (Chiras, 1993), otros consideran que la sostenibilidad está dada por la capacidad de incrementar la producción lo suficiente como para asegurar la satisfacción de las crecientes necesidades alimenticias de la población pobre y garantizar su calidad de vida (Repetto, 1987).



<sup>4</sup> El Informe Brundtland básicamente analizó las causas de la crisis ambiental y socioeconómica, y se refiere a la noción de ‘desarrollo sustentable’ como aquel modo de desarrollo más justo y equitativo desde el punto de vista social y con un alto compromiso con la conservación del medio ambiente. El desarrollo sustentable sería aquel capaz de “satisfacer las necesidades de las presentes generaciones, sin comprometer la capacidad de satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras” (WCED 1987).

Esta amplitud de definiciones o ambigüedad en el concepto, 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, interrogante que motivó recientemente la realización del Foro sobre “Áreas Protegidas y Pobreza”, coordinado por la UICN<sup>5</sup> en la región. Sin duda, acá aparece una ‘tensión’ y posible contradicción. La respuesta a esta pregunta enfrenta una especie de *‘trade off’* (una solución de compromiso o transacción) entre la sostenibilidad y la productividad; o entre la sostenibilidad y la reducción de la pobreza. Es decir, por un lado la práctica tradicional de las áreas protegidas ha buscado -y aún pretende- asegurar la conservación de los recursos naturales y la protección del medio ambiente, mientras que por otro lado, bajo los ‘nuevos’ supuestos, se procura apoyar la seguridad alimentaria, el empleo y la generación de ingresos (aumento de la calidad de vida). Esto conlleva un conflicto, ya que muchas veces los objetivos de conservación condicionan a los objetivos económicos y sociales; y –por su parte- la búsqueda de una mayor productividad e ingresos para disminuir la pobreza condiciona también el propósito de la conservación.

Según Adams (2004, citado por Malki Sáenz, 2007), el debate respecto del objetivo de reducir la pobreza y alcanzar la conservación ha transitado caminos separados, y aún resulta difícil encontrar un punto de encuentro. Para algunos, la conservación es un objetivo independiente de la lucha contra la pobreza, y la protección de los recursos trasciende el interés social; aún cuando el conflicto en torno al acceso a determinados recursos genere un debate de índole ético–ambiental. Para otros, la reducción de la pobreza depende de la capacidad para conservar los recursos naturales, y -en tal sentido- es imprescindible realizar acciones en torno al desarrollo sustentable en áreas protegidas. Para Sáenz (2007) tanto el alivio de la pobreza como la conservación de la biodiversidad han sido priorizadas en la agenda de los organismos multilaterales, las agencias de cooperación y los entes gubernamentales. Sin embargo, no hay indicios concretos de que las estrategias de conservación y las de bienestar social tengan los mismos objetivos.

Si bien en la práctica cuesta identificar los puntos de encuentro entre el paradigma de la conservación y la reducción de la pobreza, existen probados argumentos de que tal consenso debe ser alcanzado. Tanto en el 3er Congreso Mundial de la Naturaleza de UICN como en el V Congreso Mundial de Parques, se ha reconocido que las áreas protegidas constituyen un instrumento fundamental para el cumplimiento de las metas del milenio; y se ha resaltado que los propósitos de conservación no deben comprometer los objetivos de reducción de la pobreza (Sáenz, *Ibid*). Si bien a nivel teórico y propositivo, más que basado en experiencias concretas, hoy existe un avance conceptual respecto de la mirada social hacia las áreas protegidas<sup>6</sup>.

Distintos autores han procurado encontrar estos puntos de consenso<sup>7</sup>, existiendo suficientes argumentos para ello, entre los que cabe resaltar un creciente deterioro de la calidad de vida y una pérdida sustantiva de recursos naturales durante las últimas dos décadas en América Latina y el Caribe. Esto ha significado una amenaza creciente sobre la biodiversidad y el bienestar humano en cuanto a su seguridad alimentaria, energética y cultural, así como de la equidad en el acceso a los beneficios por el aprovechamiento de los recursos y el derecho fundamental de vivir en un

---

<sup>5</sup> Para analizar los documentos centrales y aportes al Foro Electrónico Áreas Protegidas y Pobreza , coordinado por la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), Oficina Regional para América del Sur, acceda al siguiente link: <http://www.sur.iucn.org/ces/index.cfm?toi=foro&numeroRevista=11>

<sup>6</sup> Tanto en 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, están promoviendo estrategias para vincular la conservación de la biodiversidad y el rol de las áreas protegidas con los procesos de desarrollo y los objetivos del milenio. Véase UNEP (2001), PNUMA (2006), UICN (2003) y UICN (2004).

<sup>7</sup> Véase Phillips (2003), UICN (2005), Rivas (2006) y Scherl et al. (2004).



ambiente sano (Sáenz, *Ibid*). Estos argumentos son más que suficientes para sostener la necesidad de un consenso y punto de unión entre conservación y desarrollo. Si bien simples, ellos representan un gran desafío para los gobiernos y las áreas protegidas.

Según Phillips (2003), este desafío consiste en modificar algunos de los supuestos organizativos y técnicos del viejo paradigma de las áreas protegidas para construir uno nuevo. En cuanto a los objetivos, 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. 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.

### **1.3. Conservación y participación social: en la búsqueda de nuevas alianzas**

Lo planteado hasta acá, no sólo supone repensar el vínculo entre la conservación de la biodiversidad y la reducción de la pobreza, sino reflexionar sobre el papel que diversos actores juegan en torno a ello. Según Sáenz (2007), es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el papel del Estado como ente rector público y el que lleva la política de desarrollo? ¿Qué papel cumplen las agencias multilaterales de cooperación y la discusión y gestión de las áreas protegidas y los planes de alivio de las diferentes formas de pobreza? ¿Cuál es el papel de las comunidades locales, la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales, y otros actores relacionados con las áreas protegidas?

Sin duda, al igual que el concepto de sustentabilidad, la noción de 'participación' ha sido confusa. Para los fines de este trabajo y la experiencia analizada, interesa acotarse al entorno más concreto, al territorio donde se materializa la institucionalidad de las áreas protegidas. En tal sentido, es necesario interrogarse especialmente sobre el papel que los actores locales, la sociedad civil y los organismos no gubernamentales pueden desempeñar en cuanto a la gestión de éstas áreas.



Al menos en el discurso público, cada día con más fuerza se enfatiza sobre la necesidad de fortalecer la participación de los actores locales. Se propone involucrar a estos actores en todos los niveles: (a) el análisis de problemas ambientales, sociales, económicos; (b) la identificación de alternativas de acción; (c) la implementación y gestión de acciones específicas; y (d) la distribución y acceso a los beneficios ambientales de la conservación, entre otros. Estos conceptos no sólo han sido introducidos desde las ciencias sociales, sino también desde la literatura proveniente de estudios medioambientales o relacionados con la protección de la diversidad biológica. Conceptos tales como 'participación', 'acompañamiento', 'visión de los usuarios' o 'partícipes', 'compromiso comunitario en el manejo de los recursos' son cada vez más frecuente en los textos sobre ecología y conservación<sup>8</sup>. El énfasis en esta temática ha provocado una gran cantidad de prácticas y procesos orientados al involucramiento de las comunidades locales en la administración de los recursos naturales. Sin embargo, más allá del discurso y las buenas intenciones, la intervención externa no siempre ha sido exitosa en alcanzar la participación de las comunidades.



El problema radica en que la palabra participación adquiere diferentes connotaciones. No siempre los programas y proyectos tendientes a 'estimular' la participación asumen que cualquier ejercicio de participación puede convertirse en un simple simulacro simbólico si no se toma conciencia que animar un proceso participativo implica redistribuir el poder (Demo, 1987). Muchas experiencias hablan de participación sólo por lograr la inclusión de los pobladores como beneficiarios de proyectos o acciones diseñadas en forma externa (participación pasiva o consultiva), mientras que otras iniciativas más ambiciosas procuran dar a los actores locales la posibilidad de influir en las decisiones respecto a las acciones a desarrollar (participación activa) (Palma, 1998).

Por ejemplo, en un análisis sobre la participación social en los parques nacionales en Argentina, Gabriela Espinosa *et al.* (2005) sostiene que -aún cuando hoy está evolucionando el concepto- en nuestros parques conviven distintas prácticas y visiones de lo que es y debería ser la participación social. 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.

Es difícil determinar si una intervención concreta como el componente de desarrollo sustentable (DAS) analizado en este trabajo permitirá o no la 'participación activa' en todo el proceso. Pero sí es posible asumir como intencionalidad permanente de una intervención el animar y favorecer espacios decisionales compartidos, no sólo en la ejecución sino en la elección y diseño de las acciones futuras.

<sup>8</sup> Véase Cornelia *et al* (2000), Blaikie (2006), Kellert *et al* (2000), Schafer & Bell (2002), Leach *et al* (1999) y FAO (2006)

Por otro lado, es necesario destacar que la participación surge a partir del encuentro de dos dinámicas: la capacidad de participar y la oportunidad de participar. La primera está determinada principalmente por las actitudes y habilidades que los pobladores han desarrollado a través de experiencias anteriores. La segunda está determinada por la voluntad institucional y sus técnicos por crear espacios de participación durante la intervención. Es posible hablar de participación cuando existe una adecuación entre ambas dinámicas, es decir las capacidades de participar de los pobladores se ajustan a las oportunidades que abre la institución, el programa o proyecto (Palma, 1998).

Si bien es muy difícil influir sobre la capacidad de participar, sobre todo en un contexto institucional que ha sido históricamente muy rígido y un escenario local sin demasiadas experiencias participativas previas, una intervención externa sí puede deliberadamente crear instancias y espacios de participación. Si no lo hace, estamos frente a una intervención 'asistencialista', donde sólo se diagnostica necesidades (no capacidades ni potencialidades) y la intervención responde a necesidades no sentidas ni asumidas por los pobladores. Para iniciar un proceso de participación activa es necesario adecuar la intervención a las capacidades de participar de los pobladores, buscando encontrar intereses comunes, no sólo respecto a los procedimientos sino a los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Sin duda, las capacidades de participación se crean cuando desde una institución, en este caso las áreas de gobierno vinculadas a la conservación, ofrecen instancias de participación y animan a los pobladores y otros actores a involucrarse en la vida, dinámica y gestión de las áreas protegidas. Junto a los aspectos desarrollados en los puntos anteriores, la cuestión de la participación también será revisada en el presente documento.

#### **1.4. El Proyecto de Conservación de la Biodiversidad y el Desarrollo de Actividades Sustentables en los PNQC y PNSG**

Para comprender la experiencia y el tipo de intervención del componente DAS, es necesario describir primero el Proyecto de Conservación de la Biodiversidad (PCB), en el marco del cual se implementarán las actividades con los pobladores ubicados en las áreas protegidas, de amortiguación y de influencia de los Parques Nacionales Quebrada del Condorito (PNQC) y San Guillermo (PNSG) respectivamente.

El PCB ha sido ejecutado por la Administración de Parques Nacionales dependiente de la Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación. Este proyecto fue financiado principalmente por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) y administrado por Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).

El proyecto 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 mejor gestión de la información de la biodiversidad.

El proyecto creó cinco áreas protegidas nuevas, entre ellas el PNQC en Córdoba y el PNSG en San Juan, y 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 experiencia analizada en este trabajo responde a las acciones impulsadas desde este tercer componente. 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.

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

- *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 productivos.* Se trató básicamente de 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.
- *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.

### 1.5. El marco de referencia para la intervención y el trabajo con las comunidades

La experiencia de trabajo con los pobladores ubicados en el área de amortiguamiento y de referencia de los PNQC y PNSG respectivamente, ha intentado –aún sin ser totalmente explícito a nivel institucional- poner en práctica la reflexión teórica desarrollada con anterioridad en cuanto al encuentro y consenso entre conservación y reducción de la pobreza.

Uno de los principales desafíos fue adoptar un concepto de desarrollo sustentable que pudiera ser acordado por los diversos actores involucrados. Como se ha mencionado, a pesar que la noción de desarrollo sustentable ha estado presente en las discusiones académicas y políticas en los últimos 20 años, no existe consenso acerca de su significado preciso y sus implicancias desde el punto de vista ecológico, económico y social.

Muchas veces, en especial en el marco de proyectos de desarrollo, la idea de sustentabilidad ha estado asociada mecánicamente a la adopción de determinado ‘paquete’ de tecnologías (Ikerd, 1993). Resistiendo este enfoque simplista, la experiencia del DAS intentó abordar la cuestión de 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). Esto determinó que la sustentabilidad no fuera valorada en abstracto,





sin consideración de las condiciones en las que los proyectos productivos se iban a desarrollar.

La noción de sustentabilidad como un concepto situado, obligó a reconocer que el análisis de la sustentabilidad de los sistemas y determinadas prácticas productivas con las comunidades objeto de intervención 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, área protegida, sistema productivo o tipo socio-productivo no necesariamente lo sería para otros casos (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 establecido en el marco de las Comisiones Consultivas de ambos parques nacionales, la interacción 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. Desde el componente de apoyo a actividades de uso sustentable se decidió apoyar diferentes proyectos y acciones siempre que combinen los siguientes requisitos:

- conservar y proteger los recursos productivos en los cuales se apoya cada proyecto (suelo, germoplasma, fuentes de agua, etcétera);
- preservar el ambiente (evitando la contaminación);
- responder a los requerimientos sociales, satisfaciendo las necesidades priorizadas por la población); y
- ser económicamente competitivos y razonablemente rentables (es decir, producir beneficios económicos, monetarios o no, para los pobladores).

De alguna manera, la experiencia de desarrollo sustentable con pobladores en los PNQC y PNSG intentó articular estos lineamientos como marco referencial. Más allá de los resultados específicos de cada proyecto, en sus diferentes instancias, tipos y entidades de apoyo, el propósito fue integrar al hombre como parte de la 'biodiversidad' en todos los espacios (áreas protegidas y zonas de influencia) y cambiar esa vieja tentación de crear 'islas' donde la biodiversidad está conservada y protegida, mientras se destruyen los recursos tranqueras afuera.

Si bien hay suficientes argumentos que permiten criticar y recomendar modificaciones a este tipo de intervención, lo cual se hará en el análisis de la experiencia y en las reflexiones finales del presente estudio, la presente experiencia parece haber logrado 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. Como se verá, fue posible impulsar prácticas de agricultura orgánica con una mínima labranza para proteger el recurso suelo y sin agrotóxicos; y se desarrolló la apicultura que contribuye a la conservación de la flora local además de proveer un producto sano y valioso como la miel. Además se promovió el aprovechamiento de energía solar y biogas (electrificación fotovoltaica y biodigestores), y se generaron múltiples proyectos de artesanía y turismo rural, entre otras acciones que –sin producir un deterioro en los recursos- contribuyeron a mejorar las condiciones de vida de la gente.

En la segunda sección de este trabajo se presenta un descripción y resultados básicos de cada una de las acciones y proyectos apoyados. En la tercera sección se analiza transversalmente la estrategia de intervención, resaltando aspectos operativos y metodológicos de la misma.

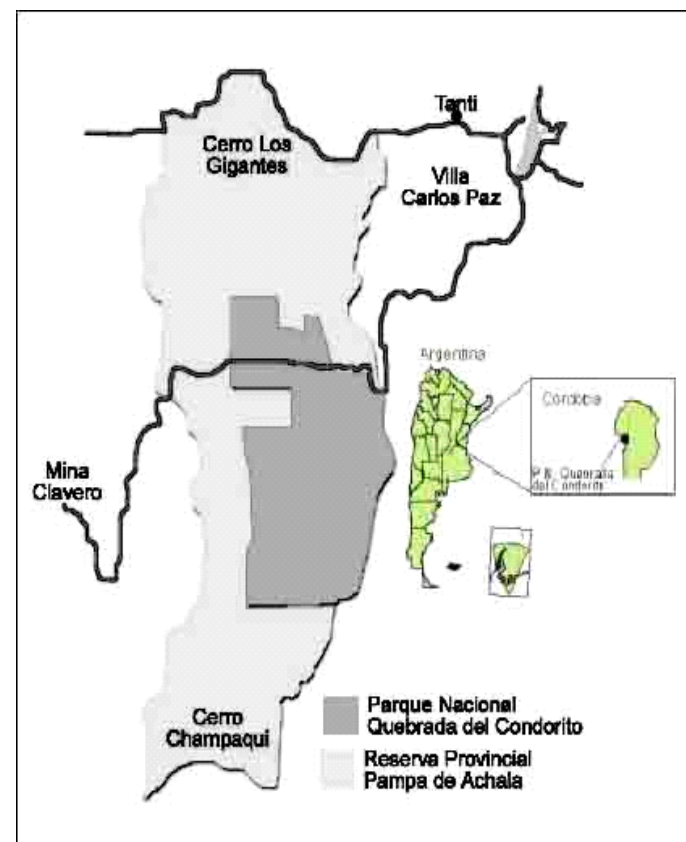
## 1.6. Caracterización del PNQC y su área de amortiguamiento <sup>9</sup>

La Reserva Hídrica Provincial Pampa de Achala constituye el Área de Amortiguamiento del Parque Nacional Quebrada del Condorito. Desde el punto de vista geográfico, el PN se encuentra ubicado en las Sierras Grandes y comprende parte de lo que comúnmente se denomina Pampa de Achala. El mismo se ubica a los 64° 40' de latitud Sur y 31° 40' de longitud Oeste.

La Reserva Provincial se encuentra rodeando al PNQC por el Oeste y sus extremos Norte y Sur. Los límites Norte y Sur de la Reserva Provincial están bien delimitados. Por el Norte, llega hasta la ruta Provincial No 24 y hacia el Sur hasta el camino que une Yacanto de Calamuchita con Yacanto de San Javier. Hacia el Este y el Oeste, la Reserva provincial llega hasta la cota de los 1.500 m.s.n.m. Para tener una idea de las dimensiones del área referida, cabe mencionar que tanto el cerro Champaquí por el Sur, como Los Gigantes se encuentran comprendidos dentro del área de Reserva. Tanto la Reserva como el Parque, se encuentran cruzados de Este a Oeste por la Ruta Provincial que une Córdoba con Mina Clavero.

Aunque la Reserva provincial y el PNQC pertenecen a distintos dominios jurisdiccionales (provincial y federal respectivamente), tanto el área núcleo como la Reserva forman parte de la misma unidad de conservación. En total, ambas áreas ocupan una superficie de algo más de 180.000 Has (146.000 correspondientes a la Reserva Provincial y 37.000 Has del PNQC).

En el año 2000 se constituyó una comisión conjunta entre APN y la Agencia Córdoba Ambiente a fin de realizar una síntesis de los aspectos más relevantes de la Reserva en relación a la implementación del Subcomponente. Además de considerar los informes previos, los miembros de la comisión realizaron trabajo de terreno en el ámbito de la Reserva Provincial. Los principales resultados se encuentran reflejados en trabajo escrito por Ruiz et al. (2000). En este trabajo, los autores realizan una interesante revisión de documentos dispersos y destacan los aspectos más relevantes relacionados con la implementación del "Subcomponente Actividades Sustentables del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad". Este trabajo sistematiza y ordena información referida exclusivamente al Parque Nacional Quebrada del Condorito y a la Reserva Hídrica Provincial Pampa de Achala. La importancia de este estudio radica en el hecho de que permite visualizar la problemática de la zona desde una perspectiva general, incluyendo no solo cuestiones medioambientales, sino también legales, e institucionales. La



Cedido por la Delegación Regional Centro - APN

<sup>9</sup> La caracterización del PNQC, su área de amortiguamiento y las comunidades ha sido tomada del Diagnóstico Socio-productivo realizado por Daniel Cáceres (2001).

estructura del informe, permite además visualizar desde una lógica secuencial, 3 momentos del mismo proceso (“inicial”, “actual” y “futuro”).

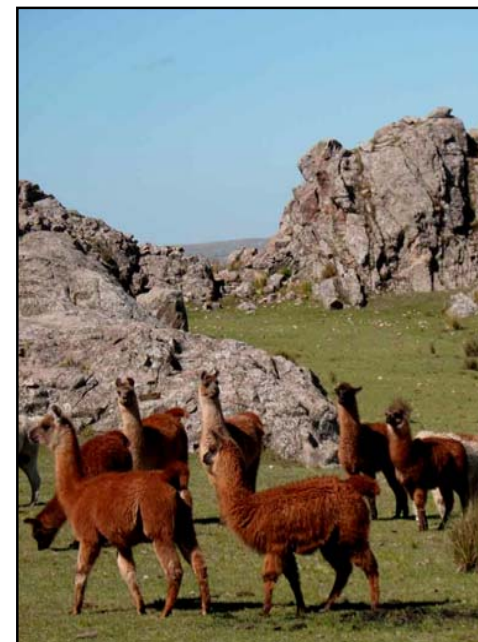
La Agencia Córdoba Ambiente por su parte, ha publicado un trabajo que incluye “Aportes al Plan Director del Area de Conservación Pampa de Achala”. En este estudio (Rosacher y Flores 2000) realizan una caracterización general de la región, explicitan el valor estratégico del área y realizan una descripción del uso del ambiente desde el período prehispánico hasta la actualidad. También señalan los principales riesgos y amenazas que podrían incidir negativamente en la conservación del ambiente y proponen un programa inicial de actividades tendiente a regular su uso. Este estudio incluye además un conjunto de anexos interesantes con cartografía y documentos de distinto tipo vinculados a aspectos legales tanto de la RP como del PN.

#### *Caracterización ambiental*

Si bien el objetivo del DAS no ha abordado la cuestión ambiental, es necesario al menos caracterizar la zona, para entender luego la complejidad que supuso trabajar con los pobladores del área.

Desde el punto de vista fitogeográfico, el área podría clasificarse como una "isla biogeográfica" (sub región Andino-Patagónica, dominio Central o Subandino). La fisonomía general de la región se asemeja a una meseta ondulada (entre 1800 y 2200 m aproximadamente) con elevaciones de altura variada y surcada por profundas quebradas. La región está cubierta por pastizales naturales y en algunas regiones existe una alta proporción de afloramientos rocosos. La presencia de ríos en la zona es muy importante y el área constituyen la principal reserva hídrica de la Provincia de Córdoba.

Según Cabido (1996) y Rosacher y Flores (2000) el clima de la Pampa de Achala es templado-frío, con una temperatura media anual de 8° C y con mínimas absolutas durante el invierno de hasta -15° C (estadísticamente no existe ningún mes libre de heladas). Las precipitaciones oscilan entre los 800 y 900 mm anuales y ocurren preferentemente durante la temporada estival.





Dada las condiciones de aislamiento propio de estas serranías, varias especies han sufrido procesos de especiación. En el grupo de las aves, alrededor de 12 especies poseen una característica de endemismo específico o subespecífico. Entre otros, el "gaucho cola blanca" (*Agriornis montana fumosus*) y el "loica" o "pecho colorado grande" (*Sturnella loica obscura*). Entre los reptiles, el "lagarto verde de Achala" (*Pristydactillus achalensis*) es uno de los más conspicuos. El "escuercito de Achala" (*Odontophrynus achalensis*), y el "sapo de Achala" (*Bufo achalensis*) se destacan entre los anfibios y el "zorro colorado de Achala" (*Dusicyon culpaeus smithersi*) es uno de los mamíferos más importantes. También existen importantes endemismos vegetales. Entre los arbustos endémicos se destaca el "quebrachillo" (*Berberis hieronymi*) y entre las herbáceas se puede mencionar a *Soliva triniifolia*.

En la Reserva Provincial confluyen especies que provienen de regiones totalmente distintas. Tal es el caso del "tabaquillo" (*Polilepis australis*) y el "orco molle" o "maitén" (*Maitenus boaria*). Pampa de Achala es el único lugar del mundo en que ambas especies conviven en el mismo espacio geográfico.

### *Caracterización socio-productiva*

Los pobladores asentados en la Reserva Provincial y el área de amortiguamiento del PNQC basan sus estrategias productivas fundamentalmente en el desarrollo de actividades ganaderas y artesanales. No obstante, y a pesar de que estas han sido tradicionalmente realizadas en la región, durante las últimas décadas se ha observado un progresivo deterioro de este tipo de actividades productivas. Esto se debe a una multiplicidad de factores (ecológicos, económicos y sociales), tales como el deterioro de los mercados, la progresiva penetración del estilo de vida moderno que produjo cambios importantes en sus expectativas, intereses y necesidades, el aumento –en importancia– de otras actividades que trascienden la esfera predial y que tienen como objetivo aumentar el ingreso monetario familiar lo cual genera una tendencia hacia la asalarización (circunstancial o mediante migración permanente).

Durante los últimos años una actividad no tradicional como el turismo adquiere un aumento cuantitativo, lo cual responde a factores tales como la creación del Parque Nacional Quebrada del Condorito, el interés creciente por conocer lugares recónditos y poco impactados, y el auge del ecoturismo. Esta nueva actividad intentó ser potenciada, como se verá, desde los proyectos productivos impulsados por el DAS, no sólo por medio de infraestructura básica, sino también aprovechando la producción de artesanías locales.

Las características sociales de las comunidades ubicadas en la zona de amortiguamiento del PNQC representan dificultades extremas. Por un lado hay que destacar que se trata de comunidades sumamente aisladas, incluso entre sí. Los pobladores de Pampa de Achala desarrollan sus actividades sociales y productivas en



un medio bastante inhóspito. El aislamiento en el que se encuentran gran parte de las familias constituye sin duda una de las principales dificultades para estos pobladores, ya que ello limita en gran medida el acceso a servicios básicos y la posibilidad de satisfacer necesidades fundamentales como salud y educación.

Las viviendas son precarias, construidas con materiales de la zona y esfuerzo propio, sin evidencia de la presencia del Estado con programas específicos. Solo excepcionalmente existe provisión de luz eléctrica, en ningún caso hay agua potable, y el acceso a la educación (básicamente primaria) supone un gran esfuerzo diario de traslado por parte de los niños. El acceso a la salud se restringe a centros de atención primaria ubicados a gran distancia de la mayoría de las familias. Para la mayoría de los pobladores no existe infraestructura caminera, lo que obliga a realizar el traslado a pie o caballo, representando una gran dificultad para la comunicación e integración con los diferentes centros poblados.

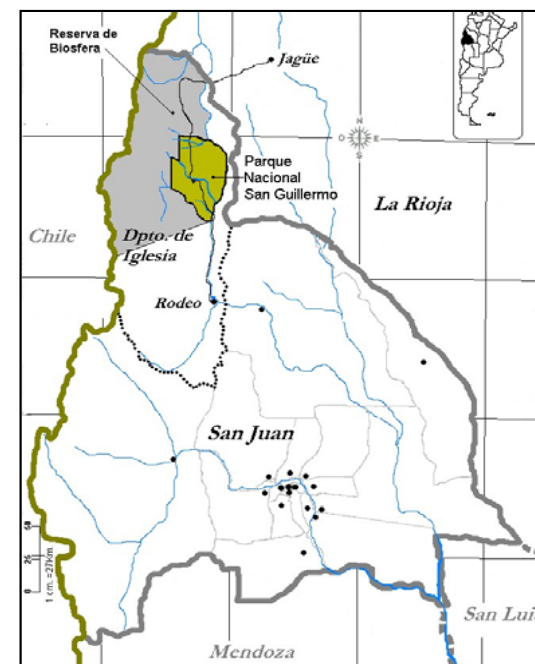
### 1.7. Caracterización del PNSG y su área de influencia <sup>10</sup>

El Parque Nacional San Guillermo está ubicado en el Departamento Iglesia, Provincia de San Juan, a unos 370 Km al norte de la ciudad capital. El Departamento limita al norte con la provincia de La Rioja, al este con la mencionada provincia y el Departamento de Jáchal, al sur con el Departamento Calingasta y al oeste con Chile.

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. El PNSG representa el núcleo de la Reserva y sus límites son El Río Blanco al este, el Río Santa Rosa al norte, y el Río de la Palca al sur y el meridiano 69°24'W al oeste desde el Río Santa Rosa hasta el Río San Guillermo, y desde este lugar hacia el sur por el meridiano 69°28'W. Esta zona de reserva es conocida como el área de amortiguamiento y uso múltiple del PNSG.

#### *Caracterización ambiental*

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.



Cedido por Parque Nacional San Guillermo

<sup>10</sup> La caracterización del PNSG y las comunidades ubicadas en su área de influencia ha sido tomada del Diagnóstico Socio-productivo realizado por Esteban Tapella (2003).

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).

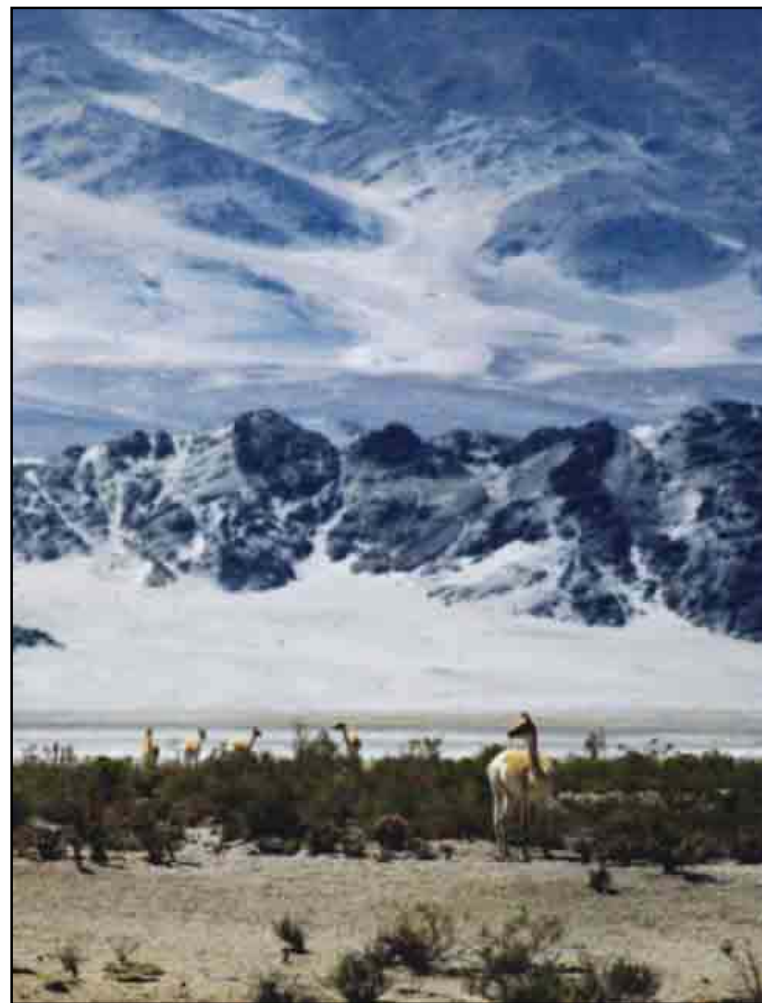
En llanos de altura se encuentra una de las mayores poblaciones de vicuñas del país (*Vicugna vicugna*). Además, se encuentran una importante población de guanacos (*Lama guanicoe*). Ambos camélidos son herbívoros adaptados a la rigurosidad de estos desiertos de altura. Otros componentes notables de la fauna de San Guillermo son el suri o ñandú cordillerano, el cóndor andino, el puma y el zorro colorado. Existen especies exclusivas o endémicas del lugar, como es el caso de una margarita, conocida con el nombre científico de Huarpea andina, y de dos lagartijas coloridas: una 'chelco' y otra denominada 'cola de piche' (Sitio Web APN, 2006).

Es importante destacar el patrimonio cultural de la región, la cual cuenta con manifestaciones importantes de las culturas aborígenes. Se encuentran restos arqueológicos que datan desde 1480 en adelante, caracterizado por la presencia de asentamientos prehispánicos, donde es posible observar construcciones incaicas de piedra con argamasa de barro, que forman viviendas de una o varias habitaciones con grandes patios y corrales formando unidad. Existen tamberías que fueron destinadas a actividades de aprovechamiento de los camélidos silvestres a los que esquilaban para aprovechar la lana. Los restos líticos más antiguos detectados en las márgenes de arroyos y vegas evidencian la presencia humana en la zona desde aproximadamente 8500 años y corresponderían a la cultura Fortuna (Burkart, 2002).

#### *Caracterización socio-productiva*

A diferencia de otros parques, en la zona denominada de amortiguamiento del PNSG no hay pobladores habitando en forma permanente. En tal sentido, 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. La Comunidad de Tudcum, la más grande de las cuatro, está ubicada al oeste de Rodeo, el distrito cabecera del Departamento. Angualasto está ubicado hacia el norte





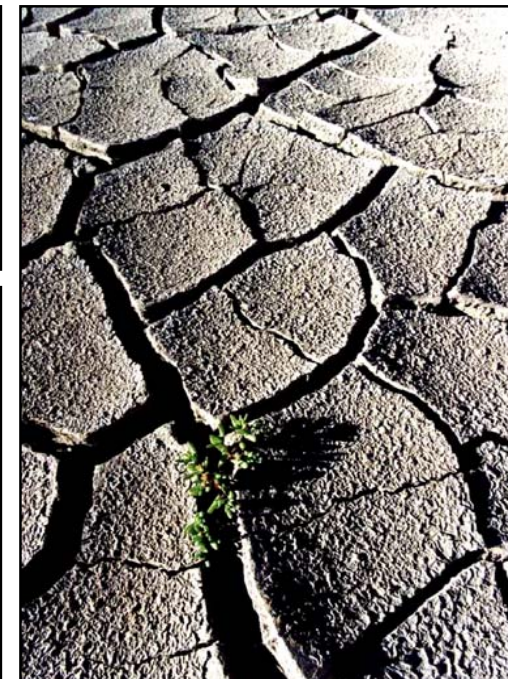
de Rodeo, a unos 18 Kms por un camino de ripio que mayormente bordea el río Blanco. Malimán se encuentra a unos 32 Kms al norte de Rodeo, continuando por el mismo camino que lleva al PNSG. Este camino se encuentra por lo general en condiciones precarias. Colanguil, por su parte, se encuentra hacia el noroeste de Angualasto, a unos 13 Kms. Sin punto de comparación con el nivel de aislamiento y 'marginalidad' de las familias en el área de amortiguamiento del PNQC, las cuatro comunidades presentan un alto grado de marginalidad respecto de la ciudad de San Juan.

En la zona existe una alta concentración en la tenencia de la tierra, con un muy bajo saneamiento de títulos de propiedad (menos del 3%), lo cual limita las posibilidades de mejoras prediales y de infraestructura básica. Sumado a ello, un factor estructural como el acceso al agua de riego y bebida afecta a muchos pobladores, sobre todo en Angualasto por depender de una vertiente con grandes limitaciones y en Malimán por hacer uso de agua con alto contenido salino del Río Blanco.

Las principales fuentes de ingreso provienen de empleos públicos y planes sociales, las que se combinan con la producción agropecuaria en pequeña escala como la producción de alfalfa, maíz, zapallo para el autoconsumo y la venta, así como la realización de huertas y granjas. Estas comunidades cuentan con un importante grupo de pobladores viviendo bajo una crítica situación socioeconómica: trabajos temporarios, estrategias inestables de sobrevivencia, alimentación deficiente y condiciones deterioradas de salud.

En cuanto a los servicios de salud, sólo Tudcum y Angualasto cuentan con un centro sanitario que brinda atención primaria de salud y que son atendidos por un agente de salud. Un médico clínico y un odontólogo del hospital (de Rodeo) visitan una vez por semana estos centros para atender a la población, mientras que a Malimán y El Carrizal los médicos llegan cada 15 días.

Según el índice de Necesidades Básica Insatisfechas, el porcentaje de familias pobres no es alarmante. El 88% de la población cuenta con energía eléctrica, mientras que un 79,2% tienen servicio de agua potable. El índice de analfabetismo es muy bajo y generalmente se concentra en personas



mayores de 40 años. Sin embargo, si se analiza el nivel de pobreza por ingresos (línea de pobreza) el nivel de pobreza sobrepasa ampliamente el promedio provincial para las zonas rurales; mientras que el nivel de capitalización o equipamiento familiar es muy limitado.

En estas comunidades ha existido una fuerte tendencia migratoria, debida fundamentalmente a la ausencia de empleo. Esto se evidencia en el estrangulamiento que presenta la pirámide poblacional en las edades de más de 14 y menos de 35 años, observándose un porcentaje de población económicamente activa muy inferior al resto de la provincia.

En cuanto a la composición social de estas comunidades, existe un alto nivel de heterogeneidad, lo cual obligó a construir un tipología social para abordar de manera diferenciada a los diferentes grupos. Se pueden identificar los siguientes tipos sociales: pequeños productores agropecuarios, pequeños productores asalariados y asalariados rurales temporarios, asalariados permanentes de actividad no agrícola, cuentapropistas de actividades no agrícolas, pobres desocupados rurales.

En términos generales, se puede afirmar que en las comunidades estudiadas, el nivel de ingresos es muy bajo y el de pobreza sobrepasa el promedio provincial para las zonas rurales; mientras que el nivel de capitalización o equipamiento familiar es muy limitado. Es evidente un aumento sostenido de la pobreza, principalmente por ingresos, a partir de la década del 90. Además, mientras el sector de asalariados y pequeños productores asalariados pudo enfrentar en mejores condiciones las restricciones generales del contexto, los pequeños productores puros y pobres rurales han sufrido más seriamente las consecuencias del ajuste estructural en la última década.

Por su parte, la mayoría de los programas y planes nacionales ha concentrado su accionar sobre subsidios al desempleo y el otorgamiento de alimentos, lo cual no revierte las tendencias de pobreza observadas. La experiencia de programas de promoción que apoyen microproyectos productivos se limita a la acción del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad de la APN, algunas iniciativas del Programa Manos a la Obra del MDS, y a eventuales apoyos de la empresa minera; lo cual no es suficiente para revertir la situación de pobreza de la zona.

El aumento de las familias en condiciones de pobreza junto a una disminución de la proporción de unidades familiares de pequeños productores agropecuarios marca claramente la configuración de una 'nueva ruralidad' en la región. Nuevos empleos o actividades rurales no-agrícolas, así como empleos asalariados, ganan terreno sobre las formas campesinas puras o tradicionales del pasado.

Vinculando estos datos con el análisis de la desaparición de la pequeña producción agropecuario, se visualiza que el tipo social que comprende a pequeños productores asalariados es el que mejor ha enfrentado el impacto de las políticas de ajuste y cambios estructuras de los 90s.. Gracias a la disponibilidad de un salario, ha sido capaz de adquirir tecnología e insumos (semillas híbridas, fertilizantes, etc.), mientras que dicho salario ha pasado a subsidiar la actividad predial. El sector más dañado por el modelo vigente ha sido el sector de pequeños productores puros, con prevalencia del autoconsumo y venta de excedentes. El sector cuentapropista y asalariado no parecen haber presentado grandes cambios, salvo el deterioro del ingreso fruto de la crisis y la inflación de los últimos años. Si bien los asalariados retomaron actividades prediales para el autoconsumo durante el pico de la crisis, las mismas fueron abandonadas luego de normalizada la situación salarial de los mismos.

Esta sección ha intentado caracterizar el contexto institucional, la realidad local de las diferentes comunidades ubicadas dentro o en el área de influencia de los PNQC y PNSG, y resaltar el escenario en cuanto a paradigmas de desarrollo en el cual se ha gestado e implementado la experiencia del DAS. En la próxima sección se presenta la estrategia de intervención adoptada y los diferentes proyectos apoyados en cada uno de los parques nacionales antes mencionados.



## 2. LA EXPERIENCIA DEL DAS EN EL PNQC Y EL PNSG

Esta sección presenta la experiencia del DAS en ambos parques nacionales. Para ello se comienza describiendo la estrategia de intervención, destacando las principales actividades que en ambos parques se desarrollaron. Luego, se presenta brevemente cada uno de los sub-proyectos implementados en cada uno de los parques nacionales, resaltando su propósito, la metodología y los principales logros y dificultades. Esta sección intenta ilustrar la experiencia del DAS, la cual ha contado con una gran diversidad de iniciativas, grupos y pobladores beneficiarios e instituciones involucradas. Estos aspectos serán retomados en el próximo capítulo, donde la experiencia del DAS en su conjunto será analizada.

### 2.1. El proceso de intervención: las principales acciones

La intervención del DAS estuvo pensada como un proceso de inserción en las comunidades cercanas a los nuevos parques nacionales, proceso en el cual se identificarían necesidades y problemas de tipo social y ambiental, y se ofrecería un apoyo financiero a proyectos productivos, estudios aplicados y proyectos de extensión-capacitación tendientes a resolver total o parcialmente estos problemas. El PCB basó la ejecución del DAS en la figura de entidades de apoyo, públicas o privadas, las que estarían a cargo de asistir técnicamente a los beneficiarios tanto para generar los proyectos como para acompañarlos durante su ejecución. A continuación se describen las principales actividades del proceso de intervención.

Con una diferencia de casi tres años, el trabajo del componente DAS tuvo un proceso de inserción similar en ambos parques nacionales. Sin duda, el hecho de haber comenzado mucho más tarde en PNSG, permitió aprender de la experiencia de PNQC. No obstante, y como se verá en el próximo capítulo, hubo que seguir una operatoria establecida en el manual operativo del PCB, la cual no siempre se adaptó a las condiciones del contexto local e institucional.

En ambos casos la intervención en la zona comenzó con la promoción del proyecto y la realización de un diagnóstico participativo tendiente a caracterizar y analizar los aspectos sociales, culturales y productivos de las zonas de amortiguamiento e influencia de ambos parques, focalizando en el análisis de las comunidades objeto de intervención<sup>11</sup>. A partir de este diagnóstico se pudo conocer la cuestión demográfica, la estructura y dinámica de sus sistemas productivos, así como 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 respondieran a sus reales necesidades e intereses, y que ofrecieran 'garantías' respecto de su sustentabilidad económica y ambiental.

---

<sup>11</sup> Para profundizar en la caracterización de las zonas de amortiguamiento e influencia del PNQC y PNSG respectivamente, escenario donde se implementaron los proyectos que acá se analizan, véase los informes de Diagnóstico Socio-Productivo realizados por Cáceres (2001) en el PNQC y Tapella (2003) en el PNSG. Para conocer la Potencialidad Turística del área de influencia del PNSG puede además verse el informe del diagnóstico respectivo elaborado en el marco del PCB por Catalfo y Mereta (2004). También, para el caso del PNSG, puede verse un documental sobre la experiencia denominado "Gente de Tierras Altas: la dimensión humana de la conservación" (Tapella, Graffigna y Pastor, 2007). Y, sobre el PCB en su conjunto, incluyendo el componente DAS, puede verse el audiovisual "Cuatro Parques Nacionales: Conservación y Desarrollo", elaborado por la Dirección de Interpretación y Extensión de la APN (2007).

En paralelo a la realización del diagnóstico se realizó la difusión del proyecto, particularmente con reuniones en los diferentes parajes y comunidades, ofreciendo información básica sobre el alcance de la intervención, el tipo de proyecto y los montos y actividades a financiar. La acción de promoción también se realizó por diferentes medios de comunicación, informando acerca del PCB y el DAS a diversas entidades públicas y privadas del medio, y convocándolas a participar. El supuesto para incluir el análisis institucional en el diagnóstico fue que, conociendo cada una de las expectativas de los pobladores, se podría identificar la 'oferta' institucional o de entidades de apoyo disponible para el acompañamiento de sus proyectos en la zona. Esto era muy importante, en tanto en ambos parques existía una multiplicidad de demandas y necesidades que eran imposibles de atender desde la APN por sí sola. Se asumía también que con este diagnóstico sería más sencillo identificar instituciones con capacidad y vocación de trabajo para con estos pobladores, y que –además- ellas acordaría con el enfoque de desarrollo sustentable adoptado por el PCB.

Una vez finalizado el diagnóstico en cada uno de los parques, el mismo fue presentado mediante talleres ante los técnicos de las entidades que manifestaron su interés por participar. Este documento estuvo a disposición de las entidades, asumiendo que éstas debían utilizarlo para identificar a los pobladores y los problemas que desde su quehacer institucional y sus posibilidades técnicas y financieras podrían atender. Una gran variedad de entidades de apoyo -con mayor o menor experiencia en temas de desarrollo sustentable, extensión rural y apoyo a proyectos- adhirieron a la propuesta y participaron en la formulación y ejecución de los proyectos. Entre las entidades de apoyo que participaron en el PNQC, cabe mencionar las siguientes: CARITAS, Asociación IDEAS, Asociación APENOC, Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Católica de Córdoba, Asociación Los Algarrobos, Asociación FAOS, Asociación Ecosistemas Argentinos y Universidad Nacional de Córdoba. En el PNSG participaron organizaciones locales como la Unión Vecinal de Tudcum, la organización no-gubernamental Quillay, y la Asociación Sanjuanina de Productores Apícolas. También participaron entidades públicas como la Dirección de Recursos Energéticos, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional del Agua (INA), y diferentes equipos de la Universidad Nacional de San Juan (Facultades de Ingeniería, Ciencias Exactas, y Sociales).

Desde el año 2002, en el PNQC se pusieron en marcha 21 sub-proyectos, aportando un monto total de \$672.780 y beneficiando a 240 familias y a unos 280 alumnos de diferentes escuelas de la zona. En el PNSG, desde finales del 2003, se financiaron 25 subproyectos, aportando un monto total de \$670.000, y beneficiando a 245 familias y unos 220 alumnos de las 4 escuelas de la zona. Este financiamiento ha permitido que 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 ha financiado además actividades de capacitación y transferencia de tecnología para acompañar a los proyectos hacia sus objetivos finales. Más allá de las dificultades y problemas, bajo el PCB se puso en práctica una experiencia sin mayores precedentes en estas zonas, una experiencia que obligó a articular y complementar acciones con diversas instituciones locales, provinciales y nacionales, quienes sumaron recursos humanos, técnicos y financieros como una fundamental contraparte al financiamiento ofrecido por el Fondo Mundial del Medio Ambiente y la Administración de Parques Nacionales.

En los próximos párrafos se presenta una breve descripción de cada uno de los proyectos apoyados, sus principales resultados y dificultades. Como ya se ha mencionado, el objetivo de la presente sistematización no procura realizar un análisis exhaustivo, ni evaluativo, sobre cada proyecto. Ello requeriría de una evaluación de resultados e impacto especialmente diseñada. En tal sentido, la descripción de los proyectos que se presenta a continuación incluye un comentario general, elaborado a partir de distintas fuentes de información, respecto de la implementación de los mismos.

En el caso de los proyectos ejecutados en el PNQC, dichos comentarios se basan principalmente en el informe final del DAS realizado por Gustavo Soto (2006), el cual responde a su vez al análisis conjunto de la Comisión de Seguimiento que en dicho parque se creó a los efectos del DAS. Si bien se mantuvo entrevistas con algunos beneficiarios con motivo de la presente sistematización, las mismas no son representativas del universo atendido, en tanto fueron pocos los pobladores entrevistados y los que participaron de la reunión específica. Al mismo tiempo, el largo período desde que estos proyectos finalizaron en el PNQC hace que las impresiones y comentarios realizados por los beneficiarios respecto a los resultados de los proyectos sean mucho más débiles que los argumentos y conclusiones del equipo de seguimiento, el cual desde muy cerca y en forma permanente fue evaluando la marcha de los proyectos y sus resultados parciales y finales.

En el caso de los proyectos ejecutados en el PNSG, el análisis incluye no sólo la perspectiva del promotor fruto de sus actividades de seguimiento, expresadas en el informe final de consultoría (Tapella, 2006), sino que se han incluido las opiniones de los beneficiarios obtenidas a partir de diferentes instancias de evaluación grupal y comunitaria, incluyendo entre ellas el encuentro de pobladores realizado recientemente con motivo de la presente sistematización<sup>12</sup>.

La presentación de los proyectos ha sido organizada –para cada uno de los parques- en tres subsecciones (proyectos de estudios aplicados, piloto productivos y capacitación-extensión). En los casos donde una institución ejecuta dos subproyectos muy parecidos en zonas diferentes, se ha incluido a ambas iniciativas en un mismo punto; y en el caso de instituciones como el INTA, que han adoptado una estrategia integral de apoyo para la zona materializada a través de diferentes proyectos, se procede de forma similar indicando las particularidades de cada caso. Las fotografías adjuntas pretenden ilustrar algunas de las acciones o resultados del proyecto, así como sus productos y documentos específicamente elaborados por ellos.

## **2.2. Los principales proyectos del PNQC**

### **2.2.1. Estudios aplicados**

Los estudios aplicados fueron proyectos investigación o experimentación adaptativa, cuyo principal propósito fue generar conocimiento útil para el desarrollo de estas comunidades y la conservación los recursos del área. El presupuesto inicial de estos proyectos fue el de vincular los estamentos de investigación con las acciones concretas en pos del desarrollo del área, lo cual implicaba un fuerte vínculo entre investigación y acción. En algunos casos, tal como se desprende de lo observado en terreno, la fase de transferencia o aplicabilidad de los proyectos no se dio en el corto plazo y en forma inmediata, mientras que en otros, el estudio contribuyó directamente a resolver problemas actuales en el área. En algunos casos, la aplicación de los nuevos conocimientos implicará un nuevo financiamiento y un vínculo más prolongado y profundo con los pobladores de la zona.

---

<sup>12</sup> Durante la intervención se han realizado diferentes instancias de evaluación de proyectos; entre ellas: (a) Evaluación de Mediano Término Participativa (Tapella, 2005), (b) evaluaciones especiales realizadas durante y al finalizar cada proyecto, con la participación de cada entidad de apoyo, los beneficiarios del respectivo proyecto y el promotor a cargo en la zona, y (c) evaluación del proyecto apícola apoyado por ASPA, realizado por una tesista de maestría de FLACSO (Videla Espinosa, 2007).

- **Ganadería sustentable en la RHPPA. Estudio sobre la producción de camélidos sudamericanos domésticos**

Este estudio aplicado fue diseñado e implementado por el grupo Andar, de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Católica de Córdoba. Esta iniciativa contó con un financiamiento de \$30.700, y fue implementada en simultáneo con un proyecto de capacitación-extensión. El proyecto buscó evaluar el grado de adaptación de camélidos domésticos en el área de amortiguamiento del PNQC. Para ello se contó con planteles experimentales de llamas, introducidos en predios de pobladores de la Reserva. Para tal fin se eligieron dos zonas, son ellas las de Cerro Los Linderos y Cerro Hermoso. En el primer sitio la tropilla fue entregada a una familia, y en el segundo lugar la tropilla se dividió en tres familias beneficiarias.

Según el informe de la Comisión de Monitoreo del DAS en el PNQC, entre los principales logros del proyecto cabe mencionar la alta capacidad y experiencia del coordinador del equipo a cargo del proyecto, por un lado, y el enfoque interdisciplinario del estudio, por el otro, gracias al cual se logró la participación de profesionales de las ciencias agropecuarias, veterinarias y sociales. El proyecto contempló la construcción de nuevos corrales o acondicionamiento de los ya existentes, y en dos etapas, según lo previsto, se incorporaron los animales. Si bien con retrasos considerables (9 meses para la entrega de la primer tropilla), las actividades se han realizado y se ha comprobado la calidad de las mismas.

Luego de superados los problemas de adaptación a una nueva situación en la cual las llamas sufrieron problemas de tipo alimenticio y sanitario, los animales se encuentran en buen estado y los pobladores involucrados directamente están manejando las tropillas adecuadamente. Algunas veces los animales pernoctan en los corrales y todos los días son conducidos a potreros del Parque Nacional donde pastorean durante toda la jornada. Asimismo se han realizado las primeras esquilas con éxito en ambas zonas de implementación de las actividades y se han realizando los análisis de laboratorio a las fibras extraídas. Paralelamente a ello se ha realizado el procesamiento de partidas de fibra de llama para la producción experimental de diversos tipos de artesanías.

Desde el punto de vista organizativo también se avanzó, a partir de instancias de capacitación y discusión-reflexión, respecto al compromiso y mecanismo para la devolución de los animales recibidos. La propuesta del equipo técnico, consensuada con los pobladores, consiste en que cada familia debe devolver un número de crías similar a los adultos recibidos. Con estas crías se conformarán nuevas tropillas que serán



entregadas a otros pobladores. Un problema en cuanto a este aspecto, quizás fue el no haber consensuado inicialmente con los productores cuáles serían los criterios según los cuales se elegirían los nuevos beneficiarios.

▪ ***Estudios histórico-antropológicos, comunidad del centro de Achala***

Con un financiamiento de \$ 11.184, este fue otro de los proyectos de APENOC. Los objetivos de este proyecto, a cargo del Dr. Luis Hocsman, se propusieron producir una reflexión y objetivación por parte de los pobladores involucrados sobre su propia historia.

Se asumió que el proceso de reflexión sobre la historia de la comunidad o grupo social constituye un punto de partida para la reflexión sobre la propia práctica, lo cual a su vez puede constituir un punto de partida para emprender nuevas acciones o actividades. Es por eso que desde las acciones específicas de este proyecto se apoyó, con éxito, la constitución de la Organización de Campesinos y Artesanos de Pampa de Achala (OCAPPA).

Una de las dificultades enfrentadas por el equipo técnico fue la reticencia de los pobladores a participar de reuniones grupales de objetivación de la realidad. Fueron pocos los talleres realizados para tal fin y con escasa participación de los involucrados. Los miembros del equipo técnico han participado activamente apoyando las acciones de sus colegas que implementan los proyectos piloto-productivos de la misma Institución. Esta situación presenta aspectos positivos y negativos. Los primeros se refieren al trabajo técnico interdisciplinario, siempre positivo. Los segundos están relacionados con cierta desatención –desde el punto de vista de la comisión de monitoreo del DAS- de los objetivos específicos del proyecto del cual eran los técnicos responsables.



▪ ***Conservación y reforestación de las Sierras Grandes de Córdoba en la Escuela***

Este proyecto fue ejecutado por la Asociación Los Algarrobos y tuvo un financiamiento de \$18.304. El proyecto tuvo por objetivo aumentar o mejorar la conciencia ambiental en la población estudiantil y maestros de escuelas rurales de la RHPPA a través de la capacitación no formal de los mismos. La descripción, reconocimiento y manejo sustentable de los recursos naturales de la RHPPA se constituyeron en los contenidos fundamentales. Paralelamente se incluyó la actividad de reforestación con la especie leñosa más característica de la zona, el tabaquillo (*Polillepys australis*), sujeto a una tala indiscriminada desde hace décadas.

Las actividades se desarrollaron en tres escuelas de la Reserva ubicadas en el norte, centro y sur de la misma. Son las Escuelas del Cerro Los Gigantes, Cerro Hermoso y Ceferino Namuncurá, respectivamente. Según Soto (2006), entre las fortalezas del proyecto cabe destacar la amplia experiencia de trabajo en la zona que poseen los miembros del equipo de desde hace varios años, fundamentalmente en la zona del Cerro Los Gigantes. Por otro lado, las actividades de capacitación fueron muy bien recibidas por el cuerpo docente de las escuelas, con alta participación de los

mismos. Se han elaborado materiales didácticos específicos y adaptados a la realidad ambiental y social del área. También se han realizado los cerramientos en dos de las escuelas involucradas y se han implantado tabaquillos en dos de ellas.

Las principales dificultades de este proyecto cabe mencionar que en la Escuela Ceferino Namuncurá no se realizaron tareas de reforestación. Pese a la voluntad manifestada por parte de los padres de los alumnos de realizar dicha tarea en los momentos de formulación del proyecto, una vez iniciado el mismo decayó su interés en tal actividad, razón por la cual en dicho establecimiento solo se realizaron tareas de capacitación a maestros y alumnos. Por otro lado, los padres de los alumnos de este establecimiento no conocían en profundidad los objetivos y actividades del proyecto. Según la comisión de monitoreo de proyectos DAS en la RHPPA, el proyecto ha cumplido los objetivos propuestos originalmente y las actividades de han tenido cierta continuidad en la implantación de tabaquillo realizadas por el equipo técnico, el cual llevó adelante un proyecto similar, exclusivamente destinado a la educación ambiental.

#### ▪ **Desarrollo sustentable del turismo en Pampa de Achala**

Este proyecto fue implementado por la asociación FAOS, y contó con un financiamiento de \$25.000. El proyecto se propuso realizar una investigación sobre las potencialidades de la actividad turística en la zona de la RHPPA. Para ello se pensaba efectuar un estudio de la oferta turística existente en la región, realizar un inventario de prestadores turísticos, detallando las prestaciones que cada uno de ellos estaba en condiciones de brindar, y acompañar el estudio con una serie de capacitaciones orientada a entrenar a los pobladores para que realicen un relevamiento turístico de la región con la intención de elaborar una guía turística con los atractivos locales.

Las actividades de este proyecto están –teóricamente- muy ligadas a las actividades de los proyectos piloto productivos dirigidos, entre otros objetivos, a mejorar el equipamiento turístico de los pobladores de la zona centro de la RHPPA. El proyecto incluía una amplia zona de trabajo, pero debido a los diferentes grados de accesibilidad se priorizó el trabajo en el área de influencia de la Escuela Martín Fierro y de los parajes Cerro Hermoso, Rio Los Sauces, Potrero de Gero y el Nacimiento del Rio Mina Clavero.

Entre los resultados, según Soto (2006), se logró realizar un estudio de la demanda turística en base a encuestas realizadas a los visitantes de la Pampa de Achala, a prestadores de servicios turísticos y a otros agentes de la sociedad civil y del Estado. Asimismo se completó -parcialmente- el inventario de prestadores turísticos de la región. También se elaboró una cartilla de divulgación de información turística de una pequeña parte de la región y de los prestadores turísticos locales.

Por su parte, una de las dificultades observadas tuvo que ver con la presentación de los informes técnico-económicos. No siempre se respetaron los plazos en la entrega de los mismos, y los informes técnicos fueron observados en más de una oportunidad, lo que a su vez retrasó las respuestas a las observaciones efectuadas.

Otra de las dificultades observadas se refiere al hecho de la escasa actividad de capacitación efectuada con los pobladores beneficiarios, y –en consecuencia- muy bajo el nivel de participación de los mismos. Por otro lado, y esto tiene que ver con el conocimiento previo de la zona y el diseño del proyecto, hay que resaltar que las aisladas prestaciones turísticas dificultan la construcción de un producto turístico integrado y los cambios de intereses por parte de algunos de los beneficiarios -desde el momento de formular los proyectos hasta la hora del comienzo de las actividades de los mismos- obligó a reformular la estrategia de abordaje de la temática turística en la región. En función de este panorama FAOS solicitó una prórroga

de tiempo de 6 meses, la cual incluía un nuevo cronograma de actividades a los fines de poder cumplir con la mayoría de los objetivos propuestos originalmente. Luego de eso, el proyecto finalizó sin cambios positivos respecto de las dificultades señaladas.

Los objetivos del proyecto no fueron cumplidos según lo previsto. El incumplimiento en cuanto a informes y rendiciones administrativo-contables por parte de la entidad, obligó a cancelar el plan de desembolsos, no se otorgó la prórroga y el proyecto se discontinuó.

- ***Estudio sobre factores de la producción caprina y ovina, mejoramiento de los sistemas y capacitación de pequeños productores de Pampa de Achala***

Este proyecto también fue elaborado y ejecutado por APENOC. El mismo contó con un financiamiento de \$ 26.450, y comprendió a productores de las localidades de Potrero de Gero, Cerro Hermoso y Rio Los Sauces. Se trabajó con unas 25 familias que poseen un total aproximado de 1400 rumiantes menores. De los factores de la producción caprina y ovina se priorizaron los sanitarios y se trabajó fundamentalmente en dos aspectos: el diagnóstico y establecimiento de normas de control de la salud de las majadas y relación de ésta con la salud humana; y el inicio de acciones para certificar oficialmente el estado sanitario de las mismas.

Entre los logros de este proyecto, cabe mencionar el conocimiento de las variaciones estacionales de la carga parasitaria intestinal de majadas caprinas y ovinas, lo cual se estudió durante dos años de seguimiento (mediante el recuento de huevos en heces). También se observó que la carga encontrada era perfectamente compatible con la salud productiva de los animales; y en ningún caso fue necesaria la administración de antiparasitarios. Con ello, se incorporó en el grupo de productores y sus familias el concepto de administración estratégica de antiparasitarios.

El relevamiento realizado en las mismas majadas para estudiar la incidencia de brucelosis demostró que ninguna majada tenía animales reactores positivos. Los controles realizados permiten inferir la ausencia de brucelosis en caprinos y ovinos. Se realizó el segundo relevamiento y se han iniciado acciones para que se definan normas que permitan certificar el estado sanitario como “majadas libres de brucelosis”.

La estrategia de investigación-acción-participativa, como metodología de intervención es destacable, según el informe de Soto (2006). El trabajo con los productores se inició en instancias grupales, coordinadas con los restantes proyectos del Plan de Desarrollo Local, pero las características del trabajo fueron llevando a que se avanzara por acuerdos individuales, con cada productor y su familia. Para definir la realización y secuencia de los muestreos se priorizó el interés y el convencimiento de cada productor, como así también el trabajo grupal. En cada oportunidad que se tomaron muestras de sangre, ayudaron en la tarea vecinos o amigos y todos aprendieron a tomar las muestras y los recaudos para asegurar la calidad de las mismas.

El proyecto ha permitido además una rica experiencia formativa a un grupo de estudiantes de ciencias agropecuarias. Se destaca, por un lado, el acercamiento a los sistemas productivos y la relación con los productores, y, por otro, la destreza adquirida en varias técnicas de laboratorio y conocimientos a través de su participación en talleres interdisciplinarios e intercambio con técnicos de otros proyectos. A medida que se avanzó en la relación con las familias y en los resultados de los controles sanitarios, fueron surgiendo requerimientos de productores de otras zonas, los cuales ya no tenían posibilidad de beneficiarse con la incorporación al proyecto. Los técnicos ofrecieron su colaboración para que las instancias de taller puedan ser compartidas por todos los productores independientemente que hubieran participado o no, como así también realizar alguna instancia de reunión a pedido de los mismos.

Entre los obstáculos, la comisión de monitoreo del DAS señaló que la organización de los talleres se dificultó por la cantidad de compromisos ya establecidos por los productores, ya que son varios los proyectos de la zona que utilizan esta metodología. Por otro lado, sólo un productor implementó un sistema de registros de actividades productivas, aunque varios manifestaron que lo consideraban importante. Ello ha determinado que el proyecto no avanzara demasiado en la planificación productiva. Todo lo referente a manejo de los servicios y pariciones quedó a nivel de conversaciones, excepto con un productor.

A pesar de estas dificultades, se cumplió con el 100% de los objetivos planteados. Un elemento que habla de la gran aceptación de este proyecto entre los pequeños productores del área es el requerimiento que recibió el equipo técnico de ampliar las actividades desarrolladas a otras zonas de la Reserva por parte de los mismos. Hay que destacar también que, pese a los reiterados intentos formulados desde la comisión de monitoreo a los equipos técnicos de los diferentes proyectos, éste es el único que ha realizado un cierre de las actividades. En efecto, oportunamente se convocó y reunió a la población involucrada, los miembros del equipo técnico y de la comisión de Monitoreo y se realizó un balance de lo actuado en el marco del mismo.

▪ ***Bases para el desarrollo de grupos locales de monitoreo y autogestión del recurso***

Este proyecto fue diseñado e implementado por la organización Ecosistemas Argentinos. El mismo contó con un financiamiento de \$ 25.393, y se propuso: (1) realizar un diagnóstico participativo sobre la problemática de la recolección de plantas nativas medicinales y alimenticias, (2) socializar conocimientos populares sobre las mismas, (3) planificar las bases de un programa de monitoreo identificando aquellas especies vegetales más amenazadas, (4) definir e implementar estrategias de recolección y procesamiento de cada una de las especies que se consideren con mayor valor de uso, (5) desarrollar habilidades y prácticas innovadoras en la comercialización de hierbas y subproductos de las mismas, y (6) propiciar el funcionamiento de un grupo de trabajo específico en relación al uso, manejo sustentable y conservación in situ de las plantas silvestres de la zona.

La metodología consistió en el relevamiento de información a través de entrevistas personales y la socialización de la información a través de talleres comunitarios. Las acciones se desarrollan en la parte norte de la RHPPA, más específicamente alrededor de la localidad de San Jerónimo.

Según Soto (2006), el proyecto no tuvo logros ni fortalezas, y aún cuando se realizaron varios de los talleres de capacitación previstos, los objetivos no se alcanzaron. Según dicho informe de monitoreo, existieron muchos problemas, a saber: (a) escaso interés manifestado por los pobladores, evidenciado por el bajísimo porcentaje de asistencia a los Talleres; (b) deficiencias metodológicas en la implementación de los Talleres por parte del equipo técnico; y (c) desintegración casi total del equipo técnico (por motivos varios) lo que significó prácticamente el abandono de las actividades en los últimos meses del 2006. Frente a estos inconvenientes la organización decidió no continuar con el proyecto, se realizó el informe administrativo-contable respectivo y se reintegró el dinero no ocupado hasta ese momento.

El cierre anticipado del proyecto, y el consecuente incumplimiento de las actividades, frustró las expectativas de los pobladores. El equipo no volvió al lugar, y quedó una sensación de actividad inconclusa y abandono, lo cual atenta con toda posibilidad de futura intervención de este tipo en la zona.



- ***Animales sanos familias sanas: un patrimonio ambiental en la Pampa de Achala***

Este proyecto fue implementado por la Universidad Nacional de Córdoba, con un financiamiento de \$ 15.000. El mismo se propuso la preparación de un texto de estudio para escolaridad primaria que aborde la relación entre la salud de los animales y la salud de las personas, teniendo por destinatarios a docentes y alumnos de las Escuelas de Pampa de Achala. Se pretendía sistematizar conocimientos de la población que -junto a conocimientos obtenidos de otras fuentes- aportaran una valiosa herramienta para la reflexión sobre la importancia de tener animales sanos en los predios de los pobladores. En la preparación del material didáctico se tendría en cuenta la visión o diagnóstico que tiene la comunidad escolar sobre la problemática planteada y se elaborarían textos para los alumnos según las prescripciones de las autoridades ministeriales correspondientes. Finalmente se realizarían talleres de trabajo con los maestros con el fin de presentarlo a los mismos y realizar una evaluación previa de la forma de difundirlo entre las escuelas.

El proyecto enfrentó dificultades administrativas para firmar el convenio de donación, lo cual retrasó significativamente el inicio del mismo. Estas demoras, y la enfermedad de quien fuera la persona responsable del proyecto, limitó el avance del mismo. No obstante las actividades se continuaron realizando y, según la opinión de algunos pobladores y técnicos entrevistados en la visita realizada con motivo de la sistematización del DAS, los resultados son satisfactorios y la gente está demandando más apoyo y continuidad del mismo.

- ***Relevamiento y control de especies exóticas en la zona sur de la RHPPA***

Este proyecto, implementado también por Ecosistemas Argentinos, tuvo un financiamiento de \$18.815. Los objetivos de esta iniciativa apuntaron a realizar un relevamiento de la presencia y abundancia de especies exóticas en el ámbito de la Reserva, tales como zarzamora, crataegus, siempre verde, cardo y otras. Asimismo se planteó realizar una revisión bibliográfica sobre los posibles métodos de control de especies exóticas. El trabajo se realizó a través del relevamiento por fotos satelitales y comprobación a terreno. Se identificó, por fotos satelitales, una gran cantidad de sitios de muestreo que representan las diferentes condiciones ambientales del área de estudio donde se realizaron las mediciones. El estudio se focalizó en la zona sur de la Reserva Hídrica.

Según el informe de Soto (2006), se realizó el material de apoyo escolar, el cual fue trabajado con los docentes en los diversos talleres que se realizaron en las escuelas. El mismo fue analizado por miembros de la Comisión de Monitoreo y por los especialistas de educación de la Delegación Regional Centro quienes realizaron una serie de observaciones, la mayoría de las cuales fueron tenidas en cuenta por el equipo técnico responsable y, por ende, han sido incorporadas en la versión definitiva del mismo. Se han completado todos los objetivos enunciados en el proyecto, concluyendo con éxito. Los miembros del equipo técnico participaron en una reunión –organizada por la comisión de monitoreo-, para socializar con los técnicos de esta y otras entidades los principales resultados obtenidos

## **2.2.2. Proyectos Productivos**

Los proyectos productivos se orientaron a financiar inversiones básicamente individuales, destinadas a fortalecer actividades productivas agropecuarias, artesanales y turísticas, con un fuerte componente de mejoramiento del autoconsumo. Estos proyectos contaron con asistencia

técnica provista por entidades de apoyo (por lo general ONGs y asociaciones sin fines de lucro), como modalidad de facilitar la adopción de nuevas tecnologías y favorecer el alcance de los objetivos.

▪ **Proyectos El Manantial, Volcán I y II, y Los Gigantes**

Estos 4 proyectos, con características muy similares, fueron implementados por Cáritas y comenzaron medio año más tarde que el resto de los proyectos productivos de la primera convocatoria en el PNQC. En conjunto, estos proyectos beneficiaron a unas 40 familias de la zona norte de la Reserva Hídrica Provincial Pampa de Achala (RHPPA), específicamente en las localidades homónimas al nombre de cada proyecto, aportando para ello un financiamiento total de \$194.138 (primer convocatoria), más un complemento por el impacto de la inflación (período 2001-2002) de \$ 191.138.

Los beneficiarios comparten el perfil socio-productivo, básicamente pequeños productores dedicados a la cría extensiva de ganado mayor (bovinos) y menor (caprinos y ovinos), la producción peridoméstica (huertas, frutales, y animales de granja) y la realización de artesanías. En tal sentido, se abordaron los 4 proyectos como un programa regional de desarrollo rural -según lo expresa el documento de solicitud del proyecto-, cuyo objetivo fue mejorar la infraestructura productiva de estos sistemas de producción. Para ello las actividades estuvieron dirigidas a la compra de materiales para la mejora de alambrados, corrales e instalaciones en general, y la compra e implantación de frutales y la mejora de las instalaciones para la elaboración de artesanías.

Según el informe final de Gustavo Soto (2006), una de las fortalezas del proyecto fue contar con una entidad de apoyo y un técnico responsable con amplia experiencia de trabajo en comunidades de pequeños productores, desarrollando sus actividades desde Instituciones tanto oficiales como privadas, incluso en la zona con anterioridad al DAS. Esta situación fue prácticamente una excepción respecto del resto de los proyectos en la zona. Otro de los logros del proyecto tiene que ver con haber cumplido en gran medida las actividades planificadas y haber alcanzado en un alto porcentaje los objetivos propuestos. En la visita a algunas de estas familias beneficiarias en la zona, realizada con motivo de la sistematización, se observan los corrales y alambrados mejorados, así como mejoras en las huertas y en los galpones para artesanías. Según los pobladores entrevistados, tuvieron en forma permanente un acompañamiento del técnico y otros colaboradores de la entidad de apoyo, quienes brindaron capacitaciones grupales e individuales.



Algunos obstáculos, según Soto (2006), se refiere al parcial incumplimiento de las reglas establecidas al momento de la firma del contrato entre la APN y Caritas, al no respetarse cabalmente el plazo estipulado de entrega de los informes técnicos-económicos. Los mismos fueron entregados a la Comisión de Monitoreo cada 4, 5 y hasta 6 meses. Este hecho fue –tal vez- el elemento de juicio más importante tenido en cuenta por las autoridades nacionales (APN y la UEP) a la hora de rechazar los proyectos piloto-productivos presentados por Caritas en la segunda convocatoria a proyectos. Otras de las dificultades registradas -que también ha sido observada en otros proyectos productivos- se refiere a atraso en la ejecución de las obras y desviación del destino de los insumos e inversiones hacia otros fines o necesidades (por ejemplo, chapas originalmente solicitadas para el corral, fueron usadas para mejorar el techo de la casa).

Si bien estos proyectos han logrado sus objetivos, el interrogante que queda se refiere a la continuidad de las actividades (sostenibilidad) una vez finalizado el proyecto. Sin un apoyo más significativo y prolongado desde las entidades de apoyo, los logros o cambios son prácticamente imperceptibles, sobre todo teniendo en cuenta que las necesidades básicas insatisfechas son muy grandes.

- **Casas rurales: una forma diferente de hacer turismo**

Este proyecto fue implementado por la Fundación IDEAS, benefició a 6 familias y la escuela El Manantial, y contó con un financiamiento de \$ 34.897. El proyecto se propuso generar una alternativa de ingresos económicos a las pequeñas unidades de producción de la zona norte de la RHPPA; más precisamente los parajes San Jerónimo y El Manantial. Para ello se propuso ampliar la oferta turística brindada por las familias de la zona, mejorando o ampliando la infraestructura edilicia.

Según Soto (2006), si bien algunas de las obras se concluyeron, las mismas no fueron ocupadas por visitantes. En algunos casos las obras no se concluyeron, si bien hubo una adecuada distribución de los materiales, lo cual no fue tarea sencilla por el gran aislamiento y dificultades para acceder a cada paraje y casa. Estos son pequeños logros en un proyecto que enfrentó grandes dificultades.

Lamentablemente muchas han sido las falencias observadas en la implementación del proyecto. Las mismas surgen desde el inicio mismo de las actividades. El equipo técnico que desempeñó las acciones a terreno carecía de experiencia de trabajo con pequeños productores agropecuarios, ello repercutió negativamente desde el punto de vista metodológico. Por otro lado, y a lo largo de los viajes de monitoreo realizados por la comisión respectiva, se fue tomando conciencia de la naturaleza de la propuesta de trabajo. En efecto, el proyecto no surge como una respuesta a las necesidades de la población sino que surge de forma exógena. Los miembros de IDEAS generan una propuesta de trabajo que es -aparentemente- aceptada por los pobladores beneficiarios, pero que a medida que se van realizando los viajes de monitoreo se constata el carácter exógeno de la misma. Otro problema surge a nivel de los pobladores y beneficiarios. En la escuela de El Manantial se construyó un quincho y baños para funcionar como un camping en el predio de la escuela. El quincho y los baños se construyeron, pero una vez logrado esto, la Comisión de Padres de la escuela decidió no permitir el uso de estas instalaciones para los fines previstos, aduciendo que el mencionado uso generaría inseguridad en la escuela. A esto se suma el retraso considerable en las obras, y el hecho que dos familias dejaran de ser visitadas por IDEAS, justamente por el incumplimiento en las actividades comprometidas.

Si bien la formulación del proyecto era válida, la propuesta interesante y la zona posee una gran belleza para desarrollar este tipo de proyectos, indudablemente los problemas antes mencionados caracterizan a esta iniciativa como poco pertinente respecto a las necesidades de la zona. En el

caso del quincho realizado en la escuela, en una reunión realizada con los pobladores, la entidad de apoyo y la Comisión de Monitoreo se acordó cerrar el quincho con recursos de la comunidad y utilizarlo como salón de usos múltiples en la escuela. Esto dista del uso previsto en el proyecto (prestar servicio de alojamiento a turistas), pero responde a otra necesidad que no fue priorizada en su momento.

▪ **Proyectos San Mateo - La Ventana, Cerro Hermoso - Martín Fierro, Ceferino Namuncurá, Potrero de Gero - Río de Los Sauces**

Estos proyectos fueron apoyados por la Asociación APENOC, y recibieron en conjunto un financiamiento de \$232.739. Si bien administrativamente se trató de 4 proyectos implementado en 4 zonas, los objetivos fueron muy similares al igual que la población destinataria de estas iniciativas. El propósito de estos proyectos fue generar mejoras en la producción peridoméstica (básicamente alimentos para el autoconsumo), la ganadería extensiva (bovina, caprina y ovina), la producción de artesanías y la mejora en las instalaciones tendientes a brindar servicios turísticos. A estas actividades se suma el componente referido al fortalecimiento de los procesos organizacionales locales, actividad a la cual el equipo técnico de APENOC le dedicó una apreciable cantidad de tiempo.

Como muchos otros proyectos, esta iniciativa recibió el financiamiento casi un año después de su presentación, lo cual obligó a realizar cambios en algunas demandas (por haber cambiado la situación inicial o bien haber obtenido el apoyo solicitado de otra manera) y modificaciones en algunos beneficiarios (por fallecimiento de algunos titulares o deserción de otros).

Según Soto (2006), entre las fortalezas del proyecto, hay que destacar el compromiso asumido y mantenido en el tiempo por parte del equipo técnico, pese a las dificultades enfrentadas. Los viajes a terreno se han realizado regularmente mientras hubo recursos para los mismos y en ellos se realizaban visitas individuales a los pobladores en forma individual o mediante reuniones. Asimismo se han realizado otras actividades tales como el apoyo en la organización de compras comunitarias de maíz, realización de viajes de intercambio a otras comunidades, viajes entre las comunidades de artesanos a la RHPPA a los fines de profundizar la organización de los mismos y apoyo en la constitución de la OCAPPA (Organización de Comunidades de Artesanos y Productores de Pampa de Achala). Transcurridos los más de cuatro años de actividad del proyecto se constata el fortalecimiento de los procesos organizacionales existentes en la zona. Este logro proviene del planteo metodológico de la Institución que concibe a la tarea de asistencia técnica indisolublemente ligada a la organización comunitaria.



Estos aspectos fueron además resaltados por los pobladores entrevistados en el viaje de campo de la presente sistematización.

Por otro lado, gran parte de las obras y actividades planificadas se han concluido, sobre todo en aquellas zonas donde el grado de accesibilidad es mayor, como por ejemplo en Potrero de Gero y Río de los Sauces. Allí se han concluido las huertas para autoconsumo, el cercado del sector peridoméstico, y otros sectores de las unidades productivas; y con- la ampliación presupuestaria otorgada- se reiniciaron las construcciones, tanto para brindar servicios turísticos, como para mejorar la producción de artesanías.

Entre los obstáculos del proyecto, cabe destacar los atrasos en la ejecución de algunas de las obras en las cuatro zonas de trabajo. Ello ha estado motivado por razones múltiples, como: atraso en la distribución de todos los insumos necesarios para realizar las obras, atraso en la aprobación y envío de los fondos de la ampliación presupuestaria, muy mal estado de algunos de los caminos, y la no priorización por parte de las familias beneficiarias a la hora de asignar la mano de obra familiar requerida por el proyecto.

En su informe final, Soto (2006) concluye que –de acuerdo a lo observado por la comisión de seguimiento- gran parte de los objetivos propuestos en estos 4 sub-proyectos se han cumplido, más allá de las dificultades antes señaladas.

### **2.2.3. Proyectos de Capacitación y Extensión**

En el PNQC y su zona de amortiguamiento, la RHPPA, se apoyaron muchos proyectos de capacitación y extensión. Estos proyectos, por lo general, se orientaron a atender temáticas específicas no contempladas en la asistencia técnica de los proyectos productivos, concentrándose básicamente aspectos de producción artesanal, gestión comercial y cuestiones como la valorización y manejo de los recursos del área; así como el fortalecimiento de la organización social local. En algunos casos se combinó un proyecto productivo con uno de capacitación, o uno de capacitación con estudios aplicados.

#### **▪ Apoyo a productores artesanos de la RHPPA. Artesanías en lana y fibra de camélidos domésticos**

Este proyecto fue apoyado por el Grupo Andar de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Católica de Córdoba, contó con un financiamiento de \$17.027, y benefició a unas 30 familias. Las actividades del mismo se desarrollaron de manera articulada con un proyecto de investigación aplicada, coordinado también por el mismo equipo. Este equipo está integrado por profesionales y no profesionales vinculados a la actividad artesanal desde hace varios años, quienes desarrollan sus actividades de capacitación -las de este proyecto y otras- en la zona centro y sur de la RHPPA y también fuera de la reserva en la zona de Yacanto y San Javier.

Según el informe de Soto (2006), se realizó el relevamiento de productores-artesanos previsto por el proyecto. A través de este relevamiento formal, y de otras instancias menos formales, se obtuvo información sobre el tipo de artesanías que se confeccionan en el área de trabajo, así como la obtención de muestras de la fibra hilada y de los tejidos realizados. Esta información permitió al grupo de trabajo realizar una serie de capacitaciones y asesoramientos en relación al procesamiento textil tanto para lana como para la fibra de los camélidos. Como parte de las capacitaciones se compraron y distribuyeron entre los productores artesanos peines ingleses y ruelas. Estos instrumentos permiten un trabajo más eficiente en el procesamiento de la lana y de la fibra de las llamas introducidas. A través de un puesto de venta ubicado en la localidad de San Javier –administrado



por la Institución Andar- se ha vendido una considerable cantidad de productos artesanales elaborados por los pobladores beneficiarios del proyecto. Las artesanías elaboradas también son comercializadas en un local comercial de la ciudad de Buenos Aires.

Entre los obstáculos del proyecto, Soto (2006) señala que el principal problema tuvo que ver –sobre todo al comienzo del proyecto- con la metodología de trabajo. Los pobladores involucrados no conocían en profundidad los objetivos y metodología de trabajo. Esa confusión estuvo alimentada por el hecho de que la adjudicación de las primeras tropas de llamas se programó para realizarla al cabo del primer año de ejecución de los proyectos, generando confusión y desinformación entre la población. En el segundo años, las capacitaciones formales y grupales se redujeron, lo cual también fue visto como un inconveniente del proyecto. Asimismo, no quedó claro –por lo menos para algunos de los beneficiarios- durante buena parte de la duración del proyecto en función de que variable (o variables) algunos pobladores recibían ruelas y peines y otros no.

El proyecto cumplió en gran medida sus objetivos de capacitación. Si bien han existido algunas confusiones, ya se consensuó con los pobladores beneficiarios el mecanismo de devolución de las llamas otorgadas como así también los criterios según los cuales se elegirán los nuevos pobladores beneficiarios. Esto permitirá que se distribuyan nuevas tropillas que multiplicarán los alcances y objetivos del proyecto original.

En la visita realizada a algunos pobladores con motivo de la presente sistematización se pudo constatar que las familias que recibieron llamas están totalmente compenetradas con los objetivos del proyecto, las cuidan y aprovechan, y tienen en claro el mecanismo de devolución hacia otros vecinos como forma de multiplicar el beneficio del proyecto. Para ellos fue un proyecto muy pertinente y oportuno.



▪ ***Una mirada de los niños sobre el ambiente de Pampa de Achala a través de los títeres***

Este proyecto de capacitación fue implementado por APENOC, y contó con un financiamiento de \$ 9.780. El proyecto se propuso, a través del desarrollo de un teatro de títeres, recuperar la mirada de los niños y jóvenes de Pampa de Achala acerca de su ambiente natural y social. Se propuso también estimular un proceso participativo en torno a la protección y cuidado del ambiente natural y social, con miras a contribuir a la promoción turística y cultural de la región y al mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores.

El teatro de títeres “El Escondite”, fue el responsable de la ejecución del proyecto. Con una amplia experiencia y reconocida trayectoria, tanto en el ámbito rural como urbano, los técnicos involucrados en el proyecto procuran -mediante la manifestación artística- favorecer un proceso de reflexión y crítica de la realidad en la cual se insertan los sujetos sociales involucrados.

Las actividades se desarrollaron en la Escuela Ceferino Namuncurá, en la zona sur de la Reserva Hídrica Provincial Pampa de Achala, tanto con alumnos del nivel primario como con los pertenecientes al ciclo básico unificado.

Según el informe de Soto (2006), la comisión de seguimiento del DAS resaltó los siguientes logros de este proyecto. Por un lado, se observó un alto grado de participación, tanto en el plantel docente como en el alumnado. Por otro lado, se observó que las historias reflejadas por los títeres respondían a problemáticas muy sentidas por dicho sector de la sociedad. Entre las problemáticas que “emergen” se encuentran la falta de oportunidades laborales, la pesca ilegal de truchas, las difíciles condiciones de vida y la predación por animales. La promoción de espacios de reflexión y autocrítica permite al sujeto social involucrado expresarse de una forma original, esto es lo que permitió el proyecto por medio de sus actividades. Además, como uno de los resultados finales del proyecto se elaboró un documental titulado “Entre las nubes: con ojo de niño y traje de títere”. El mismo fue presentado en más de 15 escuelas rurales de la provincia de Córdoba generando espacios de reflexión en torno de la realidad ambiental y social.

Entre los obstáculos del proyecto, Soto (2006) señala que la principal dificultad fue lograr involucrar a los docentes del establecimiento en el proyecto, y que éstos tomaran la propuesta de trabajo como un contenido más a transmitir a los alumnos en el marco de su tarea educativa.

El proyecto logró todos los objetivos planteados inicialmente. Además se comprobó la validez de esta herramienta metodológica, los títeres, como un medio que promueve la reflexión y la crítica de la realidad a través de una manifestación artística. Con la implementación de este proyecto en el ámbito del Parque Nacional se crea un antecedente de importancia que puede ser tenido en cuenta para su implementación en otros momentos en distintas realidades socio-ambientales.



#### ▪ **Capacitación y organización comunitaria del centro de Pampa de Achala**

Este proyecto fue implementado por APENOC, y contó con un financiamiento de \$ 13.352. El propósito del proyecto fue fortalecer y apoyar la organización de los productores ligados a proyectos productivos apoyados por la misma entidad, la cual diseñó su intervención en la zona como un programa de desarrollo rural que combina fortalecimiento de actividades productivas, estudios aplicados y capacitación. La metodología de trabajo se basó en la realización de capacitaciones, preferentemente grupales (aunque también se realizaron capacitaciones individuales) donde se discutían los diferentes aspectos vinculados a la marcha de los proyectos.

Según el informe de Soto (2006), el logro más importante del proyecto fue el fortalecimiento de la primera organización comunitaria en la zona, la cual se formalizó en la generación de la Organización de Comunidades de Artesanos y Productores de Pampa de Achala (OCAPPA). La organización alcanzada no solo se manifiesta en dicha formalización, sino también en otros ámbitos donde la misma se expresa. Se han organizado y concluido con éxito compras comunitarias de postes de alambrado y maíz, utilizado éste para el suplemento alimenticio de los animales en el período invernal. Asimismo los pobladores de la zona centro han avanzado en la organización de todos los aspectos vinculados a la producción y comercialización de

artesanías, y administran un puesto fijo de venta ubicado sobre la ruta nacional 20. Se han realizado viajes de visita, acompañados por algunos de los técnicos de la Institución, a otras zonas de la reserva y fuera de ella a los fines de conocer otras realidades socio-productivas, intercambiando opiniones y reflexionando conjuntamente con otros productores campesinos de diferentes comunidades.

En la visita realizada a la zona con motivo de la sistematización, fue posible compartir con algunos de los líderes de la organización, quienes comentaron sobre la diversidad de actividades de la misma, entre ellas, la planificación de reuniones con funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la nación, orientas a recibir apoyo para personas con discapacidad, ancianos y jóvenes.

Entre los obstáculos del proyecto, se puede mencionar la dificultad para realizar reuniones de capacitación en la zona, lo cual es la metodología básica de APENOC. Esta situación es más evidente en las zonas más alejadas de la ruta. Pese a las dificultades encontradas en la implementación del proyecto, en muy buena medida las actividades de capacitación se cumplieron según lo planificado. Más allá de la importancia de formalizar o no los procesos de fortalecimiento organizacional, se observa un gran esfuerzo institucional en lograr que este proceso crezca desde la base, favoreciendo una parcial autonomía en el futuro.

- **Talleres ambientales en escuelas rurales de Achala**

Este proyecto también fue implementado por la asociación Ecosistemas Argentinos, y contó con un financiamiento de \$ 20.000. Este proyecto es una continuidad del anterior denominado “Conservación y Reforestación en las Escuelas de las Sierras Grandes”, y atendió a 10 docentes y 100 alumnos de las Escuelas Padre Maria Liqueno (La Ventana) y Nuestra Señora del Valle (Los Gigantes).

Según el informe de la comisión de monitoreo del DAS, se implementó una serie de talleres de educación ambiental de un día de duración, promoviendo el intercambio de experiencias, compartiendo salidas a campo, juegos, música y elaboración de material didáctico. En ellos se abordaron contenidos tales como biodiversidad, deforestación-reforestación, erosión, endemismos, etc. Según Soto (2006) se pudo comprobar en los talleres el entusiasmo de los niños y docentes y la profesionalidad del equipo técnico.

El proyecto concluyó con éxito el 100% de las actividades propuestas. Este tipo de propuestas de educación ambiental resulta de mucho interés, ya que motivan a la población estudiantil en el uso sustentable de los recursos naturales. Si bien de manera diferente, la toma de conciencia en los talleres en las escuelas, luego se transfiere al resto de la familia.

## **2.3. Los principales proyectos del PNSG**

### **2.3.1. Estudios aplicados**

Los estudios aplicados fueron proyectos investigación o experimentación adaptativa, cuyo principal propósito fue generar conocimiento útil para el desarrollo de estas comunidades y la conservación los recursos del área. El propósito inicial de estos proyectos fue el de vincular los estamentos de investigación con las acciones concretas en pos del desarrollo del área, lo cual implicaba un fuerte vínculo entre investigación y acción. En algunos casos, tal como se desprende de lo observado en terreno, la fase de transferencia o aplicabilidad de los proyectos no se dio en el corto plazo y en



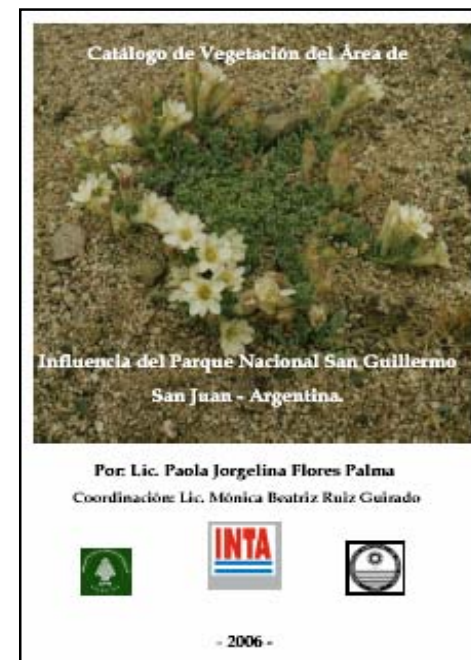
forma inmediata, mientras que en otros, el estudio contribuyó directamente a resolver problemas actuales en el área. En algunos casos, la aplicación de los nuevos conocimientos implicará un nuevo financiamiento y un vínculo más prolongado y profundo con los pobladores de la zona.

▪ **Recuperación de áreas degradadas por el pastoreo en la zona cordillerana**

Este proyecto fue ejecutado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y Universidad Nacional de San Juan (UNSJ). El mismo pretendió analizar la capacidad de regeneración de diferentes especies herbáceas y arbustivas, evaluando la recuperación del pastizal a los 3 y a los 12 meses de iniciada la investigación. Del resultado de la investigación se seleccionaron las mejores especies, cuyas semillas se resembraron dentro de clausuras bajo tres condiciones diferentes. En base a los resultados obtenidos se elaboraron pautas de manejo de los pastizales para mejorar la recuperación de los campos. El proyecto contó con un financiamiento de \$ 22.780, y se constituyó en uno de los primeros estudios de vegetación en vegas de altura.

A partir de la evaluación del proyecto, realizada con los técnicos responsables y un grupo de pobladores potenciales beneficiarios del mismo, se consideró que el mismo fue pertinente y apropiado a las necesidades de estudios aplicados en la zona, con una fuerte trayectoria ganadera que se vale del recurso forrajero provisto por pastizales naturales. El proyecto se desarrolló acorde a lo planificado, y se han producido varias publicaciones científicas y un catálogo de especies y pastizales que no existía en la zona. Si bien se cumplieron los objetivos propuestos, el equipo a cargo del proyecto considera que pueden haber resultado ambiciosos para la escala temporal del mismo. Por otro lado, el proyecto tuvo una escasa participación de los pobladores, al menos en la medida de lo planteado inicialmente. Las razones para ello pueden encontrarse en las dificultades de acceso a las clausuras por los pobladores, así como por una ausencia de técnicos con experiencia en extensión rural en el equipo del proyecto. Esto hace que el estudio haya tenido hasta ahora una escasa aplicabilidad, expresada en términos de baja adopción de determinadas prácticas de manejo del recurso forrajero por parte de los productores que pastorean en la cordillera. El estudio, en cambio, sí va a tener trascendencia a nivel del conocimiento, y de hecho ya se han realizado varias publicaciones dando cuenta de los avances.

Se ha sugerido revertir estos problemas, mediante una instancia de capacitación específica y transferencia de los materiales producidos a técnicos de fauna y medioambiente de la provincia y el municipio, quienes, eventualmente, podrían colaborar con la implementación del plan de manejo que surgió del proyecto. La existencia de un nuevo proyecto ejecutado por INTA, en el marco del PROFEDER, podría dar continuidad a este proyecto y contribuir con la aplicación y gestión de un plan de manejo ganadero. Otra variante es el uso de este estudio por parte de un equipo interdisciplinario que lleva adelante un proyecto financiado por INTA y ejecutado en conjunto con la UNSJ, a partir del cual se van a diseñar indicadores de sustentabilidad predial de sistemas de pequeños productores agropecuarios de la zona.



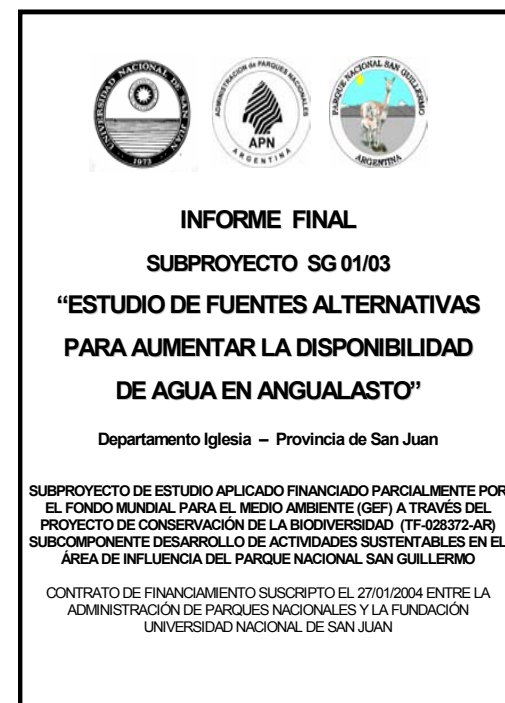
- **Estudio de fuentes alternativas para aumentar la disponibilidad de agua en Angualasto**

Este proyecto fue implementado por la UNSJ y el Instituto Nacional del Agua (Centro Regional de Aguas Subterráneas), y contó con un financiamiento de \$ 30.770. Se concentró sobre la problemática generada por la menor disponibilidad de agua para riego en Angualasto, a partir del aumento del consumo humano y la inequitativa distribución de la tierra (el 80% de los derechos de agua se concentra en 2 regantes). El objetivo del proyecto fue incrementar el caudal de los manantiales de Angualasto, así como localizar y aprovechar fuentes de agua alternativas a las actuales. Entre las actividades se contempló la recopilación y análisis de antecedentes, el estudio hidrometeorológico e hidrogeológico superficial, la definición de fuentes alternativas (evaluar la explotación de subalveo del Río Colangüil, captación de derrames superficiales y captación de cauces superficiales de los arroyos que descienden de la cordillera de Colangüil), limpieza de manantiales, y la capacitación a los pobladores y otras instituciones.

El proyecto fue implementado acorde a lo planificado, y muchas de sus actividades se coordinaron con otros equipos y proyectos, como el proyecto sobre estudio de flora de la zona de influencia del PNSG. Informes parciales fueron entregados a los pobladores de las comunidades en un lenguaje accesible, mientras que el informe final fue presentado en un taller con los mismos. El producto final ha sido presentado en un informe especial y un CD, distribuidos tanto entre las autoridades de la APN, las instituciones ejecutoras y las autoridades de las comunidades y gobierno provincial, existiendo altas probabilidades para que desde el Estado provincial se aprovechen y pongan en práctica los nuevos conocimientos generados a partir del mismo. Las diferentes actividades se realizaron en contacto estrecho con los pobladores de la zona, quienes han colaborado brindando información o como guías en los reconocimientos a efectuar.

El apoyo recibido de parte del promotor local de APN, la delegada de la región centro de APN, y el coordinador general del DAS ha sido fuertemente valorado por el equipo de investigación. Esta constante colaboración facilitó superar dificultades logísticas tales como la coordinación de los tiempos entre los miembros del equipo, la complementación de viáticos insuficientes, etc.

Una de las dificultades actuales, radica en la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento para operativizar los principales hallazgos y contribuir a solucionar el problema de agua en la zona, sin duda, una limitante de tipo estructural. No obstante, el contar con el estudio es una importante ventaja a la hora gestionar los fondos ante los organismos internacionales. Más allá de las obras, que permitirían incorporar nuevas fuentes a agua que hasta hoy no son aprovechadas, el proyecto permitió mejorar el manejo de las fuentes actuales, a través de la capacitación a los pobladores. En tal sentido, esta capacitación ya tuvo sus efectos en cuanto a mayor eficiencia en la captación del agua, mantenimiento de la vertiente y riego.



- **Estudio del recurso flora en los valles andinos desde la investigación participativa: estrategias para el manejo y la conservación de la biodiversidad**

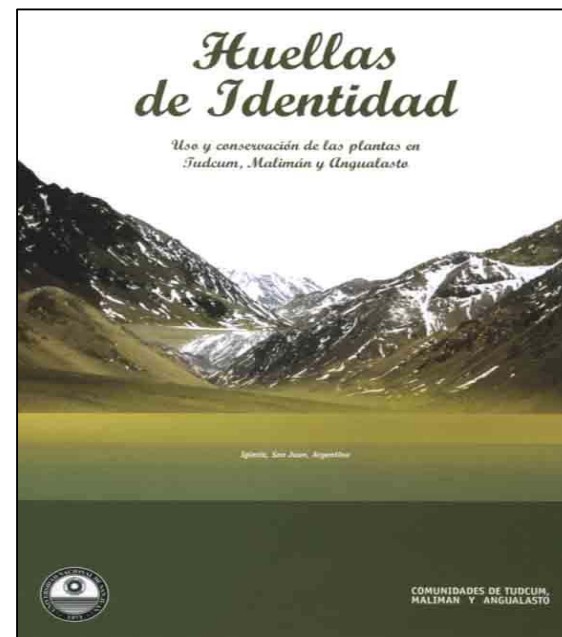
Este proyecto fue implementado por un equipo de la carrera de Biología de la UNSJ, con participación el Instituto Nacional de Cultura Popular (INCUPO) y la Universidad Nacional de Córdoba. El objetivo general del proyecto apuntó a reunir y sistematizar los conocimientos sobre el recurso flora, en particular de las plantas de uso medicinal, aromáticas, alimenticias y otros de interés de las comunidades involucradas.

El proyecto, que contó con un financiamiento de \$37.420, apuntó a poner en valor los conocimientos sobre el recurso por parte de las comunidades locales. Al mismo tiempo, generó pautas y técnicas de recolección, propagación y uso local de las especies identificadas con mayor valor de uso, como un aporte para la diversificación de los actuales sistemas productivos, desde la perspectiva de un desarrollo sustentable. La implementación del proyecto implicó la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario, articulado en el marco de una estrategia de salud integral, facilitando la integración entre la comunidad educativa local, los pobladores y el equipo de técnicos. El componente participativo resultó central en el desarrollo del proyecto, tanto en la realización de talleres, salidas a campo, entrevistas, etc.

El proyecto se desarrolló en tres comunidades, con activa participación de las escuelas. Todas las instancias de evaluación, tanto con los pobladores como con los maestros, indican que el proyecto alcanzó satisfactoriamente los objetivos previstos. Fruto del mismo, se editó y distribuyó entre pobladores, técnicos, instituciones, escuelas y medios de comunicación un libro que resume e ilustra el proyecto y sus conclusiones. El mismo ha sido legitimado por el Ministerio de Educación de la Provincia y es usado como parte de la currícula de todas las escuelas del departamento, trascendiendo el alcance inicial pensado para tres escuelas. El proyecto cerró con la presentación del libro en la Intendencia del PNSG con una importante participación de pobladores y docentes de las 4 comunidades, además de las autoridades principales de la UNSJ.

El equipo a cargo de proyecto pudo sumar actividades complementarias no previstas inicialmente, pero de gran interés para la estrategia de desarrollo sustentable adoptada para el lugar. Se diseñaron tres propuestas de capacitación: (1) aprovechamiento sustentable de plantas aromáticas y medicinales; (2) biodiversidad y conservación con participación de pobladores; y (3) salud integral (a realizarse en el 2008). Además, el equipo ha participado en la formulación, y actualmente en la ejecución, del proyecto 'Optimización del sistema productivo en el área de Malimán de arriba y su zona de influencia', presentado y aprobado en la segunda convocatoria del DAS (2004).

Finalmente, hay que destacar que varios estudiantes avanzados de la licenciatura en Biología, han realizado sus tesis en la zona de influencia del PNSG, en el marco del proyecto financiado por la APN, y en la actualidad el equipo sigue realizando actividades en la zona con fuentes alternativas de financiamiento. Esto redundará en un mayor conocimiento de la región (insuficientemente estudiada hasta la actualidad) y ofrecerá nuevas



Libro producido por el proyecto y distribuido en escuelas, y otras instituciones educativas, culturales y turísticas.

oportunidades para la conservación de sus recursos naturales. Por ejemplo, una de las tesinas, sobre la flora apícola de la región, se desarrolló en total relación y articulación con los proyectos productivos y de extensión/capacitación que ejecutó ASPA (ver proyectos productivos).

- **Optimización del sistema productivo en Malimán de Arriba y su zona de influencia**

El proyecto fue implementado por un equipo de biólogos e ingenieros de la UNSJ, y se desarrolló en la localidad de Malimán de Arriba y en áreas próximas, asociado a las zonas bajo riego sobre ambas márgenes del Río Blanco, en predios ocupados en la actualidad o en el pasado cercano. El estudio, que contó con un financiamiento de \$ 40.000, buscó: (1) identificar los sitios más favorables para la captación de agua del Río Blanco, (2) definir el tipo de obra de captación acorde a las necesidades de riego actuales y futuras, en función de las posibilidades reales de financiamiento para la construcción de la obra de toma, (3) determinar la factibilidad de aprovechar otras fuentes de agua que permitan aumentar la oferta hídrica, en particular fuentes de mejor calidad química que la del Río Blanco, y (4) determinar la oferta de los recursos naturales y ganaderos actuales, y su modo de uso.

El proyecto ha permitido lograr un mayor conocimiento de la zona como para mejorar las actuales tomas de riego; conocimiento sobre el tipo de suelo, quimismo del agua y definición de las especies de cultivos tolerables; manejo sustentable del recurso hídrico, suelo y vegetación; conocimiento de la vegetación nativa e implantada y sus usos; y conocimiento de los recursos ganaderos actuales. El equipo tuvo muy buena inserción en la comunidad, y sus pobladores tuvieron amplia participación para obtener los resultados alcanzados. La información generada por este estudio permitió valorar la modificación de los indicadores básicos de producción e ingreso respecto del año cero del PCB relevado por Tapella (2003). Un grupo de estudiantes de las carreras de biología e hidráulica han participado y contribuido a un mejor manejo del agua, actividad que trasciende el propósito del estudio. El proyecto permitió realizar algunas de las obras básicas de defensas del Río Blanco, actividad no previstas en el estudio, pero altamente demandas por los pobladores. En la actualidad una tesista de la carrera de biología de la UNSJ continúa trabajando en la zona en el marco de un proyecto orientado a diseñar y monitorear la sustentabilidad de los sistemas productivos de estas comunidades.



- **Biodiversidad de la fauna silvestre de la zona de influencia del PNSG: situación de conservación, usos actuales y propuestas de manejo sustentable. Experiencias piloto de uso no consumptivo con fines educativos y turísticos**

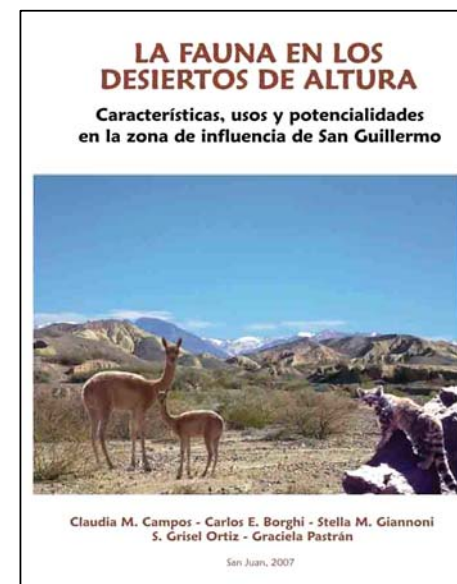
Este proyecto fue implementado por un equipo de biólogos de la UNSJ y del Centro Regional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CRICyT), y tuvo como objetivos: (1) diagnosticar mediante técnicas participativas cómo perciben los pobladores locales a las especies de vertebrados, en relación a sus valores tradicionales (fauna beneficiosa: utilizada por ellos; fauna perjudicial: aquella que les produce daños



económicos a los sistemas de producción tradicional (rapaces, puma); y fauna perseguida por falsas creencias (“animal de mal agüero”: lechuzas; utilizada y/o perseguida por propiedades curativas: sapos, patas de guanacos; especies perseguidas por creerse que son venenosas: matuasto, escuerzo, culebras); (2) relevar las especies de vertebrados de la región, y evaluación de su situación de conservación y uso actual; (3) diagnosticar la situación de conservación de las poblaciones de especies de vertebrados, de acuerdo a las categorías del primer objetivo, a nivel local y regional; (4) diagnosticar el valor de las poblaciones de vertebrados para su uso sustentable consumptivo y no consumptivo; (5) generar propuestas de usos alternativos sustentables de las principales cinco especies de fauna silvestre para el desarrollo local y regional; (6) utilizar técnicas de manejo experimental de fauna silvestre para aumentar el valor de uso sustentable no consumptivo de la fauna silvestre local; (7) desarrollar talleres participativos a nivel de educación formal (docentes) y no formal (pobladores), para compartir los resultados del estudio, y (8) sistematizar la información sobre el recurso y métodos de uso no consumptivo de la fauna silvestre con fines de conservación, educación no formal y de desarrollo turístico a través de la elaboración de cartillas y un libro (manual didáctico) para su distribución en las escuelas locales, de la provincia, entidades asociadas al turismo local y regional y otras entidades públicas y privadas relacionadas con la educación y el uso del recurso fauna silvestre, como estrategia para promover su conservación y uso sustentable. El proyecto tuvo un presupuesto de \$ 58.010.

El proyecto tuvo algunas dificultades para insertarse en las escuelas por problemas de salud de algunos de sus integrantes y por un exceso de proyectos radicados en las mismas escuelas, que desgastó el nivel de participación de los maestros. Esto condicionó al proyecto para realizar todos los talleres previstos. No obstante las actividades realizadas tuvieron aceptación y los materiales preparados por el proyecto fueron valorados por los pobladores y los maestros. Se diseñaron materiales didácticos de alta calidad y muy apropiados al lenguaje y características de la zona. El retraso en la ejecución del proyecto no limitó la calidad y cantidad de los materiales elaborados; no obstante sí obligó a suspender algunas de las actividades de multiplicación y extensión respecto de los contenidos del proyecto, actividades que se debían realizar con las escuelas y en la sede el PNSG para el público en general. De acuerdo a la opinión de directivos escolares del área, el proyecto fue bien encarado por el equipo a cargo, haciéndose a la vez conocido en el ámbito del departamento.

Es probable que los objetivos enunciados hayan sido mucho más ambiciosos de lo que el equipo estaba en condiciones de ofrecer (por dedicación, y recursos humanos para el trabajo en la comunidad). Existe el compromiso de los técnicos y la UNSJ de concluir con las actividades de transferencia aún fuera del término de ejecución del proyecto. El material didáctico preparado es muy interesante y útil para trabajarlo en las escuelas, ya que ha logrado realizar un profundo rescate respecto de la presencia y uso de las especies locales, así como su protección y posibilidades de uso. El proyecto cerró con la presentación del libro en la Intendencia del PNSG con una importante participación de pobladores y docentes de las 4 comunidades.



Manual didáctico, elaborado para el uso de escuelas y población en general.

### **2.3.2. Proyectos productivos**

Los proyectos productivos consistieron en inversiones individuales y grupales, destinadas a fortalecer actividades productivas en el ámbito de la actividad agropecuaria, artesanal, turística y comercial. Estos proyectos 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. Como se mencionará en el análisis transversal de la experiencias del DAS, en la mayoría de los casos las entidades de apoyo tenían nula o muy escasa experiencia en trabajo con pequeños productores o pobladores rurales pobres, lo cual fue una dificultad difícil de resolver para algunos y un desafío y aprendizaje muy valioso para otros.

#### **▪ *Emprendimiento familiar apícola de los Valles Iglesianos*<sup>13</sup>**

Este proyecto fue implementado por la Asociación Sanjuanina de Productores Apícolas (ASPA), en las comunidades de Tudcum, Angualasto y Malimán. Administrativamente se implementó como dos subproyectos con un financiamiento de \$ 60.781 y \$ 32.776 respectivamente, pero en la práctica fue un solo proyecto integral para las tres comunidades. Esta iniciativa se propuso contribuir con la conservación de la biodiversidad del área mediante el desarrollo y fortalecimiento de la producción apícola, en el marco de emprendimientos productivos familiares y asociativos, orientado dicha producción (básicamente miel, polen y propóleos) al consumo familiar y mercado local de turistas, y mejorando -en consecuencia- el ingreso familiar y calidad de vida de los pobladores beneficiarios.

El proyecto benefició a 30 familias y a los alumnos de las escuelas de las tres comunidades. En éstas se instalaron las salas de extracción de miel y se realizaron las actividades de armado del material y capacitación a pobladores y alumnos. El proyecto se propuso aprovechar la existencia de una variada flora autóctona y montes frutales existentes en la zona de influencia del PNSG, contribuyendo favorablemente con el medio ambiente, a través de la polinización, sin introducir abejas o núcleos nuevos, sino aprovechando las colmenas del lugar. Además, el proyecto representó una oportunidad para mejorar el ingreso de las familias, en un contexto internacional y nacional (precios favorables) y local (mayor actividad turística) óptimos para el desarrollo de esta actividad. Por otro lado, la actividad apícola, tal como se planteó en este proyecto, permitió desarrollar actividades de tipo asociativas en la zona, lo que animó a la formación y consolidación de una organización comunitaria y asociación de pequeños productores apícolas sin precedentes en la zona. En el caso de las escuelas, la posibilidad de contar con la experiencia y los capacitadores en su propia sede ha sido altamente valorada por toda la comunidad educativa, considerando también que es una clara oportunidad de capacitación laboral para los alumnos avanzados. Una de las escuelas, fundamentando sobre la experiencia desarrollada con ASPA, ha solicitado fondos al Programa de Inversión Educativa, del Ministerio de Educación de la Nación a fin de construir una sala de extracción que cumpla con todos los requisitos del SENASA.

---

<sup>13</sup> Por las características sobresalientes de este proyecto, se solicitó a Gabriela Videla Espinosa, quien realizó su tesis de maestría de FLACSO evaluando este emprendimiento (Videla Espinosa, 2007), una reseña sobre la experiencia, la cual se adjunta en el Anexo N° 1 del informe.



El proyecto tuvo algunos inconvenientes, aunque no condicionaron el logro de los objetivos principales. Hubo un cambio de beneficiarios al poco tiempo de iniciado el proyecto, dado el abandono de algunos integrantes, espacio que fue ocupado por nuevos interesados. Más allá de esto, se pudo dar cumplimiento a todos los objetivos del proyecto. ASPA y el proyecto lograron una excelente inserción en la zona. El mismo ha sido valorado y evaluado como muy positivo por los participantes, y en el taller de evaluación final del proyecto manifestaron que: (a) los productores aprendieron e iniciaron una actividad productiva nueva y sustentable en la zona; (b) ya lograron realizar tres cosechas, una más de la prevista; (c) vendieron totalmente la producción y tienen una demanda creciente y a muy buen precio (\$10/kg); (d) se consolidaron como grupo de productores y negociaron nuevos apoyos, obteniendo un financiamiento de la Empresa Minera Barrick para aumentar la infraestructura y adquirir una sala de extracción móvil; (e) tienen un producto y un establecimiento aprobado e inscripto en salud pública, con etiqueta propia; y (f) acaban de formar la Asociación Apícola Iglesiasiana, organización que tiene como líderes y principales representantes a los beneficiarios del proyecto apoyado por el DAS.



A pesar de la escasa experiencia en el trabajo de extensión rural de los miembros de ASPA, la asistencia técnica fue muy bien evaluada por los pobladores, atribuyendo su éxito principalmente a las actividades de capacitación teórica y práctica brindadas por esta entidad de apoyo. Para la misma institución implicó una experiencia y aprendizaje muy significativo, a la vez que su primera oportunidad de estar a cargo de un proyecto de este tipo.

#### ▪ **Electrificación rural fotovoltaica unifamiliar y biogás para zonas rurales**

Este proyecto fue implementado por la Dirección de Recursos Energéticos y la Unión Vecinal de Tudcum. El mismo permitió transferir tecnologías desarrolladas por el Área de Energías no Convencionales de esta entidad provincial a pobladores de muy escasos recursos, ubicados en sitios alejados del micro-oasis irrigado de la zona de influencia del PNSG, donde no llega el tendido de electricidad domiciliaria (básicamente puesteros de cabras ubicados en el pedemonte cordillerano o pre-cordillerano).

Administrativamente son dos sub-proyectos implementados en forma complementaria. El proyecto consistió, por un lado, en la instalación de paneles solares fotovoltaicos, que permiten generar electricidad y almacenarla en una batería especial, para luego aprovechar la carga mediante un regulador

y una red de 12 voltios instalada dentro de la vivienda: equipo compuesto por artefactos lumínicos y toma corriente para artefactos como TV y radio. Por otro lado, se instalaron a modo experimental biodigestores discontinuos, los que permiten mejorar la calida de vida de las familias involucradas mediante la generación de gas metano (biogas), aprovechándolo para iluminación por farol incandescente y cocción de alimentos mediante cocina. Estos artefactos son alimentados a partir del estiércol del que disponen en sus corrales, lo cual rara vez es comercializado por las grandes distancias en la que se encuentran los puestos. Estos proyectos tuvieron un financiamiento de \$17.653 y \$4.010 respectivamente.

El proyecto benefició a 6 familias con paneles solares y a 5 con biodigestores. Estas familias no sólo mejoraron su nivel de vida (luz, confort y acceso a información y esparcimiento al contar con electricidad), sino que se extendió las horas útiles del día (en especial en invierno) permitiéndoles realizar otras tareas. Según el testimonio de los beneficiarios en el taller de evaluación respectivo, realizado el cierre del proyecto en el 2006, fue sorprendente la cantidad de actividades nuevas que cada familia incorporó a la rutina de trabajo diaria al contar con luz (limpieza y clasificación de semillas, hilado de lana, artesanías en cuero, madera y tejido, elaboración de conservas, etc.). Una de las debilidades del proyecto es no haber incluido, por el corto período para la formulación, a unas 20 familias que no participaron en las reuniones de promoción del PCB por razones de distancia y por su propia condición de marginalidad, ya que esta tecnología hubiera sido de gran utilidad para dichas familias.

Los resultados en cuanto a los biodigestores no han sido tan alentadores. Se esperaba que además de provocar un beneficio en la calidad de vida, estos biodigestores permitieran disminuir la presión sobre la leña, tan escaso en la zona. Son sólo dos familias las que han mantenido en funcionamiento los artefactos, y quienes se valen de ellos para cocinar y generar luz. Dada las condiciones de la tecnología (un tanto más sofisticada que el panel solar) el nivel de apropiación de la misma ha sido mucho menor. En algunos casos se evidencia una falta de conocimiento a partir de escasas instancias de capacitación, pero en otros se observa que la tecnología propuesta no logra solucionar totalmente las necesidades de los pobladores, y –en consecuencia- su interés por aprender y apropiarse de la misma es inferior a la observada con los paneles fotovoltaicos.



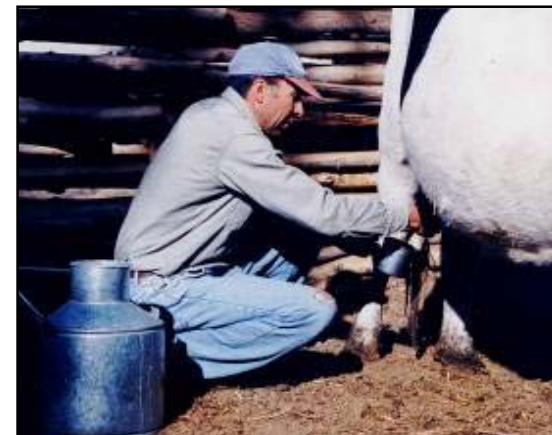
▪ ***Proyectos de apoyo a la agricultura, ganadería, lechería y granja***

Con motivo de la convocatoria del PCB el INTA diseñó una estrategia de desarrollo agrícola y ganadero para la zona que incluía un amplio grupo de subproyectos productivos y actividades de asistencia técnica. Si bien desde el punto de vista administrativo existieron subproyectos diferenciales, las actividades de extensión y asistencia técnica, incluso la provisión de algunos insumos y herramientas fueron desarrolladas en forma integral,



cruzando transversalmente los diferentes proyectos y atendiendo también a pobladores no registrados en los mismos. Acá se menciona brevemente la especificidad de cada subproyecto:

- Producción agrícola. Este proyecto benefició a 36 familias, en condiciones de pobreza e inseguridad alimentaria, de las cuatro comunidades, con un financiamiento aproximado de \$105.000. Estos subproyectos apuntaron a mejorar la producción orientada al autoconsumo e incrementar la capacidad productiva que sus sistemas productivos actuales. Se buscó diversificar la producción, incorporando animales de granja, mejorando la producción de frutales y eficientizando la producción agrícola a través de la incorporación de tecnologías apropiadas. Se propuso un enfoque agroecológico, con mínima labranza y tracción animal, así como libre de pesticidas.
- Fortalecimiento de sistemas ganaderos. El proyecto tuvo un financiamiento de \$12.000 y benefició a 30 familias de las cuatro comunidades. Se apuntó a mejorar sustancialmente la producción ganadera tanto para el autoconsumo como para el mercado, mejorando la producción de pasturas para mitigar el impacto del sobrepastoreo, y mejorando la relación calidad-cantidad de animales, así como la sanidad del rodeo. Se asumió que la actividad turística en el Departamento Iglesia brindaría a los productores ganaderos la posibilidad de consolidar la diversificación productiva; produciendo para ello no sólo cabritos, corderos y terneros, sino otros derivados como quesos, lana y cuero.
- Desarrollo de granjas familiares. Este proyecto se implementó en las 4 comunidades, benefició a 23 familias y tuvo un financiamiento de \$56.757. Se orientó a incrementar la producción de granja, no sólo para el autoconsumo sino para el mercado, en especial en un contexto de crecimiento de la actividad



turística, mediante productos de granja elaborados en forma natural y casera.

- Fortalecimiento de la producción lechera en el área bajo riego. El objetivo central de este proyecto, que benefició a 10 familias de Tudcum, fue incrementar la capacidad de producción lechera a través de incorporación de pasturas y vientres, mejora en las instalaciones y capacitación. Con un financiamiento de \$32.686, el proyecto se orientó la producción hacia el mercado turístico y adoptando el enfoque agroecológico. Además, se buscó diversificar y ampliar la producción de granja a través de la incorporación de gallinas ponedoras, pollos y conejos de razas adaptadas a las condiciones de la zona; incluyendo como actividad complementaria la incorporación de frutales y huerta.

La mayoría de los proyectos ejecutados por INTA sufrieron retrasos de consideración. Estos retrasos han sido ocasionados en parte por la falta de técnicos afectados al mismo, y en parte por las demoras en la gestión de los fondos por parte de la APN. El proyecto exigía, en tanto a la diversidad de actividades, inversiones y subsistemas productivos, una dedicación y cantidad de recursos humanos superior a la pensada al momento de presentación del proyecto. Por otro lado, al tratarse de tecnología de tracción animal, supuso una gran dedicación del técnico para conseguir las herramientas e inversiones planificadas, teniendo que recuperar (y en ocasiones reparar) materiales antiguos en la mayoría de los casos. A pesar de los retrasos, el proyecto ha podido cumplir prácticamente con todos los objetivos en tanto inversiones prediales; no así en cuanto a las metas de capacitación y asistencia técnica, actividad que tuvo escasa presencia en la zona.

En cuanto a los resultados, se puede señalar que los productores que recibieron las inversiones previstas (un 80% aproximadamente) se manifiestan conformes con el proyecto, aún cuando han reiterado en muchas ocasiones sus molestias por las demoras en concretar las mismas. Se valora muy positivamente la posibilidad de elección de los animales adquiridos, mientras que en ocasiones se quejan de no haber podido elegir las herramientas recibidas. Algunas actividades productivas iniciadas por el proyecto, como la producción de papa a partir de semilla libre de virus, la implantación de frutales, la siembra de alfalfa, cegado y enfardado, la producción de leche y la cría de ovejas y cabras, han tenido resultados positivos. Si bien los resultados en cuanto a producción e ingresos fruto de la adopción de herramientas e inversiones prediales aún no se pueden ponderar, y ello requiere de una evaluación de impacto especial, es importante destacar que existe satisfacción por parte de quienes accedieron a estos beneficios y servicios. Entre los logros señalados por los beneficiarios en el encuentro de sistematización, se puede mencionar: bajar costos al incorporar tecnología, mejorar la raza de los animales, haber podido elegir los propios animales (en algunos casos), haber adquirido plantas frutales y herramientas para la huerta.

Entre las principales críticas a la entidad de apoyo expresadas en las instancias de evaluación grupal y el encuentro de sistematización, cabe mencionar (copia textual de afiches elaborados por los pobladores): "... algunas herramientas de mala calidad, rendimiento de las semillas no siempre adecuado, no hubo balance de cuentas del técnico para todos los pobladores, del técnico para con los usuarios, las visitas del técnico se hacían sin planificación, a las apuradas y sin aviso previo, y falta de disponibilidad para el diálogo por parte del técnico". Si bien durante la ejecución del proyecto se generaron al menos dos encuentros generales de los pobladores con el técnico a cargo del mismo, la mayor parte de las críticas no fueron verbalizadas públicamente en dichas ocasiones –mientras que sí se hacían en encuentros personales con el promotor del DAS en la zona–.

Las actividades de extensión generadas en la zona a partir de estos proyectos no lograron alcanzar los propósitos en cuanto a adopción de nuevas tecnologías, manejo agro-ecológico de la producción, y espacios para la promoción del asociativismo. Por ello, el INTA decidió continuar su intervención en la zona durante 3 años más, por medio del PROFEDER, un programa de desarrollo para pequeños productores orientado

específicamente a brindar asistencia técnica en aspectos productivos y organizativos. Es de esperar que las falencias en este sentido se puedan revertir a partir de este programa y la presencia de un técnico extensionista estable en la zona.

Entre las recomendaciones vertidas por los pobladores respecto al proyecto, cabe señalar las siguientes: mantener las cuentas claras respecto al uso de los fondos, mejorar la comunicación entre el técnicos y los beneficiarios, que la entidad de apoyo aporte técnicos suficientes y con experiencia en todos los rubros apoyados por el proyecto, que los desembolsos se realicen según lo acordado, que se realice mayor seguimiento y control de los técnicos por parte de la institución, y que se ofrezca capacitación sobre proyectos a los pobladores.

- **Proyectos Manos de los Andes (artesanías) y Hospitalidad Cuyana (turismo rural)**

Estos dos proyectos fueron ejecutados por la Unión Vecinal de Tudcum con asistencia técnica contratada por el PCB. Los objetivos del subproyecto Manos de los Andes, que benefició a 15 familias de Tudcum y Angualasto, y contó con un financiamiento de \$58.063, fueron (1) garantizar el desarrollo sustentable de las comunidades creadoras de artesanías, en su mayoría, en condiciones de pobreza; (2) resguardar la autonomía e identidad cultural de las comunidades sujeto del proyecto, en base a la defensa y promoción de la diversidad, por medio del incentivo de la producción artesanal; (3) revalorizar las artesanías tradicionales, que por sus características de ser funcionales o utilitarias, empíricas, anónimas, patrimonio comunitario y transmitidas de generación en generación, poseen un valor estético y cultural que las convierte en un recurso que despierta





creciente interés; y (4) preservar, promocionar y multiplicar la actividad artesanal, como una práctica socioeconómica y cultural que posibilita el desarrollo de comunidades locales, por medio del logro de mecanismos eficaces y eficientes que aseguren un perfeccionamiento de la calidad de la producción y su inserción por vía de la comercialización en el ámbito local, regional, nacional y/o internacional.

El proyecto de turismo rural Hospitalidad Cuyana, que benefició a 9 familias de Tudcum con un financiamiento de \$60.000, tuvo como objetivos, (1) fomentar y estimular la “conciencia” turística de las comunidades mencionadas y hacer de su hospitalidad “natural” una estrategia de desarrollo del turismo de las mismas; (2) aportar a la población local una fuente de ingresos suplementarios; (3) mejorar la competitividad de las actividades económicas relacionadas al turismo, aportándoles los equipamientos indispensables para una prestación de servicio de calidad, tanto para poblaciones locales como a turistas potenciales; (4) influir positivamente en la cooperación entre los actores implicados, la creación de sus propios negocios como productos turísticos partes del destino, el aprendizaje y uso de herramientas para situarlos en el mercado turístico así como para venderlos a los posibles clientes y convertirlos en competitivos; y (5) mejorar sus estrategias de comunicación (creación y gestión de una “marca”), de atención al cliente y gestión de calidad en pos de la creación de un producto turístico atractivo y diferente.

Los beneficiarios han participado activamente en las reuniones y han realizado en la mayoría de los casos las inversiones previstas en cada subproyecto. Se han desarrollado acciones de asistencia técnica y capacitación complementarias a estos proyectos productivos, con un alto índice de participación y entusiasmo por parte de los pobladores. Desde la perspectiva de los actores se observa una total aceptación de los dos proyectos, pertinencia del mismo, y alta eficacia y eficiencia en el alcance de los objetivos. También se rescata como valioso el haber realizado un cierre formal del proyecto.

Entre los principales comentarios expresados en el encuentro de sistematización respecto de este proyecto, cabe mencionar: (a)





aprender a valorar lo nuestro, y organizarnos para poder vivir de las artesanías y el turismo; (b) haber aprendido a usar nuevas máquinas de hilar, aprender a tejer, a teñir y a realizar diseños que nos permiten vender mejor; (c) haber incorporado equipamiento, materia prima y contactos con clientes y proveedores; (d) haber adquirido confianza, por primera vez, ya que se cumplió lo prometido; (e) compartir con otros artesanos y emprendedores y saber hacer cosas en conjunto; y (f) que hemos tenido un seguimiento y control, y todos pudimos cumplir con lo propuesto. Entre las dificultades, los beneficiarios destacaron las demoras iniciales que tuvo el proyecto, lo cual perjudicó el poder adquisitivo del subsidio por la inflación. También señalaron que –en algunos casos- hubieran preferido comprar ellos mismos las inversiones, que la cartelería de los emprendimientos se haya hecho en Córdoba y no en San Juan, y que el período de ejecución haya sido tan corto (hubieran preferido las mismas actividades, pero con más tiempo, para aprovechar mejor).

### **2.3.3. Proyectos de capacitación y extensión**

Estos proyectos, por lo general, se orientaron a atender temáticas específicas no contempladas en la asistencia técnica de los proyectos productivos, concentrándose básicamente aspectos de producción, gestión comercial y cuestiones como el manejo de los recursos del área, y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de la zona. Sólo en algunos casos se complementó un proyecto productivo con uno de capacitación.

#### **▪ *Fomento y desarrollo de la apicultura en los Valles Iglesianos***

Este proyecto, ejecutado por ASPA con un presupuesto de \$16.113, se articuló con el proyecto productivo a cargo de la misma institución, y tuvo por objetivo desarrollar la actividad apícola en la zona de influencia del PNSG, apoyando mediante capacitaciones teórico-prácticas y documentación especial a todos los pobladores interesados en iniciarse en (o mejorar) la actividad apícola. El proyecto también permitió complementar y reforzar la currícula de las escuelas de capacitación laboral y orientación agropecuaria. El programa incluyó 30 unidades, entre módulos teóricos y prácticos, y – en este caso- fue complementario al los proyectos productivos en la temática.

El proyecto se desarrolló acorde a lo previsto, no obstante hay que destacar que la cantidad de beneficiarios reales fue inferior a la esperada inicialmente (unos 30 pobladores en promedio). El mayor impacto del proyecto está localizado en aquellos pobladores que –además de esta capacitación- son beneficiarios de los proyectos productivos apícolas, ya que para ellos es un refuerzo de lo trabajado desde la asistencia técnica en terreno. A partir de la capacitación se puede observar que los beneficiarios del proyecto han logrado autonomía y seguridad no sólo en el manejo de sus apiarios (producción, sanidad, comercialización, etc.) sino en cuanto a aspectos socio-organizativos, lo cual los posiciona de forma preferencial frente a futuras iniciativas como pequeño grupo de productores.

#### **▪ *Revalorización de los recursos naturales de la cultura e historia local***

Este proyecto fue implementado por la Asociación Quillay para la Promoción y el Desarrollo Rural, y estuvo dirigido a maestros y alumnos de cuatro escuelas ubicadas en el Área de Influencia del PNSG. Con un financiamiento de \$ 30.381, el proyecto abordó la temática del cuidado y preservación de los recursos naturales, y las técnicas de reutilización y reciclado de basura. El proyecto benefició a unos 123 niños de EGB 2 y 3 de Tudcum,



talleres orientados a: (1) favorecer la comprensión de la realidad social local, así como las obstáculos para la organización y sustentabilidad de las OSC del área; (2) capacitar en temas vinculados a la vida, dinámica y proyección de las OSC como asociativismo, organización, participación, estilos de toma de decisiones, gestión de recursos y formulación de micro proyectos, exigencias legales para reconocimiento de personería jurídica, y sistemas de comunicación grupal que fortalezcan estilos de gobierno local y conducción democráticos; (3) capacitar para la detección de canales institucionales de participación transparentes y equitativos; y (5) consolidar las organizaciones existentes y a la promoción de nuevas organizaciones comunitarias.

En cuanto a la pertinencia del proyecto, el mismo fue valorado positivamente por los beneficiarios. No obstante, el nivel de compromiso y participación ha sido diferente según cada comunidad. La mayoría de los talleres de capacitación se han realizado acorde a lo planificado, pero hubo que generar diferentes acciones de acompañamiento directo a los pobladores para poder avanzar en el proceso de fortalecimiento de estas incipientes organizaciones. Los integrantes del equipo reconocen que el acceso incierto a medios de transporte, dificultades para hacer llegar mensajes de sus visitas, y los caminos deteriorados para llegar a algunas comunidades atentaron contra el nivel de inserción y frecuencia de sus visitas, lo que atentó contra la generación de un proceso participativo acorde a lo que los objetivos planteados hubieran requerido. De este modo, los contenidos trabajados en las capacitaciones (por ejemplo, charlas sobre liderazgo democrático) tenían pocas posibilidades de ser apropiados por los pobladores si dichos contenidos no eran re-trabajados y profundizados con el apoyo del equipo de la UNSJ.

Un obstáculo adicional lo constituyó la presencia y accionar de la empresa minera Barrick S.A. Cuando en las comunidades se había generado un proceso de participación de la gente en los talleres, la empresa comenzó –luego de ciertos incidentes de corte del camino- a presentar también proyectos (el de Buen Vecino), convocatorias, y a tener mayor presencia en la comunidad. Cuando una de las uniones vecinales decidió armar una bolsa de trabajo para la minera, el equipo del proyecto se retiró, ya que mucha gente creía en los últimos talleres que estaban elaborando proyectos para que la minera los financiara. Las migraciones temporales (como baqueanos en la montaña o empleados de la minera) atentaron también contra una mayor presencia y continuidad en la participación de los pobladores.

Los resultados en términos de organizaciones consolidadas son limitados. Como fruto del proyecto fue creada la Unión Vecinal de Colangüil, la cual ya ha recibido la Personería Jurídica, si bien en la actualidad tiene escasa actividad como tal. Por otro lado, se avanzó en la normalización de la Unión Vecinal de Angualasto, que estuvo tres años inactiva, pero el proceso formal de organización no ha ido acompañado de una democratización en las decisiones de la misma. Otros grupos, como un incipiente grupo de jóvenes en Tudcum, o el grupo de productores de vino patero en Angualasto, que hubieran requerido de este apoyo, no participaron de las capacitaciones. Es recomendable que este tipo de proyectos, según manifestó uno de los líderes locales de Angualasto, se realice con una mayor extensión y acompañamiento en el tiempo.

▪ **Recuperación y estímulo del patrimonio artesanal Iglesiano y fortalecimiento e integración de la oferta turística<sup>14</sup>**

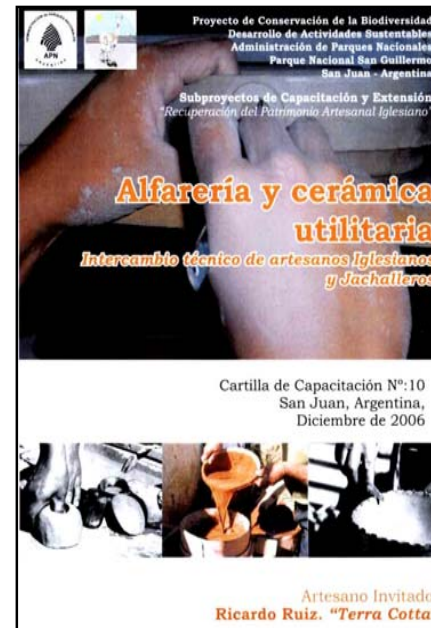
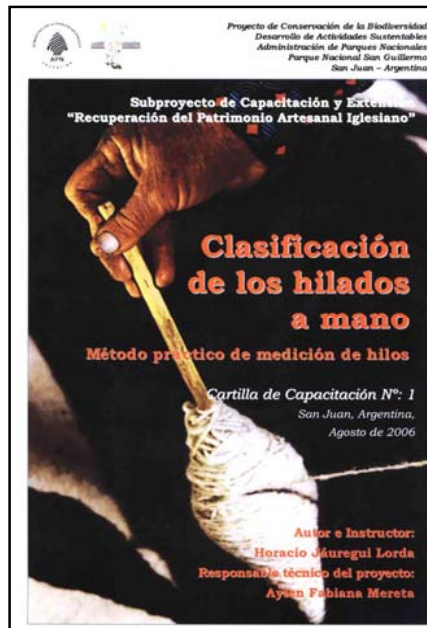
Estos dos proyectos de capacitación se implementaron en conjunto y en articulación con los respectivos proyectos productivos de artesanías y turismo. En el ámbito de las artesanías, el proyecto de capacitación tuvo como objetivo central promover la creación de espacios comunitarios de apoyo y formación para el diseño, técnicas, materiales y comercialización de artesanías locales, básicamente textiles, cueros y madera. Se buscó fomentar y estimular el patrimonio artesanal, de las comunidades del Área de Influencia del PNSG, y hacer de los oficios tradicionales una vertiente del turismo cultural en la zona.

Este proyecto, que contó con un presupuesto \$31.777 fue altamente valorado por los participantes, y tuvo importantes resultados. Entre ellos cabe destacar un acercamiento de los jóvenes artesanos a las técnicas artesanales de sus abuelos, descubriendo en ellas una alternativa para su desarrollo personal y el mejoramiento de su ingreso. También se pudo revalorizar las artesanías tradicionales, descubriendo el valor comercial actual, así como mejorar la competitividad de las artesanías a partir del financiamiento de los equipamientos indispensables para una producción de calidad. Para favorecer la creación de sus propios negocios, se adoptó una marca propia, con denominación de “origen”, la cual revaloriza y garantiza como “sello propio” la autenticidad, el origen, los materiales y las técnicas locales; en pos de la creación de un producto artesanal atractivo y diferente.



<sup>14</sup> Este proyecto de capacitación incluyó actividades innovadoras, al menos para el tipo de capacitación comúnmente implementadas en este ámbito. Entre ellas, la organización de un viaje de los prestadores de servicios turísticos rurales a San Carlos, Salta, para ser recibidos e intercambiar con pobladores en similar condición, quienes participan de un proyecto con objetivos parecidos. Por lo novedoso de esta experiencia y lo enriquecedor de la misma, se ha incluido una reseña especial en el Anexo N° 1.



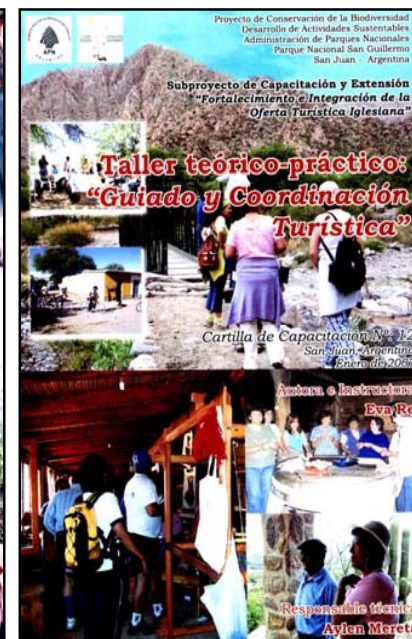
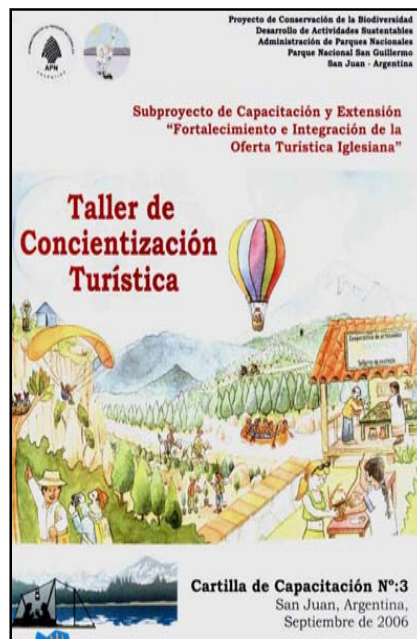


Algunas de las cartillas elaboradas para apoyar el proceso de capacitación

Por su parte, el proyecto de fortalecimiento e Integración de la oferta turística Iglesiasiana tuvo como objetivo: (1) aportar a la población local una fuente de ingresos suplementarios; (2) mejorar la competitividad de las actividades económicas, relacionadas al turismo, aportándoles los equipamientos indispensables para una prestación de servicio de calidad, tanto para poblaciones locales como turistas potenciales; (3) influir positivamente en la cooperación entre los actores implicados, la creación de sus propios negocios como prestadores de servicios turísticos y el aprendizaje y uso de herramientas para situarlos en el mercado; y (4) mejorar sus estrategias de comunicación (creación y gestión de una "marca"), de atención al cliente y gestión de calidad; todo ello en pos de la creación de un producto turístico atractivo y diferente.

Las acciones de este proyecto, que contó con un financiamiento de \$ 31.079, se materializaron también mediante talleres de capacitación, los cuales son acompañados con cartillas educativas diseñadas especialmente para cada tema y taller. Las capacitaciones beneficiaron no sólo a los integrantes de los proyectos productivos de turismo, sino a también a todos aquellos prestadores que se han interesado en la propuesta, la cual fue abierta y masiva para todo el departamento de Iglesia, incluso Jáchal. En los diferentes eventos han participado prestadores de alojamiento, alimentación, recreación, artesanos, y personas que estén pensando en desarrollar un emprendimiento turístico en la zona. Sin duda, este proyecto ha generado interesante proceso de concientización y valoración de los recursos y potencialidades de la zona, así como una apropiación de conocimiento útiles a la hora de consolidar las iniciativas turísticas en las comunidades.

Ambos proyectos de capacitación han permitido un alto reconocimiento en las comunidades del área de influencia del PNSG y otras comunidades del departamento, quienes participaron activamente en los talleres de capacitación. Se ha conformado un equipo de profesionales, vinculado a las capacitaciones, muy capaz y con alta experiencia en este tipo de actividades, los cuales han sido convocados para futuras actividades por las autoridades municipales de ambos departamentos. Sin duda, estos dos proyectos han tenido una adecuada inserción y logística, y la organización de los talleres y actividades de capacitación han sido excelentes. Este tipo de proyectos debiera ser considerado por la APN, tanto para darle continuidad en el la zona de influencia del PNSG como para aprender de la experiencia y replicarla en otros contextos.



Algunas de las cartillas elaboradas para apoyar el proceso de capacitación

## 2.4. Acciones de apoyo complementario en el PNQC y el PNSG

La gestión del PCB, en particular el DAS, tuvo que enfrentar muchas falencias o situaciones no contempladas en el diseño original de la operatoria. En tal sentido, y con la intención de acompañar de la manera más exitosa posible las acciones concretas en torno a los proyectos, se generó en ambos parques nacionales una serie de acciones complementarias a los proyectos productivos, de capacitación y estudios aplicados. En este apartado se mencionan algunas de ellas.

- **Taller estrategias de intervención y extensión rural**

Una de las principales falencias identificadas en ambos parques, ni bien comenzó la convocatoria a proyectos y la ejecución de los mismos, fue la escasa formación y experiencia que en general tenían los técnicos de las entidades de apoyo, particularmente en cuanto a metodología de extensión



rural, trabajo con pobladores pobres y gestión social de proyectos. Por ello en ambos parques nacionales se realizaron talleres sobre metodologías de Intervención con aquellos técnicos que más lo necesitaban.

Estas capacitaciones fueron coordinadas por especialistas en desarrollo rural y extensión. Las mismas permitieron intercambiar, entre los técnicos de cada institución y los capacitadores, diferentes visiones sobre intervención por medio de proyectos de desarrollo rural en comunidades rurales pobres. Al mismo tiempo, el taller favoreció la reflexión y aprendizaje sobre estrategias y metodologías de extensión rural para con los pobladores del Área de Influencia, y resaltar los aspectos más importantes a tener en cuenta para un buen relacionamiento con los pobladores y el desarrollo de los proyectos.

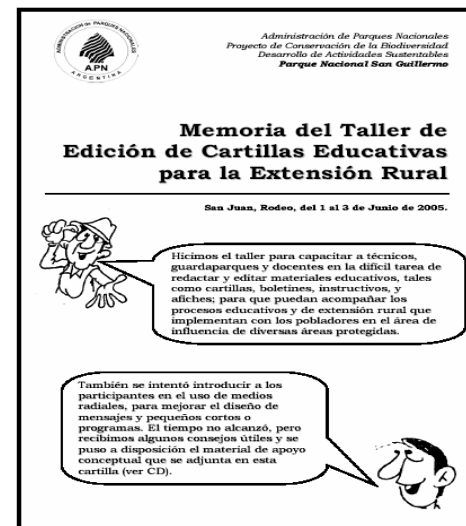
Fruto de estas capacitaciones se observó una mejor planificación de las actividades de extensión rural y transferencia de tecnología, así como una mayor predisposición a coordinar esfuerzos entre las distintas entidades. No obstante, como se reseña en el análisis transversal de las experiencias, y es mencionado en las entrevistas con diferentes técnicos, estas capacitaciones no fueron suficientes. La falta de experiencia y formación en estos temas resultó una gran limitante para ajustar el diagnóstico inicial de forma participativa con los pobladores, generar buenos proyectos y brindar capacitación y asistencia técnica durante todo el ciclo. Las capacitaciones contribuyeron, pero no alcanzaron para crear condiciones –en tanto recursos humanos formados- para garantizar el éxito de los proyectos. Indudablemente un buen técnico extensionista no se forma con uno o dos talleres de capacitación, y para muchos de los técnicos involucrados estos fueron sus primeros proyectos y su única instancia de formación.

#### ▪ **Taller sobre edición de cartillas educativas para la extensión rural**

Este taller, realizado en San Juan, en el cual también participaron técnicos de Córdoba, estuvo destinado a los técnicos de las entidades que ejecutaban los proyectos y a los docentes que estaban participando en los proyectos de capacitación o estudios aplicados desarrollados en las escuelas. El objetivo de esta capacitación fue capacitar a los técnicos y docentes en la redacción y edición de materiales educativos (cartillas, documentos, instructivos, afiches, manuales, etc.), de forma tal que estos materiales acompañen los procesos de capacitación y refuercen los contenidos desarrollados en cada una de las actividades de asistencia técnica y transferencia de tecnología; e introducir a los participantes en el uso de medios radiales de comunicación y difusión a las comunidades, para mejorar el diseño de mensajes y pequeños cortos o programas.

El resultado de esta capacitación fue muy positivo. A partir del taller los participantes lograron: (1) conocer y diferenciar diversas estrategias de comunicación, escrita y otras, y el uso pertinente de las mismas; (2) reconocer y utilizar las etapas básicas en la definición e implementación de una estrategia de comunicación, mediante medios escritos y radiales; y (3) aplicar las estructuras de algunas de las piezas gráficas (folletos, cuadernillos) y las consideraciones básicas para la redacción y edición de las mismas.

Fruto de este taller, en muchos de los proyectos, se editaron cartillas, cuadernillos y manuales de amplia



aceptación por parte de los beneficiarios. Como se observa en la descripción de los proyectos de capacitación y estudios aplicados, en los casos donde los técnicos participaron en este taller, se generaron cartillas o materiales educativos específicos con los contenidos del proyecto y las metodologías desarrolladas en esta capacitación.

- **Talleres de capacitación complementarios en PNQC**

La comisión de Monitoreo evaluó, a partir de los viajes a terreno, que existían demandas no atendidas por los proyectos de capacitación y productivos apoyados. En tal sentido se generaron –con financiamiento por parte del PCB- tres capacitaciones específicas, las que fueron replicadas en las escuelas de las zonas norte, centro y sur de la RHPPA. Las mismas fueron las siguientes: (1) Elaboración de comidas a partir de los productos de las huertas familiares, (2) Construcción de lechos nitrificantes, y (3) Construcción de cocinas de usos múltiples.

La necesidad y oportunidad de estas capacitaciones respondió a que, si bien los proyectos productivos habían construido huertas familiares, las familias -en general- no sabían como aprovechar los productos ofrecidos por las mismas. Por otro lado, se había observado que en la mayoría de las unidades habitacionales los líquidos emergentes de cocinas y baños derramaba directamente en los cursos de agua. Finalmente, existiendo una gran dificultad para obtener leña, se propuso aprovechar la tecnología existente, ofreciendo a las familias capacitación respecto a cómo construir cocinas económicas, las que permiten utilizar más eficientemente las fuentes de energía.

Según el informe de Soto (2006), estas capacitaciones tuvieron una gran aceptación por parte de los pobladores, lo cual se ve reflejado en los pedidos de repetición de tales instancias de capacitación, en la pronta adopción de la tecnología. Lamentablemente por falta de presupuesto, las mismas se vieron discontinuadas. En la visita realizada a terreno con motivo de la sistematización, se pudo constatar la adopción tecnológica de las cocinas económicas, y el uso y valoración que los pobladores hicieron de las mismas.



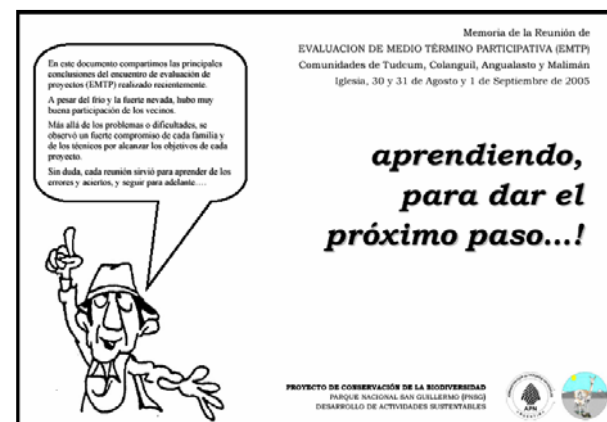
- **Evaluación de mediano término participativa (EMTP) en el PNSG**

Reconociendo que el trabajo con proyectos de desarrollo sustentable en las comunidades cercanas a los parques nacionales era una experiencia relativamente nueva para la APN, y asumiendo que existían dificultades y problemas en la implementación aún cuando las entidades estaban ofreciendo lo mejor de sí para que todos los proyectos logran sus resultados, se decidió realizar esta instancia de evaluación con participación de todos los actores involucrados.

LA EMTP se realizó en el PNSG, y se planteó como una metodología a partir de la cual tanto técnicos de la APN (la DRC, la UEP y los guardaparques), técnicos de las entidades de apoyo y pobladores podían encontrarse para reflexionar y discutir sobre la experiencia con la intención de mejorarla.

Los objetivos propuestos en este caso fueron los siguientes: (1) realizar una evaluación con participación de los beneficiarios y los técnicos respecto a los logros parciales y estado de avance de cada uno de los subproyectos en ejecución en la zona; (2) brindar información variada sobre el trabajo de cada institución, y el avance de los otros subcomponentes del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad; (3) ajustar o reafirmar los acuerdos de trabajo básicos entre pobladores e instituciones de apoyo en cada una de las comunidades y subproyectos; y (4) identificar nuevas inquietudes o necesidades de los pobladores, susceptibles de ser atendidas desde el PCB o las instituciones de apoyo, ya sea mediante acciones de capacitación complementaria o gestión de apoyos específicos desde otras entidades.

La EMTP se realizó prácticamente a la mitad del camino en la ejecución de los proyectos. Tuvo dos instancias; una de ella en cada comunidad, donde participaron pobladores y técnicos, otra en la intendencia del PNSG donde participaron técnicos solamente. La experiencia fue sumamente valiosa, tanto para los pobladores que pudieron encontrarse frente a frente entre ellos y con los técnicos y autoridades de la APN, como para los técnicos en sí, que vieron el nivel de apropiación y compromiso con el cual los pobladores habían asumido el trabajo de la APN y el de sus entidades. Esto implicó -en la mayoría de los casos- mayor compromiso con las actividades



futuras de cada una de las instituciones. Además de facilitar la comunicación de las experiencias que cada grupo estaba implementando, este encuentro permitió identificar soluciones a problemas 'objetivamente' planteados, lo cual llevó a ajustes en los proyectos y –en algunos casos- una re-planificación de las actividades y un nuevo “contrato social” entre beneficiarios y técnicos.

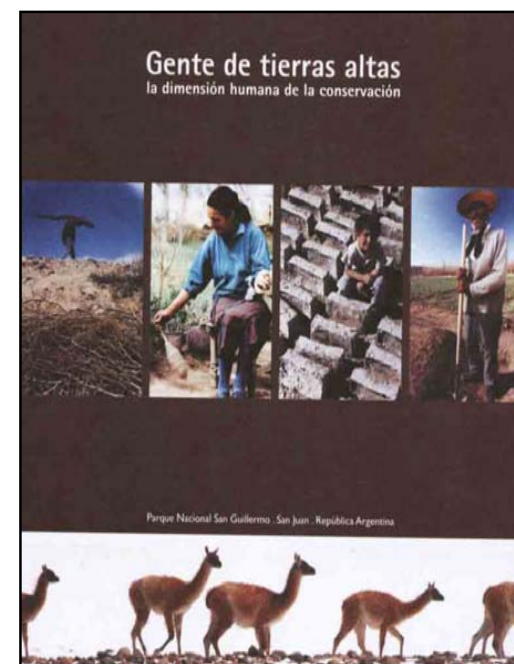
La EMTP fue planteada como una instancia de evaluación diferente a la tradicional “rendición de cuentas” a la que se acostumbra en el mundo académico y muchas instituciones de desarrollo. La misma se planteó como un ejercicio orientado a valorar lo positivo y a analizar las dificultades en conjunto, un ejercicio para aprender de los errores y corregir el rumbo. A pesar de haber existido muchas dificultades y errores en la implementación del DAS en el PNSG, el hecho de haber convocado a todos los pobladores y técnicos, reconociendo los problemas y enfrentándolos, creó una predisposición favorable para la búsqueda de soluciones y un mayor compromiso de los técnicos. Sin duda, una metodología a replicar en otros contextos donde se implementan proyectos similares al DAS.

- **Video Documental: “Gente de Tierras Altas: la dimensión humana de la conservación”**

Más que una actividad de apoyo, la realización de este documental sobre la experiencia del Subcomponente DAS en el PNSG, tuvo como propósito rescatar la experiencia del DAS, reflejando la metodología de trabajo del proyecto y los resultados alcanzados en el marco de una estrategia diferente para el trabajo con pobladores en el área de influencia de un parque nacional. Aún cuando la experiencia ha tenido errores y dificultades, se trata de una experiencia nueva, inédita para las áreas protegidas del país.

En tal sentido, este documental apunta a comunicar la estrategia adoptada, basada en paradigmas relativamente nuevos para Argentina, tales como participación y desarrollo sustentable, en una combinación de la noción tradicional de conservación y los acuerdos mundiales en torno a la reducción de la pobreza. Por otro lado, la realización del documental implicó diversas visitas a terreno, reflexión con los técnicos (*off the record*) sobre qué estaban haciendo, por qué y cómo, lo cual, más allá de la filmación, sirvió como estímulo y apoyo a su trabajo. Lo mismo sucedió con los pobladores que participaron, quienes demostraron un gran entusiasmo y predisposición, y se sintieron orgullosos de poder contar y mostrar lo que estaban haciendo.

El documental ha sido expuesto en canales abiertos de tres provincias, en el Congreso Latinoamericano de Aras Protegidas y Parques Nacionales (Bariloche, 2007), en la Conferencia Latinoamericana de Evaluación del Desarrollo (Bogotá, 2007) y se encuentra disponible en el sitio web de Emprendedor TV (<http://www.emprendedor.tv/vervideo.aspx?codigo=47>), un sitio para emprendedores televisivos independientes que trabajan sobre temáticas de contenido social y medioambiental. En breve será expuesto en otros sitios de interés académico y social. El documental ha sido distribuido en siete países, entre técnicos e instituciones que abordan estos temas.



### 3. ANALISIS TRANSVERSAL DE LA EXPERIENCIA

En la primer sección de este informe se resaltó el contexto en el cual la relación entre conservación y reducción de la pobreza fue ganando importancia en los últimos años, al tiempo que se caracterizó al PCB y el DAS en ese escenario. En la segunda sección se analizaron los principales proyectos implementados en cada uno de los parques y áreas de influencia, así como las acciones complementarias.

En este apartado, quizás el central del presente informe de sistematización, la mirada se concentra más allá de los proyectos en sí, atendiendo los aspectos generales del PCB y el DAS. Acá se analizan aspectos tales como la operatoria, la estrategia de intervención, la metodología de trabajo, la articulación interinstitucional, entre otros, aspectos que favorecieron y/o condicionaron los resultados de esta iniciativa, contribuyendo o no al mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores involucrados y a la conservación de los recursos donde estas practicas productivas y sociales se desarrollan. En esta reflexión son observados aspectos como los criterios de focalización y aprobación de proyectos, la sostenibilidad y posibilidades de réplica de la experiencia. El análisis de la lógica del proceso de intervención y la influencia que sobre éste tuvo la metodología y los procedimientos, el contexto institucional y las relaciones entre las instituciones ejecutoras y la población objetivo son también aspectos transversales sobre los cuales se concentra el análisis en los próximos párrafos.

#### 3.1. Diseño del DAS y la estrategia de intervención

Sin duda el DAS ha sido un componente muy novedoso y de amplia aceptación por parte de los pobladores ubicados en la RHPPA, zona de amortiguamiento del PNQC y en el área de influencia del PNSG. Hoy la gente tiene una imagen totalmente diferente de lo que es la APN, sus funciones y posible alcance en cuanto al trabajo con comunidades. Ha significado en la mayoría de los casos un acercamiento original (si bien todavía incipiente) entre los guardaparques y la población de las comunidades que habitan el área de influencia o amortiguación de los parques nacionales. No obstante ello, como en toda experiencia nueva y sobre la cual no existían antecedentes ni lecciones aprendidas a tener en cuenta, se han cometido errores y se enfrentaron algunos obstáculos importantes. En este punto se analizan algunos de los aspectos más sobresalientes respecto del diseño del DAS y la estrategia de intervención.

- ***Sobre los criterios de focalización***

El proyecto DAS ha utilizado un doble criterio de focalización como mecanismo de 'selectividad' de pobladores: focalización geográfica y focalización por nivel de ingreso. Ambos criterios de focalización han sido positivamente valorados por los técnicos entrevistados con motivo de esta sistematización. No obstante existieron algunas dificultades, que vale la pena señalar.

Si bien la focalización geográfica (definición de una zona denominada de 'amortiguación' o 'influencia' de un parque nacional) ha sido un factor positivo, y de hecho precedió el inicio del DAS, el criterio de inclusión/exclusión de comunidades fue bastante arbitrario en el PNSG –al menos en un comienzo–, generando conflictos innecesarios a nivel de las comunidades. Por ejemplo, El Chinguillo, la comunidad más cercana al PNSG, quedó

fuera del área de influencia solo porque el guardaparque a cargo del PNSG consideró que no lo necesitaba. Luego de fuertes discusiones, una familia de El Chinguillo fue incluida en el proyecto de artesanías y turismo, con resultados más que satisfactorios.

Por otro lado, el criterio de focalización para la asignación de fondos por medio de proyectos productivos, generó conflictos y división al interior de algunas comunidades (particularmente en San Juan), en tanto fue definido de manera poco precisa, librando el criterio de inclusión a aspectos de difícil valoración objetiva. Por ejemplo, prácticamente todas las familias fueron consideradas 'de escasos recursos', que era el criterio de inclusión, sin reconocer la existencia de una altísima heterogeneidad al interno de cada comunidad, lo cual había sido señalado en el diagnóstico inicial. Cuando es indefectiblemente necesario 'focalizar', es recomendable utilizar criterios más precisos de inclusión (NBI, línea de pobreza, o criterios combinados) para evitar conflictos y problemas de inclusión/exclusión de beneficiarios. Estos problemas recaen sobre el promotor, o los técnicos de las entidades de apoyo, en tanto son identificados como 'el filtro' del proyecto DAS.

Relacionado con lo anterior, al haber utilizado un mecanismo de focalización geográfica (zona de amortiguación o influencia), todos los habitantes en esa área se sienten con derecho a acceder a los recursos, entonces el segundo criterio de focalización ('escasos recursos') entra en conflicto con el primero. La selección como sujetos del beneficio del programa a pobladores de escasos recursos, debiera haber contemplado la inclusión de pobladores más capitalizados, quienes –aún sin recibir el subsidio y cubriendo sus costos operativos y de inversión- podrían haber otorgado a la experiencia una dimensión mayor en el marco de una integración vertical entre diferentes actores. El no haber aprovechado esta posibilidad, contemplada en el manual operativo, limitó, de alguna manera, la adopción de manera completa del enfoque de desarrollo territorial que se intentó impulsar. En un futuro, la intención de integrar a los diferentes actores sociales de un área podría acompañarse con el diseño de líneas de apoyo diferenciales, con mayor o menor componente de subsidio o crédito según el nivel de capitalización del poblador o rentabilidad del proyecto propuesto.

#### ▪ ***Sobre las convocatorias y las entidades de apoyo existentes***

En ambos parques se logró una rápida inserción en la zona, ya que ambos promotores tenían conocimiento previo de las comunidades y sus pobladores por intervenciones anteriores. A escasos meses de haber iniciado el diagnóstico que sustentó el análisis de la realidad y la priorización de acciones a apoyar, los pobladores ya habían expresado sus intereses e ideas-proyecto que podrían ser utilidad para ellas. No obstante, a la hora de traducir los problemas y demandas en proyectos concretos, el tiempo y mecanismos para las dos convocatorias realizadas en ambos parques no acompañaron el esfuerzo inicial. Y esto aún teniendo presente que las convocatorias para instituciones de apoyo fueron realizadas de manera amplia, transparente y plural, por lo que todas las organizaciones podían sentirse convocadas. Además, cabe mencionar que muchas demandas no fueron atendidas, mientras que en algunos casos fue posible apoyar sólo parcialmente ciertas inquietudes. Esto se debe a varias razones que vale el esfuerzo desarrollar acá.

En primer lugar, la capacidad de respuesta de las entidades de apoyo no permitió aprovechar el tiempo entre la apertura y fecha de cierre de la convocatoria, tanto en la primera como en la segunda. Las instituciones no siempre pudieron elaborar los proyectos adecuados (factor clave para su posterior desempeño), y en algunos casos tuvieron dificultades para integrar a otros potenciales beneficiarios. Un ejemplo de ello tiene que ver con los subproyectos de energía fotovoltaica en el PNSG, los cuales tuvieron un alto impacto y representan una mejora sustancial en la calidad de vida de los beneficiarios. No obstante, la entidad de apoyo, generó un proyecto para 5 familias, pudiendo atender más de 20 familias en condiciones de acceder al mismo. Existen ejemplos similares para otras áreas y temáticas.



En segundo lugar, no existen entidades de apoyo para determinadas áreas o temas demandados, los mismos no son cubiertos por la convocatoria del GEF, o sus montos son insuficientes para generar un proyecto viable. En ambos parques han participado tanto las instituciones que históricamente han trabajado en el área, como algunas entidades nuevas. En muchos casos, las nuevas entidades no tenían ni experiencia previa ni formación en el trabajo con pobladores rurales pobres. El PCB asumió -sin mediar un adecuado análisis de los informes de diagnóstico realizados- que existiría tantas instituciones disponibles en cada zona como demandas surgieron de dichos diagnósticos. Dicho supuesto procuró ser subsanado en ocasiones con capacitaciones a las instituciones, las que resultaron valiosas pero finalmente insuficientes. Una visión adicional de este punto contempla cómo distintas instituciones encontraron su participación en el DAS como una instancia clave para la capacitación de sus cuadros (estudiantes, tesistas, jóvenes profesionales). Dicha valiosa posibilidad no debería ocultar que el fin último de las instituciones de apoyo es el proyecto con los pobladores, y no la formación *per se* de sus recursos humanos.

En tercer lugar, el PCB no contempló en su operatoria el pago de la asistencia técnica de pre-inversión (formulación de proyectos). Esto ocasionó que el proceso de formulación no pudiera desarrollarse con el lapso temporal y la profundidad necesaria, lo cual obligó a dedicar un tiempo adicional para reajustes una vez aprobados los mismos. Esto implicó un retraso significativo en el proceso de ejecución y la obligación de “formular” nuevamente proyectos ya aprobados y financiados.

Por ejemplo, en el PNSG los subproyectos de Turismo y Artesanías recién pudieron ejecutarse en el último año, evidenciando las carencias descritas anteriormente, al tiempo que ejemplifica una solución a tener en cuenta en el futuro. Se comenzó con una institución de apoyo sin experiencia ni capacidad para ello (pero a la vez la única presente en la provincia), y –luego de un largo período- los proyectos no fueron aprobados. Frente a ello, hubo que contratar desde la UEP una especialista en el tema, quien re-formuló los mismos, con el agravante de tener que ‘excluir’ a pobladores que por incapacidad de la entidad anterior habían sido convocados a proyectos que eran inviables. Esta técnica, contratada por el PCB, logró reformular los proyectos, los que fueron ejecutados con muy buenos resultados. Si bien los proyectos pudieron revertir parcialmente las dificultades iniciales, los pobladores que participaron en el encuentro de sistematización señalaron la pérdida de casi dos años. Ello evidencia cómo esta situación generó un alto ‘costo social’ frente a aquellos pobladores cuyos proyectos fueron considerados inviables. Una lección clave de este caso (aplicable a la mayoría de los proyectos del DAS) es que la asistencia técnica de pre-inversión, como el acompañamiento posterior durante la ejecución de los proyectos, deben ser rentados, ya que es la única forma para exigir profesionalidad y cumplimiento de las metas pautadas entre la entidad y el grupo beneficiario.

En cuarto lugar, hay que señalar la debilidad con la que se enfrenta el DAS al asumir que en cada provincia existen instituciones formadas, con experiencia, y con recursos y disponibilidad de tiempo para ofrecer sus servicios a los pobladores con los cuales el PCB quiere trabajar. Si bien en ambos parques la respuesta a las convocatorias fue buena, muchas instituciones que podrían haber generado excelentes proyectos no participaron por no contar con recursos propios para enfrentar el trabajo. A su vez, otras instituciones que asumieron el proyecto, en la marcha advirtieron que habían subestimado lo que este tipo de intervención significa, abandonando luego sus actividades o reduciendo las visitas. Algunos testimonios de técnicos asesores señalaron de qué modo en la elaboración de los proyectos su rol como técnicos aparecía como *full-time*, mientras que en el desarrollo de los mismos se encontraron con grandes dificultades para cumplir con las visitas y actividades planificadas.

Para la mayoría de las entidades de apoyo el esfuerzo necesario para acompañar los proyectos ha excedido sus capacidades institucionales, más allá del alto compromiso y voluntad que se ha evidenciado en casi todos los técnicos afectados a los proyectos. El mecanismo de la contratación

directa de técnicos, o pago de asistencia técnica a entidades (ONGS o equipos profesionales) cuando no existe una entidad que pueda garantizar la prestación del servicio con sus recursos, es –quizás- una solución para enfrentar estos problemas.

La falta de asistencia técnica y capacitación en la vida de un proyecto representa uno de los principales factores de fracaso. Es impensable, y mucho menos sostenible, imaginar que las instituciones (por lo general ONGs, pero también universidades e instituciones públicas), podrán afrontar siempre los costos de funcionamiento y profesionales que este tipo de intervención implica. En Octubre del 2005 se introdujeron modificaciones a las normas de procedimiento, por las cuales se determinó el reconocimiento de pago de honorarios para la asistencia técnica a los subproyectos consistentes en: 6 jornadas de trabajo para cubrir las actividades de preinversión y cuatro jornadas de asistencia técnica por mes, a lo que se suma viáticos y reconocimiento de gastos de combustibles y lubricantes. El asumir el pago de la asistencia técnica como una inversión, permite apoyar una mayor cantidad inquietudes y necesidades detectadas en el diagnóstico socio-productivo inicial. Al mismo tiempo, permite ser más estricto en la selectividad y evaluación de las entidades convocadas (tema que se analiza más adelante). En el futuro debiera considerarse desde el comienzo de la intervención la contratación de recursos humanos y/o instituciones especiales para atender demandas no cubiertas por las entidades locales que fueron 'elegibles' para participar. Y -en el caso de contar con dichas entidades- contemplar el pago de honorarios de asistencia técnica, tanto para la preinversión como la ejecución y acompañamiento del proyecto al identificar desde el diagnóstico la inexistencia de entidades capaces de apoyar los proyectos demandados.

Es válido acá presentar algunos ejemplos respecto de la implicancia práctica de esta reflexión. En San Juan, la inexistencia en la zona de instituciones capaces de apoyar la formulación y ejecución de cierto tipo de proyectos demandados, y en condiciones de asumir la operatoria del PCB, ha sido un gran obstáculo al proyecto, particularmente en temas íntimamente ligados a la conservación. Por ejemplo, existen en otras provincias un importante número de tecnologías apropiadas (cocina económica, uso de energía solar para calefaccionar ambientes y agua, etc.) que van en sintonía con las necesidades locales y los objetivos del DAS. El haber asumido que en San Juan existían instituciones con capacidad y disponibilidad para apoyar proyectos con estas tecnologías, incluso cuando ya en el diagnóstico se había señalado la existencia de una 'oferta' limitada, y –además- pensar que estas entidades contarían con los recursos humanos para trabajar en la convocatoria del PCB, ha sido un error, que ha redundado en la ausencia de dichas facetas en los proyectos desarrollados. En otros casos, si bien existía una institución con competencia técnica en el tema, la misma no contaba con movilidad o no cumplía los



requisitos administrativos para poder participar de la convocatoria. En tal sentido, muchas demandas de la zona no pudieron ser atendidas con la integralidad con que las solicitaron los pobladores. Por ejemplo, no se pudo incluir en la convocatoria de proyectos la realización de la obra de toma de agua sobre el Río Blanco en Malimán, muy importante para las familias de esa comunidad. Si bien se ha financiado el estudio aplicado “Optimización del Sistema Productivo en el Área de Malimán de Arriba y su zona de influencia”, el cual pretende –entre otros objetivos- identificar los sitios más favorables para la captación de agua del Río Blanco y definir el tipo de obra de captación acorde a las necesidades locales, no ha sido posible financiar desde el PCB la obra que daría solución a los problemas de riego en la zona.

En quinto lugar, hay que señalar una gran heterogeneidad en cuanto a la calidad y capacidad de trabajo de las instituciones cuyos proyectos fueron aprobados e implementados. Según acordaron los técnicos de la DRC y la comisión de seguimiento del DAS en el PNQC, en muchos casos las entidades de apoyo no tenían ni formación ni experiencia en el trabajo con pobladores rurales pobres. Para muchas de estas organizaciones era la primera vez que se enfrentaban al trabajo de extensión rural, lo cual implica formación, experiencia, y códigos de trabajo particulares. Sin duda, esto condicionó el éxito de muchos proyectos.

- ***Sobre los proyectos como forma de acceso a los recursos.***

La intervención del DAS por medio de proyectos (lógica de recursos ‘concurables’ o satisfacción de la demanda), en contraposición con las típicas lógicas asistenciales que se han implementado en estas zonas (asignación centrada en la oferta), ha sido muy positiva y ampliamente valorada por técnicos y pobladores. Esto ha obligado a los potenciales usuarios a identificar problemas y planificar posibles soluciones, generando un pequeño proyecto para materializar las mismas. Esto ha contribuido también a racionalizar el uso de los recursos e involucrar activamente a los pobladores. Si bien existieron diferencias según cada entidad de apoyo y la cantidad de proyectos que ellas presentaron, la lógica de acceso a los recursos por medio de los proyectos ha sido una práctica positiva para el DAS y una experiencia interesante para la gente, ya que la mayoría nunca había participado en un proyecto. Resulta notable también como la incorporación del concepto y la lógica del *proyecto* ha sido ampliamente adoptada por los pobladores vinculados al DAS, lo cual se convierte en un capital importante para su futuro involucramiento en experiencias similares.

No obstante, hay que señalar algunas limitaciones. En primer lugar, la lógica de los proyectos, sobre todo la de los micro-proyectos como los implementados en el marco del DAS, no siempre permite atender cuestiones o problemas de mayor envergadura. Dicho de otra manera, existen factores estructurales que condicionan el desarrollo sustentable de la zona y que no son atendidos por el DAS. Por ejemplo, obras de captación de agua para hacer más eficiente el aprovechamiento de este recurso, quedan excluidas del alcance del DAS; o bien obras de infraestructura para el desarrollo del turismo rural con base local, las que no son elegibles por estas convocatorias.

En segundo lugar, los montos de los proyectos, definidos en función de un tope por unidad familiar de \$2500 a \$3000 en la primer convocatoria; y hasta \$4000 en la segunda, resultó: (a) insuficiente en muchos casos, lo que no permite generar el mejor proyecto para esa familia, limitando en consecuencia su impacto; y (b) sobredimensionado en otros casos, ya que -por las condiciones de pobreza de algunas unidades familiares- no tienen ni capital previo ni capacidad para maximizar el impacto de una inversión de ese monto. Esto evidencia un problema en la formulación de los proyectos, así como en la realización de los diagnósticos socio-productivos, a partir de los cuales se definieron los montos topes. En futuros proyectos, debiera fijarse un criterio más flexible, para que el financiamiento acompañe la estrategia de desarrollo que en cada caso se defina. Los montos topes, en cada caso, no debieran estar definidos unilateralmente por la entidad de apoyo, sino consensuados y supervisados por la UEP.

En tercer lugar, aún cuando se había previsto en la operatoria la existencia de fondos para capacitación, los cuales serían implementados a partir de las necesidades concretas que de la intervención fueran surgiendo, estos fondos no siempre estuvieron disponibles. Fue posible desarrollar algunas actividades complementarias de capacitación en ambos parques, las cuales fueron en todos los casos valoradas muy positivamente por los técnicos y los beneficiarios (ver sección anterior). No obstante, no todas las propuestas de nuevas actividades de capacitación fueron apoyadas por el PCB y la APN, lo que hubiera fortalecido el accionar de las entidades de apoyo o atendido demandas no contempladas por éstas. En el PNSG se diseñaron cuatro iniciativas para capacitaciones que no tuvieron curso. En el PNQC también se discontinuó un programa de capacitación que había comenzado con gran aceptación de los pobladores. Muchas otras capacitaciones que podrían haber sido planteadas para acompañar la estrategia de intervención en la zona, se desestimaron antes de su presentación por la falta de fondos. En tal sentido, la capacitación, uno de los factores que sin duda contribuye al éxito de cualquier intervención en comunidades, no tuvo el peso (en cuanto a recursos) que debiera haber tenido. La centralidad de las instancias de capacitación tiene que ver no sólo con contenidos y habilidades novedosas que los participantes pueden sumar, sino por el mismo espacio que aquellas genera, favoreciendo la vinculación entre pobladores rurales, facilitando el intercambio de información entre pares, potenciando la capacidad de expresión en instancias de ese tipo, etc.

▪ ***Sobre la Identificación y evaluación ex ante de proyectos***

Como se ha mencionado, la lógica de recursos concursables y el acceso al financiamiento por vía de proyectos ha sido ampliamente valorada. No obstante, hay dos aspectos que resultan centrales para garantizar que los proyectos son exitosos: el *mecanismos de identificación de proyectos*, y la *evaluación ex ante* de los mismos.

Por un lado, según se ha manifestado en diferentes instancias de consulta, hay que señalar que la identificación de los proyectos en ambos parques no se desarrolló bajo un procedimiento tendiente a vincular la ‘demanda’ con la ‘oferta’. A partir de los diagnósticos socio-productivos la demanda de los pobladores fue adecuadamente relevada en ambos parques; y de igual modo la oferta institucional. No obstante, en algunos casos la demanda de los pobladores, basada en sus necesidades más sentidas, no era ‘elegible’ para el DAS; mientras que en otros casos, cuando la demanda era totalmente financiable por el DAS, no existía una institución de apoyo para acompañar esa inquietud. Esto introdujo ruidos en la identificación de algunos proyectos, los cuales -en consecuencia- fracasaron o tuvieron un impacto muy bajo.

Dicho en otros términos, en algunos casos el DAS -en función de su intencionalidad- condicionó el apoyo a un conjunto acotado de posibilidades; y los pobladores eligieron de ellas las que les pareció mejor. Pero dichas elecciones muchas veces no respondían a necesidades sentidas y asumidas, con lo cual la actitud decisiva de compromiso a la hora de trabajar para poner en marcha el proyecto tendió a resentirse. Es en este sentido que deben ser analizados algunas situaciones en las cuales se endilgó a los pobladores de “falta de participación”, “desinterés en organizarse”, “desidia para usar los bienes entregados”. En muchos casos esa situación fue la respuesta lógica a la adopción de un proyecto determinado sólo porque fue ofrecido, y no porque fuera realmente demandado.

Ante esto, el marco de premura para la elaboración de los proyectos atentó en ocasiones para una elaboración realmente participativa de los mismos, que fuera superadora de “la lista de necesidades”. A su vez, la novedad de una intervención de este tipo generó en algunas familias temores y prevenciones, lo que llevó a desalentar su participación en la elaboración de proyectos. En tal sentido, un mayor tiempo de inserción, de presentación del proyecto, de conocimiento mutuo entre pobladores e institución de apoyo, resulta un componente clave para subsanar gran parte de esas

dificultades. Esto hace referencia a un trabajo de diálogo, de escucha y respeto hacia los pobladores, y no es patrimonio de ningún equipo disciplinar (en el marco de los proyectos analizados hay ejemplos claros de agrónomos y biólogos quienes realizaron un brillante trabajo “social”, superador de sus colegas de las ciencias sociales).

Por otro lado, e íntimamente relacionado con lo antes dicho, está el papel que juega la evaluación ex ante o de factibilidad de los proyectos. Todos los proyectos tuvieron una evaluación de viabilidad previa a definir su futuro, e incluso, en muchos casos se solicitó modificaciones o bien se rechazaron algunas solicitudes. Si bien se cumplió con un requisito técnico-administrativo, es evidente que en muchos casos esta función de evaluación no fue correctamente implementada. En la mayoría de los casos, sobre todo en los proyectos de la primera convocatoria, la evaluación ex ante se realizó prácticamente desde una oficina, sin visitas a terreno. Esto determinó que aspectos sumamente importantes, como son la factibilidad social y organizativa de un proyecto, o los condicionantes externos (estado de las caminos, accesibilidad y distancia a la zona) no fueran tenidos en cuenta; y luego fueran justamente los factores que condicionaron el éxito de la iniciativa.

Hubo proyectos que a simple vista resultaban muy atractivos y sumamente viables, pero que puestos en el contexto de los pobladores que los llevarían a cabo resulta evidente que estaban destinados al fracaso. Un ejemplo de ello es el proyecto de biodigestores en el PNSG, donde sólo dos familias mantuvieron en funcionamiento el artefacto, ya que el resto de los pobladores no tenía interés en realizar el mantenimiento del equipo o no supieron nunca cómo hacerlo, evidenciando un caso de tecnología ‘apropiada’ pero no ‘apropiable’ por los beneficiarios en cuestión. Otro ejemplo es el caso de las viviendas rurales en el PNQC, donde muchas construcciones destinadas a ofrecer hospedaje a turistas, se usaron para mejorar la calidad de vida de los pobladores a través de una mejor infraestructura familiar. En este caso se evidenció que no bastaba con “un bello paisaje” para generar este tipo de proyectos. Sumado a ello, y teniendo en cuenta que las entidades de apoyo no recibieron fondos para la asistencia técnica de pre-inversión, con lo cual muchos proyectos se elaboraron sin visitar el lugar, era imprescindible realizar una evaluación de factibilidad mucho más rigurosa. Sin duda, un análisis de factibilidad de proyectos integral, como el que se propone en la última sección del presente informe, hubiera creado mejores condiciones para el éxito de algunos proyectos.

Además de lo mencionado anteriormente, hay que señalar otras dificultades vinculadas con las tres instancias de evaluación que los proyectos apoyados por el DAS tuvieron que pasar: (a) el Consejo Consultivo del parque, el cual por lo general no tenía expertos en evaluación ni mucho menos en los temas abordados por los proyectos; (b) la evaluación técnica coordinada por la DRC, que muchas veces tuvo que derivar los proyectos a evaluadores



externos, para lo cual no siempre existieron fondos; y (c) la evaluación técnico-administrativa de la institución, realizada por la UEP para cerrar el proceso y otorgar el apoyo. Este proceso implicaba en el mejor de los casos seis meses de duración, mientras que en algunos casos donde fue necesario reformular el proyecto, se llegó a un año. Si bien el manejo de los fondos ha sido considerado claro y transparente para los distintos actores, el proceso de aprobación de los proyectos resultó sumamente burocrático y largo, haciendo que muchos proyectos perdieran su 'pertinencia' debido a la falta de 'oportunidad' en el apoyo solicitado. Como es sabido, los mecanismos de evaluación y desembolsos burocráticos son uno de los principales factores que contribuyen al fracaso de un proyecto; y la 'ingeniería' que al respecto se montó en torno al DAS contribuyó sin duda con ello. Quizás la figura de un equipo pequeño como única instancia de evaluación, conformado en torno a la UEP o la DRC, con disponibilidad de recursos para viajar a la zona y entrevistarse con los pobladores, hubiera sido un mecanismo más efectivo y eficiente. Por otro lado, el incluir en la evaluación la dimensión participativa de los beneficiarios y representantes locales, como un mecanismo permanente, sin duda contribuiría a la calidad de la evaluación. Esta instancia participativa de evaluación, en las comunidades, no reemplaza la figura del Consejo Consultivo, pero sí la potencia.

Finalmente, vale el esfuerzo presentar algunos comentarios respecto de la evaluación concurrente, o seguimiento de los proyectos. Distintos actores entrevistados para esta sistematización valoraron las instancias de seguimiento y control implementadas, e incluso sugirieron que las mismas deberían ser más exhaustivas y constantes. En algunos casos, el seguimiento de los proyectos funcionaba también como mecanismo de reaseguro de la seriedad de la propuesta de APN, diferenciándose de las más recurrentes prácticas clientelares conocidas por los pobladores. Las demandas de seguimiento y control han sido expresadas por una diversidad de actores vinculados al DAS, y en tal sentido, es importante rescatar dos experiencias diferentes pero igualmente valiosas que se vinculan con la posibilidad de seguimiento.

Por un lado, la creación de una comisión de monitoreo o seguimiento de proyectos en el PNQC, en la cual participó el promotor local, la DRC y un miembro del cuerpo de guardaparques. Esta comisión tuvo un accionar colegiado y -en consecuencia- las decisiones y observaciones respecto de la marcha de los proyectos y los cambios a introducir tuvieron una mirada más integral. En el PNSG esto no se pudo concretar por la falta de interés en participar de los guardaparques locales y la distancia física de la DRC respecto del parque.

Por otro lado, vale destacar la figura de la Evaluación de Mediano Término Participativa, realizada en el PNSG. Como se mencionó en la descripción de actividades complementarias (en la sección anterior de este informe) este tipo de instancias de evaluación fortaleció el vínculo con los pobladores y entidades de apoyo, creó una oportunidad para dialogar horizontalmente sobre los problemas de los proyectos, y proponer soluciones sobre la marcha sin esperar a que el problema no tenga solución. Además, esta instancia fue muy valiosa como espacio de capacitación para los pobladores, resaltando la noción de derecho, de poder exigir al Estado y a las entidades de apoyo el cumplimiento de los acuerdos iniciales, así como el cumplimiento de la parte asumida por los pobladores. Ambas instancias de evaluación representan prácticas positivas que debieran ser tenidas en cuenta en futuras intervenciones.

### **3.2. Articulación entre la APN, el PCB y las entidades de apoyo**

En términos generales hay que señalar que no ha existido una política clara y continua respecto a la articulación entre los diferentes órganos de la APN y el PCB, y de éstos respecto a las entidades de apoyo. Sin duda éste ha sido un espacio que se ha ido construyendo desde abajo y junto a la marcha del proyecto, sorteando en este proceso importantes cambios en la conducción nacional del país y de las autoridades de la APN, así como



cambios en las instancias intermedias y de integrantes del propio PCB. También hay que señalar que la articulación entre los diferentes actores e instituciones ha sido diferente en un parque y otro.

La cuestión de la articulación ocupa un espacio trascendental en un proyecto como el presente donde intervienen una gran cantidad y diversidad de entidades. La misma puede ser analizada desde dos perspectivas: interna, y externa. Se asume la articulación interna como aquella que vincula a los órganos que desarrollan su labor desde la APN, básicamente el PCB, la Dirección Nacional de Conservación, la Delegación Regional Centro y los PNQC y PNSG. La articulación externa puede ser entendida como aquella que vincula a la APN y sus órganos con entidades independientes de ella, ya sean públicos, privados (ONGs o empresas) u organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo, APENOC, CARITAS, ASPA, IDEAS, ECOSISTEMAS ARGENTINOS, INTA, las universidades, etc.

#### ▪ **Articulación interna**

Para la implementación del PCB y el DAS no se crearon suficientes mecanismos o espacios para la articulación entre la DRC, los técnicos del PCB y de las áreas respectivas a nivel nacional. Salvo un primer taller realizado a finales del año 2004, cuando el PCB estaba finalizando, el cual tuvo como principal propósito identificar y acordar los lineamientos generales para el trabajo con pobladores desde la APN, no se realizaron otros eventos similares. Incluso ese primer taller no tuvo la continuidad acordada y demanda por quienes trabajan en terreno. En la práctica, la mayor o mejor articulación entre los diferentes estratos, órganos y entidades ha dependido fuertemente del perfil (profesional y personal) de los agentes a cargo de cada una de las áreas. Sin embargo, es importante resaltar que no siempre las incumbencias profesionales y técnicas de cada una de las reparticiones han sido claras, o definidas de antemano. Incluso, cuando se han creado normas u operatorias para 'aceitar' las relaciones y los mecanismos de cooperación entre diferentes áreas, muchas veces estas normas han sido incumplidas.

Prácticamente en todas las entrevistas realizadas con motivo de esta sistematización se han planteado problemas o dificultades en la articulación entre el PCB y la APN, quizás no tanto a nivel de la toma de decisiones o políticas de desarrollo, sino a nivel de procedimientos administrativos. Las mismas se observan tanto a nivel de la UEP y la Dirección Nacional de Conservación, a nivel de la UEP y la Delegación Regional Centro y de éstas con los parques nacionales o el nivel operativo del proyecto. Además, existe heterogeneidad en la manera como se relaciona cada parque con la conducción nacional. Según surge de las entrevistas a múltiples actores, mientras en el PNQC hubo una adecuada comunicación y coordinación entre las diferentes dependencias de la APN, el PN y el PCB, en el PNSG ocurrió justamente lo contrario.

Muy relacionado con la articulación, se ha observado una suerte de diferenciación entre las acciones llamadas "propias de la APN", respecto de aquellas denominadas "del Banco Mundial", o "del proyecto GEF". En algunos casos se ha percibido una falta de apropiación del PCB y el subcomponente DAS como una estrategia de intervención propia de la APN, lo cual ha sido fuente de distintos inconvenientes. Por un lado, no se potenciaron los recursos y aportes de cada 'parte', y se superpusieron en muchos casos las acciones, con el consecuente costo adicional que ello implica. Por otro lado, el no asumir el PCB y el DAS como parte de una única estrategia institucional, se creó la imagen de "un proyecto que llegó, desembolsó dinero, y se fue", lo cual condiciona seriamente las posibilidades de continuidad del trabajo iniciado por el DAS y la sustentabilidad de los proyectos. Dicho en otros términos, el DAS no fue percibido como una política de desarrollo sustentable creada por la APN, aprovechando recursos del GEF, sino como una imposición o condicionamiento del GEF para obtener los beneficios adicionales del PCB, como son las inversiones físicas y

herramientas para la creación de estas áreas protegidas. Esta falta de integración ha sido percibida y expresada como problema por diversas entidades de apoyo, sobre todo en el ámbito del PNSG.

- **Articulación externa**

A nivel del trabajo en terreno, la articulación entre el DAS y las diferentes entidades de apoyo ha sido muy heterogénea. Con algunas instituciones y algunos técnicos contratados por la APN para la promoción, evaluación y seguimiento de los proyectos, la comunicación y articulación ha sido buena y constante. Sin embargo, esta articulación no ha sido tan positiva con otras entidades. Algunas entidades han asumido la propuesta del DAS como propia, y han adaptado su estilo de trabajo a los requerimientos institucionales, mientras que en otros casos las entidades ni siquiera han aceptado las sugerencias de la comisión de seguimiento del DAS (en el caso del PNQC) y del promotor local (en el caso del PNSG) respecto a problemas observados en terreno.

La vinculación del componente DAS con las instituciones de apoyo contó con cierta cuota de voluntarismo, expresado en la incapacidad de presionar o exigir resultados. El único instrumento en manos de APN en caso de descontento con una organización de apoyo era darle de baja al proyecto, pero no existían mecanismos fuertes para presionar por la presentación de informes, especialmente los finales. En el mismo sentido, APN no pudo influir en aquellos casos en que los técnicos a cargo de la ejecución de los proyectos eran distintos de aquellos que los formularon. Esto implicó en ocasiones que jóvenes hicieran sus primeras prácticas de extensión rural –lo que no es desdeñable-, pero lo hicieran en lugar de –y sin ser acompañados por- aquellos otros que habían formulado el proyecto y se habían comprometido en llevarlo adelante.

Hay que resaltar que aún cuando la mayor parte de los proyectos fueron ejecutados, no se logró una adecuada articulación de las entidades de apoyo entre sí, y de éstas con los técnicos de la DRC y los guardaparques. Algunas instituciones han sido muy respetuosas de los acuerdos firmados para la ejecución de los proyectos, mientras que otras ha actuado de forma más ‘anarquista’ frente a las pautas iniciales, lo cual en algunos casos ha significado la rescisión del contrato o la negación de la APN a financiar una nueva solicitud (ver en la sección anterior, descripción y análisis de los proyectos).

En el caso del PNQC no hubo articulación entre las diversas entidades. Aún cuando se realizó un taller especialmente pensado para acordar criterios de intervención en común, una suerte de ‘identidad interinstitucional’ en torno al DAS para llegar con una misma propuesta y ‘discurso’ a la gente, no existieron acciones en conjunto. En el caso del PNSG la situación no fue muy diferente, ya que sólo en casos excepcionales las diferentes entidades se pusieron de acuerdo para realizar actividades en forma conjunta. Algunos ejemplos positivos en este sentido, lo representan el trabajo del equipo de biología de la UNSJ junto a Quillay, o la ejecución del proyecto de artesanías y turismo junto a las actividades de ASPA. Incluso, hay que destacar la articulación de algunas entidades apoyadas por el PCB con otras que intervienen en la zona pero no se vinculan al DAS. Por ejemplo el trabajo de ASPA y del equipo de biólogos de la UNSJ con el Ministerio de Educación, lo cual posibilitó adquirir financiamiento adicional para la sala de extracción en Tudcum y la aprobación de un programa de capacitación sobre conservación que será dictado por la UNSJ.

Más allá de estos casos, que son la excepción, han existido muchas dificultades para que estas experiencias aisladas se conviertan en espacios para una reflexión sobre desarrollo sustentable, y acción conjunta y continua en la zona. En San Juan se realizaron varios talleres de reflexión y análisis de los avances de los proyectos con participación de todos los técnicos y los representantes de las comunidades. Esto permitió que cada entidad –al ver sus errores en la comparación con otros- se concentrara con más energía en la ejecución de su propio proyecto, imitando en muchos casos las acciones ‘exitosas’ de otras instituciones. No obstante, la práctica de reflexión conjunta en talleres no se tradujo en acciones conjuntas a terreno. En

concreto, cada entidad realizó sus actividades, superponiéndose en muchos casos actividades de diferentes entidades en una misma comunidad, en un mismo espacio, y en un mismo momento, lo que generó en ocasiones una saturación de los pobladores con múltiples reuniones.

En cuanto a la articulación externa, también hay que señalar dificultades u obstáculos en relación a la coordinación del DAS -en el caso del PNSG- con instituciones que operan en la zona y trabajan con prácticamente la misma población objetivo. Una de las principales dificultades en este sentido tuvo que ver con la falta de articulación y dificultades de comunicación con la empresa Minera Barrick. Esta empresa, a través de su área de Desarrollo Social y Relaciones con la Comunidad, comenzó a ofrecer ayuda a los pobladores e instituciones de la zona a través de la provisión de herramientas, bienes y servicios. Frente a ello, el promotor se entrevistó en varias ocasiones con los responsables del área por parte de la empresa para evitar superposiciones y coordinar –en la medida de lo posible- las acciones que ambas entidades venían desarrollando. Si bien se les ofreció toda la información disponible (diagnóstico socio-productivo, lista de beneficiarios por proyecto, lista de proyectos, montos y tipo de actividad, un informe de avance especial, etc.), nunca fue posible lograr una coordinación en terreno. Tampoco se consiguió, a pesar de haberlo solicitado en reiteradas oportunidades, un informe que resuma el conjunto de actividades que la empresa desarrolla en las comunidades (estrategia de trabajo, objetivos y propuestas). Esto, sin duda, ha generado que en algunos casos se superpongan acciones en lugar de complementar esfuerzos.

Las dificultades para articularse con la empresa trae –en consecuencia- problemas en la propia intervención. Por ejemplo, mientras -desde los proyectos financiados al INTA- la APN intenta desarrollar prácticas agroecológicas, como es la labranza mínima con tracción animal o el mejoramiento de la sanidad caprina en forma orgánica y sin dependencia de productos tóxicos, la empresa minera está subsidiando a los agricultores el trabajo de preparación de suelos con tractor y otorgando todo tipo de antiparasitarios y calcio para los rodeos del lugar, sin asistencia técnica alguna. Esto no sólo contradice la estrategia de la APN, sino que genera una dependencia de los pobladores respecto de recursos externos que -una vez retirada la empresa- no podrán adquirir, produciendo pérdida de productividad y deterioro del recurso natural.

Otra de las dificultades para la coordinación y articulación que ha enfrentado el DAS en San Juan está dado por la existencia en la zona del Plan Manos a la Obra, el cual se implementa desde el Municipio de Iglesia con fondos del Estado Nacional. Al iniciarse el Plan, el promotor del PNSG ofreció a sus responsables y al Consejo Consultivo un listado con los beneficiarios según tipo de proyecto, para evitar que se preste la ayuda a las mismas familias que el PCB, y –peor aún- que se financie dos veces una misma iniciativa, en lugar de complementar esfuerzos. El responsable del Área Social del Municipio no aceptó este ofrecimiento y argumentó “...*que ellos trabajarán con quienes consideren*”, evidenciando una actitud centralista muy clara y totalmente ajena a los principios de la articulación interinstitucional y del desarrollo territorial anunciada por las autoridades nacionales de este Plan. Estas dificultades para la articulación de entidades que intervienen en una misma zona, introducen un alto grado de irracionalidad en el gasto público social nacional, y no permite crear instancias para potenciar el apoyo al desarrollo que estas acciones puedan ofrecer.

También para el caso de San Juan, ya que en PNQC la situación fue prácticamente la opuesta, cabe destacar que prácticamente todos los técnicos de diversas entidades de apoyo y algunos pobladores entrevistados con motivo de esta sistematización, han manifestado tener una constante dificultad para articular y sumar esfuerzos entre el PNSG y las instituciones a cargo de proyectos. A pesar de muchos esfuerzos por encontrar espacios de consenso, e intentos por sumar a los guardaparques del área al trabajo con comunidades, no se tuvieron resultados adecuados. Peor aún, el DAS tuvo que implementarse en forma prácticamente independiente, sin el apoyo del PNSG, lo cual debilita fuertemente las condiciones de sostenibilidad del trabajo con comunidades una vez finalizado el PCB. En este caso, es evidente que existe cierto nivel de ‘anarquía’, o –al menos-

una contradicción de intereses a nivel de la APN, en tanto –por un lado- se adopta el PCB, que supone el trabajo con comunidades, y –por otro lado- no existe la decisión política que impulse a los guardaparques locales a trabajar con los pobladores del área, o por lo menos apoyar logísticamente las acciones en este sentido.

### 3.3. Estructura institucional y personal para ejecutar el DAS

La estructura y la forma de implementación del DAS fue también analizada en las reuniones y entrevistas mantenidas con la DRC, los promotores y algunos pobladores con motivo de la presente sistematización. En general se ha señalado como positivo la existencia de un/a coordinador/a nacional a cargo del DAS, quien desempeña sus funciones desde la oficina de Comunidades y Poblaciones de la APN. Esto ha permitido una mejor inserción del DAS respecto de las acciones de la APN en este campo de intervención. No obstante, como ya se ha mencionado, no se observa que la APN en su conjunto haya asimilado con la profundidad del caso al DAS como parte de su estrategia general de conservación y desarrollo.

El haber seleccionado un promotor o coordinador local en las áreas protegidas donde el PCB ha tenido intervención, también ha sido valorado como positivo, sobre todo por los técnicos de las entidades de apoyo y los pobladores, quienes han encontrado en esta figura un interlocutor permanente y disponible para acompañar todo el proceso. La figura del promotor del DAS, que en el PNQC estuvo compartida entre dos personas –con funciones diferentes-, y en el PNSG que se concentró en una, facilitó el desarrollo e implementación del proyecto. Los promotores realizaron un diagnóstico profundo de la zona, facilitando la inserción del PCB y la APN en su conjunto en las comunidades (sobre todo donde antes no existía trabajo desde la APN), colaboraron con la identificación de entidades de apoyo y la formulación de proyectos, y realizaron el seguimiento durante la ejecución de los mismos.

### 3.4. Gestión del PCB/APN e implicancias para el DAS

Durante todo el tiempo en que el DAS se ha implementado en el PNSG se ha observado una muy buena predisposición de los agentes involucrados a nivel central en la gestión técnica y administrativa del PCB. Esto ha sido señalado por técnicos responsables de proyecto a nivel de las entidades de apoyo, y por quienes cumplieron funciones de promoción. No obstante, dadas las distancias y la ausencia de instancias de encuentro e intercambio, no ha existido total comprensión de todos los miembros de la UEP respecto de las implicancias del trabajo con comunidades, los ‘tiempos’ a tener en cuenta cuando se



trabaja en desarrollo rural, y cómo impactan –sobre todo las demoras en la transferencia de fondos- a nivel de terreno. Esto implicó en muchos casos la aparición de reacciones de hastío y cansancio de pobladores, así como generar dudas sobre la seriedad de la propuesta de APN.

Uno de los aspectos centrales al respecto, tiene que ver con los “tiempos administrativos” de la APN y las normas de procedimientos para la transferencia de los fondos, los cuales no siempre favorecieron el desarrollo esperado de las actividades a terreno. Si bien algunas instituciones han demorado en la rendición de algunos desembolsos, el tiempo que en promedio se tomó la UEP para transferir la cuota siguiente ha sido de –al menos- un mes. Esto ha obstaculizado el trabajo de las entidades, suspendiendo viajes en períodos importantes o no pudiendo cumplir con el cronograma de compras del proyecto. Particularmente crítico resulta esto en proyectos del tipo apícola, donde los tiempos naturales no pueden “esperar” o “estirarse” hasta que se haga efectivo un desembolso. Además, desde la segunda cuota de los proyectos, los desembolsos no contaron con el aporte GOA (Administración de Parques Nacionales), el cual se terminó transfiriendo con un retraso de –al menos- dos meses. Esto no sólo complicó la ejecución, sino que incrementó el gasto administrativo que debieron afrontar las entidades de apoyo. En algunos casos, las entidades tuvieron que utilizar dinero de otras partidas institucionales, o bien disponer de fondos personales, para poder cumplir con el cronograma de actividades acordado con los pobladores y proveedores de insumos y herramientas en cada provincia.

Otro de los aspectos relacionados a lo anterior, tiene que ver con lo complejo de la operatoria administrativa, la falta de experiencia de algunas entidades para manejar fondos externos, y la coexistencia de sus propias administraciones, las cuales se rigen muchas veces, por normas diferentes. Esto ha implicado varias horas extra de trabajo y serios errores por parte de las entidades de apoyo en su afán de operar correctamente. Si se asume que el PCB no cubre los costos ni los honorarios de las entidades, entonces se puede comprender también por qué para ellas una administración compleja afecta su desempeño, y –en consecuencia- el de todo el DAS y el PCB.

Este tipo de señalamientos obliga a imaginar una operatoria diferente y mecanismos alternativos para la solución de estos problemas. Sin duda, hubiera sido necesario que quienes están a cargo de la administración el PCB y la APN mantuvieran una reunión con los referentes administrativos de cada entidad de apoyo, no sólo a los efectos de explicar las operatorias, sino para lograr acuerdos prácticos de trabajo. Al no existir estas instancias, la comunicación entre la administración del PCB, la de la APN, los promotor del DAS y las entidades de apoyo no ha sido del todo prolija y disciplinada, afectando desde luego el avance de las gestiones.

### **3.5. Contribución del DAS a la sustentabilidad**

Uno de los supuestos críticos detrás del componente DAS, fue que el apoyo a iniciativas productivas y de capacitación, así como estudios aplicados, contribuiría a un mejoramiento de las condiciones de vida de los beneficiarios y un uso más racional y sustentable de los recursos naturales, contribuyendo indirectamente a la conservación del área protegida que dio origen a la intervención. La pregunta respecto a la manera como estos proyectos contribuyeron a la sustentabilidad y la conservación del área es entonces sumamente relevante. En las entrevistas mantenidas con técnicos de la DRC y de las entidades de apoyo, se intentó reflexionar sobre esto, y en una conclusión preliminar, ya que este análisis implicaría otro tipo de estudios, se acordó que la contribución de los proyectos a la sustentabilidad y conservación de área fue relativa o parcial.

En ambos parques, aún sin haberlo hecho explícito, se asumió que las acciones de los proyectos serían sustentables cuando las mismas fueran ambientalmente sanas, económicamente viables y socialmente justas (ver la sección primera y segunda del informe). Según este enfoque, es



evidente que los proyectos productivos como los implementados por Caritas y APENOC en el PNQC y los apoyados por ASPA, INTA, la Unión Vecinal de Tudcum en el PNSG, tuvieron una importante contribución en cuanto a la sustentabilidad socio-económica. En estos casos se realizaron acciones directas en los predios de los pobladores, aportando inversiones fijas, capacitación y asistencia técnica para fortalecer una actividad productiva para el autoconsumo o el mercado, las cuales mejoraron los ingresos y condiciones de trabajo de estas familias. Las mejoras en la calidad de vida de la gente ubicada en estas áreas fueron consideradas en ambas experiencias como un aporte a la sustentabilidad y la conservación del área. Por otro lado y complementado esto, las acciones de los distintos proyectos en ambos parques tendientes al fortalecimiento de los procesos organizacionales, los que se vieron expresados en la constitución de organizaciones concretas (OCAPPA, Unión Vecinal de Colanquil), también contribuyen a la sustentabilidad del área según el enfoque adoptado.

Asimismo, los proyectos capacitación y estudios aplicados que poseen –en mayor o menor medida- una componente de educación ambiental han aportando a la valoración de los recursos naturales del área, contribuyendo a una aprovechamiento racional y a la conservación de la zona. Basta con analizar los subproyectos implementados con niños y maestros en las escuelas de ambas áreas protegidas, los documentos y materiales generados, que serán utilizados por otras entidades también, y el proceso de reflexión a nivel de los grupos en cada proyecto, para advertir que el tema de la conservación ha estado presente en toda la intervención.

El tema central detrás de este análisis no radica en la pregunta respecto a si se contribuye o no a la sustentabilidad y la conservación del área, sino en qué medida lo hace. En este sentido hay que ser muy honestos y realistas. Como señala Soto (2006), el impacto de este tipo de proyectos es a nivel micro; esto ha ocurrido en el pasado con otras experiencias y sigue ocurriendo en la actualidad. Es decir, estos proyectos están circunscriptos a sitios geográficos puntuales y por un período acotado de tiempo, y por lo tanto el grado de impacto a nivel regional es mínimo. No solo eso, si bien es cierto los recursos materiales involucrados son importantes y si están bien aplicados rinden sus frutos, como en general ha ocurrido con el DAS, el monto aportado no alcanza para producir los cambios estructurales que es necesario realizar en los predios y las comunidades rurales para lograr un manejo sustentable de los recursos. Por ello están restringidos a la implementación de acciones que signifiquen una leve mejora en los ingresos económicos y/o en la calidad de vida de la población, o para que cierto nivel de conciencia sobre la necesidad de la conservación de los recursos naturales sea incorporado por los pobladores involucrados.

Por otro lado, la mayoría de los recursos del DAS se han destinado a los proyectos que ha resultado más atractivos y demandados por los pobladores, es decir a los proyectos productivos, los que aportan una mejora concreta y directa a nivel de la unidad familiar. Estos proyectos son los que tienen la menor relación con respecto de la conservación del área. Por otro lado, las capacitaciones y estudios aplicados, que son los más directamente relacionados a la conservación, son justamente los que menos recursos tuvieron, y en consecuencia su aporte o relación con la sustentabilidad es menor.

La sustentabilidad entendida como se la ha expresado en este documento necesita de algo más. Necesita de una mayor articulación interinstitucional, de una clara intervención estatal a diferentes niveles tales como aplicación de políticas, capacitación, regulación, etc., de la intervención de centros de investigación, de la creación de mercados alternativos, de la difusión de servicios alternativos prestados por estos ecosistemas y muchas otras acciones más. En síntesis, hay logros tangibles e intangibles que se han logrado a lo largo de estos años, y hay muchos errores de los cuales es necesario aprender (Soto, 2006). Pero sobre todo, hay una convicción, la conservación y la sustentabilidad de estas comunidades y el área objeto de intervención no debe ni puede agotarse en los límites del PCB.

#### 4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Este documento es el fruto de la sistematización de la experiencia del componente de Desarrollo Actividades Sustentable (DAS) del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad (PCB), implementado por la APN en torno al Parque Nacional Quebrada del Condorito y el Parque Nacional San Guillermo. El análisis ha pretendido resaltar la importancia de articular el tradicional y consolidado paradigma de la conservación de la diversidad biológica con la creciente necesidad de reducir la pobreza que históricamente ha existido y existe aún en trono a las áreas protegidas y sus zonas de amortiguación e influencia.

A través de sus diferentes secciones, el documento presenta un síntesis de los proyectos y sus principales resultados, observando a grandes rasgos cuáles han sido los logros y cuáles sus problemas; sin pretender con ello un análisis evaluativo profundo, lo cual implicaría otro tipo de estudio. El eje central del análisis, sin embargo, no han sido los micro-proyectos implementados por el DAS, sino la estrategia u operatoria para la intervención. Si bien se mencionan en qué medida las acciones específicas han facilitado el alcance de los objetivos del DAS y el PCB, se ha puesto énfasis en los facilitadores y condicionantes que desde la estructura, operatoria, normas administrativas o mecanismos de gestión han afectado o posibilitado el avance hacia los objetivos. Al mismo tiempo la reflexión ha intentado valorar cómo en algunos casos –a partir del compromiso de los técnicos, sus entidades de pertenencia, los recursos humanos de la APN y contratados por el PCB- fue posible construirle viabilidad a los proyectos a pesar de los obstáculos existentes.

En esta sección final del informe se pretende concluir el análisis realizado a lo largo de la sistematización. Para ello, se presenta en primer lugar una síntesis de los logros de esta intervención o los resultados que han sido valorados como positivos por los diferentes pobladores y técnicos involucrados en la experiencia. En segundo lugar se intenta convertir los aprendizajes de la experiencia del DAS en recomendaciones para quienes en el futuro realicen una práctica similar. Basado en las lecciones aprendidas, se presenta una serie de observaciones sobre las cuestiones que no habría que hacer nuevamente, o –dicho de otra manera- las que habría que hacer de una manera distinta en este tipo de intervención. En la última



parte de este capítulo se cierra la sistematización retomando la reflexión inicial en torno a la relación entre conservación y reducción de la pobreza en las áreas protegidas. Aprovechando también las lecciones aprendidas de otras experiencias implementadas en América Latina, se señala –a modo de sugerencia- algunos de los lineamientos y decisiones básicas a tener en cuenta a la hora de impulsar este tipo de intervención.

#### **4.1. Logros y resultados positivos del DAS en el PNQC y el PNSG**

Más allá de la reflexión crítica que sobre la experiencia se ha dado en este proceso de sistematización, es posible afirmar que son muchos los resultados positivos y los logros del DAS en cada una de las zonas donde se implementó. Tanto a nivel de los pobladores beneficiarios, los maestros y técnicos de las instituciones que recibieron y apoyaron cada iniciativa, como a nivel de los técnicos de la DRC y otras entidades vinculadas a la experiencia, la misma ha sido valorada positivamente en varios aspectos, a saber:

- ✓ El principal logro a destacar es el hecho que una institución como la Administración de Parques Nacionales, que tiene jurisdicción dentro de los parques, haya encarado este proyecto en las comunidades del área de amortiguamiento e influencia, fuera de su jurisdicción. Esta experiencia sienta un precedente muy valioso, a partir del cual se reconoce desde una institución vinculada a la conservación la importancia del trabajo con comunidades, sumamente pobres y –por lo general- excluidas de programas nacionales de ayuda y promoción del desarrollo. A pesar de las dificultades señaladas, el nivel de inserción del PCB y el reconocimiento por parte de la gente al accionar de la APN en cuanto a una visión distinta de la conservación, ha sido altamente positivo.
- ✓ Aún cuando la escala de producción es reducida y la dimensión de los proyectos fue pequeña, las iniciativas apoyadas por organizaciones como Cáritas, APENOC, ASPA, INTA, la Unión Vecinal de Tudcum, entre otros, permitieron fortalecer –y en algunos casos iniciar- actividades productivas de relevancia tanto a nivel de la unidad familiar como comunitaria. Algunos de los principales resultados en este sentido, se detallan a continuación:
  - mayor disponibilidad de recursos, herramientas e infraestructura para la producción de bienes y servicios, en la actividad agropecuaria, artesanal y turística, lo cual constituye una capitalización del sector más pobre de estas comunidades;
  - adopción de tecnologías de producción apropiadas a las zonas de intervención (paneles solares, herramientas de labranza, cocinas económicas, ruelas, artefactos y herramientas para confección en cuero, hornos parra cerámica, etc.), las cual –sin crear dependencia de insumos externos o recursos monetarios- mejorar y facilitan el trabajo de los pobladores, permiten un mejor ingreso y contribuyen a un uso racional y más eficiente de los recursos sobre los que se sustentan estas prácticas productivas (suelo, agua, leña, etc.);
  - en muchos casos –según el testimonio de los pobladores- hubieron mejoras significativas en los ingresos de los pobladores, a partir de actividades novedosas para ellos, por ejemplo la producción y venta de miel, polen y propóleos, actividades como la lechería caprina y bovina (leche y quesos), el desarrollo de actividades turísticas (comidas, cabalgatas, hospedaje) y producción de artesanías (tejidos, cueros, cerámica, etc.), venta de animales (chivitos, corderos y terneros) y producción agropecuaria (maíz, poroto, alfalfa, zapallo, frutas y otros), entre otras actividades secundarias como alquiler de herramientas o servicios a terceros;

- hubo mejoras en cuanto a la seguridad alimentaria a partir de los proyectos orientados a fortalecer el autoconsumo, principalmente actividades de huerta y granja; y
- hubo mejoras en las condiciones y calidad de vida de los pobladores, al incorporar equipamiento y mejorar la infraestructura de la vivienda, por ejemplo mediante la adopción de iluminación fotovoltaica o las arreglos en la vivienda (baños, quinchos y habitaciones). y baños) a partir de proyectos turísticos, que en la práctica tuvieron un doble propósito; y
- ✓ Algunos proyectos de capacitación como los encarados por la Facultad de Ciencias Sociales en San Juan, y APENOC y Cáritas en Córdoba, contribuyeron a fortalecer las organizaciones de la sociedad civil, como las uniones vecinales de Colanguil y Angualasto, y a consolidar las organizaciones de productores como la Organización de Campesinos y Artesanos de Pampa de Achala (OCAPPA) y la Asociación de Productores Apícolas de Iglesia.
- ✓ Otros proyectos de capacitación, principalmente los desarrollados con las escuelas, permitieron comunicar nuevos conocimientos y capitalizar el saber local sobre temas escasamente tratados con anterioridad, como la identificación y valorización de la flora y la fauna autóctona local, el reconocimiento de sus posibilidades de uso y aprovechamiento sustentable. De igual modo en cuanto a la cultura local, su historia, y la razón de ser de estas reservas y áreas protegidas. El diseño, producción y difusión de materiales educativos (juegos, manuales, videos, libros, guías de estudios, etc.) han permitido trascender la instancia del ‘taller’ o la ‘reunión’ generada por estas capacitaciones, para ser usados como parte de la currícula en las actividades educativas diarias, no sólo en la zona objeto de la intervención, sino también en otras comunidades.
- ✓ Algunos estudios aplicados han sido capaces de generar información, conocimiento y pautas de manejo sustentable de los recursos y la biodiversidad del área en ambo parques. En Córdoba, por ejemplo, son muy importantes los logros de los estudios sobre producción de camélidos sudamericanos domésticos, el relevamiento y control de especies exóticas, y el proyecto sobre sanidad de los animales. En San Juan, resultaron de gran utilidad los estudios sobre sistemas de riego y nuevas oportunidades para la captación de agua, y el proyecto sobre manejo de pastizales naturales.
- ✓ Aún con todas las dificultades señaladas en cuanto a la articulación interinstitucional, internas y externas, la intervención del DAS creó un espacio inédito en ambas provincias para la co-gestión de proyectos de uso sustentable. Nunca antes una diversidad tan grande de entidades e instituciones había discutido y acordado principios y estrategias de intervención en estas áreas protegidas. En algunos casos, las instituciones han seguido trabajando en la zona, articulando y compartiendo actividades e información. Esto es un paso importante en el marco de las nuevas tendencias hacia el desarrollo territorial, las que suponen una articulación y cogestión constante entre las instituciones a nivel local o del territorio en cuestión.
- ✓ Si bien no fue un objetivo del DAS, es importante resaltar como un resultado positivo de esta intervención la experiencia y capacitación obtenida por los técnicos de diversas entidades de apoyo, especialmente para quienes no habían participado con anterioridad en este tipo de proyectos y estrategias de intervención. Sin duda, tal como fue manifestado en las entrevistas y reuniones realizadas para este estudio, muchos técnicos tuvieron en torno al DAS su primer experiencia de trabajo con pobladores rurales pobres, lo cual significó una rica instancia para aprender no sólo sobre la realidad del sector, sino sobre metodologías de extensión, gestión de un proyecto, desarrollo sustentable y conservación, entre otros temas específicos.

- ✓ Un aspecto a resaltar, señalado en los talleres y mencionado prácticamente por todos los pobladores, es el hecho de que la APN haya cumplido con la propuesta de trabajo presentada al iniciar su intervención en cada zona. Esto no debiera ser planteado como un logro, no obstante, en el contexto argentino -particularmente en el campo de las políticas sociales y programas del Estado- el hecho de cumplir los compromisos es muchas veces la excepción más que la regla. En tal sentido, esto representa un valor positivo de esta experiencia, y como tal debiera trascender hacia otras instancias similares.
- ✓ Otro aspecto de importancia, en directa relación con la continuidad del trabajo iniciado por el DAS, es el hecho de que el PCB, a través del financiamiento del GEF, haya permitido contratar recursos humanos con formación y experiencia en áreas y temas no tradicionales para la APN. La inclusión de educadores, pedagogos, trabajadores sociales y comunicadores al equipo de la DRC, aportó una mirada integral respecto de la tradicional concepción de la conservación, y permitió generar nuevas iniciativas, para estos y otros parques. Estos técnicos, hoy en planta transitoria de la APN, representan un valioso recurso humano para trascender el trabajo puntual, y acotado en el tiempo, del DAS.

#### 4.2. Aprendizajes y recomendaciones

Los puntos señalados anteriormente representan un gran avance en cuanto a la articulación entre conservación y reducción de la pobreza. Sin embargo, como ya se ha mencionado, existen muchos aspectos por mejorar en este tipo de intervención. Aprovechando la reflexión sobre las dificultades y condicionantes que el DAS tuvo en ambas áreas protegidas, en los próximos párrafos se intenta rescatar las lecciones y recomendaciones que surgieron durante el proceso de sistematización. Valorados en su justa medida, estos aspectos contribuirían a un mejor desempeño de aquellas iniciativas orientadas a favorecer el desarrollo de actividades sustentables en áreas protegidas.

##### *Sobre la estrategia de intervención y la gestión de los recursos*

- ✓ Cuando se decide focalizar sobre el sector de la población más desfavorecido, como el caso del DAS, entonces resulta imprescindible definir criterios de inclusión más precisos (NBI, línea de pobreza, o criterios combinados). Esto evitaría conflictos y problemas de inclusión/exclusión entre los beneficiarios y los gestores/promotores del proyecto. La posibilidad de incluir varias líneas de apoyo para atender diferentes tipos sociales o apoyar estrategias de vida distintas podría ser muy valioso para una experiencia que basa su intervención en el enfoque de desarrollo rural territorial.





- ✓ En relación con lo anterior, sería oportuno para futuros proyectos fijarse un criterio más flexible respecto a la idea de montos tope por proyecto y por familia. La gestión por proyectos exige centrar la intervención en la 'iniciativa' generada con el grupo. En función de ella hay que diseñar el financiamiento que la misma requiere, así como el apoyo en cuanto a asistencia técnica, capacitación, gestión comercial o mercadeo si fuere necesario, etc. El criterio rígido, no sólo en el financiamiento sino también en los servicios no financieros, condiciona el éxito de la iniciativa, ya que –como se ha demostrado en la experiencia del DAS- podría ser insuficiente en algunos casos o sobredimensionado en otros. El financiamiento debiera acompañar la estrategia de desarrollo y no funcionar como un 'corsé' que condiciona las mismas.
- ✓ Evitar los mecanismos de administración y desembolso de los fondos demasiado burocráticos. Se ha comprobado que este aspecto es una de las razones más importantes por las cuales los proyectos fracasan. Cuando los tiempos de la gestión administrativa no acompañan los tiempos de la gestión de un proyecto, los beneficiarios pierden el 'entusiasmo' o el 'compromiso' con el proyecto. En muchos casos, desde la identificación y formulación del proyecto hasta su financiamiento transcurren varios meses, y esto -sin duda- atenta contra el logro de los objetivos, no sólo por el nivel de incertidumbre de sus beneficiarios, sino también porque los problemas están sujetos a procesos de cambio. Suele suceder que cuando 'llega' el financiamiento el problema ya no es el mismo para el cual se solicitaron los fondos. En tal sentido, pese a haberse generado un proyecto pertinente, el apoyo no fue oportuno, y el mismo fracasa. Es necesario que los fondos correspondientes a cada acción planificada sean asignados oportunamente, y –preferentemente- en forma completa (es decir, aporte GOA y GEF juntos), tal cual comenzó a realizarse desde Enero del 2006. Es necesario generar operatorias administrativas más eficientes, con una mayor agilidad en la gestión de fondos y un mecanismo más 'aceitado' entre las partes, elaborando y comunicando oportunamente minutas o instructivos al respecto.
- ✓ En muchos casos, durante el procesos de la sistematización, se ha señalado que no todo el personal contratado en el PCB, cualquiera sea su función específica, ha estado compenetrado de los objetivos generales del proyecto y las características y dinámicas de las actividades específicas de los demás agentes. Por ejemplo, en muchos casos quienes desarrollan actividades administrativo-contables desconocen las implicancias de su trabajo en el terreno y el trabajo de extensión; y –de igual modo-, muchas veces los técnicos de terreno desconocen las normas y procedimientos administrativos y la implicancia que el incumplimiento de un procedimiento puede tener en la operatoria en su conjunto. En futuras intervenciones es necesario crear instancias de encuentro e intercambio para dotar la intervención de mayor integralidad y valorar las especificidades de cada función.

#### *Sobre la identificación, formulación y evaluación de proyectos*

- ✓ Las convocatorias a proyectos, en caso de que sea la estrategia adoptada, debiera prever los tiempos reales que una adecuada identificación y formulación de proyectos requiere. Apresurar los tiempos no contribuye con el éxito posterior de los mismos.
- ✓ Evitar los problemas en la formulación de proyectos. Si bien durante los últimos años la mayoría de los recursos de la política social se han canalizado mediante proyectos, aún es importante el grupo de profesionales y técnicos que no tienen formación ni experiencia para operar bajo la lógica de 'recursos concursables' o la gestión centrada en proyectos. Esto ha sucedido en el caso del DAS, donde se evidencia que muchos proyectos no fueron adecuadamente formulados. La única y más eficaz herramienta para revertir este problema es: (1) la capacitación o entrenamiento permanente de los técnicos, y (2) la sistematización y aprendizaje que se haga de cada proyecto implementado,

el análisis de sus logros y dificultades. Una intervención como el DAS debe priorizar también la adecuada selección de los técnicos e instituciones de apoyo, y la capacitación de los mismos en caso de no reunir los estándares básicos.

- ✓ Es imprescindible hacer un seguimiento del proceso por el cual las entidades de apoyo y los pobladores (potenciales beneficiarios) realizan la identificación del proyecto. La Identificación inadecuada del problema o problemas a ser atendidos por un proyecto es una de las principales razones de fracaso en las iniciativas apoyadas por el DAS. Cuando los problemas que el proyecto pretende resolver no son los reales problemas para sus beneficiarios, el nivel de 'compromiso' con el proyecto será muy bajo y las posibilidades de éxito de sus actividades muy limitadas.
- ✓ No diseñar proyectos con objetivos demasiados ambiciosos. Éste ha sido uno de los errores frecuentes en los proyectos apoyados por el DAS. Algunas entidades de apoyo, con la intención de resolver 'todos' los problemas, generaron proyectos con objetivos que eran imposibles de ser alcanzados con los recursos aportados por el DAS, por ejemplo, los proyectos de turismo rural en el PNQC y algunos de los proyectos agropecuarios en el PNSG. El creer que por sólo colocar objetivos ambiciosos el proyecto será un éxito, es un grave error en tanto crea falsas expectativas entre sus usuarios.
- ✓ La asistencia técnica de pre-inversión debe ser contemplada. Es poco probable contar con buenos proyectos si para la formulación de los mismos las entidades no tuvieron recursos para insertarse en las comunidades y acompañar la identificación del proyecto, la realización del diagnóstico y la elaboración participativa de la propuesta. La asistencia técnica en esta etapa, contribuye también con la calidad de los proyectos formulados y el consecuente éxito de los mismos. En este sentido, es altamente positivo que -desde fines del 2005- se haya contemplado en el DAS el pago de seis jornadas de honorarios para el trabajo de preinversión.
- ✓ La evaluación ex ante de los proyectos tiene que ser mucho más rigurosa que la realizada en algunos casos en la experiencia del DAS. Esta instancia, conocida también como análisis de factibilidad de un proyecto, sirve para disminuir el riesgo de fracaso de un proyecto, y procura – entre otras cosas- identificar posibles factores que facilitan u obstaculizan el logro de los objetivos. En este tipo de intervenciones, donde existen múltiples condicionantes, es necesario analizar -al menos- cinco factibilidades: social, organizativa, técnica, económica y ambiental.
  - Factibilidad Social. Busca evaluar la correcta identificación de la población beneficiaria según los criterios de elegibilidad adoptados. Además, pretende conocer el 'compromiso' que los actores beneficiarios tienen para y con el proyecto. Esto sirve para evitar algunos de los problemas detectados en los proyectos apoyados por el DAS, esto es que el proyecto surja desde la institución, y no sea sentido como propio por los beneficiarios.
  - Factibilidad Organizativa. Este aspecto es de singular importancia cuando el que ejecutará el proyecto es un grupo u organización. Acá se evalúa la capacidad organizativa del grupo, observando aspectos tales como la calidad en la distribución de las tareas, el grado y tipo de participación de los miembros, los espacios y formas para la toma de decisiones, la formalización y trayectoria de la organización, etc.
  - Factibilidad Técnica. Este análisis procura determinar, antes de financiar el proyecto, si el mismo es posible de ser desarrollado en ese contexto y con los recursos e infraestructura existente. Al mismo tiempo, analiza la capacidad de los beneficiarios de apropiarse de la técnica o tecnología que propone el proyecto, para sugerir en caso necesario instancias de capacitación o asistencia técnica.

- Factibilidad Económica. Este análisis debe realizarse incluso cuando el apoyo ofrecido consiste en subsidios o fondos no reintegrables. Consiste en evaluar la capacidad de los beneficiarios y el proyecto en su conjunto para cubrir los costos de funcionamiento y asegurar la sustentabilidad económica durante la vida del mismo. En muchos de los proyectos apoyados por el DAS no se contempló este aspecto, y hoy no pueden dar continuidad a las actividades iniciadas.
- Factibilidad Ambiental. Este es quizás el aspecto más contemplado en la evaluación realizada a los proyectos apoyados por el DAS. En este tipo de proyectos es fundamental no sólo analizar si las actividades del proyecto pueden afectar el equilibrio ecológico o los recursos naturales del área, sino también la manera de mitigar efectos negativos existentes o efectos que podrían ocurrir por la acción del proyecto.
- ✓ Brindar asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios durante la ejecución. Si bien en los proyectos del DAS se asumía que las entidades de apoyo debían prestar asistencia técnica a los beneficiarios, no siempre esta actividad fue desarrollada. La asistencia técnica es también un factor que condiciona el éxito o fracaso de un proyecto. Estos servicios deben ser esencialmente actividades de tipo participativo, y entendidos como una acción educativa. Su principal propósito debe ser que los beneficiarios y su familia aprendan y se apropien de nuevos conocimientos (tecnología) y experiencias. Además, sabiendo que la intervención en este tipo de proyecto es acotada en el tiempo, el técnico y la entidad de apoyo debe procurar que cada práctica desarrollada, consejo o recomendación, pueda seguir siendo aprovechado por los beneficiarios sin su presencia. La asistencia técnica debiera tener como eje el proyecto, los contenidos debieran estar articulados y relacionados con las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado para hacer el proyecto. Las actividades de asistencia técnica deben apuntar a concretar los objetivos del proyecto. Como ha sucedido en algunos casos, por ejemplo los proyectos apoyados por APENOC en Córdoba o ASPA en San Juan, es muy valioso que la asistencia técnica y capacitación privilegien el espacio grupal por sobre lo individual, y busquen la forma de articular y potenciar ambas instancias. Esto no solo permite mayor eficiencia, sino que apoya el desarrollo de la organización y el capital social de los beneficiarios. Ha resultado muy valioso para el DAS, que desde fines del 2005 se considerara el pago de cuatro jornadas de honorarios por asistencia técnica, más viáticos y reconocimiento de gastos a los técnicos involucrados. Esto refuerza la efectividad de los servicios no financieros del DAS.
- ✓ Una operatoria centrada en proyectos, como el DAS, debe diseñar y aplicar un sistema de monitoreo y seguimiento permanente de los proyectos. El mismo debiera basarse en instancias participativas (encuentros de productores, talleres con técnicos, reuniones de todo el personal del proyecto vinculado con la intervención) que permitan no sólo reflexionar sobre el avance y problemas de cada acción, sino tomar decisiones correctivas en tiempo y forma. La experiencia de la Comisión de Seguimiento de proyectos del DAS en el PNQC y la Evaluación de Mediano Término Participativo en el PNSG son valiosas, pero no suficientes.

*Sobre las entidades de apoyo, la gestión de proyectos y la articulación interinstitucional*

- ✓ A la hora de basar la intervención en entidades de apoyo, ya sean públicas, privadas u organizaciones de la sociedad civil, es importante valorar al menos dos aspectos básicos:
  - No puede esperarse de estas instituciones un trabajo voluntario, es necesario contemplar el financiamiento de los honorarios profesionales y los costos que su intervención implica. Aún cuando resulte importante exigir una contraparte a la institución, ya que la

misma tiene un especial interés por trabajar en el área, el asumir que los técnicos trabajarán sin una retribución condiciona la calidad de su trabajo.

- La convocatoria a entidades de apoyo debe ser clara en cuanto a los requisitos de las mismas, no sólo en lo administrativo-contable, sino también en cuanto a la formación y experiencia previa en el campo de la extensión rural y en la temática a abordar. La experiencia del DAS ha probado fehacientemente que cuando las instituciones no cuentan con recursos formados las posibilidades de fracaso son mucho mayores. Estas capacidades deben también ser evaluadas a la hora de analizar la factibilidad de los proyectos. Buenas iniciativas pueden incumplir su propósito si la entidad de apoyo no sabe cómo acompañar el proceso.
- ✓ Es imprescindible establecer un adecuado convenio entre las partes, a la vez que asumir una función de supervisión y seguimiento en cuanto al cumplimiento de los compromisos asumidos. Si bien esto fue contemplado en el PCB, en muchos casos, frente al incumplimiento de las entidades de apoyo, no existían otras herramientas que la de suspender los desembolsos. La evaluación de los antecedentes de la entidad de apoyo antes de firmar el convenio, podría ser un mecanismo para evitar experiencias negativas. Otros mecanismos debieran ser elaborados en este sentido.
- ✓ Así como las pautas deben ser claras para las entidades de apoyo, es necesario generar el mismo nivel de acuerdos a nivel interno, es decir, a nivel de las diferentes dependencias de la APN que están vinculadas a la intervención (DRC, guardaparques, técnicos y consultores contratados, etc.). Es necesario diseñar y consensuar al interior de la APN un conjunto de lineamientos básicos respecto al trabajo con pobladores y comunidades, especialmente en cuanto a los criterios para la intervención con proyectos con financiamiento externo. Si bien hubo una instancia inicial en el 2005, esta reflexión fue discontinuada y los primeros acuerdos alcanzados no siempre fueron aplicados.

#### *Sobre la contribución al desarrollo sustentable y la conservación*

- ✓ Durante todo el proceso de sistematización y en forma recurrente, la importancia del trabajo con pobladores en torno a las áreas protegidas ha estado presente. Aún cuando los resultados de todos los proyectos aplicados a través del DAS hubieran sido óptimos, estaríamos frente a una situación final no muy diferente a la inicial, al menos en cuanto a los principales indicadores sociales y económicos analizados en los diagnósticos socio-productivos realizados en cada parque nacional y zonas de influencia. Como se ha señalado, el aporte en término de recursos y transferencia de tecnología y conocimientos ha sido importante, pero en absoluto suficiente. Los montos de los proyectos apoyados, la duración de la intervención, y las instancias de capacitación generadas, no son más que un primer paso en el camino hacia el desarrollo sustentable. Aún queda mucho por hacer, y si no se hace, la contribución de estas iniciativas a la conservación será muy limitada.
- ✓ Es imprescindible construir mayor visibilidad al sector rural, en particular aquellos ubicados en las cercanías de los parques. Es necesario revertir factores estructurales que limitan el desarrollo local, como el problema del agua y la tenencia de tierras en San Juan, cuestiones que demandan soluciones específicas y de fondo. El acceso a la educación sigue siendo restringido para estos pobladores, y la atención primaria de la salud es por lo general sólo un anhelo. La infraestructura social (caminos, viviendas y servicios básicos) es muy limitada en estas áreas. Es necesaria una decisión estratégica sobre ello, una decisión que permita articular y sumar todos los esfuerzos públicos y privados, nacionales, provinciales y locales, que permitan contribuir de manera más significativa a mejorar las condiciones de vida y la preservación de los recursos naturales.

### 4.3. Reflexiones finales

La experiencia del DAS ha permitido, de alguna manera, trascender la reflexión teórica en torno a la relación entre conservación y reducción de la pobreza y llevarla a un nivel práctico. Esta experiencia ha permitido probar que es posible trabajar por la conservación a partir de acciones concretas orientadas a mejorar las condiciones de vida de la gente que habita estas áreas. Pero al mismo tiempo, la experiencia del DAS ha demostrado no ser auto-suficiente.

A modo de reflexión final es válido rescatar la reflexión que en este sentido se viene dando en América Latina y otros contextos. Es importante resaltar lo que en otros países se viene haciendo, aprovechando también las lecciones aprendidas de otras experiencias. Al respecto, se quiere cerrar este trabajo citando a Gonzalo Oviedo (2006), quien -sobre la base de los Objetivos del Milenio- señala 7 puntos sustantivos para construir un consenso entre la conservación y la reducción de la pobreza, a saber:

- ✓ “las áreas protegidas no deben crear o agravar la pobreza de los grupos humanos dentro y cerca de ellas, lo cual implica definir lineamientos y herramientas para manejar el impacto potencial de las áreas protegidas sobre los medios de subsistencia de los pobres rurales;
- ✓ las áreas protegidas podrían contribuir a mejorar y asegurar los medios de subsistencia, pero esto supone mejorar la generación y distribución equitativa de beneficios, asegurar los derechos de la gente a sus tierras y recursos, proteger a la gente y sus recursos de las amenazas externas, y regular usos para la conservación de los medios de vida;
- ✓ las áreas protegidas pueden contribuir a reducir la vulnerabilidad de las comunidades pobres o en riesgo de caer en la pobreza, y esto implica manejar mejor los factores de vulnerabilidad de los pobres frente a los desastres y el cambio climático, integrar medidas de prevención y preparación y fortalecer los regímenes de derechos;
- ✓ las áreas protegidas pueden ayudar a fortalecer los marcos legales, lo cual implica fortalecer las leyes, reglamentos y políticas que pueden dar más seguridad a los pobres;
- ✓ las áreas protegidas pueden mejorar los sistemas locales de gobierno en torno a los recursos naturales para dar más participación y seguridad a la gente, lo cual supone apoyar a las instituciones locales y comunitarias en la gestión de los recursos así como a las formas comunitarias de conservación;
- ✓ las áreas protegidas pueden abrir nuevas oportunidades para crear bienes económicos, lo que implica mejorar las experiencias existentes de manejo comunitario de recursos locales, ecoturismo y pago por servicios ambientales; y





- ✓ las áreas protegidas pueden generar espacios de diálogo para reducir las tensiones sociales y evitar los conflictos que causan más miseria humana y degradación ambiental”.

Se espera que este esfuerzo sea compartido, que quienes intervinieron en esta experiencia sigan aportando su vocación y conocimientos, y que desde la más pequeña de las instituciones de apoyo hasta la entidad ‘madre’ de este proyecto, la APN, se consolide una dimensión más humana de la conservación.



## ANEXOS

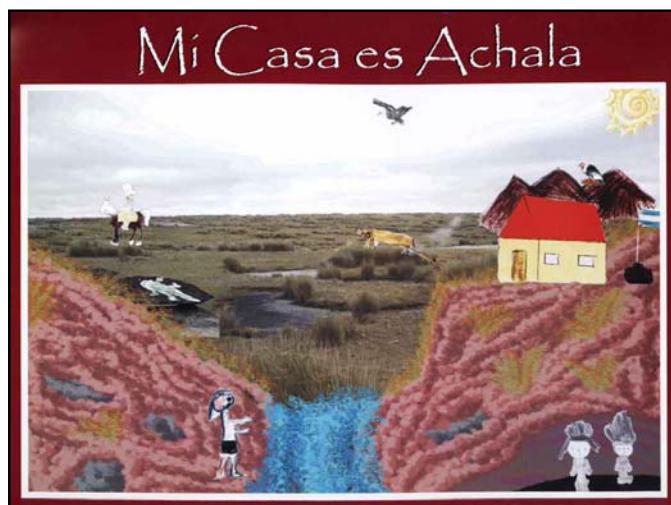
### ANEXO Nº 1: RESEÑAS SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN DESARROLLO SUSTENTABLE

En un informe como el presente, que analiza una experiencia de 5 años en dos parques nacionales, con más de 40 proyectos apoyados y 500 familias beneficiarias, es imposible reunir todos los casos o ilustrar todas las acciones. En esta sección se han elegido tres casos concretos, distinguidos por su estrategia de intervención, su metodología y contenido, o simplemente por sus resultados. Es un rescate de aquellas pequeñas experiencias que -valoradas en su justa medida- pueden ser replicables en otros contextos, y que pueden inspirar a quienes a la hora de articular conservación con reducción de la pobreza y el desarrollo social se preguntan “qué hacer” y “cómo hacerlo”. Estas reseñas fueron realizadas por técnicos vinculados de una u otra manera a la experiencia del DAS.

#### Primer caso:

#### BUSCANDO UN ESPACIO PARA CONSERVAR CON TODOS. EL PROYECTO DE REGIONALIZACIÓN CURRICULAR

*Por Regina Losada  
Delegación Regional Centro - APN*



La propuesta inicial del proyecto surge desde el equipo de educación de la Delegación Regional Centro de la Administración de Parques Nacionales, y se propone para ser trabajado con docentes de las escuelas de la zona de influencia del Parque Nacional Quebrada del Condorito (Córdoba). Estos docentes trabajan en escuelas rurales con una dinámica específica y con roles propios de este contexto. La idea central del proyecto se resume en el objetivo general que es “*compartir conocimientos, significados y experiencias con los docentes del PN Quebrada del Condorito y la RHP de Achala, como inicio de una construcción conjunta y permanente de regionalización curricular*”, tendiente a la conservación del patrimonio y el desarrollo local.

El espíritu de la propuesta guarda relación con una mirada sobre el rol de la educación en el contexto de la conservación y el desarrollo. Se plantea a la educación como un camino que permita integrar a los diferentes actores de la comunidad generando condiciones apropiadas para que, mediante una real apropiación de las problemáticas y potencialidades ambientales locales, se generen propuestas de participación activa para su abordaje. En este sentido la propuesta que se generó tuvo como horizonte ir construyendo junto con los

docentes locales la regionalización crítica de los contenidos ambientales locales.

La dinámica de trabajo para el desarrollo del proyecto fue mediante encuentros-taller con los docentes utilizando como base metodológica la investigación acción educativa, basada en el paradigma crítico, tratando de producir los cambios de manera endógena con un compromiso e involucramiento por parte de todos los participantes. Este involucramiento se fue relegando en la creciente autonomía de trabajo del grupo y en la tendencia a establecer relaciones horizontales entre los actores para una construcción conjunta.

Acciones concretas que surgieron del proyecto:

- ✓ La formación de un grupo de trabajo interinstitucional con continuidad durante 4 años.
- ✓ La elaboración conjunta de un Manual docente con contenidos regionalizados y una Cartilla para trabajar con los alumnos.
- ✓ La participación del grupo en diferentes instancias de comunicación de trabajos (congresos, ferias de libros, etc.).
- ✓ El planteamiento y concreción (actual) de una segunda etapa de profundización del proyecto denominada “Recopilación histórica de la Pampa de Achala”.

Mediante este proceso de trabajar mano a mano y codo a codo pudimos “comprobar” que la construcción conjunta es posible y que permite contener y viabilizar muchísimos intentos individuales de hacer mejor las cosas. Cada uno por su lado no podría haber logrado generar propuestas integradas que respondan al contexto local. La diversidad de miradas puestas en el proyecto enriqueció cada una de las etapas.

La *tarea* como impulso del grupo facilitó tener el horizonte claro, todos caminamos con claridad hacia los mismos objetivos ya que los fuimos definiendo juntos, de esta manera el grupo tomó forma y cada uno dentro del mismo adquirió roles que además iban cambiando en las diferentes etapas. La continuidad en el proceso fue también la clave para lograr metas que parecían imposibles con los recursos que se tenían, el paso lento pero seguro durante todo este tiempo permitió que las acciones se vayan madurando y realizando. El compromiso concreto y auténtico fue la base para que todo esto pueda ocurrir.



Equipo de la DRC y participantes de la experiencia de la RHPPA

## **Segundo caso:**

### **EMPRENDIMIENTO FAMILIAR APÍCOLA DE LOS VALLES IGLESIANOS (San Juan)**

*Por Gabriela Videla Espinosa  
APN*

El emprendimiento estuvo constituido por dos subproyectos integrados y complementarios: uno de tipo piloto productivo y otro de extensión/capacitación, que se propusieron aportar al desarrollo y fortalecimiento de la producción apícola (básicamente miel, polen y propóleos) y enriquecimiento de la flora local en las comunidades de Tudcum, Angualasto y Malimán. Se trata de una experiencia que articuló el trabajo y aporte de diferentes actores: la Asociación Sanjuanina de Productores Apícolas (ASPA), las escuelas locales (Ministerio de Educación de la provincia de San Juan), las familias participantes, bajo la supervisión del promotor del DAS en San Juan y el apoyo de la APN.

Ambos proyectos se plantearon como contribución a la resolución de los principales y más urgentes problemas de la población, a través de la transferencia tecnológica en bienes de capital y conocimiento a las familias participantes y a las comunidades locales. Entre los problemas identificados pueden mencionarse la precarización del trabajo rural, el bajo nivel de capitalización de las familias para llevar adelante actividades productivas, el deterioro del ingreso y de las condiciones de vida, en un contexto de escaso desarrollo de la cultura organizativa.

Las actividades se planearon desde el enfoque “aprender haciendo” y de manera conjunta entre todos los participantes, en un proceso dialéctico entre teoría y práctica en diferentes espacios: las escuelas y el terreno respectivamente, con el material animado (núcleos) e inanimado entregado por el proyecto. La intención respecto del trabajo en conjunto fue generar un ámbito de asociatividad, que promoviera la integración de los beneficiarios en la producción y comercialización de los productos, para fortalecer localmente la actividad y ganar escala. Si bien la modalidad de trabajo planteada para el proyecto fue uno de los aspectos más interesantes de la experiencia, también fue lo que generó las mayores resistencias debido a la escasa cultura organizativa local. Este aspecto, central para llevar adelante proyectos de desarrollo es muchas veces desconocido o no valorado en las diferentes líneas de trabajo de los organismos financieros.

Durante la implementación del proyecto, surgieron dos grandes obstáculos que tanto pobladores como técnicos tuvieron que sortear: las difíciles condiciones climáticas (bajas temperaturas, gran amplitud térmica, el característico viento zonda) y los tiempos y requerimientos administrativos del proyecto, que no contemplaban los ciclos naturales de la experiencia. En este sentido, se considera relevante señalar como recomendación para futuras experiencias productivas, que los mecanismos administrativo financieros se adecuen -o al menos tengan en cuenta- los tiempos naturales en los que se desarrollan los proyectos productivos endógenos como el presente y que en definitiva marcarán el éxito o fracaso de la experiencia.

El calendario apícola local se construyó sobre la base de la observación permanente de la evolución de las colmenas, ya que los técnicos desconocían el comportamiento de las mismas en este nuevo entorno. Por tanto, al tiempo que realizaban una transmisión de técnicas de manejo a los pobladores, construían en conjunto con los pobladores, un nuevo saber apícola local. La dinámica natural los encontró siendo parte de un



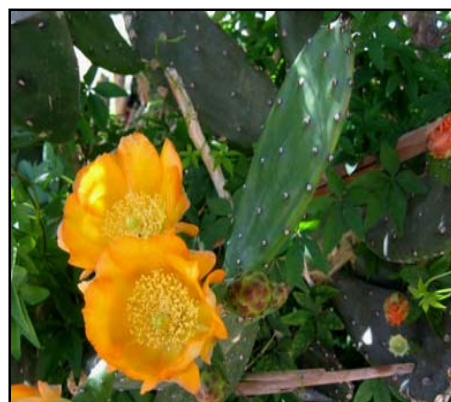
aprendizaje colectivo, que no habían imaginado al comienzo del proyecto. Los pobladores realizaron dos cosechas con acompañamiento técnico en una misma temporada apícola, con muy buenos resultados en términos de productividad y calidad de la miel.

Como contribución a la mejora de la calidad de vida de los participantes, el emprendimiento apícola generó un ingreso familiar adicional de carácter estacional, el cual los productores combinaron con sus otras actividades, fundamentalmente agroganaderas. La complementariedad de las actividades productivas, ha permitido a los pobladores minimizar la dependencia de los mercados externos e incorporar tecnologías respetuosas del ambiente que, reguladas desde lo local, se adaptan a sus necesidades.

El emprendimiento apícola ha tenido muy buenos resultados en términos de productividad y comercialización. Los beneficiarios han experimentado que la actividad es redituable y esto ha generado entusiasmo. Al mismo tiempo es una actividad que si bien requiere dedicación y atención de las colmenas, es complementaria de otras actividades que realizan. Ya cuentan con el equipamiento necesario y la información base brindada por la capacitación.

Los resultados alcanzados son muy alentadores. El grupo ha podido mantener y acrecentar la productividad y la sanidad de las colmenas, la calidad de la miel y sus productos derivados. Hoy están encaminados, y un nuevo paso han dado al constituir la Asociación Iglesiasiana de Productores Apícolas. La experiencia de haber participado activadamente desde la gestación del proyecto, y haber aprendido a dirimir conflictos y desarrollar estrategias productivas y comerciales conjuntas, ha consolidado esta iniciativa grupal. Estos procesos no surgen de manera espontánea, son aprendizajes que se consolidan con el tiempo y con propuestas de

intervención que –como ésta- crean oportunidades para fortalecer la organización local y solucionar problemas priorizados por los pobladores. El proyecto también generó otros resultados indirectos, tan importantes como el desarrollo de una actividad productiva y el refuerzo del ingreso familiar: el fortalecimiento de la identidad como pequeños productores y la valoración de su historia y cultura local.





### Tercer caso:

## INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJE EN EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS Y DE ARTESANÍAS

*Por Aylén Mereta  
Técnica asesora en PNSG – APN*

En el marco de los proyectos productivos y de capacitación “Hospitalidad Cuyana” y “Manos de los Andes” implementados en la zona de influencia del PNSG, en San Juan, se implementó, entre otras, una novedosa y ambiciosa metodología de capacitación: hacer un viaje donde los artesanos y pequeños emprendedores turísticos apoyados por el DAS conocieran cómo funciona un emprendimiento similar en otro contexto, oficiando ellos como ‘turistas’.

La última semana del mes de noviembre de 2006, dieciséis beneficiarios de estos proyectos viajaron a Salta para conocer un emprendimiento similar en las comunidades que conforman la Red de Turismo Campesino de los Valles Calchaquíes. El objetivo fue el intercambio de experiencias similares, no sólo en cuanto a haber iniciado una experiencia innovadora, sino en tanto a la geografía del lugar, los aspectos culturales y la situación social de los protagonistas. La experiencia de capacitación incluía, por supuesto, un espacio para el esparcimiento e integración del propio grupo.



Los 'sanjuaninos' fueron recibidos con una gran calidez por los 'salteños', quienes ofrecieron alojamiento, comidas, recreación y permanente trato personal. Durante cinco días los viajeros compartieron con los anfitriones su forma de vida y formaron parte de su familia, de la mesa y otras actividades cotidianas como la elaboración del quesillo de cabra, la producción de vinos artesanales, la realización de comidas típicas, entre otras.

Ambos grupos intercambiaron obsequios representativos de sus comunidades, tales como dulces artesanales, tejidos, artesanías en cuero, cerámica y madera y cestería. Para la mayoría, "lo más bonito" del viaje fue el poder conversar y conocer la calidad y sencillez de las personas, saber que trabajan y se esfuerzan por cambiar su situación al igual que ellos, compartir una peña folklórica, realizar juntos las ricas empanadas salteñas, saborear los exquisitos cuaresmillos con quesillo de cabra, realizar juntos una pieza de arcilla y hacerse amigos...

Ni bien llegamos, nos reunimos en casa de la Familia de Mirta Rando, artesana textil, en el paraje El Barrial de San Carlos. Almuerzo grupal de estofado, vino patero, dulce de alcayota y quesillo de cabra. Luego, en compañía de Ruth Rosales, una campesina y ceramista, y de Javier Frías, un joven artesano de la madera y guía baqueano, continuamos viaje hacia las comunidades de Santa Rosa y Payogastilla a 40 Km. por ruta de tierra en la denominada Quebrada de las flechas. Recorrimos fincas con viñas y visitamos bodeguitas artesanales. En estos días recorrimos casas, artesanos y pequeñas bodegas familiares. Compartimos almuerzos, por ejemplo, con un exquisito chivo asado en la comunidad de Payogastilla, y –en subgrupos- hicimos un circuito guiado en bicicleta, visitando artesanos de San Carlos, y una caminata visitando petroglifos. Tuvimos un gran encuentro de intercambio, con otro almuerzo y tarde libre para charla y mate.

Como técnica extensionista siento que es muy difícil capacitar en turismo, sobre todo si se hace en un aula. Esta es una actividad meramente práctica y -por la misma naturaleza del servicio que se va produciendo- a medida que el turista lo consume se aprende. A esto se suma la dificultad de capacitar en una actividad que es totalmente ajena a los participantes, ya que nunca tuvieron la 'suerte' de ser turistas. Por ello, esta modalidad de capacitación vino a fortalecer todas las demás acciones y talleres previos.

Esta metodología permitió aprender a partir de la experiencia. La idea fue 'vivenciar'



la experiencia turística, es decir, lo que un turista siente, espera, piensa y le pasa cuando viaja a un lugar distinto, en este caso, una experiencia comunitaria muy similar a la de ellos. Esto benefició a ambos grupos, a los sanjuaninos por conocer cómo los anfitriones estaban desarrollando su propio proyecto; y a los miembros de la Red de Turismo Comunitario de los Valles Calchaquíes, por ser ésta su primera experiencia de atención a una excursión como prestadores de servicios turísticos. En los encuentros, los visitantes/turistas y los anfitriones intercambiaron sus opiniones.

Por lo anterior también el viaje de menos de una semana ha sido mucho más efectivo que un taller o curso de más duración, puesto que los mismos pobladores se llevaron consigo sus propias experiencias y aprendizajes logrados a partir del intercambio con artesanos, prestadores de servicios de alojamiento, alimentación, recreativos, etc. En este viaje, entendido como capacitación, los pobladores conocieron otras situaciones de vida y pudieron compararlas con las propias, aprendieron y aportaron conocimiento y habilidades, valoraron más lo propio, lo que ya tenían y lo que habían logrado a partir de los proyectos productivos y de capacitación desarrollados desde el DAS.

## **ANEXO N° 2: APÉNDICE METODOLÓGICO SOBRE LA SISTEMATIZACIÓN DEL DAS**

### **1. A modo de introducción**

En este anexo se mencionan las principales consideraciones metodológicas y prácticas a partir de las cuales se desarrolló la sistematización de la experiencia del DAS en los Parques Nacionales Quebrada del Condorito y San Guillermo respectivamente.

La consultoría comenzó la primer semana de Septiembre del 2007, una vez acreditado el primer desembolso, sin el cual resultaba imposible iniciar el trabajo de campo. El desarrollo de la sistematización no pudo seguir taxativamente el plan de trabajo inicial, debido a algunas dificultades que debieron ser resueltas sobre la marcha. Un primer inconveniente tuvo que ver con dificultades en la comunicación entre la DRC y los diferentes actores involucrados, lo cual generó una confusión en cuanto a los objetivos de la sistematización y las expectativas de los técnicos. Esto obligó a generar actividades adicionales a las previstas inicialmente, como es el caso de un taller sobre sistematización con técnicos de la Delegación, de forma tal que se comprenda el propósito real de la consultoría y se involucren en dicho proceso. También obligó a la redacción de un documento específico sobre sistematización de experiencias (ver Anexo N° 3), de forma tal que se comprenda el propósito del estudio y sea más fácil y voluntaria la participación de diferentes actores involucrados. Este problema de comunicación, no permitió hacer coincidir la realización de las visitas y talleres en PNQC con los dos de los guardaparques más involucrados en la experiencia, quienes estaban de vacaciones cuando se realizó el viaje.

Otro de los inconvenientes del proceso ha sido el largo período de tiempo transcurrido entre la finalización de los proyectos y el desarrollo de la presente consultoría, prevista inicialmente para finales del 2006. Esto ha ocasionado que muchos de los técnicos de las entidades de apoyo de Córdoba, donde se ejecutó el DAS con anterioridad, asuman una actitud pasiva frente a la sistematización. Esta pasividad responde a que varios de ellos cambiaron de actividad, se mudaron a otras provincias, o simplemente ya no están interesados en el tema.

Finalmente, la ausencia de fondos complementarios, inicialmente pensados para realizar dos encuentros de técnicos y pobladores en cada parque nacional, ha retrasado el proceso, y al mismo tiempo, ha obligado a generar actividades complementarias que permitan captar la perspectiva de los actores involucrados (técnicos, pobladores, funcionarios locales, etc.). Esto obligó, por ejemplo, a realizar muchos más viajes de campo y entrevistas a subgrupos o en forma individual que las previstas inicialmente. Afortunadamente, en el PNSG pudo realizarse un encuentro de pobladores beneficiarios, y en el PNQC se realizó una reunión en la zona centro, en ambos casos con muy buena participación.

Más allá de las dificultades, que son frecuentes en este tipo de trabajo, el proceso desarrollado ha sido muy rico y la información recabada fue suficiente para cubrir las expectativas y concluir en un informe final con la profundidad y cobertura necesaria, acorde a lo estipulado en el plan de trabajo.

### **2. El proceso de la sistematización**

El proceso de sistematización de la experiencia del DAS tuvo un variado número de actividades, entre las que cabe destacar las siguientes.

### **Recopilación información Secundaria**

La recopilación de información secundaria fue la primer actividad realizada para esta sistematización. La misma consistió en recuperar y analizar la siguiente documentación: (a) documentos del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad, particularmente todos los documentos referidos al subcomponente DAS; (b) informes de diagnóstico social y productivo realizado en cada uno de los parques, además del diagnóstico de oferta y demanda turística del PNSG; (c) todos los informes de avance de cada uno de las entidades de apoyo de ambos parques; (d) informes de avance y finales de los promotores en cada uno de los parques; y (e) publicaciones del DAS, el PCB y generadas a partir de los subproyectos, tanto los de los estudios aplicados como las cartillas y documentación sobre los proyectos de capacitación-extensión y pilotos productivos.

El ordenamiento y análisis de esta información permitió estructurar el trabajo de campo, redefinir algunas preguntas centrales de la sistematización y concentrar la mirada en aspectos no comentados o informados en las fuentes escritas. A través de un gran esfuerzo de síntesis, la disponibilidad de dicha información permitió contextualizar el análisis de las experiencias en función de la realidad de cada parque y zona de influencia, la propuesta de intervención del PCB y las entidades de apoyo, y las dificultades y oportunidades de cada proceso de trabajo con pobladores.

### **Reuniones de presentación de la propuesta de trabajo**

Antes de iniciar el trabajo de campo, el cual incluía un acercamiento a los beneficiarios de proyectos y entidades locales, y con el fin de involucrar activamente a los técnicos de la DRC y los guardaparques, se realizó un par de reuniones para la presentación de la propuesta.

En el caso de San Juan, la reunión se realizó directamente con los técnicos y los pobladores que habían participado como promotores locales y en la Comisión Consultiva. En el caso de Córdoba, la reunión se realizó en la DRC con participación de Daniel Cáseres, Gustavo Soto, Lucía del Valle Ruiz, Gustavo Peyrotti y Regina Losada, todos ellos vinculados en diferentes etapas y actividades de la implementación del DAS en cada parque.

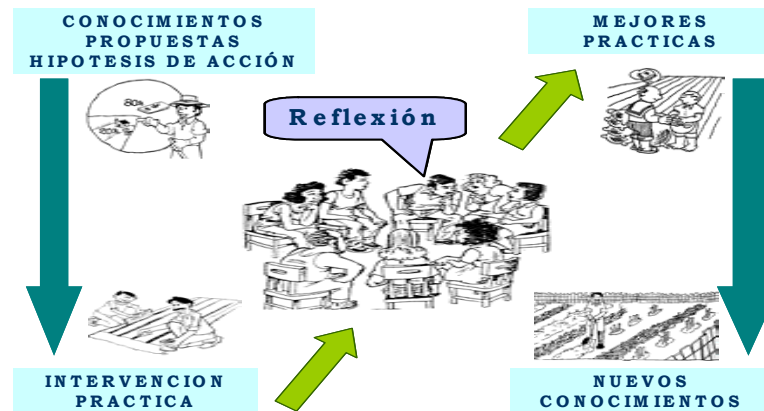
En ambos casos la reunión permitió desarrollar los siguientes temas, todos ellos previstos en el plan de trabajo de la sistematización:

- Presentación de la propuesta, con un desarrollo conceptual de la metodología de sistematización, objetivos del trabajo a realizar, pasos a seguir, y mecanismos de participación e instancias de consulta para garantizar la validez del estudio.
- En función de la propuesta, se acordó y ajustó el plan de visitas e instancias de consulta y participación durante la sistematización, a saber: (a) taller inicial con técnicos y miembros de la DRC, más los guardaparques; (b) visita a algunos informantes claves (técnicos responsables de proyectos, pobladores y otras instituciones) y (c) encuentro con pobladores en la zona.

Algunos de los conceptos y puntos centrales desarrollados en estas reuniones se resumen en los siguientes gráficos.

Para comprender qué hay detrás de una sistematización, su propósito y metodología, se trabajó con el siguiente esquema:





El concepto central sobre el que se desarrolló esta consultoría, fue sintetizado en los siguientes tres *slides*. Esto se fortaleció con un documento entregado a los participantes en el mes de agosto, sobre el cual se hizo referencia al presentar el encuadre conceptual y metodológico (ver Anexo N°3).

**Tres párrafos, un concepto...!**

Es un proceso de reflexión participativa sobre una experiencia para construir aprendizajes y generar lecciones a partir de ella.

Busca reconstruir y ordenar la experiencia para interpretarla críticamente y poder explicitar 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.

Puede abarcar diferentes áreas, por ejemplo, la metodología utilizada, el contexto institucional y socio-histórico, las relaciones entre el agente externo y los pobladores, el proceso organizativo, los obstáculos y facilitadores, y los resultados e impactos de la experiencia.

Luego de haber presentado los conceptos básicos y haber acordado los principios sobre los que se basa una sistematización de experiencias, se presentaron y analizaron los objetivos de esta consultoría, a saber: (a) describir y analizar como se desarrolló el proceso de intervención y cuales fueron los principales resultados e impactos, destacando logros y dificultades, fortalezas y debilidades durante las fases de diseño e implementación de las diversas acciones, resaltando similitudes y diferencias en función de la tipología de pobladores y entidades de apoyo; (b) 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; (c) caracterizar los factores externos que facilitaron u obstaculizaron el logro de los objetivos formulado; y (d) rescatar los valores de la experiencia, resaltando la pertinencia de la intervención en función del objetivo general del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad (PCB) de crear condiciones para un manejo sustentable de los recursos.

A partir de haber clarificado y acordado los objetivos, se presentó y clarificó las principales preguntas que guían la sistematización, y de acordó el plan de trabajo. Se presentaron las preguntas generales, las que adaptaron luego a cada instancia de consulta y el medio o lugar (reunión de pobladores, encuentro, taller con técnicos, entrevista, e incluso encuestas enviadas vía correo electrónico). Los dos siguientes *slides* sintetizan este momento del taller con técnicos.

### **Preguntas típicas de la sistematización**

---

- ✓ ¿Cuál fue la naturaleza de la experiencia?
- ✓ ¿Qué se realizó, cómo, por qué y para quién/es?
- ✓ ¿Cómo influyeron en el diseño y ejecución de la actividades las dimensiones culturales, económicas, geográficas, institucionales y políticas?
- ✓ ¿Cuáles fueron los resultados de la experiencia y cuál el impacto? ¿Cómo y por qué se produjeron?
- ✓ ¿Qué problemas aparecieron y cómo se enfrentaron?
- ✓ ¿Qué factores facilitaron y/o dificultaron el desarrollo de la experiencia?
- ✓ ¿Qué aprendizajes y lecciones pueden extraerse de la experiencia?

### **Programa de actividades**

---

#### **1° paso**

Elaboración y aprobación de plan de trabajo. Recopilación y análisis de información secundaria. Reunión con DRC presentación propuesta. Acuerdos operativos básicos. Identificación de actores más relevantes.

#### **2° paso**

Recopilación y análisis de información secundaria. Entrevistas a técnicos responsables de la promoción y seguimiento de proyectos en cada zona, guardaparques y técnicos de APN y otras entidades vinculadas a la experiencia. Taller con técnicos.

#### **3° paso**

Visitas a terreno y entrevistas a pobladores involucrados en diferentes proyectos (beneficiarios, autoridades locales, maestros y otros informantes claves). Encuentro con pobladores cuando sea posible.

#### **4° paso**

Análisis de información y redacción de informe de sistematización.

#### **5° paso**

Comunicación de los resultados (devolución) con técnicos responsables de proyecto, autoridades de la APN y responsables del PCB. Ajustes y presentación informe final.

## Entrevistas a informantes claves

La primer instancia de contacto con los informantes claves ha sido por medio de entrevistas. Se ha tratado de entrevistas semi-estructuradas, las cuales se han ido adaptando según el interlocutor.

- Entrevistas con los técnicos en funciones gerenciales o de conducción (miembros de la DRC, promotores del DAS, guardaparques, etc.). En este caso se trató de observar los aspectos generales del DAS en cada parque, focalizando en la estrategia del PCB, la institucionalidad de la intervención, los procedimientos y metodologías, y los aprendizajes.
- Entrevistas con técnicos responsables de las organizaciones de apoyo de cada proyecto (en especial los miembros que participaron en la gestión o formulación del proyecto, en la toma de decisiones cruciales para la experiencia, y aquellos encargados de las tareas de seguimiento y evaluación, si los hubiere). Aquí se entrevistó a los técnicos de diferentes entidades de apoyo, en los casos en que aceptaron la invitación y podían participar. En otros casos, especialmente para los técnicos de Córdoba, se ha enviado la entrevista por e-mail. También se incluye en este grupo, a las entrevistas mantenidas con maestros o técnicos de otras instituciones que como tales fueron beneficiarios de las acciones del DAS, o bien se involucraron en sus acciones (por ejemplo, los maestros de las escuelas de PNQC y PNSG, técnicos de la Agencia Córdoba Ambiente, etc.).
- Entrevistas con pobladores. En este caso se ha priorizado a aquellos pobladores que han tenido un mayor protagonismo en el desarrollo de los diferentes proyectos, ya sea porque ha participado en la Comisión Consultiva de los parques, o porque actuaron como promotores locales, o bien porque dentro de sus grupos o subproyectos fueron reuniendo información y participaron en diferentes instancias. Esto no inhibe la existencia de otras instancias como el encuentro de pobladores, lo cual no fue posible en Córdoba y sí en San Juan (a realizarse en 23-11-07) donde la modalidad es una reunión y diálogo con beneficiarios directos por proyecto en función de los ejes centrales de la sistematización.

A grandes rasgos, las entrevistas desarrolladas han procurado encontrar respuestas diversas a las siguientes preguntas, las cuales –como se dijo- se han adaptado a cada interlocutor.

### *Caracterización de la la situación inicial y el contexto*

- o ¿Cómo era la situación de los pobladores en la zona? (esto básicamente procuró recrear los diagnósticos realizados oportunamente)
- o ¿Qué expectativas tenían respecto al proyecto los diferentes actores?
- o ¿Cuáles son las principales características de cada organización de apoyo (tipo de institución, objetivos, campo de acción, estructura organizativa, recursos humanos, técnicos y materiales, etcétera)? ¿Qué inserción comunitaria y antecedente tenía en la zona previo a la experiencia, y cómo jugó esto a favor o en contra respecto del proyecto? ¿Cómo miraba la institución a la APN, el GEF y este proyecto...?

### *La intencionalidad, naturaleza y ejecución del proyecto.*

- o ¿Cómo y por qué surgió el proyecto? ¿Qué objetivos se propuso? ¿En qué consistió y qué tipo de actividades contempló el mismo?
- o ¿Qué aspectos o problemáticas atendió el proyecto? ¿Cómo se diseñó y formuló el proyecto? ¿qué dificultades hubieron en esa etapa?

- ¿Cómo fue la ejecución del proyecto (principales actividades)? ¿Cómo se usaron los diferentes recursos? ¿Se realizaron las actividades de acuerdo a lo previsto (cantidad, calidad y oportunidad)?
- ¿Hubieron hechos inesperados que influenciaron el desarrollo de las actividades? ¿Cuál fue la influencia de estos hechos sobre la implementación del proyecto? ¿Cómo se enfrentaron los obstáculos (si los hubo)? ¿Hubieron cambios en los objetivos originales (generales o específicos) frente a los factores anteriores? ¿Cuáles?
- ¿Cómo participaron los diferentes actores involucrados en el proyecto?
- ¿Realizan algún tipo de evaluación del proceso y resultados?

*La situación final o actual.*

- ¿Qué aportes o cambios produjo el proyecto respecto de la situación inicial? La idea fue captar ¿Cuáles fueron según la mirada de cada entrevistado los principales logros del proyecto?
- ¿Hubieron resultados no esperados? Positivos, negativos, etc. ¿Cuál es la probabilidad de que los beneficios del proyecto perduren después de la intervención? ¿Qué nuevas expectativas se despertaron? ¿Qué dicen los diferentes entrevistados respecto a la retirada de la APN del trabajo con las comunidades?

*Las lecciones extraídas de la experiencia*

- ¿Qué aprendieron a partir de la experiencia, ya sea como consecuencia de haber obtenido resultados positivos como negativos? ¿Qué debería hacerse de manera diferente y qué de la misma forma? Un mirada desde los diferentes momentos del ciclo de vida del proyecto: (1) identificación del problema/s, (2) formulación del proyecto, (3) ejecución del proyecto, (4) seguimiento y auto-evaluación, etc.
- ¿Existe o podría haber existido otra manera de abordar los problemas y ejecutar el proyecto para que los resultados y los impactos sean mejores...? ¿De quién depende? (es decir, es por cambios en la estrategia del DAS, en la operatoria, o en el trabajo de la institución...).

En la siguiente tabla se mencionan los principales técnicos y pobladores entrevistados durante el proceso.

Persona	Institución o comunidad	Persona	Institución o comunidad
Lucía del Valle Ruiz	APN – DRC	Gustavo Peyrotti	APN – DRC
Daniel Caseres	Consultor APN – PNQC	Gustavo Soto	Consultor APN - PNQC
Regina Losada	APN – DRC	Marcos Ferioli	APN – DRC
Aylén Mereta	Consultor APN - PNSG	Conrado Rosacher	Agencia Córdoba Ambiente
Martín López	Poblador y miembro Comisión consultiva PNQC	Angel Domínguez	Poblador PNQC
Germán Jaacks	Guardaparque PNQC, quien participó de la reunión	Mirta	Pobladora beneficiaria de la zona Centro PNQC

<b>Persona</b>	<b>Institución o comunidad</b>	<b>Persona</b>	<b>Institución o comunidad</b>
	con pobladores y luego fue entrevistado.		
Gerónimo	Poblador beneficiario de la zona Centro, PNQC	Marta	Pobladora, beneficiaria y portera de Escuela Martín Fierro, PNQC
Abel Valles	Poblador beneficiario de la zona Norte, PNQC	Martina Josefa Valles	Poblador beneficiario de la zona Norte, PNQC
María Hermilda Pereyra	Poblador beneficiario de la zona Norte, PNQC	Raquel	Maestra de la Escuela El Manantial, escuela beneficiada con acciones del DAS
Guillermo Sillero	Técnico ASPA - PNSG	Alejandro Degeorgis	Técnico INTA San Juan - PNSG
Monica Ruiz	Técnico INTA San Juan - PNSG	Omar Miranda	Director INTA San Juan
Gerardo Salvioli	Técnico UNSJ –INA - PNSG	Antonio Damiani	Técnico UNSJ –INA - PNSG
Ola Ulf Karlin	Técnico UNSJ - PNSG	Mriángeles Gaviorno	Técnico UNSJ - PNSG
Mariana Martinelli	Técnico UNSJ - PNSG	Graciela Pastrán	Técnico UNSJ - PNSG
Zulma Garica	Técnico UNSJ - PNSG	Raúl Tello	Dirección de Medio Ambiente San Juan
Claudia Suarez	Técnico UNSJ - PNSG	Alejandro Flores	Asesor del Gobierno en San Juan
Myriam Díaz	Técnico UNSJ - PNSG	Carlos Borghy	Técnico UNSJ - PNSG
Daniel Allende	Técnico Asociación Quillay PNSG	Carlos Serpa	Técnico Dirección de Recursos Energéticos PNSG
Faustina Godoy	Pobladora, promotora local, Tudcum PNSG	Nivaldo Poblete	Poblador, promotor local y miembro de Comisión consultiva PNSG
Lino Aguilera	Poblador, promotor local y miembro de Comisión consultiva PNSG	Alfredo Díaz	Poblador, beneficiario de proyecto y miembro de Comisión consultiva PNSG
Viviana Godoy	Directora Escuela Malimán, beneficiaria de tres proyectos de capacitación extensión	Remo Meglioli	Empresario agro-industrial de Rodeo, Iglesia, no beneficiario de proyecto, pero actor relevante en al zona.
Sr. Paoli	Empresario apícola de Rodeo, Iglesia, no beneficiario de proyecto, pero actor relevante en al zona	Gabriela Espinosa	Técnica de APN a nivel central, investigadora FLACSO, quien evaluó la experiencia del proyecto apícola a cargo de ASPA.
Señor Quilpatay	Unión Vecinal de Tudcum	Luis Aguilera	Unión Vecinal de tudcum
Sra María Elvira	Directora Escuela de Tudcum	Paula Marcora	Asesora Técnica en diferentes proyectos en el PNQC
Héctor Jimenez	Coordinador DAS a nivel nacional	Daniel Reninson	Asesor Técnico en diferentes proyectos en el PNQC



Lamentablemente, por lo mencionado en varias secciones de este informe, no fue posible entrevistar a más técnicos involucrados en los proyectos del PNQC. Estos técnicos fueron convocados a una reunión taller, y no asistió ninguno de los invitados. Sólo tres respondieron a la convocatoria, indicando que sería imposible participar... A todos se les envió una encuesta con las preguntas básicas de la sistematización y las explicaciones respectivas sobre los objetivos de la misma, pero sólo tres respondieron esta solicitud. En el caso de los guardaparques de ambos parques nacionales, se les envió una encuesta especial, pero en ninguno de los casos la misma fue respondida.

### **Reuniones y encuentros con pobladores**

La instancia de reunión o encuentro sólo fue posible en San Juan. Una de las principales dificultades para ello ha sido el no poder contar con los fondos de capacitación que supuestamente cubrirían los costos que un encuentro de pobladores demanda.

En el caso del PNQC, dadas las grandes distancias y el prolongado período desde que se finalizaron los proyectos, se consideró que un encuentro de pobladores sería prácticamente imposible de concretar, a la vez que muy pocas las posibilidades de participación para la gente. En este caso se decidió realizar visitas a diferentes zonas de la RHPPA para entrevistar a pobladores en forma individual. En un caso, donde fue posible por las distancias -y posibilidad logística de técnicos de la DRC para colaborar con la organización- se realizó una reunión de pobladores beneficiarios. En esta reunión, realizada en la casa del Sr. Osmar González, participaron 17 pobladores de la zona, representantes de 16 familias beneficiarias. Sin duda, esta fue una excelente instancia de reflexión grupal sobre la experiencia, desde la cual son numerosos los aprendizajes alcanzados, los que nutrieron significativamente el análisis de la experiencia.



En el caso del PNSG, posibilitado principalmente por la corta distancia entre los pobladores, pero también por la cercanía en cuanto a la finalización del DAS y la existencia de promotores voluntarios altamente motivados, ha sido posible realizar un encuentro de pobladores. En este encuentro,

participaron 72 pobladores beneficiarios, principalmente de Tudcum (donde se realizó la reunión) pero también de las comunidades de Malimán, Angualasto y Colanguil. Esta instancia de taller, que también sirvió a los fines de cierre y despedida del DAS, permitió captar con profundidad y en forma detallada la percepción de los actores locales sobre cada uno de los proyectos y la intervención en su conjunto.



### **Análisis de la información y redacción de informe final**

El proceso de sistematización fue muy rico, y ofreció una amplia gama de información, sumamente valiosa no sólo para este informe, sino también para otras instancias e reflexión que en el futuro se diseñen. El proceso de análisis y redacción demandó dos semanas de trabajo, a partir de lo cual fue necesario, en muchos casos, solicitar nuevos datos e información adicional.

A partir del análisis de la experiencia, y al observar proyectos o actividades que sobresalieron por los resultados o la metodología utilizada, se invitó a los técnicos responsables a escribir una breve reseña de los mismos, los cuales han sido incluidos en el Anexo N° 1 del respectivo informe final.

Luego de la entrega formal del informe, se espera que el mismo motive nuevas instancias de reflexión sobre la experiencia del DAS, y que sea usado como un insumo más a la hora de dar continuidad a la misma experiencia o iniciar otras acciones similares.

## ANEXO N° 3: DOCUMENTO DE APOYO REALIZADO PARA LA SISTEMATIZACION DEL DAS

### SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTOS Y EXPERIENCIAS DE DESARROLLO RURAL

#### Aproximaciones conceptuales y metodológicas

*Esteban Tapella*

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

#### 1. INTRODUCCION

La posibilidad de analizar en forma sistemática el proceso, los resultados y el impacto generado por diversas iniciativas de desarrollo rural, permite extraer lecciones y aprendizajes que ayudan a mejorar las actividades actuales y los proyectos futuros. 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, universidades, etc.) y organizaciones beneficiarias o usuarios de cada proyecto, y ayudando también a generar nuevas acciones para mejorar el desarrollo de los mismos.

Este documento pretende poner a consideración una propuesta muy simple para la sistematización de experiencias de desarrollo rural. Primero se presenta una breve conceptualización y caracterización del enfoque de sistematización adoptado. Segundo se enuncian algunas consideraciones metodológicas básicas (elementos y momentos de la sistematización) los que intentan ordenar y guiar toda práctica sistematizadora.

#### 2. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

##### *¿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.

Según Sergio 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 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. 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 facilitaron el trabajo del grupo, y los resultados e impactos de la experiencia.

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?

### **¿Sistematizar o evaluar?**

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 y 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 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* (W.K. Kellogg, 1995). 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', éste 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.

### ***Principios básicos que guían la sistematización***

A partir del marco conceptual desarrollado y lo aporte de otros autores, se puede resaltar a modo de síntesis una serie de principios básicos de la sistematización:

- ✓ Se trata de un proceso de reflexión crítica que permita 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, cuál es la utilidad de estos efectos y la sostenibilidad de los mismos, etcétera.
- ✓ El propósito es rescatar aprendizajes 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.
- ✓ 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.
- ✓ Se intenta incorporar 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.



### ***¿Para qué sirve la sistematización?***

- ✓ 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 del conjunto de proyectos.
- ✓ Desarrolla la capacidad y fortalece a las organizaciones. Mientras más participativo y educativo es el proceso de sistematización existen mayores oportunidades 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.
- ✓ Permite documentar experiencias muchas veces inéditas. La sistematización sirve como base para la redacción de informes, documentos de trabajo y artículos sobre la experiencia.
- ✓ Ayuda a compartir y comunicar las experiencias del proyecto. El contar con un documento que describa, analice y explique las lecciones aprendidas facilita el compartir las experiencias del proyecto, así como la reflexión y aprendizaje inter-institucionales (compartir experiencias de desarrollo entre ONGs, organizaciones populares, y otras organizaciones interesadas). 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.

### **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) y Berdegué et al (2000).

Este esquema está compuesto por diferentes áreas o aspectos (elementos) a ser documentados y analizados durante el proceso de sistematización. Estos aspectos 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.

En la próxima página se presenta un esquema básico con los ejes y momentos de la sistematización, lo cual es desarrollado con más detalle en el punto siguiente.

## Ejes y momentos de la sistematización

### (1) la 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.

Lo normal en un proceso de sistematización de experiencias de apoyo al desarrollo es que en el objeto se conjuguen al menos tres aspectos: (1) la práctica y los proyectos; (2) el proceso social que se genera entre los diferentes actores; y (3) 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 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 asume que los diferentes puntos de vista son importantes, 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).

Algunas preguntas orientativas pueden ser: ¿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*

Todo proyecto o proceso de desarrollo tiene un punto de inicio (situación inicial), en el cual pueden distinguirse dos aspectos: el problema que se quiere resolver, por ejemplo, el desempleo, los problemas nutricionales en niños, etcétera; y 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 limitar las posibilidades de acción del proyecto o potenciar las oportunidades. 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*

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. Algunas de las principales puntos a contemplar son:
  - Identificación, definición y análisis de los objetivos generales y específicos del proyecto a corto, mediano y largo plazo. ¿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. Algunos puntos a tener en cuenta son:

- ¿Qué estrategia de desarrollo se adoptó para el logro de los objetivos propuestos (trabajo asistencial; enfoque verticalista, etcétera)? ¿Cómo se originó 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 agencia/s que han 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?

✓ 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: (1) las actividades que constituyen el proceso, (2) la secuencia en el tiempo de esas actividades (es necesario concentrarse sólo en identificar los hechos principales, los hitos del proceso), (3) el papel jugado por los principales actores, (4) los métodos o estrategias empleados en las actividades, (5) los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados, (6) 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 facilitadores y obstaculizantes, 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.

**(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 dieron origen a la intervención como a en relación el proceso de organizativo y 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.

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 extraídas 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 'comuncable'. 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.

## **5. REFERENCIAS**

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.
- CIDE-FLACSO (1984) 'Apuntes Sobre Sistematización de Experiencias. Informe final del Seminario Sistematización de Experiencias de Educación Popular y Acción Social. Talagante, Chile, 9-13 de enero de 1984.
- Jara, O. (1998) 'Para sistematizar experiencias' ALFORJA. San José, Costa Rica.
- Martinic, S. (1984) 'Algunas categorías de análisis para la sistematización' CIDE-FLACSO. Santiago, Chile.
- Morgan, M. Y T. Quiroz (1988). 'Acerca de la Sistematización', en 'La Sistematización de la Práctica: Cinco Experiencias con Sectores Populares' HUMANITAS-CELATS: Buenos Aires, Argentina
- W. K. Kellogg Foundation (1995) 'W. K. Kellogg Foundation Cluster Evaluation Model for Evolving Practices'

## BIBLIOGRAFIA

- 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. (2006) 'Sustentabilidad como Concepto Situado. Un Marco Conceptual para la Construcción de Indicadores'. *Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, 8.
- 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. (2001) "Diagnóstico Socio-productivo de Pequeños Productores de la Reserva Hídrica Provincial Pampa de Achala" (informe final). Proyecto de Conservación de Biodiversidad, Administración de Parques Nacionales.
- 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.
- Demo, P. (1987) 'Participación y Conquista', Universidad Federal de Ceara, Fortaleza, Brasil.
- 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.
- IKERD, J. (1993) 'Two related but distinctly different concepts: organic farming and sustainable agriculture'. *Small Farm Today* 10 (1) 30-31.
- 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.
- Lea M. Scherl, Alison Wilson, Robert Wild, Jill Blockhus, Phil Franks, Jeffrey A. McNeely and Thomas O. McShane (2004) 'Can Protected Areas Contribute to Poverty Reduction? Opportunities and Limitations', UICN. Cambridge.
- Leach, M., Mearns, R. & Scoones, I. (1999): Environmental entitlements: Dynamics and Institutions in Community-Based Natural Resource Management. *World Development* 27, 225-247.

- Oviedo, G. (2006) '¿Pueden las áreas protegidas contribuir a la reducción de la pobreza? Seminario Andino de Capacitación en Turismo Sostenible y Alivio de la Pobreza en Áreas Protegidas'. Quito, octubre del 2006.
- Palma, D. (1998) 'La Participación y la Construcción Ciudadana', Documentos de Trabajo N° 27, Centro de Investigaciones Sociales, Universidad Arcis, Santiago de Chile.
- PCLG (2007). Linking Biodiversity Conservation and Poverty Reduction: Who, What and Where? The PCLG Directory of Poverty and Conservation Organisations and Initiatives, 2007. International Institute for Environment and Development, London. Disponible para su descarga en: [http://www.povertyandconservation.info/docs/2007115-Survey\\_Update.pdf](http://www.povertyandconservation.info/docs/2007115-Survey_Update.pdf)
- Phillips, A. 2003. Un paradigma moderno. Conservación mundial 2: 6 – 7.
- 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.
- Rivas, A. (comp.) (2006) 'Gobernanza de los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas en los Andes Tropicales. Diagnóstico regional y análisis comparativo'.
- 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.
- Soto, G. (2006) "Informe Final de Consultoría DAS", Proyecto de Conservación de Biodiversidad, Administración de Parques Nacionales.
- Tapella, E (2005) 'Aprendiendo para dar el próximo paso. Memoria de la Reunión de Evaluación de Medio Término Participativa (EMTP) en las Comunidades de Tudcum, Colanguil, Angualasto y Malimán. APN/GEF/BIRF, Septiembre 2005.
- Tapella, E, G. Graffigna y P. Pastor (2007) Dirección general y realización del video documental "Gente de tierras altas: la dimensión humana de la conservación". Cortometraje (29') sobre la experiencia Desarrollo Sustentable con pobladores ubicados en la zona de influencia del Parque Nacional San Guillermo, en San Juan, Argentina.
- Tapella, E. (2003) 'Diagnóstico Socio Productivo de las comunidades en el Area de Influencia del Parque Nacional San Guillermo', consultoría contratada por la Administración de Parques Nacionales, Proyecto de Conservación de la Biodiversidad, Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF/BIRF).

- UICN (2003) 'Mensaje a las Partes en el Convenio de Diversidad Biológica'.
- UICN (2004) 'Protected Areas and Poverty: An Emerging issue from the 5<sup>th</sup> World Parks Congress' Kuala Lumpur.
- UICN. Gland. Suiza. UICN (2005) 'Fortalecimiento de la Efectividad de Manejo de Áreas Protegidas en los Andes. Memorias del taller regional. Quito.
- 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.
- Videla Espinosa, G. (2007) "Evaluación de resultados del emprendimiento familiar apícola de los Valles Ilesianos de San Juan (GEF – APN – ASPA): una perspectiva de enfoques integrados". Tesis de Maestría, FLACSO-Argentina.
- WCED. 1987. Our Common Future. Oxford University Press.