

# SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

-Texto de referencia y consulta-

COLECCIÓN  
Cuadernos del Desarrollo Comunitario



Herman Van de Velde

No. **2**

N  
102  
V217

Van de Velde, Herman

**Sistematización de experiencias: *texto de referencia y consulta.***

Herman Van de Velde. Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (CICAP)/ Volens Centroamérica.-- 1a. ed. Estelí: CICAP/Volens Centroamérica. 2008. Colección: *Cuadernos del Desarrollo Comunitario*; No.2.

176 pp.

SISTEMATIZACION-EXPERIENCIAS METODOLOGIA

© **Herman Van de Velde**

© **CICAP / VOLENS - Centroamérica 2008**

**Edición al cuidado de:**

**Karla Yeneris Caballero – ADESO “Las Segovias”**

**Foto de Portada:**

**Archivo CICAP**

**Diagramación:**

**Maudiel Ràudez Ruiz**

**Impresión:**

**Impresiones ISNAYA**

**Septiembre, 2008**

# Sistematización de Experiencias

- Texto de referencia y consulta -

Septiembre, 2008

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1. La sistematización, origen y desafíos</b>	<b>7</b>
1.1. Origen de la sistematización	7
1.2. ¿Por qué sistematizamos tan poco?	9
1.3. Dilemas y desafíos de la sistematización	11
<b>2. ¿Qué es ‘sistematizar’?</b>	<b>23</b>
2.1. Una actitud ante la vida	23
2.2. Conceptualizando	25
2.3. Sistematización de procesos y sistematización de contenidos	33
2.4. La Sistematización y los Informes Narrativos	34
2.5. Sistematización – Evaluación – Investigación	37
2.6. Sistematización – Experienciación – Concienciación	41
2.7. Sistematización como proceso de construcción de ‘aprendizajes’	43
2.8. Significado político-ideológico de los procesos de sistematización	50
<b>3. Preguntas acerca de la sistematización</b>	<b>55</b>
3.1. ¿Para quién(es) sistematizar? ¿A quién(es) le(s) importa?	55
3.2. ¿Para qué sistematizar?	57
3.3. ¿Quiénes deberían sistematizar? ¿Quiénes lo hacen?	67
3.4. ¿Qué sistematizar? ¿Qué es sistematizable?	73
3.5. ¿Cuándo sistematizar?	75
<b>4. Condiciones para la sistematización</b>	<b>78</b>
4.1. Disposiciones Institucionales y Personales	79
4.2. Delimitación clara de objetivos, objeto y ejes	90
4.3. El contexto teórico	93
4.4. Lo objetivo – lo subjetivo	95
4.5. La Sistematización y la dialéctica del aprendizaje	96
<b>5. Una propuesta metodológica</b>	<b>98</b>

5.1. Lógica global	99
5.2. Metodología para la sistematización de experiencias de desarrollo	108
<b>Concluyendo: ¿Alcances de la sistematización?</b>	<b>161</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>166</b>
<b>Anexo 1: Formato para la Reconstrucción</b>	<b>170</b>
<b>Anexo 2: Informes de Proceso</b>	<b>174</b>

# Introducción

*“La actitud es escuchar, que está más allá de oír.  
Muchas veces oímos muchas cosas, pero tenemos que  
tratar de escuchar lo que el otro está queriéndonos  
decir, esto es, una actitud fundamental”.*  
*“No hay palabra verdadera que no sea unión  
inquebrantable entre acción y reflexión”.*  
*“Decir la palabra verdadera es transformar el mundo”.*

Paulo Freire

## **Una aclaración previa necesaria:**

Las fuentes directas para la elaboración de este texto fueron principalmente las siguientes:

- . CICAP (2002-a), **Compendio de textos ‘Procesos de Sistematización 1’. Compilación de elementos teóricos y experiencias vividas.** CICAP (sin editar), Estelí – Nicaragua, 187 pp.
- . CICAP (2002-b), **Compendio de textos ‘Procesos de Sistematización 2’.** CICAP (sin editar), Estelí – Nicaragua, 243 pp.
- . Van de Velde H. (2002), **La sistematización de experiencias educativas: un espacio para la reflexión crítica y la transformación de la práctica. Módulo 4: Aprender a sistematizar, sistematizando las experiencias educativas, en su propio ámbito y desde sus protagonistas.** IDE-UCA, Managua, 93 pp.
- . Coppens F. y Van de Velde H. (2005), **Sistematización.** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 132 pp.
- . Castillo B. y Van de Velde H. (2007), **Sistematización.** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 153 pp.
- . Jara Holiday O. y González Rodríguez N. (2007), **¿Cómo sistematizar experiencias educativas?** Órgano Editor EDUCACIÓN CUBANA, La Habana – Cuba, 11 pp.

Y por supuesto todos los documentos que sirvieron de insumos para la elaboración de los primeros 5 documentos mencionados (ver bibliografía).

Es frecuente escuchar preocupaciones relativas a la necesidad de sistematizar las experiencias vividas en la promoción de proyectos de desarrollo. Los intereses relacionados a la sistematización de experiencias suelen ser muy variados.

Por lo anterior decidimos iniciar (**primer capítulo**) este libro reivindicando brevemente el contexto, muy latinoamericano y popular, en el cual surgió la sistematización. Hacemos una reflexión sobre por qué sistematizamos tan poco e incluimos reflexiones de Oscar Jara respecto a los dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias.

El objetivo es ofrecer insumos de reflexión que contribuyan a superar estos temores relacionados a la sistematización. Al igual que para aprender a caminar, lo fundamental para sistematizar es quitarse el miedo y tirarse al agua; se aprende a sistematizar sistematizando. Más importante que las capacidades metodológicas y el dominio de las técnicas es la actitud crítica y auto-crítica, la disposición a cuestionar nuestra manera de hacer las cosas para no volver a cometer los mismos errores. Sin embargo, afirmar que sistematizar no es ‘tan’ complicado no significa que ocultemos su complejidad o minimicemos el rigor metodológico que hay que mantener para lograr éxito. No es complicado porque cualquiera lo puede hacer dedicándole el tiempo necesario y trabajando de manera ordenada.

Pero sí es algo complejo, en primer lugar porque no es cosa de replicar sencillamente una receta válida universalmente, sino al contrario, siempre hay que adecuar la metodología en función de las particularidades de la experiencia que se pretende sistematizar. Como lo señala el antropólogo chileno Martinic (1998, 12-14):

*Asumimos que la sistematización como concepto y práctica metodológica no tiene un significado único. Por el contrario, gran parte de su riqueza radica en la diversidad de enfoques que se utilizan y que dan cuenta de la contextualización y sentido práctico que se otorga a la reflexión de la experiencia.*

Este ejercicio de contextualización implica tomar en cuenta simultáneamente un gran número de factores involucrados.

Con el afán de seguir desmitificando la sistematización, continuamos en el **segundo capítulo** profundizando en la idea que sistematizar es ante todo una actitud ante la vida, una disposición a aprender a partir de nuestras experiencias cotidianas, aún cuando éstas parezcan quizás totalmente irrelevantes. Propondremos después una recopilación de diferentes aportes que deberían permitirnos forjar nuestra propia concepción de la sistematización.

En el **tercer capítulo**, procuraremos aportar, de una manera muy concreta, insumos para responder a las preguntas que comúnmente se plantean al iniciar un trabajo de sistematización.

Luego, apuntando cada vez más a los aspectos metodológicos, dedicaremos el **cuarto capítulo** a precisar las condiciones necesarias, tanto a nivel personal como institucional, antes de iniciar un proceso de sistematización.

En el **quinto capítulo**, después de exponer la lógica metodológica global que proponemos seguir para llevar a cabo una sistematización, presentaremos detalladamente una propuesta metodológica. Incluimos ejemplos concretos, también de posibles instrumentos a aplicar.

En el **último capítulo**, presentaremos algunos ejemplos de prácticas en materia de sistematización, los cuales permitirán evidenciar que, más allá de la aplicación de modelos metodológicos, su denominador común es la creatividad metodológica y la capacidad de adecuarse a las singularidades de cada experiencia.

Para finalizar, se brindarán algunos elementos de reflexión relativos a **los alcances** que pueden esperarse de un trabajo de sistematización. Resulta razonable invertir en esto si creemos que puede fortalecernos en nuestro trabajo cotidiano con los sectores populares.

Se está asumiendo el reto...

# 1. La sistematización: origen y desafíos

Antes de profundizar sobre qué es sistematizar queremos responder tres preguntas:

1. *¿Desde qué contexto surge la sistematización?*
2. *¿Por qué nos cuesta tanto ponernos a sistematizar?*
3. *¿Cuáles son los dilemas y desafíos de la sistematización?*

## 1.1. ORIGEN DE LA SISTEMATIZACIÓN

Desde la Escuela para el Desarrollo de Lima, una de las instituciones pioneras en el campo de la sistematización, Francke y Morgan (1995, 4-5) ubican las primeras propuestas de sistematización, a principios de los años '80, entre diferentes iniciativas de base trabajando en la perspectiva metodológica de la Educación Popular:

*La inquietud por sistematizar surge con fuerza a inicios de la década de 1980, como una preocupación de los profesionales que trabajan directamente con grupos populares en la implementación de proyectos y acciones que buscan contribuir a mejorar sus condiciones de vida y/o su ubicación socio-política. Esa inquietud se alimenta de diversas fuentes. De un lado, se siente la necesidad de recuperar y comunicar las experiencias de educación popular, promoción, trabajo social, que ya tenían una trayectoria de varios años de duración. Se intuye que esas experiencias valiosas, preñadas de aprendizajes potenciales, no se estaban ni intercambiando ni acumulando y, por tanto, tampoco se aprovechaban como se podría. Las formas tradicionales de evaluación no daban cuenta de la riqueza de los procesos, y muchas veces resultaban haciendo apreciaciones injustas y parciales. A ello se suma, en los últimos años, la llamada 'crisis de los paradigmas'. Se cuestionan muchos de los*

*supuestos teóricos e ideológicos en que se habían sustentado las intervenciones de promoción. La necesidad de reafirmar su sentido y encontrar nuevas orientaciones se torna urgente.*

*Se comienza a buscar maneras de recuperar y aprender de las experiencias acumuladas. La sistematización es una de las propuestas que surgen, junto con formas diferentes de investigación y evaluación, que enfatizan la participación de los propios interesados: el personal de los proyectos y la población con quien se ejecutan las acciones. En el transcurso de pocos años, desde diversos lugares de nuestro continente y a partir de experiencias muy variadas, se generan cantidad de propuestas: guías y métodos para el diagnóstico y la planificación participativos, la evaluación iluminativa, la sistematización de experiencias.*

Refiriéndose más precisamente a esta ‘crisis de los paradigmas’, otro reconocido especialista latinoamericano (Costa Rica) en el campo de la sistematización, O. Jara (1994), subraya que dicha crisis plantea precisamente un reto importante para la sistematización:

*...el nuevo escenario de este fin de siglo ha puesto en cuestión las prácticas y las concepciones teóricas de los movimientos sociales y las ciencias sociales latinoamericanas. Nos enfrentamos a nuevas preguntas y a desafíos inéditos. Es un momento histórico privilegiado para la creación, pero las respuestas a las nuevas preguntas no van a surgir de ningún otro lugar sino de la propia experiencia histórica acumulada. Lamentablemente no hemos acumulado aún los aprendizajes necesarios contenidos en esas experiencias.*

*La sistematización, como ejercicio riguroso de aprendizaje e interpretación crítica de los procesos vividos, sigue siendo una tarea pendiente y hoy –más que nunca- puede contribuir de forma decisiva a recrear las prácticas de los movimientos sociales y a renovar la producción teórica de las ciencias sociales, desde la experiencia cotidiana de los pueblos de América Latina, en particular de aquellas comprometidas con procesos de educación y organización popular.*

## **1.2. ¿POR QUÉ SISTEMATIZAMOS TAN POCO?**

Desde luego, el reto que debe enfrentar toda propuesta de sistematización es considerable: revitalizar los fundamentos epistemológicos de la Educación Popular. No obstante, casi tan frecuentes como estas declaraciones de buenas intenciones, se escuchan también lamentos en torno a los diferentes obstáculos que impiden dar el paso necesario para convertir estas voluntades en realidad.

Visto desde la perspectiva de educadoras/es y promotoras/es involucradas/os en el trabajo de campo con los sectores populares, la mayoría alimenta muchas expectativas en cuanto a la sistematización como posibilidad de reivindicar, en un plano teórico, el gran valor que tiene su trabajo práctico para contribuir al desarrollo de una metodología de Educación Popular. Sin embargo, hasta ahora muy pocas/os contamos con algún trabajo real de sistematización en nuestro haber. ¿Por qué? El mismo Jara (1992, 1-4) y otros autores, como Antillón (2002, 13-14) coinciden para identificar las razones que resumimos a continuación:

### **1.2.1. Parece una tarea demasiado complicada**

Las propuestas más difundidas resultan demasiado abstractas, tanto en su lenguaje como en sus procedimientos. Parece, por tanto, que requieren de un esfuerzo extraordinario y muy especializado. Eso provoca tres reacciones posibles:

- No atreverse ni a empezar;
- Aventurarse a comenzar y perder el aliento al poco tiempo, sea porque las fases iniciales se prolongan y enredan demasiado o porque el ritmo de otras actividades impide dedicarle a la sistematización el tiempo suficiente;
- Considerarla como una labor especializada imposible de realizar a nivel interno y posponerla esperando contar algún día con suficientes recursos para

remunerar adecuadamente al/el consultor(a) externa/o, supuestamente especialista en la materia, aunque desconozca totalmente la experiencia a tratar.

### **1.2.2. No se cuenta con definiciones claras**

A menudo no está muy clara la especificidad de la sistematización con respecto a la evaluación, la investigación o el simple informe. Tampoco está claro si se debería sistematizar toda la experiencia institucional o si es posible hacerlo sólo sobre una experiencia particular y, en este último caso, no se sabe muy bien cuáles criterios utilizar para definirla. En fin, se desconocen los productos concretos que pueden esperarse de una sistematización y ésta se convierte en algo misterioso, entre mágico y gaseoso, que no se sabe por donde agarrar.

### **1.2.3. No se sabe quiénes deben involucrarse**

Tampoco hay claridad en cuanto a la relación entre participación y sistematización. A veces se pretende involucrar a representantes de grupos metas y surgen entonces otros problemas: su representatividad y selección, los ámbitos en los cuales pueden aportar, los niveles de su participación, etc.

En otros casos, se considera que se trata de una labor exclusivamente institucional, planteándose otras opciones: que la asuma el equipo facilitador del proyecto a sistematizar; conformar una comisión de trabajo específica pero temporal; crear un área permanente de sistematización; o contratar a un(a) especialista en la materia.

### **1.2.4. No se planifica como prioridad**

Aún cuando se reconoce como algo útil e importante, pocas instituciones tienen incorporada la sistematización en sus planes y no la incluyen como componente cuando formulan nuevos proyectos, de tal manera que aparece generalmente como una actividad marginal o como un proyecto aparte. Normalmente se tienen

definidos momentos para la planificación, la ejecución y la evaluación de las actividades institucionales, pero no se programan momentos para la sistematización. Es muy común que se afirme “*iNo tenemos tiempo para sistematizar!*”, con lo cual se considera implícitamente la sistematización como un lujo mientras la prioridad es seguir ‘ejecutando actividades’ pues las agencias financiadas presionan constantemente para incrementar la cantidad de talleres realizados, el grupo meta, etc. Esto nos mantiene en un activismo cegador que nos impide tomar distancia para reflexionar críticamente sobre nuestro quehacer.

### **1.2.5. No sabemos cómo empezar**

Por último, se ha mitificado la sistematización como una tarea muy técnica y abstracta que requiere de todo un andamiaje muy complejo de herramientas didácticas. No nos atrevemos a inventar nuestras propias herramientas para empezar sino que esperamos contar con una guía, como si se tratara de aplicar una receta.

### **1.3. DILEMAS Y DESAFÍOS DE LA SISTEMATIZACIÓN (POR OSCAR JARA)<sup>1</sup>**

*Oscar Jara H., CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica*

*... He organizado esta presentación en tres dilemas y ocho desafíos que enfrenta la sistematización de experiencias...*

---

<sup>1</sup> Retomado de presentación realizada en el mes de abril 2001, Cochabamba, Bolivia, en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation.

### **1.3.1. LOS DILEMAS**

#### **a. La concepción de la sistematización**

*El primero, tiene que ver con cómo concebimos la Sistematización: tenemos dos opciones, si entendemos la noción de sistematización como:*

1. *sistematización de datos, sistematización de **información***

*O si la entendemos como:*

2. *sistematización de **experiencias***

*El significado más usado comúnmente es el primero: hace referencia al ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa categorías, relaciones, posibilitando la constitución de bases de datos organizados, etc.*

*La segunda opción es menos común y más compleja: se trata de ir más allá, se trata de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte.*

*Sistematizar experiencias significa entonces entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en dicho proceso.*

***Por lo tanto, en la sistematización de experiencias, partimos de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica.***

*El dilema está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una **interpretación crítica**. El eje principal de preocupación se traslada de la reconstrucción de lo sucedido y el*

*ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro.*

*En ese sentido, sistematizamos nuestras experiencias para aprender críticamente de ellas y así poder:*

- a) Mejorar nuestra propia práctica*
- b) Compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares*
- c) Para contribuir al enriquecimiento de la teoría*

### ***b. Las modalidades o enfoques de sistematización***

*Un segundo dilema tiene que ver con escoger el enfoque o las modalidades con las que vamos a hacer una sistematización. Este es otro dilema complejo, pues existe una enorme variedad de posibilidades, no hay una sola manera de hacer sistematización de experiencias.*

*... se hablaba de cuatro posibilidades:*

- Desde los actores, en forma participativa*
- Sistematización formal al concluir la experiencia*
- Una sistematización que se hace sobre la marcha*
- Una sistematización con miras al mercado*

*Sin embargo, no podríamos usar estas categorías como el único criterio de clasificación, porque hay modalidades que combinarían varios de ellos y hay, seguramente, muchas otras posibilidades más: regular o irregularmente, una sola experiencia o varias a la vez, en función de crear una nueva estrategia o para mejorar la existente, etc., etc.*

*Este dilema sólo lo podemos enfrentar con una gran capacidad creadora y no esperando ninguna receta: significa que tenemos que tomar opciones ante una gran variedad de modalidades posibles. La única “receta” es que **la modalidad depende de las circunstancias**, el tipo de institución, el objetivo específico que queremos alcanzar, el tipo de experiencia que queremos sistematizar, el nivel de participación de los diferentes actores involucrados, etc. Se trata, pues, de tomar opciones y de impulsar un estilo propio de sistematizar adecuado a las condiciones reales.*

### **c. El proceso metodológico, las técnicas y los procedimientos**

*Este dilema de qué metodología utilizar, qué pasos dar, cuáles técnicas usar, etc., es semejante al anterior: no hay recetas y hay una multiplicidad grande de posibilidades. Lo que sí tenemos que tener claro es los criterios por los cuales vamos a escoger una determinada metodología o una técnica específica para aplicarla con un particular procedimiento.*

*Estos criterios debemos tomarlos en cuenta en dos sentidos:*

- » *La secuencia del proceso que debe cuidar que tenga coherencia global en conjunto.*
- » *Las herramientas, que pueden ser casi infinitas y para cada momento del proceso. (Para hacer registros, recuperación histórica, hacer análisis, síntesis, para comunicar, para socializar, etc.)*

*En cualquier caso, no debemos perder de vista la INTEGRALIDAD del proceso: que cada herramienta utilizada sirva para alcanzar la visión y el objetivo de conjunto. No debemos engolosinarnos con las técnicas de moda o con una que nos gusta más, sino ser capaces de utilizar las que mejor se adecuen a las circunstancias.*

*Sobre la base de estos dilemas hay una serie de desafíos que quisiera plantearles como una provocación a la reflexión crítica....*

### 1.3.2. LOS DESAFIOS

#### a) **Ámbito y alcance de la sistematización**

*Aquí la pregunta es sobre si se podrá sistematizar cualquier tipo de experiencias, de cualquier duración o dimensión, es decir, qué criterios tener para seleccionar una experiencia para ser sistematizada.*

*El desafío se relaciona con poder enfrentar por lo menos dos aspectos:*

» *La delimitación clara del **objeto** a sistematizar, es decir, qué experiencia, realizada en qué período y lugar. Además, la precisión de algún o algunos **ejes** de sistematización, es decir, qué aspectos principales de esa experiencia nos van a interesar más (no se tiene que sistematizar toda la experiencia, ni todos los aspectos.)*

» *El identificar prácticas significativas y no sólo las llamadas “mejores” prácticas. Porque sistematizar una experiencia “fracasada” también podría darnos muchas lecciones.*

#### b) **Condiciones**

*Este desafío es clave: hay que crear condiciones para llevar a cabo la sistematización de experiencias. Y condiciones en dos terrenos:*

- 1) **Personales** : *como por ejemplo disposición a aprender de la propia práctica, sensibilidad para dejarla hablar por sí misma y no hacerle decir sólo lo que nos interesa o nos conviene, tener capacidad de análisis y síntesis, etc.*
- 2) **Institucionales**: *como por ejemplo el interés por impulsar una dinámica de equipo y no sólo preocuparse por la estructura organizativa, tener un sistema de funcionamiento institucional, impulsar un proceso acumulativo de la práctica institucional, etc. Es decir, sin ellas, la institución no priorizaría la*

*sistematización y la hace inviable. Es necesario que la institución esté dispuesta a destinar recursos y tiempo para ello, así como lo hace para la planificación y la evaluación.*

**c) Producción de conocimientos<sup>2</sup>**

*Si la sistematización realiza realmente una interpretación crítica del proceso de la experiencia vivida y extrae aprendizajes, quiere decir que genera un nuevo conocimiento. Ahora bien, aquí el desafío es realmente garantizar que se produzca un nuevo conocimiento a partir de los conocimientos existentes.*

- » *No hay transferencia, transmisión unilateral de conocimientos. El conocimiento siempre supone un proceso activo en la que se relaciona el conocimiento existente con nuevas informaciones, para producir un nuevo conocimiento. La producción de conocimientos realmente nuevos supone desarrollar nuestra capacidad creativa de pensar y no sólo de repetir lo que nos dicen. La sistematización de experiencias, en la medida que tiene por objeto de conocimiento a la propia experiencia, es un factor importantísimo para producir nuevos conocimientos.*
  
- » *Hay que resolver dialécticamente la relación entre saber empírico y saber científico. Lamentablemente sufrimos un paradigma de ciencia que no valora el conocimiento empírico, el saber local, y sólo pone énfasis en el conocimiento acumulado, en el saber constituido académicamente. Es un error. La sistematización de experiencias es una gran posibilidad para que se expresen y se desarrollen y divulguen los conocimientos y saberes locales, que tienen mucho que aportar al enriquecimiento del pensamiento científico. Esto también permitirá asumir más creativamente nuestros proyectos, pues no*

---

<sup>2</sup> A nivel personal (editor del texto) preferimos hablar de producción de ‘aprendizajes’, los cuales integran los conocimientos pero no se limitan a ellos y más bien promueven la construcción de ‘actitudes’. Cada actitud implica hasta 12 componentes, uno de ellos es el ‘cognoscitivo’.

*tendremos una actitud pasiva que se reduce a aplicar los conocimientos y verdades que ya existen, sino que impulsaremos nuestra capacidad de crear conocimientos adecuados a la realidad que vivimos y sus particularidades.*

» *En este campo debemos reconocer que no hablamos sólo de un proceso limitadamente racional. Debemos tomar en cuenta los conocimientos, los raciocinios, pero también las creencias, mitos, valores, emociones, todas las expresiones de nuestra subjetividad con las que impulsamos nuestras prácticas. Muchas veces esto se pretende obviar, como si fuéramos puramente razón aplicada y no seres humanos que sentimos y somos capaces de hacer cosas porque nos involucramos totalmente en las situaciones que vivimos. Esta dimensión vital e integral es decisiva para generar capacidad transformadora.*

» *Aquí entramos en un punto clave de carácter epistemológico y que habría que desarrollar con mucho más detalle en otro momento: **la relación entre Objetividad y Subjetividad**. El paradigma positivista y patriarcal con el que nos hemos formado, pretende que no valoremos las dimensiones subjetivas, lo cual lleva a que se pretenda tener una neutralidad ante lo que sucede o ante lo que vivimos, lo cual es imposible. Lo que si debemos buscar es objetivar lo vivido y objetivizar nuestra práctica, explicitando y mirando críticamente lo que hacemos, pero no pretendiendo ser neutrales ante ello. De ahí la riqueza de la sistematización hecha por nosotros mismos sobre nuestra propia práctica, porque tenemos todos los elementos con la que nos hemos comprometido en dicha práctica, y lo que necesitamos es un proceso riguroso y claro que nos permita, sin desvalorizar lo subjetivo, objetivizar lo vivido para críticamente poderlo transformar y mejorar en el futuro.*

**d) Relación entre “actoras/es clave”<sup>3</sup> y técnicos/as**

*Este desafío está relacionado estrechamente con el anterior y tiene que ver con varios aspectos:*

- La **actitud** con la que un técnico o una técnica se acercan a las personas en el campo (de acción). Si están dispuestas/os a aprender también de ellas o no.
- El **contexto teórico**<sup>4</sup>: esta es una noción que nos parece más útil que el tradicional marco teórico. Tiene que ver con las referencias con las cuales nos hemos aproximado a la experiencia. Tiene que ver con nuestra formación, pero no sólo explícitamente académica o conceptual, sino también con los valores, normas, conceptos de moda, etc. que están presentes en el momento en que llevamos a cabo la experiencia.
- El **contexto institucional**: de qué manera se concibe o impulsa la relación entre ‘un(a) actor(a) clave’ con el técnico o la técnica en cada institución. Lo que se valora como positivo o negativo, lo que se aprende de las otras personas del equipo, etc.
- Es útil (nдр: ‘y necesario’) ver esta relación, siempre, como un **proceso de co-aprendizaje**, con todas las implicaciones que ello tiene.

**e) La interpretación crítica**

*El desafío en este aspecto crucial que ya mencionábamos en los dilemas, es el que seamos capaces de pasar de lo descriptivo y narrativo a lo interpretativo crítico. Esto*

---

<sup>3</sup> Nota de editor de este texto de consulta y de referencia: En el texto original de Oscar Jara, él hace referencia a ‘campesinos’. Con el objetivo de ampliar la perspectiva nos permitimos hablar de ‘actoras/es clave’, refiriéndonos a lo que tradicionalmente se ha nombrado como ‘grupos meta’.

<sup>4</sup> Nota de editor de este texto de consulta y de referencia: En nuestro contexto también hacemos referencia al término y concepto de ‘referente teórico’ como alternativa para ‘marco teórico’.

*no es fácil, pues no tenemos la costumbre de teorizar, no hemos desarrollado suficientemente nuestra capacidad analítica y muchas veces nuestra formación nos ha empujado a simplemente ser consumidores pasivos de los conocimientos que otras personas nos querían transmitir.*

*Por ello, muchas veces se confunde sistematización con narración, descripción, relato de lo ocurrido. En el mejor de los casos, se piensa que se trata de reconstruir históricamente la experiencia vivida. Si bien estos aspectos son importantes, en realidad son sólo el punto de partida para lo clave de la sistematización, que es el interrogar a la experiencia para entender **por qué pasó lo que pasó**. No sólo ver las etapas de lo que aconteció en la experiencia, sino, fundamentalmente, entender por qué se pudo pasar de una etapa a la otra y qué es lo que explica las continuidades y las discontinuidades, para poder aprender de lo sucedido.*

*Aquí es importantísimo entender la dialéctica entre Cambios y Resistencias. Normalmente se da esta tensión y hay que ver cómo fue que en cada experiencia se la enfrentó. De allí quizás podremos aprender a saber qué es necesario cambiar y qué es más fácil o difícil de cambiar.*

***La interpretación crítica en la sistematización no es una mera explicación de lo que sucedió, para justificarlo. Al contrario, es una comprensión de cómo se pusieron en juego los diferentes componentes y factores presentes en la experiencia, para poder enfrentarla ahora con una visión de transformación.***

*Por ello, la interpretación no se puede reducir sólo a la particularidad de lo que hicimos directamente, sino que deberá relacionar nuestra práctica concreta con el contexto, los desafíos vigentes, las otras fuerzas en juego, etc., para entonces, pretender comprender más profundamente los aspectos relevantes de nuestra experiencia. Es decir, por ejemplo, que desde una experiencia de trabajo en agricultura sostenible*

*podríamos llegar a interpretar sus relaciones con los cambios en el mundo rural hoy. Las posibilidades son grandes y múltiples en este campo, vinculando la práctica y la teoría.*

### **f) Lo participativo**

*Este desafío es uno de los más importantes, pues supone ver la forma cómo las/os diferentes actoras/es de la experiencia se involucran en el proceso de sistematización.*

*Ahora bien, aunque también las posibilidades son múltiples, quizás un criterio común sería el considerar que los actores no son meros informantes. Que los sujetos de la experiencia, todos ellos pueden participar en su sistematización aportando en la interpretación crítica y no sólo dando informaciones para que otra persona las interprete. Por supuesto, hay que encontrar modalidades que permitan trabajar eficientemente lo participativo y eso supone también una división del trabajo entre diferentes actores, donde incluso pueden haber aportes externos que ayuden metodológicamente.*

*Lo importante es garantizar que quienes vivieron la experiencia tengan un rol importante en su sistematización y no dejarlo en manos de una persona “experta”, que sistematiza a nombre de los demás.*

*Recordemos que la participación no es sólo ejecución, implica niveles de involucramiento en las decisiones.*

*Entre las modalidades posibles, de todos modos, debemos considerar experiencias en las que sistematiza la institución, otras en las que lo hacen los actores locales y otras en las que participan ambos.*

**Los sujetos de la experiencia (participan) aportando en la interpretación crítica y no sólo dando informaciones para que otra persona las interprete**

### **g) Opciones y recursos metodológicos**

*El desafío, en este campo, que es también un dilema, es encontrar criterios claros, justificados, que sirvan de base para escoger determinada herramienta en los diferentes momentos de un proceso de sistematización: escoger la herramienta más adecuada para las circunstancias concretas, por ejemplo, para hacer un buen registro, para el ordenamiento y clasificación de aspectos, para la recuperación histórica, para analizar componentes, para hacer síntesis y reflexión conceptual, para extraer conclusiones, para elaborar materiales comunicativos, etc.*

*Por ejemplo, en algunas experiencias será más importante tener sólo un panorama histórico global de lo que sucedió, pero en otras será más importante hacer una detallada reconstrucción histórica de los diferentes momentos del proceso.*

*Un aspecto a considerar acá es el relativo también a la dimensión comunicativa presente en todas las etapas de la sistematización de experiencias y no reducida sólo a la producción de un documento o material final.*

### **h) Pretenciones, posibilidades, utilidad, límites**

*Es un desafío importante: ¿qué se puede y qué no se puede hacer con la sistematización?. ¿Qué puede aportar la sistematización de una experiencia particular a otras? ¿Son válidas y generalizables las lecciones de una experiencia para otras?*

*Sin pretender responder totalmente estas preguntas, podría adelantar que de repente la sistematización nos proporciona sugerencias, intuiciones, pistas, provocaciones, desde sus propios aprendizajes, que incentiven a otras experiencias, pero que en ningún caso hablamos de una replicabilidad mecánica. Ese intercambio de saberes es muy importante. Pero es importante que sea un intercambio de aprendizajes ya interpretados y no un intercambio descriptivo de narraciones.*

*Por ello será importante encontrar las relaciones y las diferencias entre sistematización, evaluación, investigación, monitoreo. Seguramente encontraremos muchos aspectos en que se mezclan, otros en los que se complementan y otros en que se distinguen. En cualquier caso, no es por la forma que se diferencia la sistematización de otros ejercicios, sino por su sentido específico. La sistematización de experiencias, de la manera que se haga, siempre tendrá que poner acento en la interpretación crítica del proceso vivido. No se fijará tanto en los resultados como la evaluación, ni pretenderá abordar cualquier temática o problemática como la investigación. Si bien ayudará a dar seguimiento a la experiencia, no es en sí misma un mecanismo de monitoreo, sino un aporte crítico al mismo.*

*Finalmente, nuestra propuesta de sistematización de experiencias tiene un sentido siempre de carácter transformador. No sistematizamos para informarnos de lo que sucede y seguir haciendo lo mismo, sino para mejorar, enriquecer, transformar nuestras prácticas.*

## 2. ¿Qué es sistematizar?

### 2.1. UNA ACTITUD ANTE LA VIDA



La manera más sencilla, breve y clara de definir la sistematización consiste en afirmar que se trata de *'una reflexión (auto-)crítica sobre la experiencia'*. Aún cuando esta reflexión no es nada *'sistemática'* y tampoco intencionada siquiera, esta disposición a sacar las lecciones de nuestras experiencias cotidianas, incluso de las más triviales, constituye indudablemente el punto de partida de la sistematización. Así, una de las formas fundamentales del aprendizaje, el tanteo y error, descansa fundamentalmente en una **actitud sistematizadora**: ir descartando progresivamente componentes que resultan infructuosos mientras se va reteniendo y perfeccionando los que parecen llevar exitosamente al resultado esperado.

En esta acepción muy amplia, podemos incluso afirmar que todo proceso cultural tendiente a la definición de las maneras adecuadas de hacer las cosas, de fabricar las herramientas de uso común o, más generalmente, de representarse el mundo, es el resultado de la sistematización de las experiencias acumuladas por las

generaciones sucesivas. La sistematización aparece entonces como un factor fundamental de la evolución cultural.

La actitud sistematizadora, esta disposición, o incluso esta necesidad vital, de identificar y consolidar los aprendizajes que nos deja la acumulación de saberes empíricos, constituye indudablemente un factor fundamental en la evolución cultural de toda sociedad. Un ejemplo que ilustra cabalmente este aspecto es el de la medicina natural. Durante siglos y siglos de experiencias acumuladas, se fueron identificando, comprobando, validando y transmitiendo las virtudes curativas de miles de plantas, dando lugar a un *'conjunto de principios coordinados para formar un todo científico o un cuerpo de doctrina'* (Antillón, 2002, 9), es decir un sistema.

Es preciso subrayar que esta actitud sistematizadora se aplica también a un nivel personal pues, aunque sea generalmente de manera bastante implícita y desordenada, también sistematizamos cuando nos damos a la tarea de 'poner en sistema' nuestras experiencias y pensamientos antes de emprender un nuevo proyecto. Cuando tomamos decisiones importantes que marcan los hitos de nuestra vida, nunca partimos de cero, siempre cargamos con la herencia de procesos vividos anteriormente, ya sea para no cometer los mismos errores o para potenciar nuestros logros. En la medida en la cual nos damos el tiempo de hacerlo explícita y conscientemente, identificando pros y contras, valorando críticamente nuestras fuerzas y debilidades antes de tomar decisiones, se puede decir que sistematizamos nuestras vidas.

***La actitud sistematizadora...  
constituye indudablemente un  
factor fundamental en la  
evolución cultural de toda  
sociedad***

Sin embargo, como señala Oscar Jara (1994, 19), es evidente que no toda reflexión sobre una experiencia puede ser calificada de 'sistematización'.

Es necesario que la experiencia considerada constituya realmente un proyecto, o sea un ***acompañamiento intencionado y planificado***, mediante el cual se plantea solucionar un problema. Todo proyecto lleva, por lo menos implícita, una hipótesis de acción. Su explicitación permite dar cuenta de los supuestos e intencionalidades que lo sustentan, lo que constituye un primer nivel de conceptualización. (Barnechea y otros, 1994)

## **2.2. CONCEPTUALIZANDO**

Tanto el concepto de sistematización como las prácticas metodológicas correspondientes no tienen un significado único. Podemos afirmar incluso que su riqueza radica precisamente en la gran diversidad de enfoques que se utilizan, demostrando la preocupación constante por adecuar la metodología a los contextos singulares en los cuales cobraron vida y adquirieron sentido las experiencias que se pretenden sistematizar. Desde luego, en materia de sistematización no está dicha la última palabra; el debate sigue abierto. Alfredo Ghiso (1998, 7) advierte en este sentido que:

*Las interpretaciones sobre sistematización están impregnadas por concepciones y prácticas diferentes... lo que hace suponer que el debate sobre la misma tendrá que recorrer largos caminos.*

Por otra parte, siendo básicamente una reflexión a partir de lo particular, un análisis de caso, la sistematización se acomoda difícilmente en una definición, ejercicio que conlleva siempre una pretensión de universalidad.

Para empezar a aclararnos lo que se entiende por sistematización, vale la pena remontarnos al concepto de 'sistema'. Su origen semántico nos remite al griego, descomponiéndose en la preposición *syn* y el verbo *instanai*, lo que significa *poner junto o conjuntar*, entendiendo que nos referimos a un conjunto de elementos

vinculados entre sí, que presentan una unidad funcional y tienen un mínimo de orden. Desde allí, Mario Espinoza V. (2001, 5) propone una definición de sistema como: *un conjunto de cosas, ideas o acciones que se vinculan y ensamblan entre sí por alguna suerte de correspondencia e interrelación*. En otras palabras, el sistema supone una totalidad cuyas partes mantienen cierta disposición orgánica en interacción pues, de otra manera sólo tendríamos un ‘conglomerado’: colección o reunión de elementos a lo sumo ordenados pero no propiamente articulados.

Este autor subraya todavía que el vocablo ‘sistema’ expresa una constancia objetiva, fáctica, en cuanto que tal conjunción de partes interconectadas existe en la realidad, es un hecho. En cambio, como veremos más adelante, el concepto de ‘sistematización’ denota *algo dinámico y subjetivo*: un acompañamiento nuestro tendiente a identificar esta estructuración preexistente, a atar cabos sueltos entre elementos cuyas articulaciones no se manifiestan a simple vista. Dicho de otro modo: ***el sistema es algo que se descubre, mientras la sistematización es algo que se construye***. En fin, sistemática es la *manera ordenada de hacer las cosas*.

***En cuanto al verbo sistematizar, según el diccionario y el sentido común, este equivale a ordenar, organizar, clasificar, noción que resulta insuficiente para dar cuenta de los objetivos que le estamos asignando desde la promoción y gestión del desarrollo comunitario***

Si revisamos la literatura existente, encontramos que cada una de las numerosas propuestas enfatiza algún elemento más que otros, de acuerdo con las características de los proyectos de sistematización en los cuales han trabajado sus autores. O. Jara (1994, 19-22) se dedicó a recopilar críticamente estas propuestas.

Una primera tendencia pone el acento en la reconstrucción ordenada de la experiencia:

*Con este concepto – la sistematización - se alude a 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. Como la experiencia involucra a diversos actores, la sistematización intenta dilucidar también el sentido o el significado que el proceso ha tenido para los actores participantes en ella. (Martinic, 1984)*

Desde el IMDEC de Guadalajara, otros autores señalan que no basta con reconstruir la experiencia; es preciso conceptualizarla para darle coherencia a todos sus elementos:

*Uno de los propósitos de la sistematización es la conceptualización de la práctica (...), para poner en orden todos los elementos que intervienen en ella; no un orden cualquiera, sino aquel que organice el quehacer, que le dé cuerpo, que lo articule en un todo, en el que cada una de sus partes ubique su razón de ser, sus potencialidades y sus limitaciones (...); una puesta en sistema del quehacer, en la búsqueda de coherencia entre lo que se pretende y lo que se hace. (Antillón, 1991)*

En un libro más reciente, Antillón (2002, 43) precisa:

*La sistematización no es sólo un trabajo de recuperación de experiencias y su consecuente interpretación, sino también una tarea permanente de construcción de un sistema de ideas, conceptos y símbolos.*

Una tercera tendencia enfatiza más el propósito de producción de aprendizajes. Por ejemplo las integrantes del Taller Permanente de Sistematización (TPS) del Perú:

*Entendemos la sistematización como un proceso permanente, acumulativo, de creación de aprendizajes a partir de nuestra experiencia de acompañamiento en una realidad social, como un primer nivel de teorización sobre la práctica. En este sentido,*

*La sistematización representa una articulación entre teoría y práctica (...) y sirve a objetivos de los dos campos. Por un lado, apunta a mejorar la práctica, el acompañamiento, desde lo que ella misma nos enseña (...); de otra parte (...), aspira a enriquecer, confrontar y modificar el aprendizaje teórico actualmente existente, contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para entender y transformar nuestra realidad. (Barnechea, 1992)*

Esta es también la perspectiva adoptada desde Colombia al conceptualizar la sistematización así:

*Es un proceso colectivo de recuperación y lectura crítica de la práctica educativa y organizativa determinando su sentido, los componentes y procesos que intervienen en ella, cómo intervienen y qué los relaciona. Su finalidad es producir nuevos aprendizajes en la perspectiva de contribuir al fortalecimiento y consolidación de la organización popular, en su propósito de conformación del pueblo como sujeto histórico protagonista de una transformación social alternativa. (Jaramillo, 1994)*

Un cuarto grupo de autoras/es, recordando que la sistematización nació en la corriente de la Educación Popular, subraya que tiene necesariamente que ser participativa:

*En la Educación Popular, la sistematización es una especie particular de creación participativa de aprendizajes teórico-prácticos, desde y para la acción de transformación, entendida como la construcción de la capacidad protagónica del pueblo. (Cadena)*

Siempre en la perspectiva de la Educación Popular, pero desde México, Efrén Orozco (en Antillón, 2002, 9) ofrece la síntesis siguiente:

*Sistematizar adquiere esta peculiaridad de ser algo más que conjuntar ordenadamente, clasificar analíticamente o incluso recuperar ordenada y críticamente una experiencia vivida, 'poniendo en sistema' a posteriori algo que de antemano no fue probablemente pensado como tal.*

*Se le han adjuntado, tanto al concepto de sistematización como a su ejercicio, connotaciones y exigencias de recuperación crítica (y no de mero recuento de hechos clasificados de manera más o menos ordenada); de mirada escudriñadora al pasado vivido para entender el ser y el hacer del presente, e incorporar las lecciones aprendidas en los nuevos planes de acción; de hecho comunicativo privilegiado, tanto al interior del colectivo que sistematiza como hacia y desde los espacios externos en los que se comparte lo sistematizado en busca de retroalimentación.*

Después de recalcar la validez de cada uno de estos enfoques y de subrayar su complementariedad, Jara destaca la **interpretación crítica** como característica esencial y propia de la reflexión sistematizadora que busca *penetrar en el interior de la dinámica de las experiencias, algo así como ubicarse ‘por dentro’ de esos procesos sociales vivos y complejos, circulando por entre sus elementos, palpando las relaciones entre ellos, recorriendo sus diferentes etapas, localizando sus contradicciones, tensiones, marchas y contramarchas, llegando así a entender estos procesos desde su propia lógica, extrayendo de allí enseñanzas que puedan aportar al enriquecimiento tanto de la práctica como de la teoría.* (Jara, 1998, 7)

Jara concluye esta reseña proponiendo la definición siguiente (1994, 22):

*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.*

Esta propuesta enfatiza el análisis crítico de la estructura lógica del proceso pero obvia mencionar de manera explícita el carácter participativo de la sistematización y tampoco hace referencia al propósito de la misma. Por lo tanto, es interesante mencionar todavía una propuesta, más reciente, de Espinoza V. (2001, 7-8):

*La sistematización... es un proceso reflexivo mediante el cual los protagonistas de una experiencia (institución, técnicos y beneficiarios) rescatan en forma participativa, los*

*procesos y productos validados durante la ejecución de un proyecto, bajo la forma de sistemas replicables en otras situaciones semejantes a la experimentada.*

Esta identificación de *sistemas replicables* es fundamental pues apunta a la utilidad de la sistematización para otros proyectos. Como señalaran también Francke y Morgan (1995, 11), la sistematización debe permitir:

*Obtener un producto consistente y sustentado, a partir del cual es posible transmitir la experiencia, confrontarla con otras y con el aprendizaje teórico existente, y así contribuir a una acumulación de aprendizajes generados desde y para la práctica.*

La sistematización adquiere así el carácter de actividad teórico-práctica, ya que la interpretación y la comprensión de la experiencia son imposibles sin referirla, de un lado, a los supuestos teóricos a partir de los cuales se proyectó el acompañamiento y, del otro, al aprendizaje empírico y teórico-conceptual existente. El proceso sólo culmina cuando se formalizan los aprendizajes obtenidos y se comparten y contrastan con los producidos a partir de experiencias similares.

Ahora bien, a pesar de la diversidad de los aportes señalados en las páginas anteriores, es posible y necesario subrayar las convergencias entre ellos. Destacamos los siguientes aspectos:

**La reflexión se basa en la idea de "organizar" o de "ordenar"**

La sistematización es un proceso metodológico que se basa en poner en orden o dar organización a un conjunto de elementos (prácticas, aprendizajes, ideas, datos...) que hasta ese momento están dispersos y desordenados.

**Es un proceso participativo, realizado fundamentalmente por las/os actoras/es directas/os de la experiencia que está siendo sistematizada**

**Se trata de un proceso de reflexión crítica**

La sistematización permite que las personas - y especialmente las/os actoras/es directas/os de las experiencias -

hagan una especie de "alto en el camino", y se den el tiempo para pensar sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para qué y a quién sirvieron los mismos. La sistematización tiene el propósito de *provocar procesos de aprendizaje*.

Estas lecciones pueden estar destinadas a que las mismas personas o grupos que han hecho la sistematización, puedan mejorar su práctica en el futuro, o también pueden estar destinadas a que otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios proyectos.

**La reflexión crítica se aplica a un proceso**

La sistematización pone un acento muy fuerte en mirar críticamente *el proceso* vivido. Esto quiere decir que la

sistematización apunta a describir y a entender qué es lo que sucedió durante una experiencia de desarrollo y por qué pasó lo que pasó.

Por supuesto que interesan los resultados de una experiencia, y describirlos es parte importante de toda sistematización. Pero, nos interesa explicar *por qué* se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que permitan mejorarlos en una experiencia futura.

La sistematización de experiencias de desarrollo es parte de un ciclo más amplio de actividades orientadas a facilitar un proceso de aprendizaje que involucre a un amplio número de actores diversos, relacionados con los proyectos, así como a otros programas y proyectos que se desarrollen dentro de sus propias instituciones, organismos u organizaciones sociales.

Este ciclo, del que forma parte la tarea de sistematización, está representado en el gráfico 1. Lo que se pretende es que se vayan realizando progresivamente diferentes ejercicios de sistematización de experiencias locales de desarrollo. Estas experiencias se pueden

intercambiar a través de medios escritos, audiovisuales y, foros, encuentros, también por internet y correo electrónico.

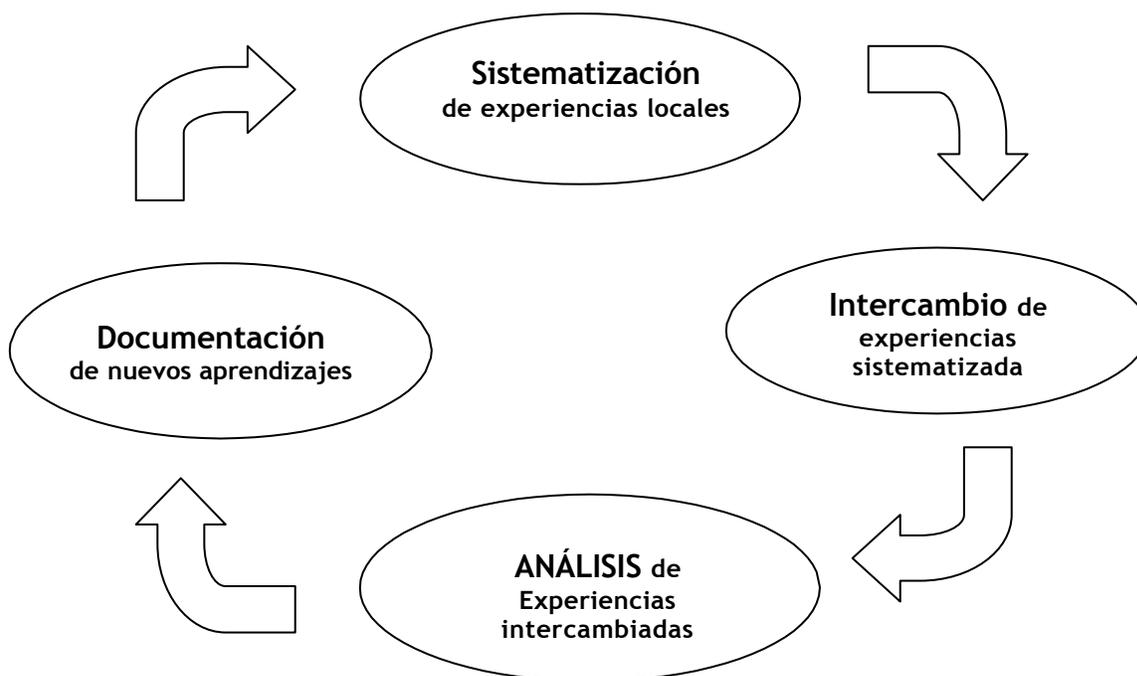


Gráfico 1. El lugar de la sistematización en un ciclo de aprendizajes

**Después de conocer las diferentes propuestas de definición planteadas en las páginas anteriores, intentemos a formular, nuestra propia definición.**

### 2.3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMATIZACIÓN DE CONTENIDOS

Antes de seguir, y para evitar posibles confusiones, es preciso adelantar la distinción entre dos modalidades fundamentales de sistematización.

Como lo ilustra Antillón (2002):

*...cuando observamos un grupo de gente platicando, nuestras observaciones pueden centrarse en dos aspectos distintos aunque estrechamente relacionados: sea que nos preocupan los contenidos de su discusión; o bien, independientemente de estos contenidos, nos interesa la manera de comportarse de los diferentes integrantes, sus interacciones.*

El primer caso corresponde a lo que llamaremos '**sistematización de contenidos**'. Este tipo de sistematización ha de aplicarse a una situación de interacción que se considera concluida o, por extensión, a un proyecto de desarrollo acabado pues sólo así se puede tener una idea completa del mismo. Se trata de mirar la experiencia como un proceso histórico complejo, analizando sus resultados finales como productos de las interacciones vividas entre diferentes actores condicionados por un contexto económico, social, político, cultural e institucional determinado. Se pretende contestar a la pregunta: **¿Qué hicimos?** Planteándose generalmente al final de un proyecto. La sistematización de contenidos ha de articularse estrechamente con la evaluación, por lo menos en el sentido de 'Evaluación de Productos'. Sin embargo, esta modalidad de sistematización trasciende mucho de la simple evaluación pues hace intervenir mucho más insumos, utiliza una metodología específica y pretende alcanzar un nivel de generalización teórica.

En el caso de la '**sistematización de procesos**', se trata de marcar un alto en el camino, entre dos etapas de una experiencia desarrollándose, para analizar los factores metodológicos que nos están ayudando u obstaculizando a conseguir las metas planteadas. Aunque no podamos desligar totalmente este análisis de los contenidos abordados durante el proceso, lo que interesa aquí es, más que todo, la

dinámica del grupo, buscando contestar a la pregunta **¿Cómo lo hacemos?** Desde luego, viene siendo una modalidad de seguimiento de un proyecto, generalmente centrada en aspectos metodológicos.

Aún cuando estas dos modalidades de sistematización se diferencian por sus objetos, por sus alcances, por su periodicidad y por su ubicación temporal en el ciclo de vida de un proyecto, proceden a grandes rasgos de una lógica epistemológica similar, de tal manera que, salvo que se especifique lo contrario, todos los planteamientos que siguen conciernen las dos modalidades. Además, cabe señalar que, si bien ambas son independientes, según la propuesta metodológica que se presentará en el quinto capítulo, lo ideal es que los resultados de las ‘sistematizaciones de procesos’ que se realizan, con una frecuencia semestral por ejemplo, puedan servir de insumos para la ‘sistematización de contenidos’ a realizarse cuando finalice el proyecto considerado. Esta combinación de ambas modalidades en la práctica resulta en lo que llamaríamos **‘sistematización de experiencias’** (más integral).

#### **2.4. LA SISTEMATIZACIÓN Y LOS INFORMES NARRATIVOS**

Ya se ha planteado en la introducción que una sistematización es más que un informe narrativo de la experiencia. Al igual que una moneda, la sistematización presenta dos caras: una cara descriptiva y otra interpretativa (Antillón, 2002, 15).

La descripción de la experiencia requiere rigor y precisión, estableciéndose la secuencia cronológica y delimitándose claramente las principales etapas, pero la especificidad de la sistematización es que esta reconstrucción descriptiva dé lugar a una parte interpretativa apuntando a una generalización teórica.

La interpretación sólo es posible cuando previamente se ha ordenado y reconstruido el proceso vivido en la experiencia pero, si se quedara nada más a este nivel, la

sistematización no tendría mayor utilidad. Sólo sometiendo lo vivido a una interpretación crítica y autocrítica, se puede aprender de ello. La sistematización debe convertirse en un hecho educativo, suscitando aprendizajes, y no quedar reducida a un alegre o triste relato que poco o nada nos enseñe más allá de las particularidades de una experiencia singular. La descripción de la experiencia particular sólo es el ejemplo a partir del cual se van a inducir aprendizajes, el germen que la sistematización tendrá que cultivar hasta hacerlo fructificar en una generalización teórica. La cosecha puede ser una serie de recomendaciones para la formulación de un proyecto similar o, más aún, el diseño de políticas sociales susceptibles de resolver el problema a combatir con dicho proyecto.

La narración ordenada de la experiencia constituye el punto de partida de la sistematización pero ésta debe ir mucho más allá. Después de describirla, hace falta descubrir su estructura lógica, desentrañando la complejidad de los significados que tuvo para los diferentes actores en interacción, con sus intereses encontrados. Es necesario adentrarse en la dinámica de las experiencias, ‘involucrarse’, buscando las articulaciones entre los diferentes elementos y localizando sus contradicciones, marchas y contra-marchas.

***Al sistematizar no sólo se pone atención a los acontecimientos, a su comportamiento y evolución, sino también a las interpretaciones que hubo sobre ellos en cada una de las etapas. Sistematizar es hacer legible la experiencia desde los distintos actores, sin eliminar la densidad de la carga afectiva que significó para cada una/o de ellas/os. (Hleap, 1995, 2)***

El reto consiste en representar la lógica de la manera más clara posible, presentando sucesivamente los diferentes elementos interviniendo en el sistema, pero sin opacar su complejidad.

Hay que producir un discurso inteligible y ordenado, aunque sin perder el vínculo con la riqueza empírica de la realidad, la cual nos aparece muchas veces como

caótica. Al igual que en una novela policíaca, este discurso revela paulatinamente su estructura lógica a medida que se exponen diferentes perspectivas aclarando una maraña confusa de elementos manteniendo correlaciones múltiples y variables.

Como en geometría, cuando tratamos de representar gráficamente en un plano una realidad de tres o más dimensiones, se trata de dibujar una ilustración capaz de evidenciar una dinámica en la cual un sinnúmero de factores identificados intervinieron simultáneamente, correlacionados entre sí. Desde luego, sistematizar supone el desarrollo de habilidades didácticas de comunicación, de síntesis, de fundamentación de las aseveraciones y claridad expositiva.

La sistematización tampoco es una disertación teórica ejemplificada con algunas referencias prácticas. La conceptualización realmente debe surgir de la interpretación de los procesos vividos, es decir de la **praxis**, concebida como 'práctica reflexionada'.

Jara plantea esta diferencia entre sistematización y narración así (1998, 6):

*Para la sistematización de experiencias, el desafío principal consiste en poder superar los aspectos narrativos y descriptivos que surgen de la reconstrucción de la experiencia vivida. Superarlos en el sentido de ir a las raíces de los fenómenos, no perceptibles de forma inmediata: las determinaciones estructurales, las interrelaciones entre los diferentes elementos, la vinculación entre lo particular y lo general, entre las partes y el todo. Además, poder identificar las contradicciones y tensiones que marcaron el rumbo de la experiencia, en la medida que significaron dilemas sobre los que hubo que tomar opciones en determinados momentos y que ahora les buscamos explicación: por qué pasó lo que pasó y no otra cosa; por qué hicimos lo que hicimos y no otra cosa.*

*La historicidad de la interpretación, en definitiva, supone entender la lógica de la experiencia particular, entrando en lo más profundo del proceso de ella misma, para descubrir los hilos invisibles que la relacionan con la integralidad del momento histórico del que forma parte y al que contribuye desde su originalidad. Así será posible descubrir continuidades y discontinuidades, coherencias e incoherencias, similitudes y diferencias*

*con otros procesos, reiteraciones y hechos inéditos... ‘tiempo problematizado’ como dice Paulo Freire, que nos permite mirar siempre “la historia como posibilidad y no como determinación”.*

## **2.5. SISTEMATIZACIÓN – EVALUACIÓN – INVESTIGACIÓN**<sup>5</sup>.

Una de las dificultades más frecuentes que tenemos para precisar en qué consiste específicamente la sistematización, es la indefinición de las fronteras y zonas comunes entre ésta, la evaluación y la investigación social.

Esta causa de frecuentes confusiones puede, sin embargo, convertirse en una interesante oportunidad de aprendizaje si logramos encontrar algunas pistas clarificadoras (Jara, 1994, 43-50). Sea lo que sea, no queremos tampoco esquematizar artificialmente las diferencias entre estas tres actividades, sino apuntar a su complementariedad.

La sistematización se presenta frecuentemente como una alternativa a la evaluación que se aplica tradicionalmente a los proyectos sociales y educativos. Del mismo modo, y como una reacción al positivismo, suele presentarse como una respuesta a las insuficiencias de la investigación social para analizar las problemáticas que relevan los proyectos de cambio y de ‘acompañamiento’ social. Contrario a estas posiciones excluyentes, asumimos con Martinic (1998, 1) la siguiente hipótesis de trabajo:

***Más que una alternativa a la evaluación o a la investigación, la sistematización constituye una expresión particular de búsqueda de modalidades novedosas de investigación social respondiendo a la crisis de paradigma que caracteriza la época actual.*** No debemos

---

<sup>5</sup> Para aclarar esta relación, fuente de muchas confusiones, recomendamos la lectura de: Jara H. O. (1994), ***Para sistematizar experiencias***. Alforja, San José., particularmente el Capítulo 4: “*La piedra de toque: confluencias y diferencias entre sistematización, investigación y evaluación*”, p.43-50.

confundirlas, pero tampoco contraponerlas, como si una anulara a la otra.

Haber vivido la experiencia constituye el punto de partida de la sistematización pero también el punto de quiebre entre sistematización e investigación: mientras se investiga lo desconocido, se sistematiza lo conocido (lo vivido).

Más adelante, para ilustrar la diferencia entre evaluación y sistematización, Antillón (2002, 79) recurre a un ejemplo sacado de la literatura latinoamericana.

*Hay quienes, antes de leer una novela ven ansiosamente el final y se divierten haciéndolo; pero en el caso de la obra literaria que da nombre a este capítulo (“Crónica de una muerte anunciada” de Gabriel García Márquez), dicha curiosidad no ganaría nada con hacerlo. Se sabe de antemano que el protagonista va a morir, tal como puede comprobarse en la frase final del relato:*

**“Después entró a su casa por la puerta trasera que estaba abierta desde las seis, y se derrumbó de bruces en la cocina”.**

*Si ya sabemos que Santiago Nasar va a morir, lo atractivo de la novela consiste en averiguar cómo es que lo matan y por qué. Así es la sistematización, se trata de averiguar cómo y por qué suceden los acontecimientos en un proceso a diferencia del propósito de la evaluación que ésta se centra en los resultados. Estamos hablando por supuesto de la sistematización en su acepción más conocida: recuperar la experiencia vivida para interpretarla y aprender de ella.*

Por su parte, Jara compara estas tres actividades con las tres hermanas de una misma familia. Todas contribuyen a la producción de aprendizajes sobre una realidad, y en la perspectiva de la Educación Popular, afirmamos que el objetivo final que comparten es la transformación de dicha realidad. Además, las tres se alimentan mutuamente de tal manera que no podemos prescindir de ninguna si

queremos enfrentar eficazmente los desafíos teóricos y prácticos que nos plantean la gestión del desarrollo comunitario.

Ahora bien, ¿cuáles son sus particularidades y el aporte específico de cada una al propósito común? (En base a Van de Velde, 2002 y Jara, 1994).

**Evaluar** es *'medir y valorar (juzgar) en cuanto a la calidad de un proceso o producto con base en criterios previamente definidos.'*

La evaluación, al igual que la sistematización, tiene como objeto de aprendizaje la praxis, es decir la práctica reflexionada por los mismos sujetos que la protagonizaron. En ambos casos, supone un ejercicio de abstracción sobre la práctica. Pero el propósito de la evaluación consiste en medir los resultados (cuantitativos y cualitativos) alcanzados, confrontándolos con el diagnóstico inicial y los objetivos y metas que se habían propuesto.

**Investigar** es *'buscar sistemáticamente soluciones a problemas prácticos o teóricos, generando aprendizajes científicos.'*

En la investigación social el objeto no se limita a la propia experiencia, sino que puede abarcar múltiples fenómenos, procesos y estructuras. Es un ejercicio teórico que tiene como punto de partida algún 'marco teórico' o 'hipótesis' que se validan o invalidan generando aprendizaje científico. La investigación enriquece la interpretación de la práctica directa que realiza la sistematización, con nuevos elementos teóricos, permitiendo un grado de abstracción y generalización mayor. Al igual que sucede con la evaluación, la investigación y la sistematización tienen maneras particulares de aproximarse a la realidad y deben retroalimentarse mutuamente, cada una aportando lo que le es propio al aprendizaje de la misma.

**Sistematizar** es ‘reconstruir experiencias, analizar e interpretar críticamente lo ocurrido o lo obtenido para llegar a profundizar y comprender lo mismo’.

La sistematización es la extracción de aprendizajes (lecciones) basada en una interpretación crítica de la lógica integral (holística) de experiencias, reconstruyendo sus procesos y/o contenidos. Busca descubrir las articulaciones estructurales e históricas en juego en las dinámicas de desarrollo local así como el tejido de significados resultando de las interacciones entre actores.

Para concluir este punto, Oscar Jara subraya la complementariedad entre las tres actividades (Jara, 1994, 47-49):

*Si no evaluamos ni sistematizamos, estamos dejando de lado la más importante fuente de aprendizaje y formación de nosotros mismos: nuestras propias experiencias.*

*En este sentido, no creemos que necesariamente haya primero que evaluar y luego sistematizar, o al revés. Lo importante es que hagamos las dos cosas: que evaluemos: que evaluemos y sistematicemos, y que relacionemos permanentemente los resultados de ambos procesos. [...] Este primer nivel de conceptualización al que llegamos por medio de la evaluación y la sistematización, es la base para un proceso (investigativo) de teorización más amplio y más profundo. Para pasar a otros niveles, es necesario relacionar el aprendizaje producido a partir de prácticas particulares, con el aprendizaje acumulado, sintetizado y estructurado en las teorías existentes. [...] En la ubicación de las zonas comunes y diferentes de estos tres esfuerzos reside la “piedra de toque” que permite realmente avanzar hacia una definición precisa del concepto y el rol de la sistematización.*

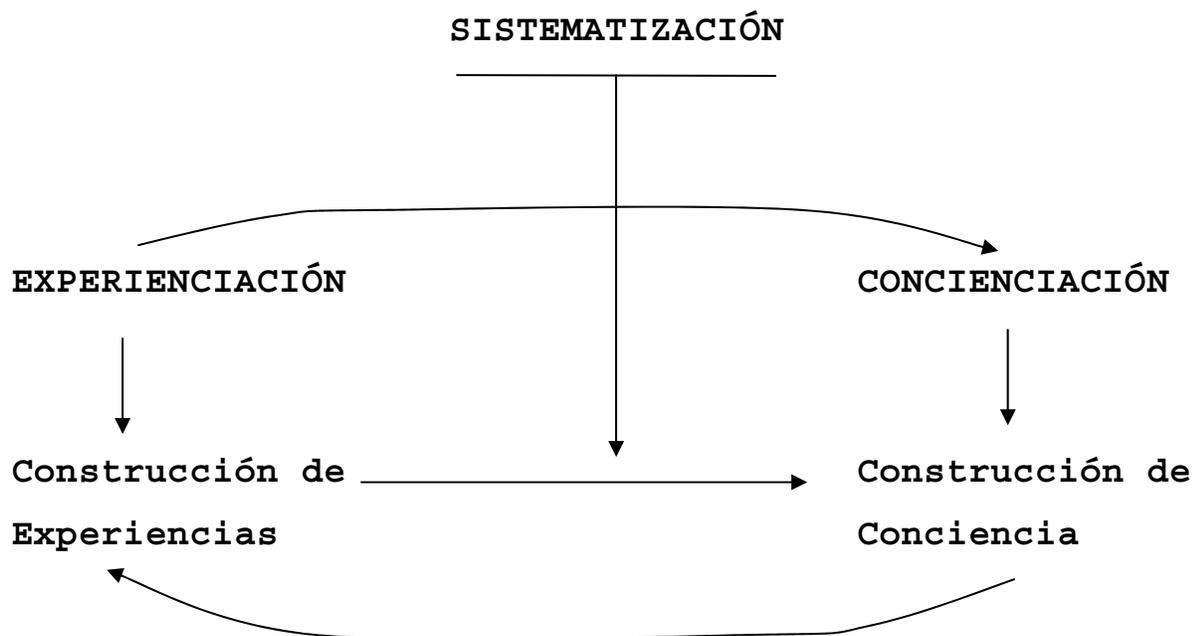
*Nuestra principal preocupación, sin embargo debería estar centrada en cómo incorporar de manera efectiva, viable y permanente, procesos y productos de evaluación, investigación y sistematización en nuestros trabajos cotidianos, en la dinámica de nuestras instituciones y organizaciones. En esta tarea, seguramente encontraremos formas creativas de articulación práctica entre ellas, donde más importante que descubrir las barreras que las separan, será el poner en funcionamiento los “vasos*

*comunicantes” entre ellas. En la práctica, seguramente nos encontraremos, incluso, con momentos o actividades en los cuales la diferenciación no será tajante y, además, no tendrá mayor sentido preocuparse por ello.*

## **2.6. SISTEMATIZACIÓN – EXPERIENCIACIÓN – CONCIENCIACIÓN**

Antes de pasar a analizar cómo la sistematización puede contribuir a la producción de aprendizaje, es preciso relacionarla con dos conceptos: 1) el protagonismo de los sujetos para con sus aprendizajes: la experienciación por una parte, como *apropiación consciente e intencionada de la experiencia vivida*; y 2) la concienciación por otra parte, como *proceso de auto-construcción activa de la conciencia*, distinto al uso que se ha venido dando al concepto de ‘concientización’, insinuando una connotación de ‘transmisión de conciencia’, es decir ‘una persona consciente’ **transmite** conciencia a otra ‘que todavía no está consciente’.

La articulación entre estos conceptos está reflejada en el esquema siguiente:



**Experienciación:** es el proceso activo de interiorización de los aprendizajes significativos que resultan de la vivencia colectiva de una experiencia. Aprendizajes ‘significativos’... de hecho está involucrada directamente la persona como tal.

**Concienciación:** es el proceso activo de construcción de su propia conciencia. La experienciación es la fuente principal a partir de donde las personas construimos nuestra conciencia. Además, esto sienta las bases para que nos convirtamos en actores protagonistas.

Entre la experienciación y la concienciación, por consiguiente, existe una estrecha relación bilateral: la experienciación conlleva a la concienciación y la concienciación, a su vez, facilita una experienciación de mayor profundidad y amplitud.

**La Sistematización** se ubica entre ambos procesos como un MEDIO fundamental (también lo son la investigación y la evaluación) que permite ‘intensificar’ estos procesos y su interrelación activa, tomando en cuenta las características siguientes:

- a) *la sistematización es un proceso que busca articular la práctica con la teoría y, por lo tanto, aporta simultáneamente a mejorar el acompañamiento y a criticar el aprendizaje;*
- b) *el aprendizaje a partir de la práctica sólo es posible desde una reflexión analítica que confronte lo que nos propusimos hacer y, por tanto, el aprendizaje inicial con que contábamos, con lo realmente sucedido, que contiene lo que fuimos aprendiendo durante la práctica y que validamos mediante la reflexión sobre la misma;*
- c) *ese aprendizaje debe ser transmitido a otras-os para que sirva de inspiración a las nuevas intervenciones, no para ser replicado mecánicamente.*

## **2.7. SISTEMATIZACIÓN COMO PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE APRENDIZAJES**

Entre las diferentes propuestas de definición del concepto de sistematización que presentamos al principio de este capítulo (inciso 2.2.), hemos visto que una de las tendencias principales destacaba el propósito de la sistematización como *proceso permanente y acumulativo de creación de aprendizajes a partir de nuestra experiencia de acompañamiento en una realidad social* (Barnechea, 1992, 11).

Aún cuando no enfatizaran explícitamente esta dimensión, prácticamente todas/os las/los autoras/es subrayan que el principal resultado que se debe esperar de una sistematización es la producción de aprendizajes comunicables.

Indudablemente, queda mucho por hacer en esta perspectiva, de cara a fortalecer los fundamentos empíricos de la Educación Popular. Sin embargo, lo que ya se ha hecho nos autoriza a afirmar que la sistematización tiene un potencial enorme como ejercicio teórico-práctico de interpretación y transformación de la realidad, como proceso constructor de pensamiento, de identidad, y de sentido, como factor de unidad y de edificación de propuestas alternativas, como aporte a la renovación de la teoría y la práctica de los procesos educativos y organizativos.

Oscar Jara desarrolla ampliamente este tema (Jara, 1998, 6):

*Nuestra concepción de sistematización va más allá de la recuperación histórica y el ordenamiento de información: apunta a constituirse en una profunda interpretación crítica del proceso vivido, desde donde busca lanzar perspectivas para lograr cambios cualitativos en la realidad.*

*El ejercicio de sistematizar experiencias es un ejercicio claramente teórico; es un esfuerzo riguroso que formula categorías, clasifica y ordena elementos empíricos; hace*

*análisis y síntesis, inducción y deducción; obtiene conclusiones y las formula como pautas para su verificación práctica.*

*La sistematización relaciona los procesos inmediatos con su contexto, confronta el quehacer práctico con los supuestos teóricos que lo inspiran. Asimismo, el proceso de sistematización se sustenta en una fundamentación teórica y filosófica sobre el proceso de aprendizaje y sobre la realidad histórico-social.*

*La sistematización crea nuevos aprendizajes a partir de la experiencia concreta, pero, en especial -en la medida en que su objeto de aprendizaje son los procesos sociales y su dinámica- permite aportar a la teoría algo que le es propio: explicaciones sobre el cambio en los procesos.*

*Con base en estas características propias, como ejercicio intelectual que permite elaborar aprendizajes desde lo cotidiano y explicarse los factores de cambio en los procesos, es que la sistematización puede contribuir de forma decisiva a la recreación y a la construcción de teoría, dinamizando dialécticamente la relación entre el aprendizaje teórico ya existente -como expresión de saber acumulado- y los nuevos aprendizajes que surgen de las nuevas e inéditas situaciones de las experiencias que vivimos. Este es un aporte propio de la sistematización.*

Coincidimos con estos planteamientos que destacan la contribución de la sistematización a la formulación teórica de lecciones aprendidas generalizables, de sistemas de aprendizajes susceptibles de ser replicados en proyectos similares.

Sin embargo, nos parece que, además de considerar este producto final de la sistematización, conviene abordar un aspecto, que muy pocos autores destacan, aunque sea cronológicamente anterior. Y es que, antes de llegar a **producir aprendizajes teóricos**, resultados comunicables hacia fuera, el mismo proceso de sistematización en sí constituye una **oportunidad de construcción de aprendizaje** para quienes participan en el mismo. Una vez más, se trata de diferenciar aquí entre procesos y resultados. Una cosa es el aprendizaje construido durante el proceso de sistematización entre quienes la llevan a cabo. Y otra cosa son los aprendizajes que se pueden compartir con otros como resultado de la

sistematización, sus lecciones aprendidas. Generalmente, sólo se pone el énfasis en este segundo aspecto. Esto es un error que se debe al hecho que, muchas veces no sistematizamos por nosotras/os mismas/os, para fortalecernos, sino para cumplir con unas exigencias de divulgación que nos imponen las agencias que financian nuestros proyectos.

Por nuestra parte, consideramos que el aprendizaje fundamental de la sistematización radica en el proceso antes que en los resultados. Se aprende haciendo, discutiendo en equipo mucho más que tomando conocimiento de los resultados. Desde luego, si recurrimos a los servicios de un consultor externo para que nos haga la sistematización, nos privamos de lo esencial del aprendizaje.

Alfredo Ghiso expresa esta idea así:

*“En la sistematización interesa tanto el proceso como el producto. El proceso vincula múltiples componentes uno de ellos es el pedagógico; nos formamos para sistematizar y sistematizando nos formamos. Estamos hablando aquí de aprendizajes altamente significativos para los que participan”* (Ghiso, 1998, 5).

Desde luego, si el principal reto consiste en facilitar la construcción de aprendizajes entre los miembros de cada equipo de trabajo que se propone sistematizar su experiencia vivida, las propuestas metodológicas para llevar esta tarea a cabo han de adecuarse a las características y capacidades de dichos miembros. Como señala Marfil Francke (1995, 4):

*La sistematización se conceptualiza como una forma de generación de aprendizajes adecuada a las condiciones de trabajo y capacidades particulares de quienes están involucrados cotidianamente en la ejecución de las acciones y que son, ante todo prácticos, por lo que tienen formas de acceder a la información y procesarla que son diferentes a las de los intelectuales. Es por ello que uno de los retos para quienes estamos pensándola, es el de definir metodologías de producción de aprendizajes adecuadas a la forma particular de pensar que tienen los profesionales de la acción.*

Procuraremos enfrentar este reto en el capítulo V, proponiendo una metodología flexible, cuyo énfasis ponemos en el fortalecimiento de las capacidades en los equipos de promotoras/es y educadoras/es, a quienes Donald Schön llama "*profesionales de la acción*" (en Barnechea, 1994, 2). Es importante concebir al método como un instrumento cuyo sentido es facilitar el proceso, y no como un fin en sí mismo o como un recetario. La construcción de oportunidades de aprendizajes tiene mucho de creación, de arte. Para sacarle el máximo provecho, quienes se meten a este ejercicio deben ser capaces de relacionarse con el método de manera libre y creativa, disponiendo del tiempo necesario para dejar volar su imaginación...

Por otra parte, como señalan las integrantes de los Talleres Permanentes de Sistematización de Lima, la sistematización no debiera suponer un corte o ruptura con los procesos mentales que desarrolla el profesional durante la práctica. Es decir, no se trata de "enseñarle" al profesional a producir aprendizaje de una forma distinta a la que él habitualmente desarrolla, sino de ayudarlo a hacer consciente y explícito todo lo que sabe y que ha aprendido en la práctica (Barnechea et al, 1994, 6).

Ahora bien, en cuanto a las particularidades epistemológicas de los aprendizajes generados a partir la sistematización, en un artículo del cual reproducimos algunos extractos a continuación, María de la Luz Morgan (1996, 6) nos propone una reflexión en la cual explica en que medida esta práctica sistematizadora rompe con la concepción tradicional del aprendizaje.

*La sistematización, tal como la concebimos, se sustenta en dos bases epistemológicas que cuestionan y alteran los fundamentos centrales de la concepción clásica del aprendizaje. Por un lado, se parte de la unidad entre el sujeto y el objeto del aprendizaje: el sistematizador pretende producir aprendizajes sobre su propia práctica, sobre sí mismo y su acción en el mundo (que transforma su entorno y lo transforma a él). Ello cuestiona profundamente las posibilidades de "objetividad" y abre grandes preguntas en torno al rigor que es posible exigir a los aprendizajes producidos mediante esta actividad.*

Esta dimensión subjetiva del conocer de parte de las y los sujetos-actoras/es que forman parte y están directamente involucradas/os en la práctica, se contrapone a la visión positivista, que “aísla” al sujeto que conoce del objeto que intenta conocer, pretendiendo así eliminar cualquier emoción que le quitaría “objetividad” al aprendizaje. En la perspectiva dialéctica del aprendizaje que caracteriza la Educación Popular, se pretende conocer el proceso social desde adentro, como personas participantes en él, comprometidas en la construcción de alternativas diferentes. Nuestra práctica en un proyecto particular involucra nuestra manera de vivir en la historia y de relacionarnos con nuestros semejantes.

Sigue Morgan más adelante:

*En segundo lugar, la sistematización se basa en la unidad entre el que sabe y el que actúa, lo cual altera totalmente el carácter de los aprendizajes producidos. Mediante la sistematización no se pretende únicamente saber más sobre algo, entenderlo mejor; se busca, de manera fundamental, ser y hacer mejor, y el saber está al servicio de ello.*  
(Morgan, 1996, 6)

Considerando que nos estamos refiriendo a proyectos de Educación Popular que apuntan a la transformación de las relaciones sociales, esta dimensión subjetiva del conocer desde la práctica no sólo es importante para reflexionar e interpretar, sino sobre todo para comprometerse con la transformación, no sólo de elementos externos, sino también de un(a) mismo/a como actor(a) de este proceso. De aquí derivan algunas de las dificultades para sistematizar, ya que nos confrontamos a nosotras/os mismas/os, a este reto de ser mejor para facilitar mejor.

Además, las/os sujetos-actoras/es interpretan la práctica desde perspectivas diferentes, que tienen que ver con el mundo social y cultural al que pertenecen. Al actuar, siempre cargamos con un conjunto de significados que orienta nuestra acción, pero también la justifica y explica.

No partimos de cero sino que tenemos determinadas referencias, teóricas y empíricas, emocionales incluso, desde las cuales desarrollamos nuestra práctica, aunque no sean totalmente rigurosas ni estén lo suficientemente conscientes. Aquí situamos un campo importante de la sistematización, que nos llama a 'objetivar nuestra subjetividad'.

Regresando otra vez al artículo de Morgan (1996, 6):

*En consecuencia, tanto el tipo de aprendizajes como la forma en que éstos se producen son diferentes a aquellos que le interesan a la investigación clásica. En sistematización el para qué del aprendizaje es el regreso a la práctica.*

*Sin embargo, no proponemos un regreso a la práctica centrado en lo tecnológico o en un "saber-cómo" ("know-how") mecánico y pragmático. Estamos convencidos que un mejor hacer sólo es posible mediante un mejor comprender, y este se refiere no sólo a aquello sobre lo cual se interviene directamente, sino también a los para qué de ese acompañamiento (incluyendo los de largo plazo).*

*Estas bases epistemológicas ponen a la sistematización en un campo bastante exigente y, a la vez, poco explorado en términos epistemológicos y metodológicos. Si bien partimos de la base que toda práctica, por el mero hecho de realizarla, genera un saber, por lo general éste es más bien difuso, impreciso, está poco formalizado (verbalizado) y, en consecuencia, su confrontación y validación resultan difíciles. De lo que se trata, mediante la sistematización, es de caminar de esos saberes difusos hacia aprendizajes propiamente tales los que, según Vasco<sup>6</sup>, se caracterizan precisamente por su mayor grado de delimitación, precisión, contrastación y verificación. Ello requiere que estén formalizados en un discurso comunicable.*

*En esta perspectiva, si bien el rigor sigue siendo de gran importancia para darle el carácter de tales a los aprendizajes producidos en y desde la práctica, su sentido cambia. La validez de los aprendizajes es eminentemente situacional: es su éxito para orientar una nueva práctica lo que valida los nuevos aprendizajes y no sólo su*

---

<sup>6</sup> Carlos Eduardo Vasco: "Distintas Formas de producir Conocimiento en la Educación Popular" (1996). Revista La Piragua N° 12-13, CEAAL, Santiago, 1996.

*consistencia interna ni en relación con determinada teoría, como sucede en el aprendizaje producido mediante la investigación.*

*En cuanto a lo metodológico, pensamos que el rigor proviene, por un lado, de la explicitación de los sustentos (teóricos o no) de la práctica que se está reflexionando y, por otro, de la capacidad del sistematizador para mirar críticamente su práctica y para fundamentar los aprendizajes producidos al hacerlo.*

En otra parte del mismo artículo, Morgan (1996, 8) se refiere a la naturaleza de la relación que se da entre teoría y práctica durante el proceso de sistematización, operando la distinción entre tres momentos:

*Sin embargo, en la medida que asumimos que la relación de los profesionales de la acción con el aprendizaje teórico está fuertemente condicionada por la utilidad de éste para la práctica, reafirmamos que no es objetivo de la sistematización producir directamente teoría. Los aprendizajes generados son, por definición situacionales y particulares, pero su formalización permite que dialoguen con las diversas corrientes teóricas a cuyos "fragmentos" se ha recurrido para comprender la realidad sobre la que se interviene. En términos metodológicos, la relación entre teoría y sistematización se va dando mediante sucesivas aproximaciones. Un primer paso consiste en la explicitación de la teoría que está en la práctica: de los supuestos que sustentan y explican la propuesta de acompañamiento.*

*En segundo lugar, se da cuenta de los cambios en esos supuestos, provocados por la práctica. Es en este momento que los sistematizadores deben descubrir y explicitar la manera en que los conceptos teóricos inmersos en su práctica han ido evolucionando. Todo cambio en la práctica expresa cambios en el aprendizaje sobre la realidad, aunque ello no siempre es consciente para los actores.*

*El tercer momento consiste en el diálogo entre estos aprendizajes nuevos y el contexto teórico vigente. Es aquí donde la práctica confronta y es confrontada por la teoría, abriendo la posibilidad de una retroalimentación mutua.*

*Esta secuencia se va repitiendo a lo largo del proceso de sistematización, dando lugar a elaboraciones conceptuales cada vez más acabadas y precisas, y a recursos reiterados a la teoría.*

En conclusión, Roberto Antillón (2002, 63) establece la comparación siguiente:

*La sistematización es como un rompecabezas; pero un rompecabezas cuyo resultado depende de quien lo arme. Es un rompecabezas postmoderno: a medida que se va armando, se va dibujando la figura y se le van agregando más piezas, es un rompecabezas que nunca se termina de armar; no se sistematiza de una vez y para siempre.*

## **2.8. SIGNIFICADO POLÍTICO-IDEOLÓGICO DE LOS PROCESOS DE SISTEMATIZACIÓN**

De acuerdo a lo señalado en el inciso anterior, resulta obvio que no se puede esperar de una sistematización que nos lleve a una interpretación única e indubitable de los procesos analizados. Enmarcada entre las propuestas socio-críticas de construcción de aprendizajes, la sistematización no puede ser neutra. Apuntando al cambio social, los resultados de una sistematización siempre son aproximaciones intelectuales históricamente determinadas y éticamente comprometidas.

Dice Jara (1998, 6) al respecto:

*Esto tiene, por supuesto, ventajas y riesgos. Las ventajas tienen que ver con la utilidad concreta que la sistematización nos aporta para entender de mejor manera lo que hacemos, motivándonos y provocándonos interés desde nuestras propias necesidades, ya que estamos plenamente involucrados en ser sujetos –y a la vez objetos- de interpretación.*

*Los riesgos principales provienen de la posibilidad de no hacer una interpretación crítica, cuestionadora, rompedora de esquemas, sino, por el contrario, una “interpretación” justificadora, condescendiente, una mera explicación pasiva de lo que hacemos.*

*El contexto actual promueve esta segunda opción, por medio del discurso dominante que insiste en convencernos que esta realidad es la única posible y que no tiene sentido pensar en la posibilidad de transformar la historia. Así, esta pereza mental y*

*vital, esta cobardía intelectual y anímica, esta complacencia tan acorde con los tiempos neoliberales y autoritarios en los que vivimos, que nos reducen al acomodamiento psicológico y a la mansedumbre del alma, que matan la rebeldía, la curiosidad, la inquietud y la sospecha, dificultan el ejercicio de una verdadera interpretación crítica, auténticamente histórica.*

Por su parte, desde la Universidad del Valle, José Hleap (1995, 1) plantea la sistematización como un ejercicio de interpretación etnográfico-hermenéutica.

*Partiendo de una tradición de trabajo en el campo de la educación popular, nuestro interés por sistematizar experiencias educativas respondía a la necesidad de reconocer los escenarios culturales donde actualmente interactúan saberes populares, con otros muy diversos como los mediáticos o los escolares, gestando ahí formas de supervivencia, de resistencia y adecuación a esta sociedad.*

*[...]La sistematización así concebida es una oportunidad para poner en juego - recrear - las distintas interpretaciones que se hacen de la experiencia, interpretaciones que son el modo de existencia de la experiencia misma.*

*El sentido de la experiencia es una producción, una actividad constructiva a través de la cual los distintos actores le dan intencionalidad, dirección, y sentimiento a lo vivido. Esta producción del sentido de la experiencia se hace en y por el lenguaje, donde este no es un instrumento transparente y neutro, un intermediario a través del cual asumimos la realidad, es el mediador que funda la relación entre el sujeto y el mundo (su pertenencia cultural), de modo que vincula y construye, transforma y le da forma a la experiencia.*

*Si asumimos, además, que la sistematización es una labor interpretativa de todos los que participaron, tanto los instrumentos y modos de la investigación como los preconcepciones y cosmogonías portados por el lenguaje de los investigadores y de los actores de la experiencia intervienen en la sistematización, convirtiéndose ésta en un proceso de construcción y negociación de cada una de las interpretaciones, incluidas las de los investigadores que pierden el carácter privilegiado de "interpretaciones científicas de la realidad". En esta perspectiva, la sistematización de la experiencia consiste en establecer los juegos de sentido, su dinámica, reconstruyendo desde ahí las relaciones que se dan entre actores, saberes y procesos de legitimación, esto es, la*

*densidad cultural de la experiencia. Asumimos, así, la sistematización como un trabajo etnográfico-hermenéutico.*

Por lo tanto, a través de la sistematización, los actores populares tienen la oportunidad de empoderarse y contribuir a la producción de aprendizajes que deja de ser un monopolio de una clase intelectual.

Su interpretación del mundo y de los fenómenos sociales adquiere legitimidad. La sistematización permite en primer lugar reivindicar el valor de los saberes empíricos.

Por otra parte, en el contexto de la globalización al cual hacía referencia Oscar Jara, la sistematización constituye también un instrumento metodológico privilegiado de la Educación Popular, permitiendo el tránsito “*de la práctica singular al diálogo con lo plural*” como dice Alfredo Ghiso (1998) en un artículo del cual reproducimos algunos extractos a continuación.

*Hoy, tanto prácticas como sistematizaciones, asumen marcos referenciales, direccionalidades y procesos operativos de acuerdo a los sujetos: minorías étnicas, campesinos desplazados por la violencia, culturas juveniles, grupos de mujeres, niños de la calle, reinsertos a la vida civil, organización de venteros ambulantes, movimientos ecológicos, grupos culturales. Cada sector va desarrollando su práctica, la reflexiona y toma la palabra para transmitir saberes que habían sido silenciados por discursos homogenizadores e invisibilizadores de la diversidad y de los múltiples contextos en la que heterogeneidad económica, política, ecológica, social y cultural se soportan y de las relaciones que, entre alteridades, se establecen para legitimar, circular, hacer uso y apropiar aprendizajes para la acción social.*

*[...] Un contexto caracterizado por exacerbar el espontaneísmo, lo fácil, lo urgente, la liviandad niega a las personas, en especial a los oprimidos y explotados, la posibilidad de adquirir aprendizajes que los potencien como sujetos de poder. Por ello la sistematización continúa entendiéndose como dispositivo investigativo, pedagógico, y político. [...] las sistematizaciones son procesos que develan identidades e intereses diferenciados, lógicas de acompañamiento diversas y hasta contradictorias sobre las realidades sociales; por consiguiente reconocen teórica y metodológicamente el*

*pluralismo, la provisionalidad, el disenso y el diferendo, retomando, recreando y recontextualizando las potencialidades críticas de cada experiencia. Frente a lo anterior en muchos surge la pregunta: entonces, ¿sistematización para qué? ¿Para reencontrar la unidad perdida entre campos irreductibles como son, entre otros: las diferentes formas de vida, de racionalidad, de legitimidad, de estéticas, de configuración de las relaciones de poder? ¿Sistematizaciones para construir discursos con pretensiones de validez universal? O, ¿sistematizaciones que reconozcan, potencien y generen más diversidad?*

*Los procesos de sistematización sin duda parten de prácticas singulares, dando cuenta, comprendiendo, expresando y reinformando sus matices práticos, axiológicos y simbólico-culturales. El desafío para los tiempos que corren no está allí sino en la construcción de lo colectivo desde múltiples lugares, ubicando las diferencias como elementos centrales y constitutivos, del pensar, del ser y del hacer social desde acuerdos, articulaciones y responsabilidades colectivas que son necesarias para reconfigurar sujetos sociales solidarios capaces de abrir caminos realmente democráticos.*

*Asumiendo lo anterior los procesos de sistematización sólo podrían pensarse desde la construcción de identidades alternativas, desenmascarando cualquier intento que busque caer en nuevas negaciones o repetir viejas exclusiones. Los productos de la recuperación, tematización, comprensión y comunicación son aprendizajes, saberes, mensajes, contenidos y valoraciones que van creando conjuntos de resonancia, mapas de sentidos y prácticas, redes y rizomas en los que se reconocen las pluralidades y se conectan sujetos y colectivos.*

*En nuestros días, necesitamos pensar la sistematización en el marco paradigmático de las redes. La red se constituye en el ámbito privilegiado de recreación conceptual, de generación de interrogantes, de producción y circulación de aprendizajes sobre la práctica, de recreación cultural, política, económica y, en general, de la vida cotidiana de los "ciudadanos". La red como ámbito permite el encuentro y la recuperación de las identidades, valorando la diversidad y las diferencias. Hoy por hoy, en los escenarios actuales y en los que se perfilan hacia el próximo milenio, las REDES REALES/VIRTUALES son y serán los espacios de legitimación de lo producido en procesos de sistematización.*

**Y ... Cuáles podrían ser nuestras contribuciones a este reto?**

*El reto que tenemos entre manos es pensar y hacer sistematizaciones*

*ubicadas en puntos reales/virtuales de intersección, de tránsito, de encuentro; en los que sea posible la construcción de vínculos que vayan, técnica e ideológicamente, más allá de los existentes y que tengan la potencia suficiente para recrear los ámbitos, las capacidades y las actitudes que configuren sujetos solidarios en la acción política, económica, ecológica y cultural, buscando con ello quebrar el modelo dominante, el neoliberal, empeñado en bloquear la vida, la justicia social, la convivencia y todas las formas de participación democrática. (Ghiso, 1998, 7-8).*

## 3. Preguntas acerca de la Sistematización

Al abordar la sistematización, las preguntas básicas que se plantean nos remiten a la esencia epistemológica de este quehacer:

*¿Para quién sistematizar y a quién le importa?*

*¿Para qué sistematizar?*

*¿Quiénes deberían sistematizar?*

*¿Toda experiencia es sistematizable?*

*¿Cuándo sistematizar?*

Las respuestas a estas preguntas son siempre condicionales. Analicemos una por una...

### **3.1. ¿PARA QUIÉN(ES) SISTEMATIZAR? ¿A QUIÉN(ES) LE(S) IMPORTA?**

Ya señalamos en la introducción que sistematizar es mucho más que elaborar un informe final para algún organismo donante. Se sistematiza ante todo para fortalecer nuestra práctica. Si además nos garantiza insumos para elaborar informes, mejor....

Francke y Morgan (1995, 19) dicen al respecto que...

*Entendida así, la sistematización de una experiencia de promoción, corta o larga, con diseños y propósitos sencillos o complejos, pero intensamente vivida y compartida, sin duda producirá lecciones valiosas, comunicables y útiles para nuevas propuestas de acompañamiento. Estos resultados sin duda serán apreciados e incorporados en las investigaciones sociales y en las reflexiones teóricas de quienes, como los promotores, han optado por dedicar sus fuerzas y capacidades a la construcción de un mundo más*

*justo y humano. ... Es por ello que la decisión de sistematizar una experiencia no puede ser tomada solamente en base a criterios institucionales, por cumplir con compromisos financieros o difundir una buena imagen al público. **Corresponde a aquellos actores del proceso que no se limitaron simplemente a cumplir con los roles asignados, sino que pusieron en ello su corazón y sus esperanzas, tomar la decisión de sistematizar o no su experiencia.***

La persona o el equipo que toma la decisión de sistematizar debe estar convencido de que vale la pena el esfuerzo, de que en esa experiencia en particular se vivieron procesos ricos, particulares, preñados de lecciones, y que se desea compartirlas con las/os demás. Debe ser consciente, además, que ello le exigirá un esfuerzo, y procurar el apoyo de su grupo de referencia o institución. Es válido que contemple también apoyos externos -asesoría, seguimiento, capacitación- que puedan facilitar su proceso de aprendizaje si se trata de su primera incursión en la sistematización.

Generalmente son las/os integrantes de los equipos técnicos que han estado directamente involucradas/os en la facilitación del proyecto quienes tienen el mayor interés en sistematizar pues ven en la sistematización una oportunidad para reivindicar sus aportes y conseguir el correspondiente reconocimiento. Sin embargo, el entusiasmo no basta para llevar a cabo un trabajo de sistematización del cual, por falta de experiencias, no están en capacidad de calcular todas las implicaciones y sus costos.

Para asumirlos, es imprescindible que aquel equipo técnico cuente con un decidido apoyo de parte de la dirección de la institución considerada. En la práctica son escasas las instituciones que están dispuestas a invertir tiempos y recursos, esencialmente humanos, en una sistematización pues, en el 'mercado de la cooperación', la prioridad es cada vez más ejecutar proyectos. Sólo procediendo a esta inversión es que una institución puede valorar el impacto que tiene una sistematización tanto en términos de fortalecimiento de capacidades a lo interno como en proyección hacia fuera.

Sin embargo, la sistematización despierta cada vez más expectativas de parte de los organismos donantes, aunque la consideran generalmente como una modalidad de informe final, o sea que ‘se exige por el mismo precio’. Desde luego, es importante conocer bien las implicaciones de una sistematización verdadera para poder negociar con estos organismos financiadores los costos adicionales que ello implica. Asimismo, en esta negociación, hay que estar clara/o que sus intereses son posiblemente distintos a los de los otros actores involucrados en la experiencia a sistematizar. En todo caso, desde nuestra experiencia, recomendamos no dejar la negociación relativa a la realización de una sistematización para el final del proyecto sino contemplarla desde su formulación, planteándose la sistematización como una intencionalidad explícita e inherente del proyecto desde sus inicios.

No podemos concluir una respuesta a esta pregunta sin mencionar que, en realidad, las/os primeras/os interesadas/os en un proceso de sistematización deberían de ser las/os propias/os actoras/es clave en el desarrollo del proyecto, a fin de cuenta es SU experiencia y SU aporte que se sistematizará en primera instancia.

### **3.2. ¿PARA QUÉ SISTEMATIZAR?**

De Jongh (2000, 4) plantea que *hay que partir del hecho que siempre sistematizamos PARA ALGO*. No tiene sentido sistematizar por sistematizar, por ‘hacer una sistematización’, y punto. La sistematización es un MEDIO en función de determinados objetivos que la orientan y le dan SENTIDO. Es decir, se tiene que sistematizar en función de una UTILIDAD concreta que le vamos a dar, por ejemplo:

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| → <i>para validar experiencias</i> | → <i>para construir nuevas propuestas</i> |
| → <i>para producir aprendizaje</i> | → <i>para construir nuevos modelos</i>    |
| → <i>para socializar</i>           | → <i>para elaborar manuales...</i>        |
| → <i>para retroalimentar</i>       |   |

Ghiso (1998, 10-11) observa al respecto que las sistematizaciones son procesos que develan identidades e intereses diferenciados, lógicas de acompañamiento diversas y hasta contradictorias sobre las realidades sociales; por consiguiente reconocen teórica y metodológicamente el pluralismo, la provisionalidad, el disenso y el diferendo, retomando, recreando y recontextualizando las potencialidades críticas de cada experiencia.

Surge entonces la pregunta... ***Sistematización ¿para qué?:***

- ¿Para reencontrar la unidad perdida entre campos irreductibles como son, entre otros: las diferentes formas de vida, de racionalidad, de legitimidad, de estéticas, de configuración de las relaciones de poder?
- ¿Sistematizaciones para construir discursos con pretensiones de validez universal?
- ¿sistematizaciones que reconozcan, potencien y generen más diversidad?

La sistematización tiene el propósito de provocar procesos de aprendizaje. Estas lecciones pueden estar destinadas a que las mismas personas o grupos que han hecho la sistematización, puedan mejorar su práctica en el futuro, o también pueden estar destinadas a que otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios proyectos.

***La sistematización tiene el propósito de provocar procesos de aprendizaje...***

Para Jara (1994, 29), la esencia de la sistematización es la interpretación crítica ***para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro.***

Por su parte, Berdegué y Ocampo (2000, 10-11) subrayan que el objetivo central de toda sistematización consiste en facilitar procesos de aprendizaje mediante la

identificación de lecciones aprendidas, noción que definen a partir de lo que plantea la Oficina de Evaluación y Estudios del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA):

*Una 'lección aprendida' puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada. Debe notarse que las lecciones aprendidas son más que 'experiencias'. Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia. La simple acumulación de 'hechos', o 'descubrimientos', o evaluaciones, por si misma no nos entrega lecciones. Las lecciones deben ser producidas (destiladas o extraídas) a partir de las experiencias. (www.ifad.org)*

En ese sentido, sistematizamos para aprender críticamente y poder:

**a) Comprender y mejorar  
nuestra propia práctica**

*La sistematización posibilita comprender cómo se desarrolló la experiencia, por qué se dio precisamente de esta manera y no de otra; da cuenta de cuáles fueron los cambios que se produjeron, cómo se produjeron y por qué se produjeron. A diferencia de otros esfuerzos reflexivos, la sistematización permite entender la relación entre las distintas etapas de un proceso; qué elementos han sido más determinantes que otros y por qué, y cuáles han sido los momentos significativos que marcan la experiencia y que le han dado determinados giros a su puesta en práctica. (De Jongh, 2000, 4)*

La sistematización permite entender la lógica de las relaciones y contradicciones entre distintos elementos, ubicando (in)coherencias, lo que nos ayuda a entender *cómo hemos llegado al momento en que estamos*; es decir, explicarnos nuestra trayectoria, no para reconstruir el pasado por reconstruirlo, sino para poder *comprender mejor nuestro presente* y obtener conclusiones que sirven *para mejorar la práctica*, para hacerla más eficaz en el futuro; para superar los vacíos, potenciar los puntos fuertes y no repetir lo que apareció como debilidad y fuente de desgastes.

*La sistematización permite superar la repetición rutinaria de ciertos procedimientos, valorándolos a la luz del significado de nuestra práctica.*

*Si bien cada experiencia es única e irreplicable, cualquier experiencia tiene intenciones, apuestas y resultados que definitivamente sirven de inspiración, de iluminación o de advertencia a otras experiencias similares.*

**b) Compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares**

*Por lo tanto, el compartir las enseñanzas de la experiencia es importante y, al revés, es importante estar atentas/os para conocer y aprender de las experiencias de otras/os. (De Jongh, 2000, 4)*

No se trata tanto de un intercambio descriptivo de experiencias (que puede ser muy ilustrativo pero del cual poco se puede sacar), sino de un **intercambio de aprendizajes**.

Ojo, no se trata de llegar a comparar experiencias. Se trata de compartir críticamente aquellos resultados que surgen de la interpretación de los procesos. Eso también puede crear un nuevo punto de partida porque, al intercambiar, se puede llegar a plantearse preguntas de un nivel más profundo de abstracción. De esa manera, el intercambio puede servir para retroalimentar. Ahora, para que la sistematización sirva para el intercambio de aprendizajes, es necesario **hacerla comunicable**. Es decir, estructurar un producto con los resultados obtenidos en el proceso de sistematización.

**c) Contribuir al  
enriquecimiento de la  
teoría generalizadora**

*La sistematización, como actividad de producción de aprendizajes desde la práctica, sirve para enriquecer, confrontar, cuestionar y modificar el*

*aprendizaje teórico actualmente existente. (De Jongh, 2000, 4)*

Muchas veces las teorías existentes tienden a simplificar excesivamente la realidad. Si es fiel a la práctica que la sustenta, el primer aporte de una sistematización es llevarnos a relativizar las teorías, ayudándonos a darnos cuenta que las cosas son siempre más complejas en la vida real. Al respecto, Jara (1998, 7) plantea:

*Es quizás la primera manifestación del aporte que una reflexión crítica sobre la práctica puede hacer a las formulaciones teóricas: ponerlas en cuestión.*

El mismo Jara (1998, 8) es quien señala otro objetivo fundamental de la sistematización, en la línea de la Educación Popular: el desarrollo de capacidades para cambiar las relaciones de poder:

**d) Desarrollar capacidades para  
cambiar las relaciones de  
poder**

*Entendida así, la interpretación crítica sólo puede ser completa, si deviene en práctica transformadora. Por eso, la sistematización de experiencias debe cerrar siempre cada ciclo de su espiral, con un retorno a la práctica, enriquecido con los elementos teóricos.*

Esto significa que la sistematización se constituye en un factor de auto-formación. Una formación integral que nos ayuda a constituirnos como **sujetos** críticos y creadores, desarrollando nuestras capacidades para comprender, proponer y actuar en todos los campos de la vida económica, social, política y cultural: procesos

político-pedagógicos que apuntan a la construcción de variedades de protagonismo popular.

Sin embargo, necesitamos recalcar en las múltiples formas de manifestación y ejercicio del poder; insistir en que se deben construir nuevas relaciones sociales, desde todos los espacios de la sociedad, para que la representación, la gobernabilidad, la dinámica de cambios esté alimentada por la dinámica viva de los procesos y los sujetos sociales.

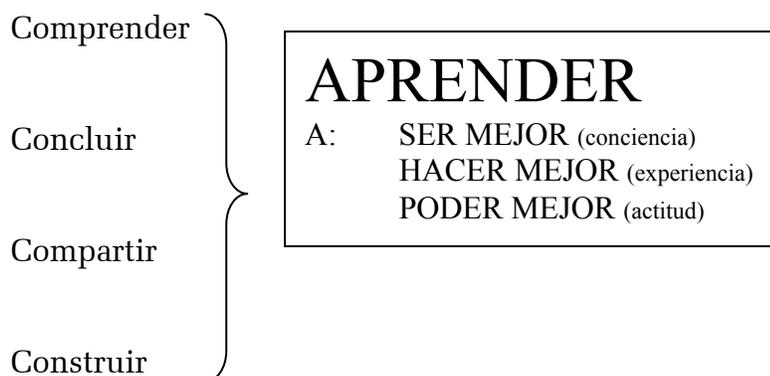
Se trata, por tanto, no sólo de buscar cómo acceder al poder formal, tampoco de acceder a él de otra manera, sino de **construir otro tipo de poder**: un poder construido y ejercido con otra lógica y otros valores, que se ejerza desde la ciudadanía, desde los espacios locales, desde nuevas formas de pertenencia y participación en las organizaciones sociales, movimientos y partidos políticos. Se trata, en síntesis, de desarrollar capacidades para poder ejercer nuevas relaciones de poder, que no sean autoritarias, excluyentes, de dominación, de discriminación, sino relaciones equitativas, justas, respetuosas de la diversidad y de la igualdad de derechos.

Relaciones que apunten a la constitución de una cultura democrática, que atraviese todas las dimensiones de la vida: la pareja, la familia, el barrio, la comunidad, el municipio, el país, el mundo.

En conclusión, los procesos de sistematización de las prácticas de los sujetos y movimientos sociales latinoamericanos, tienen el desafío de constituirse en factores de interpretación crítica y práctica transformadora, aportando a la construcción de un futuro distinto.

El siguiente esquema propone una síntesis de todo lo anterior (Van de Velde, 2002, 4):

### Sistematizar, ¿Para qué?



Es importante reflexionar sobre el propósito y utilidad de un proceso de sistematización, en el contexto de proyectos de desarrollo.

El punto de partida, es que todas las personas que nos involucramos en actividades de desarrollo queremos que se produzcan cambios, que nos encaminen hacia el desarrollo personal y colectivo.

Hoy en día existe consenso en que se hace "desarrollo" cuando se cumplan, al menos, dos condiciones:

- ✓ Ampliación de las *oportunidades de acceso a bienes y servicios* de las personas, las familias, los hogares, los barrios y las comunidades rurales
- ✓ Fortalecimiento de las *capacidades* de esas personas, familias, hogares, barrios y comunidades rurales, para *tomar decisiones* con creciente autonomía

El primer aspecto, ("ampliar las oportunidades de acceso a bienes y servicios") es distinta a las nociones de "asegurar el porvenir" o de "garantizar la equidad o el progreso o el bienestar".

La diferencia está en que si buscamos ampliar las oportunidades, significa que el papel activo está en manos de las/os propias/os protagonistas, la madre, el padre, las/os campesinas/os, las amas de casa, las educadoras, los niños y las niñas. Nuestro papel, como agentes externas/os, es construir, junto con ellos/as, *oportunidades*, y corresponderá a los actores y las actoras decidirse para que esas oportunidades se aprovechan al máximo.

Hemos aprendido que el paternalismo ("asegurar los resultados") a lo mejor nos deja satisfechas/os a nosotras/os mismas/os, pero siempre se traduce en frustración de nuevas posibilidades de progreso, bienestar y calidad de vida, una vez que nuestros proyectos o procesos de acompañamiento terminan y nos alejamos. Esta idea de que el papel activo está en manos de los padres, las madres, educadoras, maestras, campesinas/os, amas de casa y habitantes de la ciudad y el campo, se relacionan directamente con la segunda idea: fortalecer la capacidad para que ellas/os tomen cada vez mejores decisiones, con creciente autonomía.

Cuando el papel activo en un proceso de desarrollo está en manos de técnicas/os y agentes externas/os, las/os pobladoras/es tienen menos espacio para *decidir*. A veces los consultamos, hablamos con ellas/os, solicitamos sus opiniones, pero con frecuencia todas las decisiones importantes siguen estando en nuestras manos. Por el contrario, en un enfoque moderno alternativo, lo que se busca es justamente construir espacios crecientes para la toma de decisiones por parte de las/os propias/os actoras/es sociales del proceso de desarrollo.

Este enfoque puede generar temor en agentes externas/os: en el peor de los casos, porque no se desea perder el poder que está asociado a que seamos nosotras/os quienes tomamos las decisiones. Pero muchas veces también se siente temor a pesar de tener las mejores intenciones: pensamos que "las/os pobladoras/es no están preparadas/os para decidir", que "si ellas/os deciden van a cometer errores", y que esos errores van a "afectar negativamente los resultados del proyecto".

Aparte del hecho de que las/os pobladoras/es nunca van a estar "preparadas/os para decidir" si no se les da la oportunidad de hacerlo, esa visión temerosa de las/os pobladoras/es en el fondo refleja una cierta idea de lo que es o debe ser "el resultado" de un proyecto de desarrollo.

El concepto tradicional de "resultado" es el que aparece en la mayoría de los Informes Finales de nuestros proyectos: tanto de aumento en los niveles de rendimiento, tantas escuelas construidas, tanto de crecimiento de..., etc. Sin duda alguna, estos son resultados muy importantes, pues representan cambios concretos y tangibles en las condiciones de vida de las/os pobladoras/es. Pero es frecuente que esos cambios comiencen a desvanecerse en cuanto el proyecto llega a su fin, el rendimiento vuelve a caer, la retención escolar disminuye, o las escuelas quedan como "elefantes blancos" que decoran el paisaje como un monumento a nuestros fracasos.

En parte esto sucede, porque con demasiada frecuencia, nos olvidamos que un buen proyecto de desarrollo debería tener otro tipo de resultados, menos "concretos" o tangibles, pero de igual o mayor importancia que los anteriores: el "aprender a hacer" y, muy especialmente, el **"aprender a aprender"**.

Por eso, no sólo es importante el producto que está al final (por ejemplo, una escuela o preescolar, o un aumento de rendimiento). También es muy importante el camino a través del cual se llega a ese resultado. Si en ese camino todo está organizado, ordenado, decidido y ejecutado por el proyecto, el aprendizaje colectivo de las/os usuarias/os será el mínimo. Pero si a lo largo de ese camino ellas/os deben hacerse preguntas, priorizar, buscar información, analizar, resolver conflictos y remover obstáculos, y, al final, tomar decisiones, entonces los resultados del proyecto serán el nuevo sistema de riego *más* una mayor capacidad de las comunidades locales para tomar decisiones.

Es muy importante recalcar que esta posición de ninguna forma pretende siquiera insinuar que toda la experiencia necesaria para el desarrollo está contenido en el seno de las comunidades locales, y que por lo tanto la experiencia externa, incluyendo lo técnico y científico, carece de relevancia. Por el contrario, pensamos que buena parte de la capacidad de una comunidad local para tomar decisiones y sostener procesos de aprendizaje, tiene que ver precisamente con su habilidad para interactuar, comunicarse y establecer relaciones con agentes externos de todo tipo. El desarrollo de las capacidades de aprender y de tomar decisiones, incluye por cierto el diálogo entre sistemas de aprendizajes distintos.

Esta capacidad de tomar decisiones está relacionada con un elemento tremendamente importante: **el aprendizaje**, que es importante en cualquier proceso de acompañamiento. Muchas veces tenemos experiencias, tenemos información, tenemos datos... pero mientras esos "ingredientes" no estén organizados, mientras no hayamos reflexionado críticamente sobre ellos, mientras no sepamos explicar de dónde y porqué tenemos esos resultados, no tendremos nuevos aprendizajes.

Cuando hayamos hecho lo anterior, entonces esos datos, experiencias e informaciones que nacen de nuestra práctica de todos los días, van a adquirir sentido, es decir, se convertirán en nuevos elementos realmente útiles para la toma de decisiones sobre alternativas de acción y sobre criterios de actuación. Y de eso se trata el verdadero desarrollo.

***... el objetivo de un proceso de sistematización es facilitar que las/os actoras/es de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos aprendizajes a partir de las experiencias, datos e informaciones anteriormente dispersos, de tal forma que se desarrolle su capacidad para tomar cada vez mejores decisiones, cada día con creciente autonomía.***

## Ejercicio

1. A nivel personal, tome 10 minutos para cumplir dos tareas:

- a) Señale un tipo concreto de decisiones que a su juicio deberían ser tomadas por los educadores/as, maestros/as, o personal de un proyecto X, pero que actualmente son tomadas por los técnicos, los directivos o agentes externos al lugar donde se desarrolla el proyecto. (Por ejemplo: Deberían ser las propias educadoras de las comunidades o las organizaciones de base las que fueran responsables de decidir por la metodología a implementar y bajo cuáles condiciones se implementan)
- b) Señale usted si conoce alguna experiencia concreta de desarrollo socioeducativo, en su comunidad o en su país, en la que se podrían encontrar elementos útiles para apoyar el proceso de toma de decisiones de las comunidades locales con las que usted trabaja. Indique por qué piensa que esa sería una experiencia útil de ser conocida.

(Por ejemplo: En el municipio de XXX, hay una ONG que desde hace varios años ha dejado estas decisiones en manos de las propias educadoras. Al parecer, hubo varios problemas en los primeros años, pero ahora se han solucionado y aparentemente el sistema funciona bastante bien)

2. En grupo, compartan las respuestas personales.

### **3.3. ¿QUIÉNES DEBERÍAN SISTEMATIZAR? ¿QUIÉNES LO HACEN?**

Se acostumbra plantear como punto de partida de toda sistematización, y desde luego como requisito para la misma, el hecho de ‘haber vivido la experiencia’. Sin embargo, como señala Antillón (2002, 81-82):

*Al insistir desde el principio en la importancia de haber vivido la experiencia para poder sistematizarla, no queremos causar, sin pretenderlo, una tensión o una frustración adelantada, ya que, de tomarse literalmente dicha indicación, se dejarían de lado las diversas formas de participación que se pueden tener en un proyecto. Si estamos involucrados ‘de alguna manera’ en una experiencia, ya sea dándole seguimiento, aportando puntos de vista, sugiriendo lecturas, administrando los*

*recursos o en un sentido más amplio compartiendo los objetivos desde 'la propia trinchera', perfectamente podemos incursionar en los terrenos de la sistematización de dicha experiencia. A la hora de interpretar los hechos, el intercambio de subjetividades es por demás riquísimo y las posibilidades de aprender se incrementan significativamente. Por otra parte, cabe aquí aclarar el papel que puede jugar quien solamente facilita el proceso de sistematización. Puede ser una persona o equipo externo invitado o contratado para el caso. Su papel sería precisamente el de facilitar aportando herramientas, aclarando términos, corrigiendo procedimientos, etc... pero nunca interfiriendo en las decisiones del grupo, sobre todo a la hora de interpretar los hechos.*

Si se insiste en la participación en la experiencia como una condición básica para sistematizarla es, obviamente, porque esto es fundamental para poderla reconstruir. Pero también porque, al momento de la interpretación el involucramiento es vital, sentirse identificado, asumirlo como algo propio conlleva una responsabilidad en las apreciaciones, ya que trabajamos con personas con las cuales intercambiamos afectos y compromisos sociales; las decisiones que se derivan de una sistematización van a modificar las vidas de esas personas y también de nosotras/os mismas/os. Se trata, como dice Geertz (1979, en Antillón, 2002, 82), de *'establecer la significación que determinados procesos tienen para sus actores y enunciar lo más explícitamente posible, lo que este aprendizaje muestra sobre la vida humana'*.

Ahora bien, ¿es esta participación en la ejecución del proyecto una condición suficiente para sistematizarla? Obviamente no. Francke y Morgan (1995, 19) señalan que, además, el equipo debe haber

*...desarrollado suficientemente los hábitos y actitudes que sustentan la posibilidad de transformar los aprendizajes de la experiencia en enseñanzas compartidas, en lecciones transmisibles. Los equipos que no tuvieron una dinámica de trabajo compartido y reflexivo difícilmente pueden dotarse de ella a la última hora.*

Estas autoras valoran que la conceptualización sobre la sistematización y las propuestas metodológicas que se han desarrollado para viabilizarla son fácilmente

comprensibles y están al alcance de cualquier persona con experiencia directa en promoción, trabajo de base, implementación de proyectos o educación popular.

Sin embargo, plantean que llevar a cabo con éxito una sistematización exige la ejercitación de habilidades que a veces han quedado adormiladas por el ritmo urgente y angustioso del activismo: lectura crítica, reflexión analítica, exposición ordenada.

*Asimismo y sobre todo, requiere voluntad, persistencia y convicción. Si no hay la voluntad necesaria para 'despertar' las habilidades dormidas, la sistematización puede terminar siendo un ejercicio formal y burocrático, perdiendo su potencialidad creadora de aprendizajes. (Francke y Morgan, 1995, 19)*

Las instituciones que no supieron dar a sus promotoras/es la oportunidad de participar con sus críticas y sugerencias a lo largo de la implementación del proyecto, aquéllas que plantearon el seguimiento de las actividades como mecanismo de control y la elaboración de informes como función administrativa, están insuficientemente preparadas para dar el apoyo que las/os promotoras/es requieren a la hora de sistematizar, menos aún para aceptar muchas de las lecciones que de ese esfuerzo se podrían derivar.

La sistematización de una experiencia implica mirar los errores que se cometieron y aceptarlos como tales, pues se aprende tanto o más de ellos que de los aciertos. Supone también reconocer que en los procesos de promoción del cambio social no hay especialistas cuyo aporte es superior al del resto, sino concertación de saberes diversos y esfuerzos múltiples. Asimismo, ayuda a comprender que los logros y las fallas también son una responsabilidad compartida. El análisis de lo sucedido exige incluirnos a nosotras/os, las/os promotoras/es, la institución y su dinámica interna, las/os pobladoras/es, las organizaciones y sus conflictos. Es necesario precisar lo que cada una/o dio o dejó de dar, los esfuerzos que hicimos por encontrarnos y las limitaciones que tuvimos al hacerlo.

Desde luego, aún cuando no estén necesariamente muy desarrolladas de antemano las capacidades requeridas para sistematizar, lo más importante es la disposición a aprender, es decir a construir capacidades. Porque:

*No se trata de un arte o ciencia cuyo dominio está restringido a los especialistas. Promotoras/es y educadoras/es populares, tituladas/os en universidades o no, son "profesionales de la acción" y como tales, no son ajenas/os al trabajo intelectual ni a la producción de aprendizajes. La sistematización de sus experiencias es un desafío que está a su alcance. De promotoras/es y equipos que se animen al desafío, de las instituciones que valoren con justicia sus capacidades y les brinden el apoyo que requieren, depende que se logre ganar la apuesta por la generación de aprendizajes desde y para la promoción del desarrollo. (Francke y Morgan, 1995, 20)*

Berdegú y otros (2000, 3) agregan otra característica al referirse a la sistematización como un proceso participativo, realizado fundamentalmente por las/os actoras/es directos de la experiencia que está siendo sistematizada. Consideran que:

- (a) Es importante capturar y aprovechar los aprendizajes que siempre se generan cuando se lleva a la práctica una experiencia de desarrollo, sea esta exitosa o no.*
- (b) Hacer 'desarrollo' es en buena medida 'desarrollar o expandir las capacidades de los actores del desarrollo'...*

*Por ambos motivos es que pensamos que no es lo mismo una sistematización realizada por un consultor externo, que una a cargo de aquellos quienes son los responsables y actores directos de una experiencia de desarrollo. El trabajo del consultor altamente capacitado y experimentado, podría dar como resultado una mejor sistematización desde el punto de vista técnico, metodológico y formal. Pero pensamos que una sistematización hecha por los actores, es más valiosa para el desarrollo, especialmente si la práctica de sistematización se va gradualmente transformando en un procedimiento habitual y regular. Cuando se logra, la sistematización puede llegar a ser la base de un verdadero sistema de gestión del aprendizaje acumulado por técnicos, campesinos y otros agentes del desarrollo rural.*

Al retomar la noción de 'profesionales de la acción' (Schön, 1983 en Francke y Morgan, 1995, 2), se debe observar que la deficiente formación de futuras/os sistematizadoras/es, en lo

que se refiere a sus hábitos de lectura, habilidades para escribir, capacidad de análisis, de interpretación, etc., son otra limitación seria con la que debemos enfrentarnos cotidianamente en los procesos de formación. La sistematización requiere ciertas capacidades y habilidades mínimas. ¿Hay que considerarlas pre-requisito o podemos desarrollarlas? y ¿cómo? Por otra parte, la manera cómo las instituciones organizan su trabajo no siempre facilita que dediquen tiempo y recursos a la sistematización. En consecuencia, las/os participantes en los talleres se frustran al no poder hacer realidad la motivación con la que salen de éstos. Otras veces les exigen que la realicen sin asignarles el tiempo ni los recursos mínimos indispensables. Ello atenta contra la calidad del producto e, indirectamente, contra las posibilidades de seguir difundiendo la idea e importancia de sistematizar.

Desde luego, la vía más pragmática para ‘hacer sistematización’ consiste en combinar capacidades en un equipo que, además de integrar a una(s) persona(s) participante(s) directa(s) de la práctica, también involucre a otra(s) que tenga(n) más experiencia en procesos de sistematización. Con respecto a la sistematización como trabajo de equipo y a los criterios para la conformación del mismo, Rodríguez (1999, 17-19) apunta las cualidades que éste debe reunir:

*Para llevar a cabo el proceso de sistematización, se prevé la formación de un pequeño equipo con personas cuya participación y responsabilidad en la experiencia las hace idóneas para orientar y coordinar el proceso de sistematización. Puede ser también beneficiosa la inclusión de una persona ajena a la experiencia que acompañe las tareas de facilitación y orientación metodológica. Esta persona no debe reemplazar de ninguna manera el liderazgo de quienes han protagonizado la experiencia, pues se estaría contradiciendo la intencionalidad misma del proceso. Lo que se busca es la asimilación colectiva de aprendizajes multidimensionales, asegurar que sean descubiertos, interiorizados, articulados y transmitidos por quienes participan en la sistematización. Concebir a la persona acompañante como experta que viene desde afuera para “hacernos el trabajo” puede ser contraproducente y dañina a los fines de la sistematización. Aunque se hagan aportes de interés institucional, difícilmente se garantizará la articulación y asimilación de los aprendizajes de manera colectiva, ya que correría el riesgo de ver la sistematización como un ejercicio meramente técnico y no como un proceso vivo y dinámico que busca el crecimiento personal y colectivo de sus participantes. Tampoco se lograría la generación de nuevos insumos teórico-metodológicos que enriquezcan las prácticas y concepciones institucionales.*

Los elementos de respuesta que brindamos hasta aquí para contestar a la pregunta ¿Quién(es) debe(n) sistematizar? deben de leerse en el modo condicional. Al fin y al cabo, esto dependerá siempre de las características de cada proyecto y las disponibilidades institucionales. De cara a la otra pregunta, ¿en la práctica, quiénes lo hacen?, se dan casi todas las modalidades imaginables:

- Participación de representantes del grupo meta a través de talleres.
- Todo el equipo técnico habiendo facilitado el proyecto.
- Parte del anterior conformando un equipo ad hoc, eventualmente con un(a) facilitador(a) especializada/o.
- Un equipo permanente de sistematización existente en el organismo.
- Un(a) consultor(a) externa/o a quien se le entrega toda la documentación...

Esta última opción nos parece muy poco recomendable, por lo menos desde nuestra concepción de la sistematización como oportunidad de aprendizaje. Pero tampoco se puede excluir totalmente esta posibilidad, dependiendo de los objetivos que les planteemos a una sistematización. No obstante, en este caso, habrá que definir claramente las funciones de dicha/o consultor(a).

***Los invitamos a formular sus propias conclusiones con respecto a esta afirmación según la cual sólo las personas que han vivido una experiencia pueden sistematizarla. ¿Realmente es así? ¿Tienen que participar necesariamente todas? ¿Sólo ellas?***

### 3.4. ¿QUÉ SISTEMATIZAR? ¿QUÉ ES SISTEMATIZABLE?

Francke y Morgan (2005, 18-19) consideran que *cualquier experiencia producto de un acompañamiento intencionado es, en principio, sistematizable. Pero evidentemente se hace más difícil en el caso de aquéllas que no transcurrieron dentro de un esquema ordenado y una dinámica reflexiva y **participativa**.*

Vale recordar que de hecho la mayor parte de las experiencias de ‘Educación Popular’ se definen como ‘proyectos’ lo que alude a un conjunto de acciones intencionadas emprendidas con un objetivo determinado que se espera superen el problema que le dio origen al proyecto.

Sin embargo, podría darse el caso de experiencias (procesos y/o contenidos) muy significativas ‘no intencionadas’ que también merecen ser sistematizadas, por ejemplo, nuestra capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas de desastres naturales, tales como el huracán Mitch.

En un curso de sistematización desarrollado en la UCA de Managua – Nicaragua, Van de Velde (2002, 4) ayuda a delimitar el objeto de la sistematización:

#### **Sistematizar \_ ¿Qué?**

Puntos de vista	DISCURSOS
Contenidos (información)	PRÁCTICAS
Metodologías (procesos)	
Condiciones	CONTEXTOS

Con enfoque de:

- CASOS (experiencias particulares)
- TEMAS (se busca representatividad)

Desde la perspectiva que nos guía en este curso, estos posibles ‘objetos de sistematización’ no deben plantearse como excluyentes. Ya veremos, en el capítulo V, que se trata más de priorizar enfoques. Así, en lo que hemos definido como ‘sistematización de procesos’, se apunta más a los aspectos metodológicos y, para la ‘sistematización de contenidos’, se enfatizará más en los temas abordados, aunque se tendrá necesariamente que hacer referencia a los otros aspectos.

Si prácticamente toda experiencia puede ser sistematizada, esto no significa que todas tengan el mismo potencial estratégico de cara a fortalecer la Educación Popular. Entre los procesos educativos y organizativos de carácter popular que requieren ser sistematizadas, Jara (1998, 2) identifica prioridades, surgidas al calor de las dinámicas económicas, sociales y políticas que han marcado nuestro continente en las dos últimas décadas. Plantea, por ejemplo, la vital importancia de elaborar una reflexión conceptual y metodológica sobre ciudadanía y educación ciudadana, a partir de la sistematización de experiencias relevantes en:

- Las iniciativas de sobrevivencia, para fortalecer la autogestión;
- Las instancias comunitarias y municipales para fortalecer la toma de decisiones colectivas y representativas;
- La formulación y ejecución de proyectos integrales de desarrollo para enriquecerlos con mayor capacidad de análisis, de propuesta y de proyección;
- La educación ciudadana amplia que permita fundamentar la defensa de los derechos económicos, sociales, civiles y políticos;
- Las instancias organizativas y políticas para renovar los métodos de conducción con una formación más integral de la dirigencia y la base.

Y como ejemplos concretos, Jara menciona:

*La experiencia por el plebiscito en Chile; la campaña por la democratización en Paraguay; la afirmación de la paz en Colombia; las campañas por los derechos de las*

*mujeres en prácticamente todos los países; la sensibilización frente a la problemática indígena en México y Ecuador; la apropiación de los acuerdos de paz en El Salvador y Guatemala; la campaña contra el hambre en Brasil y tantas otras experiencias de educación y participación ciudadana.*

*Asimismo, se plantea la necesidad de sistematizar experiencias de construcción de movimientos sociales y políticos amplios, para rescatar lo innovador de sus formas y métodos de organización e identificar nuevas maneras de pensar y hacer la política, así como de construir propuestas alternativas desde la perspectiva popular. Experiencias significativas como la de los Sin Tierra de Brasil, las Comunidades en Resistencia de Guatemala, el Movimiento Indígena Zapatista en Chiapas, son una clara muestra de las potencialidades que se encuentran en la práctica social de nuestro continente, cuyas enseñanzas urge procesar y compartir.*

Las pistas están abiertas. Muchas experiencias, en distintos rincones de América Latina, muestran las potencialidades de este esfuerzo. Sigamos caminando en esa dirección<sup>7</sup>.

### **3.5. ¿CUÁNDO SISTEMATIZAR?**

Antillón (2002, 97) cita a Paulo Freire cuando éste afirmaba: ***‘La mejor manera de estar cerca... es tomando distancia’***. Efectivamente, Freire se refirió a este tema de diferentes maneras y en diversos escritos. No podemos apreciar un cuadro si tenemos la nariz pegada al lienzo o muro en que está plasmada. Si nos retiramos lo suficiente no sólo podremos apreciar el conjunto sino los detalles que dejamos y la relación de unos detalles con otros. Para ‘tomar distancia de la realidad social y de la práctica que en ella desarrollemos, ese distanciamiento no es necesariamente físico – aunque mucho ayuda apartarse físicamente ‘del mundanal ruido’ -, sino mental. Es un ejercicio de abstracción que, en términos educativos amerita una

---

<sup>7</sup> Quienes tengan interés en vincularse con los esfuerzos del Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización del CEAAL, pueden consultar en Internet: <http://www.alforja.or.cr/sistem>

instrumentación pedagógica-didáctica que provoque y facilite ese ‘ponerse fuera para acercarse’ de manera crítica al objeto de nuestra sistematización.

Por su parte, De Jongh (2000, 3-4) subraya que, para sistematizar es necesario: *hacer un alto para tomar distancia de lo que se ha experimentado vivencialmente y convertir así la propia experiencia en objeto de estudio e interpretación.*

La sistematización permite que las personas – y especialmente las/os actoras/es directas/os de las experiencias – hagan una especie de ‘alto en el camino’, y se den el tiempo para pensar sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para qué y a quién sirvieron los mismos.

La reflexión crítica se aplica a un proceso. La sistematización pone un acento muy fuerte en mirar críticamente el proceso vivido en una experiencia concreta de desarrollo. ¿Qué quiere decir esto? Básicamente, que la sistematización apunta a describir y a entender qué es lo que sucedió **durante** una experiencia de desarrollo y por qué pasó lo que pasó. Por supuesto que nos interesan los resultados de una experiencia, y describirlos es parte importante de toda sistematización.

Pero lo que más nos interesa es poder explicar por qué se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que nos permitan mejorarlos en el futuro.

En otras palabras, si bien la sistematización es una mirada al pasado, hay que hacerla desde el presente, pensando en el futuro, teniendo como perspectiva la necesidad de llevar a una nueva práctica mejorada los aprendizajes que nos deje.

Por último, es importante precisar, con De Jongh, que, cuando se habla de sistematizar una experiencia vivida, esto *‘no quiere decir que para sistematizar hay que esperar a que la experiencia concluya’; primero, porque el concepto de ‘concluir una experiencia’ es muy relativo: puede ser que el proyecto de una institución se*

*termine pero que la **experiencia** que desarrolló continúe de otra forma; segundo, la sistematización debe hacerse para ir alimentando la práctica, no para dar cuenta definitiva de ella. En este sentido, se puede ir sistematizando una experiencia desde el inicio’.*

#### **RECOMENDACIONES CONCRETAS**

*Para la sistematización de procesos, hay que mantener una articulación con los períodos contemplados en las diferentes planificaciones operativas del proyecto.*

*La sistematización de contenidos se realiza generalmente al finalizar la ejecución de un proyecto. No obstante, el trabajo de registro de los datos y la recopilación de insumos en general debe planificarse desde el inicio.*

*Siempre debe haber flexibilidad en cuanto al manejo de los tiempos, ya que durante el proceso de sistematización nunca se sabe con certeza, de antemano, con qué nos vamos a encontrar ni en qué aspectos se necesitará profundizar.*

Además, como ya lo señalábamos anteriormente, una buena garantía de éxito es prever **desde el inicio** los registros sistemáticos del proyecto cuya sistematización está, idealmente, planificada desde su formulación. La propuesta metodológica planteada con detalle en el capítulo 5, apunta precisamente a una combinación creativa de las modalidades de sistematización de procesos y de contenidos.

Ya finalizando este capítulo, les invitamos a retomar de manera personal las cinco preguntas planteadas inicialmente, compartir sus respuestas con otras/os, identificar semejanzas y diferencias entre sus planteamientos y debatirlas...

Seguro surgirán más preguntas, particularmente sobre el ¿cómo

sistematizar? La respuesta a esta pregunta nos ocupará en el capítulo V. Previo a ello, queremos poner bajo lupa las condiciones necesarias para aumentar la posibilidad de éxito de un trabajo de sistematización.

## 4. Condiciones para sistematizar

Para que su potencial como oportunidad de aprendizaje pueda ser aprovechado favorablemente, todo proceso de sistematización ha de satisfacer ciertas condiciones.

Para iniciar la reflexión al respecto, abordaremos las disposiciones que deben de cumplirse a nivel institucional y personal. Luego, en el segundo inciso, enfatizaremos la importancia decisiva de los momentos metodológicos iniciales como son: la delimitación clara de los objetivos, la temática y el o los eje(s) del proceso de sistematización.

Independientemente que la fundamentación de todo proceso de sistematización sea ‘empírica’, basada en una práctica, esto no significa que las y los actoras/es no cuenten desde el inicio con una serie de premisas y concepciones más o menos explícitas y estructuradas, heredadas de sus experiencias anteriores. Siguiendo a Oscar Jara, hablaremos luego del ‘**contexto teórico**’, para diferenciarlo del ‘marco teórico’, término propio del lenguaje de la investigación. Veremos que el poder explicitar este contexto teórico, al iniciar toda ‘empresa’ de sistematización, constituye la clave fundamental para superar de una vez por toda la tensión entre lo objetivo y lo subjetivo, fuente de muchas angustias, que procuraremos superar en el inciso cuatro.

Concluyendo, presentaremos la idea según la cual todo proceso de sistematización ha de terminar con un punto... y seguido. ¡Nunca con un punto final! Esta aclaración nos parece indispensable para ser coherente con la concepción dialéctica del aprendizaje.

#### **4.1. DISPOSICIONES INSTITUCIONALES Y PERSONALES**

En el prólogo de un libro que lleva el sugerente título de “**Haciendo camino al andar**”, Oscar Jara H. (1990) nos presenta una interesante síntesis de lo que es la sistematización, apuntando de paso algunas de las condiciones necesarias para llevarlas a cabo, sobre las que nos concentraremos en este capítulo. Por ello, lo citaremos ampliamente:

*Este es un libro raro. Es decir, poco común en nuestro medio. Las razones son varias: podríamos destacar el que haya sido elaborado colectivamente durante varios meses o que tenga como objetivo el comunicar criterios metodológicos surgidos de la sistematización de experiencias en diferentes países centroamericanos. Tampoco es común que se produzcan libros con la preocupación de contribuir a que los sectores populares sean sujetos críticos y decisivos en la vida de nuestras sociedades. Ni aparecen todos los meses publicaciones con la pretensión de ser útiles, es decir inspiradoras y eficaces. Creo que también es raro encontrar reunidas – en un solo escrito – consideraciones teóricas, a la vez que metodológicas y también técnicas; orientaciones prácticas y experiencias ilustrativas, junto con indicaciones operativas a la par de advertencias sobre sus limitaciones posibles...*

*En fin, sí, estamos ante un libro raro, de esos que no se publican todos los días, y saludamos por ello la osadía, la poca vergüenza y la genialidad de estas mujeres que se atrevieron a querernos comunicar llanamente lo que han aprendido en su práctica, pese a las ‘dudas e inquietudes’ que les asaltaron, como ellas mismas señalan. Considero que de ‘rarezas’ como ésta es que surgen las rupturas con los lugares comunes y los comportamientos estereotipados, rupturas tan fundamentales en éste nuestro tiempo de cambios sustanciales. Le auguro, por ello, una gran acogida entre los educadores y dirigentes populares que creemos firmemente en la búsqueda, el intercambio y la reflexión crítica sobre nuestro quehacer, como fuentes fundamentales de nuestra propia formación.*

*Si hoy en Centroamérica, y en general en toda nuestra América Latina se hiciera entre los que hacemos educación popular, capacitación o trabajo comunitario, una encuesta sobre los principales problemas que enfrentamos en nuestra labor, seguramente entre los primeros lugares aparecería el de la ausencia de sistematización. El activismo, la falta de especialización, el atiborramiento de responsabilidades y la constatación permanente de que las necesidades son siempre mayores que nuestros esfuerzos, nos han llevado a una conclusión*

*que tiene tres facetas: 1. es indispensable la sistematización, pero 2. no hay tiempo para hacerla y si hubiera tiempo, 3. no sabríamos cómo. Al final de ese razonamiento nos encontramos en un círculo del cual cuesta mucho salir.*

*El ejercicio de sistematizar, no es una tarea simple, si por ello entendemos el hacer una reflexión crítica sobre el proceso de una o varias experiencias, con el fin de descubrir o explicitar la lógica del mismo. Pero su gran virtud está en que debe ser realizado por las mismas personas que las llevan a cabo. Supone llevar ordenadamente un registro de lo que se realiza, para luego poder penetrar en el sentido y lógica del proceso tal como se dio y no tal como hubiéramos querido que se diera. Supone definir criterios sobre los aspectos a sistematizar, dado que las experiencias de trabajo popular que realizamos, abarcan una multitud de elementos de diversa naturaleza.*

*La sistematización permite reconocer las etapas o momentos del proceso vivido, ubicar las características que definen cada una de ellas y explicarse por qué se ha pasado de una etapa a otra. Descubrir qué elementos han intervenido en cada etapa, cuál ha sido la relación entre ellos, cuáles han sido más determinantes que otros; confrontar críticamente varias experiencias, para encontrar pistas y pautas para el futuro.*

*Sistematizar no es contar la experiencia, pero tampoco es hacer una elucubración teórica con el pretexto de la experiencia. Por eso, penetrar en este terreno intermedio entre la descripción y la conclusión teórica, no es aventura fácil, pero no deja de ser apasionante: descubrir las enseñanzas que nos deja el proceso vivido, aprender de nosotros mismos y de lo que hacemos. En este sentido, no creo que haya nadie que tenga prohibido el acceso a la sistematización de su propio quehacer. Dos condiciones son básicas: el método para realizarla de forma ordenada, y la disposición a aprender permanentemente. Muchos pueden pensar que la primera condición es la más difícil. Yo creo que es la segunda. Porque requiere sencillez, humildad, capacidad autocrítica, aceptación de limitaciones, sentir que no se tienen respuestas definitivas.*

*Es frecuente encontrarse con grupos o instituciones de educación popular que perciben como algo fundamental el tener un plan de formación interna para mejorar su capacidad de respuesta ante los desafíos de la realidad y recurren al estudio de textos y a conferencias de especialistas –lo cual está muy bien- pero dejan de lado el factor fundamental, decisivo y prioritario de su formación: la propia experiencia. Si realmente lográramos extraer todas las enseñanzas que cotidianamente nos aporta nuestra práctica, ciertamente que nuestra capacidad de incidencia sería cualitativamente superior. Quizás la sistematización es la herramienta privilegiada para ello.*

*Este libro es un producto de sistematización. Por ello mismo su contenido, aunque desigual entre sus diferentes capítulos, es un aporte y una sugerencia: los 4 factores eje que se han rescatado de la práctica del Programa de Educación para la Participación y que sirven para estructurar el libro –conocimiento-organización-comunicación-movilización- constituyen en toda organización popular, aspectos esenciales para impulsar con coherencia una estrategia política transformadora. Las explicaciones que aporta sobre cada tema, las técnicas y actividades que sugiere y los casos que ilustran cada capítulo conforman un conjunto de elementos efectivamente inspiradores.*

*Vale por eso la pena resaltar el hecho de que su contenido sea el resultado de la sistematización de experiencias prácticas. Su forma didáctica constituye también un valor a destacar, porque permitirá que sea efectivamente utilizado por muchos en su trabajo cotidiano. Pero, asimismo, vale la pena advertir contra su uso como ‘recetario’. La carencia de materiales para el trabajo popular hace muy frecuente el que alguna gente encuentre en algunas técnicas o procedimientos ‘la’ respuesta o ‘la’ forma única o ideal de cómo trabajar. Nada puede sustituir la indispensable creatividad y sensibilidad para adaptar, recrear, innovar o inventar medios para hacer más eficientes los esfuerzos por promover la participación crítica y decisoria de las mayorías populares en la vida social.*

*Es bueno que este libro nos hable de lo que se hace y se puede hacer en el trabajo popular. Los tiempos que vivimos en Centroamérica, no son tiempos para callar. La construcción de la democracia pasa por la conquista de la justicia, la autodeterminación y la identidad popular. Y ellas sólo serán edificadas por los sectores y clases populares conscientes y organizadas.*

*La contribución al avance en estas metas será el mejor comentario que se pueda hacer a este libro, poco común, hecho por mujeres que creyeron esencial empeñarse por aprender de su propia práctica.*

En base a los diferentes elementos mencionados en esta lectura, analizaremos las condiciones necesarias a nivel institucional primero, y a nivel personal luego.

#### **4.1.1. A nivel institucional**

El primer factor al cual hace referencia Jara es el tiempo. Se trata en apariencia de un criterio muy objetivo, fácilmente medible en minutos, horas, días, semanas y meses si

fuera necesario. Pero el tiempo es también eminentemente relativo: sólo recordemos cuánto tardan unos minutos esperando a alguien o, al contrario, cuán rápido pasan las horas cuando estamos disfrutando de una buena compañía en un ambiente agradable... Así, el tiempo que le dedicamos a nuestras actividades cotidianas nos permite valorar su significado. La planificación, como gestión del tiempo en tanto recurso finito, supone siempre el establecimiento explícito de preferencias. Una/o siempre halla el tiempo necesario para lo que considera prioritario.

La sistematización requiere que se le dedique el tiempo necesario o, más, que se establezca como prioridad. Asimismo, considerando la sistematización como una oportunidad de aprendizaje, es preciso que el tiempo que se le dedique sea percibido de manera positiva, como una inversión que valga la pena a la luz del provecho que se espera en el futuro. Nos parece imposible llevar una sistematización a feliz término si se considera como un gasto o un 'tiempo perdido'.

Tratándose de sistematizar proyectos de Educación Popular, en la gran mayoría de los casos, éstos se promueven a partir de unos contextos organizacionales donde la administración de los recursos, humanos y materiales, y particularmente del factor tiempo - las horas laborales - depende de decisiones institucionales. Es imprescindible contar con una clara disposición institucional hacia la sistematización en la planificación estratégica y la organización operativa del trabajo.

En otro documento, el mismo O. Jara (1998) señala:

*La sistematización no puede seguir siendo un reclamo o un quijotesco esfuerzo aislado de alguna o algunas personas dentro de nuestros centros; debe estar articulada al conjunto de la estrategia institucional.*

Lo anterior debe reflejarse concretamente en una asimilación institucional de la propuesta metodológica de sistematización, que debe ser asimilada en todos los

niveles de la organización o proyecto, manifestándose en la voluntad política de promover procesos internos de reflexión y análisis crítico de las experiencias vividas.

Si una propuesta de sistematización no goza del respaldo decidido de los órganos directivos, si el equipo encargado de llevarla a cabo se siente inhibido para formular las críticas que considere necesarias, es obvio que una sistematización tiene muy pocas posibilidades de generar aprendizajes enriquecedores.

Como dice Rodríguez V. (1999, 22-23):

*Si no existe la voluntad institucional, es poco probable que los aprendizajes generados por la experiencia de sistematización se conviertan en un aprendizaje colectivo y se integren a los planteamientos globales de la organización o proyecto.*

Por otra parte, aún integrada en la definición estratégica del quehacer institucional, la sistematización no puede quedar aislada, debe articularse con los otros componentes de un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación – SEMSE. Al respecto, este mismo autor (Rodríguez 1999, 24-26) señala:

*Resulta fundamental que la formación en el método de sistematización, la capacitación y la sensibilización sobre el tema, forme parte de una estrategia institucional sobre la ejecución de programas y proyectos y pueda convertirse en una herramienta para forjar un espíritu de coordinación que posibilite el crecimiento personal y colectivo de los equipos. Justamente por ello, resulta tan importante que los planteamientos institucionales sobre sistematización... no sean percibidos como una carga extra para los equipos de trabajo y una nueva fuente de divisiones y conflictos. Es necesario buscar el equilibrio entre la ejecución de las diversas acciones que integran la experiencia, las cuales muchas veces son vividas como activismo y la necesidad institucional de generar aprendizajes y aprendizajes para enriquecimiento colectivo. La adquisición compartida de aprendizajes y aprendizajes permite la cohesión de los equipos de trabajo y la asimilación de un enfoque más integral y estratégico.*

*Cada día más, en el ámbito de las organizaciones y proyectos de desarrollo hablamos de la necesidad de tener un enfoque integral hacia el trabajo y nos esforzamos intensamente para lograrlo, pero en el funcionamiento interno se evidencian pocos avances. Por ello, se necesita poner énfasis en la sistematización de las experiencias de trabajo tal como se le asigna a la planificación, a la ejecución, a la evaluación y a la investigación. También se requiere reconocer la relación existente entre estos esfuerzos, especialmente entre el monitoreo, la evaluación y la sistematización.*

Partiendo de la **‘Sistematización de Experiencias Educativas’** en la realidad hondureña, Vilma de Pacheco (1999, 33-34), identifica también una serie de condiciones institucionales concretas:

- *Debe existir voluntad política institucional para asumir la sistematización como parte importante del proceso. En consecuencia, que se busque la coherencia para el trabajo en equipo, a fin de que incentive al interior de las instituciones el debate, la reflexión crítica y la discusión colectiva.*
- *La concepción del proyecto como experiencia de ‘acompañamiento’ intencionada y planificada. El proyecto debe caracterizarse por una ‘normalidad’, es decir: continuidad, permanencia de sus actores, registros del desarrollo de la experiencia que minimizan el ‘riesgo’ -(sic)- de la subjetividad al no tener que confiar sólo en la memoria de los protagonistas.*
- *Es necesario contar con los recursos humanos y materiales necesarios, pues aunque la sistematización pueda realizarse en el ámbito institucional, sin tener que invertir demasiado dinero en ella, es fundamental el tiempo que le puedan dedicar los miembros del equipo. Es importante que no se entienda que este tiempo se le está restando al trabajo, sino que forma parte de él y que lo potencia.*
- *La tarea de sistematizar debe tener su propio espacio, como una parte importante de la promoción. Por lo tanto, su realización debe estar programada, al igual que se programa la investigación y la evaluación de los proyectos. En otras palabras, debe estar incorporada en forma permanente al proceso institucional.*
- *El equipo encargado de esta tarea deberá tener fácil acceso a la información, así como ‘una visión de conjunto y suficiente tiempo en la institución para contar con una perspectiva histórica y con la vivencia del desarrollo de los hechos’.*

A modo de síntesis de esta parte, valoremos las condiciones existentes en nuestra organización e identifiquemos factores que nos parecen favorecer u obstaculizar el emprendimiento de un trabajo de sistematización:

*¿Cuáles son los factores de nuestra institución que nos parecen favorables a la realización de una sistematización de experiencias?*

*¿Cuáles son los factores de nuestra institución que nos parecen des-favorables o que impiden una sistematización de experiencias?*

*Ubiquemos estos factores identificados en un esquema de cara a la integración de la sistematización en nuestro quehacer institucional...*

#### **4.1.2. A nivel personal**

La decisión de integrar la sistematización en el quehacer institucional, articulándola con el SEMSE y de garantizar los medios necesarios para hacerla efectiva constituyen indudablemente condiciones necesarias, aunque no suficientes. Resulta también imprescindible que los recursos humanos quienes vayan a involucrarse en este trabajo reúnan ciertas condiciones personales.

Según Jara, las condiciones más importantes y difíciles de satisfacer no se refieren tanto al dominio de capacidades metodológicas sino, en el ámbito de las actitudes, a todo lo que implica disponerse a aprender permanentemente de la experiencia. Esto es mucho más exigente de lo que puede parecer a primera vista.

Rodríguez (1999, 19-22) enfatiza tres cualidades personales importantes para el éxito de un proceso de sistematización, en las cuales coinciden los planteamientos de De Pacheco (1999, 34) y Jara (2001, 3):

## **1. Interés en aprender de la experiencia**

*Es erróneo pensar que toda persona dispuesta a sistematizar posee la habilidad para “aprender de la experiencia”. ...la educación tradicional nos coloca en el papel de recipientes de los aprendizajes previamente adquiridos por personas que se consideran intelectualmente superiores. Desde esta lógica, las personas “de arriba” saben que las “de abajo” necesitan aprender. ... Por la pasividad asumida en estos procesos o por un deseo legítimo de acumular los aprendizajes que se ofertan, muchas veces resulta difícil desarrollar las destrezas necesarias para cultivar “el interés en aprender de la experiencia”. ... La sistematización en cambio, plantea retomar como objeto de estudio los procesos y experiencias vividas, enfoque que supone un énfasis completamente diferente. Esta manera de concebir la educación implica la ruptura con esquemas tradicionales de pensamiento. ...En ese sentido, el aprendizaje de la experiencia debe hacerse con un enfoque integral, tomando en cuenta sus dimensiones objetivas y subjetivas, así como la forma en que el sistema patriarcal interviene para moldearla y condicionarla. Es importante aprender de lo que hacemos y del efecto que nuestra manera de hacerlo tiene sobre las demás personas: hombres sobre mujeres, mujeres sobre hombres, mujeres sobre mujeres, hombres sobre hombres.*

En primer lugar, para sistematizar es preciso cuestionar todo, y aceptar ser cuestionada/o en todo, hasta en nuestras actitudes y prácticas más arraigadas - sobre todo en éstas - reconociendo su incidencia sobre el desarrollo de la experiencia a sistematizar de la cual fuimos parte inseparable. Esta actitud auto-crítica es consecuencia de una ruptura con el paradigma tradicional que dicotomiza el objeto de la investigación del sujeto investigador. Reconociendo que somos parte de la dinámica a analizar, tenemos que aceptar ponernos a nosotras/os mismas/os en tela de juicio, incluyendo lo que, hasta entonces, teníamos como sagradas certidumbres. Por consiguiente, hablar de aprendizaje permanente basado en experiencias singulares implica renunciar para siempre a la ilusión de poder contar con el establecimiento de verdades definitivas y/o universales. Asumir este '**relativismo absoluto**' hasta sus últimas consecuencias provoca vértigo pues equivale a navegar constantemente en alta mar, sin poder aferrarse nunca a nada estable, más que el horizonte escurridizo de un mundo en constante transformación y nuestra utopía de mejorarlo.

En fin, privilegiar las experiencias cotidianas vividas por los sectores populares como fuentes de aprendizajes implica renunciar a la pretendida superioridad cultural de una clase intelectual cuyo poder se basa en la convicción de ser dueña del aprendizaje.

Así, sistematizar es reivindicar el aporte popular a la construcción del saber. Ser coherente con esta concepción supone transformar la concepción tradicional del poder.

*La segunda cualidad de la persona que aporta su experiencia para la sistematización es la sensibilidad para dejarla hablar por sí misma, tarea que*

**2. Sensibilidad para dejar a la experiencia hablar por sí misma**

*se dificulta por nuestras “deformaciones” educativas y concepciones de género. Por ello es necesario desarrollar la habilidad de no imponer nuestros criterios y prejuicios y más bien cultivar nuestra capacidad de observación y de percepción. En el proceso de análisis de la realidad siempre hay elementos, dimensiones y matices por descubrir y el hacerlo estará facilitado por una actitud curiosa y con disposición cuestionadora. La experiencia nos dice que lo mejor es abrimos a ella con humildad y ganas de escuchar lo que puede fomentar el aprendizaje.*

Jara (2001, 3) expresa esta idea en términos más éticos, señalando la honestidad de dejar que la experiencia hable por sí misma y no hacerle decir sólo lo que nos interesa o nos conviene.

### **3. Habilidades para hacer análisis y síntesis**

*Es importante, y de hecho se está haciendo con más frecuencia, incorporar las dimensiones subjetivas y exponerlas también al análisis y a la síntesis, tomando en cuenta necesidades prácticas y los intereses estratégicos de los grupos involucrados. Es imprescindible entonces que las personas que aspiran a sistematizar tengan un manejo adecuado de las técnicas necesarias para extraer de la experiencia un análisis integral con y desde un enfoque de equidad integral.*

No es casual que Rodríguez menciona de último este aspecto referido al dominio metodológico de las técnicas o a las capacidades de análisis y síntesis. Son condiciones importantes también pero, a diferencias de las primeras que son asuntos de valores, éstas se pueden adquirir mediante capacitación.

En fin, el alpha y omega de esta lista de condiciones personales es, sin duda tener la humildad suficiente para aceptar que una sola persona nunca las podrá reunir todas. Entonces, la sistematización requiere de personas dispuestas a trabajar en equipo. Por lo mismo, después de señalar estas condiciones personales, Rodríguez (1999, 17-19) recomienda criterios para conformar un equipo de sistematización presentando las cualidades siguientes:

*Que sea pequeño y liderado por una o dos personas íntimamente ligadas a la experiencia desde su concepción y diseño, con la inclusión opcional de una persona acompañante, de acuerdo con las necesidades identificadas por la institución y determinadas por el carácter mismo de la sistematización. ...*

*En relación con el equipo y las personas acompañantes, ofrecemos algunas recomendaciones básicas acerca de las cualidades profesionales y personales deseables, además de su experiencia teórico-práctica en el desarrollo de procesos de sistematización:*

- *Manejo de la concepción metodológica dialéctica de la **educación popular** y compromiso con ella en distintos ámbitos de la vida cotidiana, privados y públicos.*

- *Habilidad para acompañar el proceso y no tomar las riendas, tarea que muchas veces necesita mucha **paciencia** y **creatividad**.*

*Las personas que coordinan los procesos deben apreciar los aportes de quienes han participado en la experiencia, mostrar respeto y confianza hacia sus habilidades y capacidades, porque sin ellas ni siquiera puede hablarse de sistematización.*

Para concluir este inciso, podemos sintetizar las capacidades, habilidades y actitudes personales requeridas para participar de un equipo de sistematización proponiendo la lista de preguntas siguientes:

- *¿Tengo disposición para el aprendizaje personal y colectivo?*
- *¿Estoy dispuesta/o a ser profundamente cuestionada-o?*
- *¿Estoy dispuesta/o a asumir las críticas y a dar los pasos necesarios para la superación?*
- *¿Soy capaz de formular críticas oportunas y constructivas?*
- *¿Estoy clara/o de lo que es un proceso de sistematización y de su importancia?*
- *¿Tengo la debida preparación técnica?*
- *¿Estoy dispuesta-o a trabajar en equipo?*
- *¿Están definidos los roles de las/os diferentes participantes?*
- *¿Están debidamente distribuidas las responsabilidades, potenciando las capacidades particulares de cada una/o?*
- *¿Cómo se expresa mi actitud facilitadora de la sistematización en la práctica cotidiana laboral?*

<b>¿Creen Uds. que harían falta otros atributos personales? ¿Cuáles?</b>
--

## **4.2. DELIMITACIÓN CLARA DE OBJETIVOS, OBJETO Y EJES**

Al querer compartir una experiencia vivida, una de las dificultades más frecuentes es no saber por dónde empezar.

Desde la introducción de este documento, hemos insistido en el hecho que la realidad de los proyectos de Educación Popular es siempre mucho más compleja que las representaciones que se puedan dar de ella. En efecto, mientras los múltiples factores y actores que intervienen en la realidad siempre lo hacen de manera simultánea, reforzándose mutuamente o contrarrestándose los unos a los otros para generar dinámicas complejas, las comunicaciones que se presenten de ella retrospectivamente tienen necesariamente que abordarlos uno por uno.

Aún cuando el enfoque sistémico que caracteriza la sistematización permite, en alguna medida, restablecer esta complejidad, es obvio que nunca se podrá dar cuenta de toda la riqueza de una experiencia. Tampoco es deseable querer abarcarlo todo, so pena de quedar en un nivel superficial. Es preferible seleccionar algunos aspectos particularmente relevantes o estratégicamente importantes de la experiencia para profundizar en el análisis de sus lógicas estructurales, identificar sus significados y divulgarlos. Por lo tanto, resulta siempre necesario priorizar una perspectiva que guíe nuestra lectura de la realidad, definir un hilo conductor que oriente la reconstrucción y la interpretación de la práctica vivida.

Desde luego, una condición importante para iniciar un trabajo de sistematización consiste en seleccionar claramente esta guía de lectura mediante la definición explícita de:

- 1. El objetivo del proceso de sistematización.**
- 2. La temática (objeto) a sistematizar.**
- 3. Los ejes de la sistematización.**

Rodríguez (1999, 28-31) explica el significado de cada uno de estos tres elementos:

**1. Formulación del objetivo de la sistematización** para definir de manera clara lo que queremos lograr de la sistematización

*El objetivo responde a la pregunta ¿para qué queremos sistematizar? La respuesta se refiere normalmente a los intereses estratégicos de la organización.*

En la formulación del objetivo, ayuda mucho hacernos las siguientes preguntas:

- *¿Está formulado el objetivo con lenguaje claro y preciso?*
- *¿Constituye un objetivo viable para el proyecto y para las personas que van a sistematizar?*
- *¿Su cumplimiento garantizará insumos útiles para nuestro trabajo o para una política institucional en el futuro?*
- *¿Define con precisión el resultado que esperamos de la sistematización?*

Además, en la perspectiva que adoptamos en este trabajo de considerar la sistematización como oportunidad de aprendizaje, es preciso formular resultados esperados en términos de fortalecimiento de capacidades.

**2. Formulación del objeto de la sistematización**

*Se trata de escoger la o las experiencias concretas que se van a sistematizar, delimitándolas claramente en tiempo y espacio. Algunas características de la*

*formulación del objeto de sistematización son:*

- *Delimita el o los aspectos específicos de la experiencia que se quiere sistematizar.*
- *Determina el espacio geográfico en que se desarrolló.*

- *Determina el período exacto que se quiere sistematizar, que no tiene necesariamente que abarcar toda la vida del proyecto. Puede ser sólo una(s) fase(s) del mismo.*

*El objeto de la sistematización debe responder a las preguntas:*

- *¿Qué experiencias vamos a sistematizar?*
- *¿Qué período de esa experiencia?*

*La delimitación del objeto puede ser muy variable. Lo importante es que quede claramente especificado cuál o cuáles experiencias serán sistematizadas, en qué lugar y qué período abarcan.*

### **3. Formulación del eje de la sistematización**

*El eje es el elemento que nos permite precisar el enfoque de la sistematización, nos indica desde qué aspecto vamos a realizar la reconstrucción y la interpretación crítica de la experiencia. Algunas características del eje de sistematización son:*

- *Precisa el enfoque de la sistematización para evitar la dispersión.*
- *Es un hilo conductor que cruza la experiencia y está referido a sus aspectos centrales.*
- *Es un punto común de referencia, alrededor del cual giran las pautas de la reconstrucción histórica, del ordenamiento de la información, del análisis crítico y de la elaboración de conclusiones.*
- *Articula los diversos elementos que intervienen en un proceso de sistematización y ayuda a operativizar dicho proceso.*
- *Es un énfasis o enfoque central en el que se juega una apuesta política.*
- *El eje integra componentes metodológicos y políticos y está relacionado con las apuestas y los objetivos estratégicos de la organización.*

Por último Antillón (2002, 26) refiere a la posibilidad de sistematizar varias experiencias a la vez, en la medida que presenten un eje común que las cruce. Esta

sugerencia metodológica abre perspectivas muy interesantes para combinar sistematización y análisis comparativo.

Profundizaremos en los aspectos metodológicos de esta delimitación de objetivos, temática y eje(s) en el capítulo siguiente.

### **4.3. EL CONTEXTO TEÓRICO**

Por definición, el fundamento de toda sistematización es empírico y su lógica es inductiva. Parte de una reflexión sobre un caso particular para inferir generalizaciones teóricas. Es decir que la teoría se genera a partir de la praxis, apareciendo como conclusión del proceso de sistematización.

Por otra parte, hemos referido, al principio de este capítulo, a que una característica personal indispensable para sistematizar consiste en mantener una actitud flexible y abierta para dejar que la experiencia hable por sí misma y no hacerle decir sólo lo que nos interesa o nos conviene. Jara lo planteaba incluso en términos de honestidad.

En definitiva, nos parecería paradójico iniciar un trabajo de sistematización planteando, de entrada, una guía de interpretación teórica que condicionaría nuestra lectura de la experiencia a sistematizar. En este sentido, la sistematización rompe radicalmente con el paradigma tradicional de investigación que acostumbra exigir de entrada un ‘marco teórico’ ya acabado que tiende a encasillar toda reflexión posterior. Sin embargo, tampoco sería honesto proyectar nuestras actuaciones como libres de condicionamientos. Aunque sólo a nivel de nuestro subconsciente, siempre arrastramos en nuestras maneras de sentir, pensar y actuar – y por ende en nuestras maneras de percibir e interpretar una experiencia – las herencias del sistema de representación del mundo en el cual crecimos, el legado de nuestras vivencias acumuladas anteriormente, nuestras utopías, etc. Hemos

afirmado al respecto que la única objetividad posible radica en la objetivación de nuestra subjetividad.

Desde luego, otra condición necesaria para la sistematización consiste en explicitar, lo más claramente que se pueda, lo que Jara (1998, 6-7) llama ‘nuestro contexto teórico’.

*Afirmamos que todas las personas que vivimos una experiencia y queremos sistematizarla, utilizamos un conjunto de categorías de análisis que nos sirven de referencia para iniciar la sistematización: todos aquellos conceptos y aprendizajes con los que fundamentamos la práctica, con los que sustentamos lo que hacemos, con los que hemos definido sus objetivos, prioridades y procedimientos (nuestra apuesta institucional, nuestra visión del contexto y la coyuntura, nuestras afirmaciones sobre el sentido del trabajo que realizamos, etc.).*

*A ello lo denominamos “contexto teórico” para diferenciarlo del tradicional “marco teórico” con el que se acostumbra iniciar muchas investigaciones y que consiste, en un cierto porcentaje de casos, en la identificación de citas de autores en los que la persona o el equipo sustentan su análisis e interpretación.*

*En una palabra, el ‘contexto teórico’ (más o menos explícito, más o menos riguroso, más o menos fundamentado) significa que ya contamos con análisis e interpretaciones antes de iniciar la sistematización. Es con ese bagaje con el que nosotros vamos a definir los objetivos de la sistematización, vamos a delimitar su objeto, precisar el eje, formular los criterios de ordenamiento y, también es la base fundamental de la que surgirán las categorías para la interpretación. Dicha interpretación, no será realizada con otro “marco” teórico, más que el proveniente de nuestro propio “contexto teórico”, aunque esto no significa que vamos a utilizar de manera rígida y dogmática los conceptos y categorías con los que ya contamos en el punto de partida. Precisamente, una sistematización bien hecha nos podrá llevar a cuestionar nuestros conceptos y categorías, en particular los que se revelen como insuficientes para dar cuenta de los fenómenos y factores que se expresan en la experiencia sistematizada. De ahí que, muchas veces, una sistematización nos obligue a repensar nuestros planteamientos, revisar nuestras concepciones, y a la necesidad de buscar enriquecer nuestros conceptos y buscar nuevos elementos*

*teóricos. Es, quizás, la primera manifestación del aporte que una reflexión crítica sobre la práctica puede hacer a las formulaciones teóricas: ponerlas en cuestión.*

En el capítulo 5, veremos cómo cumplir metodológicamente con esta exigencia de hacer explícito nuestro ‘contexto teórico’ a través de la exposición de premisas. Todo lo anterior nos remite también al eterno debate relativo a la relación entre lo objetivo y lo subjetivo.

#### **4.4. LO OBJETIVO – LO SUBJETIVO**

**“El mundo no es. El mundo está siendo”**, decía Freire. Definitivamente la subjetividad es parte de lo objetivamente existente. Mi subjetividad es parte esencial de mi mundo... Mi papel en el mundo no es sólo de quien constata lo que ocurre sino también el de quien interviene como sujeto de lo que ocurrirá. No soy sólo un objeto de la historia, sino, igualmente, su ‘sujeto’.

Este tema ha sido, es y seguirá siendo materia de numerosas controversias, generalmente bastante estériles. Al margen de considerar que esto amerita una reflexión epistemológica de mayores alcances, podemos decir que –en realidad– la sistematización de experiencias no aspira a ‘mirar las experiencias con objetividad’, sino a objetivar la experiencia vivida, lo cual nos coloca en un lugar totalmente distinto en cuanto ‘sujetos de aprendizaje’. Se trata de describir, ordenar, clasificar, los hechos, situaciones, pensamientos, intuiciones con los que hemos actuado en la práctica, para tomar distancia de ellos, extraerlos de nosotras/os mismas/os y proyectarlos fuera, explicitando sus características y condiciones.

Se responde a las preguntas de por qué sucedió lo que pasó y por qué no se dieron otras cosas. Así, de manera honesta e intelectualmente rigurosa, podemos desbrozar los componentes y los trayectos, relacionar las partes y el todo, lo particular y lo general de nuestras experiencias, desde una mirada procesual.

La interpretación seguirá siendo una aproximación subjetiva para explicar nuestra práctica objetivada. Nunca dejaremos de pertenecer a dicha práctica ni ella a nosotras/os. En la sistematización, nos relacionamos de manera distinta con la práctica realizada, convirtiéndola en objeto de aprendizaje y de transformación.

La interpretación, como parte de un proceso de sistematización, permite descubrir los significados de una experiencia, o –más precisamente aún– construye un significado privilegiado entre otros posibles. Pero al hacerlo, la interpretación misma pasa a ser parte de una nueva práctica. Una vez sistematizada, nunca nos será posible volver a mirar nuestra experiencia independientemente de esta interpretación que desarrollamos sobre ella. Como interpretación crítica, la sistematización se convierte en un inédito y privilegiado lugar del camino, desde el cual ya no es posible volver inocentemente atrás, porque hemos visto de tal manera el trayecto andado, que nunca más lo podremos recorrer igual. De ahí en adelante sólo cabe seguir caminando a nuevos horizontes, inspirados por el sentido de la interpretación realizada.

#### **4.5. LA SISTEMATIZACIÓN Y LA DIALÉCTICA DEL APRENDIZAJE**

Como última condición para sistematizar, conviene recordar permanentemente que la sistematización no constituye una finalidad en sí misma. Así como hemos afirmado que la práctica constituye su punto de partida, también es su destino. Este regreso de los resultados de una sistematización como inspiración para llevar a cabo una nueva práctica transformadora del mundo representa el criterio último de su validez epistemológica. Todo proceso de sistematización debe apuntar a esta recurrencia dialéctica, que se representa generalmente en la literatura relacionada como una espiral: vuelve cíclicamente a una práctica que ya no es la misma, superándose progresivamente, enfrentando cada vez nuevos retos... Sólo concebida de esta manera es que la sistematización puede constituir una oportunidad de

aprendizaje, coherente con la metodología de Educación Popular en la cual se originó. Al respecto señalan Coppens y Van de Velde (2005, 57):

*Así, el aprendizaje que se promueve en una metodología de Educación Popular comienza con la reconstrucción de las experiencias de trabajo y organización de las y los participantes (la práctica inicial), dedicando especial atención a las propias contradicciones y a la manera “espontánea” de enfrentarlas. Luego, se propicia un análisis estructural y crítica de estas experiencias y una interpretación coherente de la misma, en relación con experiencias similares (teoría, generalización). En fin, se orienta este proceso de comprensión de la propia realidad a la formulación de alternativas y a su operativización mediante la planificación y realización de una acción estratégica que supere la práctica inicial (práctica transformadora). A la vez, esta relación es sistemática, avanzando de lo concreto a lo abstracto para regresar de nuevo a lo concreto pero con una perspectiva cada vez más globalizante.*

Al visualizar claramente este carácter dialéctico de la sistematización y su representación en forma de espiral, estamos listas/os para profundizar más en la propuesta metodológica de la sistematización. Esto nos ocupará en el siguiente capítulo, que iniciaremos desglosando los momentos sucesivos de dicha espiral.

## 5. Una propuesta metodológica

Ya llegó el momento de proponer una respuesta a la pregunta que más expectativas genera: **¿Cómo sistematizar?** Generalmente se está buscando una especie de ‘receta’ susceptible de orientarnos en ‘la’ manera adecuada de llevar a cabo un proceso de sistematización, desglosando los pasos a seguir desde el principio hasta el final.

Aunque tengamos que decepcionar a más de una/o, NO existe tal receta para sistematizar, ni hay una secuencia ineluctable de pasos y procedimientos que, una vez desarrollados, den ‘mágicamente’ por resultado una sistematización. Desde luego, lo que se presentará en este capítulo es una propuesta metodológica general para llevar a cabo procesos de sistematización, sugerencias que deberán adecuarse a las condiciones particulares de cada experiencia a sistematizar, a los intereses estratégicos de cada institución y las capacidades y disponibilidades de cada equipo de trabajo.

Como señalan Francke y Morgan (1995, 12):

*Un método es, por definición, un instrumento, una herramienta que nos ayuda a hacer mejor las cosas o a llegar más fácilmente adonde nos proponemos. Por ello, no existen métodos universales ni únicos. Debemos optar entre las diversas propuestas con que contamos, a partir de una definición clara de lo que pretendemos lograr. Es decir, antes de empezar a ‘aplicar’ determinado método, debemos asegurarnos que es el más adecuado a nuestros objetivos: no pensemos en el método antes de estar seguros que el producto que queremos es una sistematización.*

*Puesto que el método es una herramienta, también debe adecuarse a la materia sobre la cual va a operar y al estilo de quien lo va a usar. No existe un método de sistematización, válido para todas las experiencias, sino orientaciones y lineamientos generales que deben ser re-creados según el tipo de práctica y las condiciones de quien va a sistematizar.*

La propuesta que a continuación presentamos no es una receta de aplicación múltiple. La tarea de quien desea sistematizar no está en seguir acuciosamente determinados pasos, sino en reflexionar sobre su práctica y, de paso, pensar y modificar el método para que le sirva para obtener el producto que se propuso alcanzar.

Un método con estas características requiere de una combinación de diferentes habilidades, capacidades y actitudes que Oscar Jara (1994) enumera así: *práctica y teoría, sensibilidad e imaginación, pragmatismo y utopía, rigurosidad y flexibilidad, sentido común y ética, lucidez y pasión...*

Para empezar, en un inciso titulado 'Lógica global', introduciremos algunos lineamientos comunes para todo proceso de sistematización.

### **5.1. LÓGICA GLOBAL**

La sistematización debe concebirse como un proceso de aprendizaje dialéctico partiendo de una práctica que se vive (o vivida), que se reconstruye y analiza de tal manera que las lecciones que se puedan sacar de ella permitan regresar a una nueva práctica mejorada. El proceso de sistematización puede graficarse como una espiral, en la cual se pueden distinguir los pasos y momentos siguientes:

## LA ESPIRAL DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

<b>PASOS</b>	<b>Momento</b>	<b>Proceso</b>
	<b>Vivir la Experiencia</b>	
<b>Paso 1</b>	<b>Definición del Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Define con precisión el resultado que esperamos de la sistematización</li> <li>▪ Define el para qué queremos sistematizar</li> <li>▪ Su cumplimiento garantiza insumos útiles para el trabajo o para una política institucional en el futuro</li> <li>▪ Tiene que ser viable para el proyecto y para las personas que van a sistematizar</li> <li>▪ Tiene que formularse con lenguaje claro y preciso</li> </ul>
	<b>Definición del Eje de sistematización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El eje es un énfasis o enfoque central, en el que se juega la apuesta política institucional.</li> <li>▪ Es un punto común de referencia alrededor del cual giran las pautas de la Reconstrucción Histórica, del ordenamiento de la información, del análisis crítico y de la elaboración de conclusiones</li> </ul> <p>Es un hilo conductor que cruza la experiencia y esta referido a sus aspectos centrales...</p>
	<b>El Objeto de la sistematización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determina el período exacto de la experiencia que se quiere sistematizar</li> <li>▪ Delimita los aspectos específicos de la experiencia que se quiere sistematizar</li> <li>▪ Determina el lugar en que se desarrolló la experiencia a sistematizar</li> <li>▪ La sistematización no necesariamente tiene que cubrir toda la experiencia. No ser demasiado ambiciosa/o</li> </ul>
<b>Paso 2</b>	<b>Identificación de actoras/es clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es importante determinar quiénes van a participar</li> <li>▪ Es importante pensar si hay registros escritos o visuales sobre la experiencia y quiénes los pueden facilitar</li> </ul>
	<b>La Elaboración de un Plan De Sistematización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar en cuenta condiciones institucionales existentes o/y a crear</li> <li>▪ Elaborar un plan que considere cada momento, las principales acciones, formas de realizar cada momento, participantes, tiempos y responsables.</li> <li>▪ Es importante que este plan sea parte del plan anual o semestral de la organización</li> </ul>
<b>Paso 3 y 4</b>	<b>La Recuperación Histórica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realiza de manera permanente después de cada actividad (hojas de reconstrucción) y permite:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la reconstrucción cronológica de la experiencia en base a momentos claves.</li> <li>- identificar los principales elementos que influyeron en cada momento</li> <li>- identifica las principales etapas</li> <li>- visualizar cómo se va (fue) desarrollando el proceso</li> </ul> </li> <li>▪ Se realiza en base a (principalmente):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Análisis documental</i> (en la medida de lo posible –o al menos se inicia– antes de hacer las entrevistas, ya que su resultado sirve de insumo para elaborar las guías de entrevista): planificaciones, diseños metodológicos, evaluaciones,...</li> <li>- <i>Entrevistas a personas clave</i></li> </ul> </li> </ul>

<b>PASOS</b>	<b>Momento</b>	<b>Proceso</b>
	<b>Vivir la Experiencia</b>	
<b>Paso 5</b>	<b>El Ordenamiento de los datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es la organización de todos los datos recogidos alrededor del eje de sistematización</li> <li>▪ Se hace clasificando los datos de acuerdo con los aspectos básicos del eje definido.</li> <li>▪ Este ordenamiento y clasificación no necesariamente responden a un orden cronológico</li> <li>▪ El ordenamiento debe de permitir la reconstrucción precisa de diferentes aspectos de la experiencia</li> <li>▪ Es necesario buscar la información <b>clave</b>, no generalizar, ni apuntar miles de detalles. Pero respetar algunos testimonios y palabras de la gente cuando estas expresan ideas centrales.</li> <li>▪ Buscar formas de organizar los datos de manera clara y visible</li> <li>▪ No olvidar el eje de sistematización este nos indica los aspectos a considerar y elementos a priorizar o descartar entre todos los datos</li> <li>▪ La información se recoge a partir de registros de la experiencia (reconstrucción histórica), informes de entrevistas a actoras/es clave.</li> </ul>
<b>Paso 6</b>	<b>La Interpretación Crítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es una reflexión profunda de la experiencia vivida</li> <li>▪ En este momento la pregunta clave es: ¿Por qué pasó lo que pasó?</li> <li>▪ Es la interpretación objetiva y subjetiva de mujeres y hombres que vivieron la experiencia</li> <li>▪ Es identificar la relación de la experiencia con la historia, la cultura, las coyunturas y estructuras, las relaciones de género, etc.</li> <li>▪ Identifica los sentidos que tuvo la experiencia.</li> <li>▪ Ubica las tensiones y contradicciones y su influencia en los cambios</li> <li>▪ Analiza cómo la experiencia fortaleció nuestra identidad</li> <li>▪ Ubica los elementos claves que potenciaron o debilitaron la experiencia</li> <li>▪ Identifica temas de interés generados por la experiencia</li> </ul>
	<b>Elaboración de Conclusiones (lecciones aprendidas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determina los aprendizajes que permitirán mejorar la propia práctica</li> <li>▪ Sintetiza los principales elementos del proceso sistematizado</li> <li>▪ Determina las lecciones aprendidas que pueden ser generalizadas</li> <li>▪ Elabora afirmaciones o hipótesis que resulten de la experiencia</li> </ul>
<b>Paso 7</b>	<b>Elaboración de Productos de Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redacción del documento final</li> <li>▪ Elaborar materiales para devolver la experiencia a los que participaron en el proceso y otras personas interesadas (Libros, folletos, videos, teatrillos, etc.)</li> </ul>
		<b>Práctica mejorada</b>

Ya veremos cómo se operativizan cada uno de estos momentos. Sin embargo, es importante tomar en cuenta las recomendaciones siguientes:

1. *La sistematización constituye un alto en el camino. La reflexión sobre la práctica requiere distanciarse, **crear condiciones** oportunas de aprendizaje tanto a nivel de tiempo como de espacio. En este sentido es que hay que planificar la sistematización para prever un período de tiempo que se recomienda exclusivo para ello así como los recursos necesarios. Se trata esencialmente de recursos humanos pero esto implica también garantizar papelería, equipos de oficina y apoyo logístico. En la actualidad, es prácticamente impensable iniciar un trabajo de sistematización sin computadoras. Esto supone que, a nivel institucional, se haga un cálculo costo / beneficio y que lleve todo mundo a convencerse que vale la pena sistematizar la experiencia considerada, de tal manera que el equipo que se dedique a esta tarea se sienta respaldado.*
2. *Partiendo de la característica esencial de la sistematización como reflexión sobre una práctica singular apuntando a un diálogo con lo plural (Ghiso, 1998), es imprescindible sustentar toda sistematización en un análisis profundo del contexto en el cual tuvo lugar la experiencia considerada. Las especificidades geográficas, medio-ambientales, históricas, demográficas, socio-económicas, políticas, institucionales, etc... del contexto son elementos indispensables, a la luz de los cuales la experiencia vivida adquirió significado. Asimismo, es indispensable tomar estas particularidades en cuenta y exponerlas claramente porque constituyen los límites de la posible generalización de las lecciones aprendidas a partir de ella. Así, resulta obvio que, por muy interesantes que sean sus conclusiones, la sistematización de un proyecto desarrollado con pobladoras/es de barrios capitalinos no ha de brindar insumos muy útiles a la hora de formular un proyecto dirigido a zonas rurales, a menos de tomar muy en cuenta las diferencias entre ambos contextos. Asimismo, no hay que esperar que las lecciones aprendidas a partir de la sistematización de un proyecto impulsado con campesinas/os sin tierras en una zona húmeda puedan ser de gran utilidad para*

*orientar un proyecto con productoras/es dueñas/os de sus tierras en una zona seca. Concretamente, esto implica que el equipo que sistematiza debe contar con un análisis de la coyuntura referido a las diferentes etapas del proyecto, tener acceso a una hemeroteca, a eventuales diagnósticos realizados en la zona, etc.*

- 3. Por otra parte, este análisis de contexto y de coyuntura constituirá un insumo importante a la hora de reconstruir la experiencia. Más precisamente, se trata de identificar los hitos que marcan los límites entre las diferentes etapas.*

*De manera general, los criterios determinantes para establecer estas etapas responden ante todo a la lógica endógena del proyecto, a su ciclo de vida, distinguiéndose generalmente las etapas de: generación, validación, fortalecimiento, autonomía y trascendencia. Sin embargo, es obvio que la vida de un proyecto está condicionada permanentemente por los vaivenes de la coyuntura.*

*Como ya se ha afirmado, toda experiencia es históricamente condicionada de tal manera que la periodización que guía la reconstrucción de la experiencia sistematizada debe integrar un análisis de los condicionamientos históricos y de los acontecimientos más relevantes del contexto.*

- 4. Esto nos lleva a referirnos a otros insumos que deben ser tomados en cuenta en todo trabajo de sistematización: los objetivos y resultados esperados planteados en la planificación del proyecto considerado. Ya hemos aclarado la relación existente entre evaluación, investigación y sistematización. Esta última es mucho más amplia pues no se centra en la valoración de los éxitos o fracasos alcanzados de cara a la obtención de los resultados y objetivos pero esto no impide que la planificación estratégica del proyecto y/o sus diferentes planificaciones operativas tengan que constituir unos referentes fundamentales a la hora de sistematizar las estrategias elaboradas e implementadas para conseguirlos. Estas se someten a un análisis crítico y valorativo, considerando cada uno de sus componentes y condiciones –como totalidad–, buscando identificar las correlaciones y*

*contradicciones que marcaron las situaciones generadas por un accionar intencionado con las causas y consecuencias que provocaron el proceso y la lógica en que se dio el mismo.*

5. *Asimismo, el trabajo de sistematización ha de plantearse también en estrecha articulación con la planificación de un proyecto futuro, el cual se fundamentará en las lecciones aprendidas y explicitadas gracias a la sistematización. Este desemboca en un momento de teorización que destaca conceptual, metodológica y prácticamente el cómo hemos desarrollado nuestro quehacer, a partir de lo cual se establecen conclusiones de lo logrado y se definen los ejes de la nueva etapa a desarrollar. Esto supone que el equipo que sistematice tenga claramente definidas tanto la visión estratégica de cara a los sectores de atención como la visión institucional, las que deben de constituir referentes permanentes desde la identificación del objetivo, el objeto y el o los ejes de la sistematización hasta la formulación de las recomendaciones finales que se seleccionarán en función de criterios eminentemente estratégicos y/o políticos.*
  
6. *En fin, la sistematización no concluye con la edición de un libro o la entrega de un informe. El momento correspondiente a la divulgación de los resultados es inherente al trabajo de sistematización y no concluye hasta asegurarse que eche semillas en otros proyectos y que éstas empiecen a germinar. Pues, la finalidad de la sistematización es el regreso a la práctica. Ahora bien, sería interesante empezar a diversificar los medios utilizados para divulgar los aprendizajes resultando de trabajos de sistematización, dependiendo de los objetivos que se desea alcanzar y de los destinatarios. Es indispensable que exista un documento escrito, ya que ello facilita el debate y la reflexión, así como la socialización y acumulación de los aprendizajes pero, a partir de allí debería más a menudo plantearse otras formas de comunicación, especialmente aquellas que permiten compartir y discutir los productos de la sistematización con los participantes en la experiencia: videos-reportajes, pasquines, exposiciones fotográficas, teatro, y otras formas audiovisuales que el desarrollo de la computación pone a nuestro alcance.*

*Idealmente, la definición de los destinatarios del producto y las formas de comunicación que se usarán para divulgarlo deberían preverse, ya sea provisionalmente, desde el principio de la ejecución del proyecto.*

Volviendo a los diferentes momentos identificados, el proceso de sistematización propiamente dicho concierne esencialmente la recuperación histórica, el ordenamiento de la información, la interpretación crítica y la elaboración de las conclusiones.

La recuperación histórica de la experiencia vivida y el ordenamiento de la información, combinando los puntos de vista de los diferentes actores, siguen una lógica fundamentalmente descriptiva; después, la identificación de las estructuras lógicas en juego en la dinámica de la experiencia y su análisis apelan a capacidades de interpretación crítica; y finalmente la elaboración de las conclusiones, seleccionando las lecciones aprendidas más significativas de cara a su divulgación, requiere de habilidades comunicativas.

La fase de interpretación crítica constituye indudablemente la esencia del asunto. Al respecto, basándonos casi literalmente en lo que se planteó en el Curso Especial de Sistematización (FUNPROCOOP, RED ALFORJA, 2000), se pueden brindar las recomendaciones generales siguientes:

*Aunque todos los momentos anteriores son necesarios para realizar una buena sistematización, **la interpretación es el momento clave de un proceso de sistematización.***

*Con el ordenamiento y la recuperación histórica ya podemos saber **¿QUÉ es lo que pasó?**, pero mediante la interpretación se trata de descubrir **¿POR QUÉ pasó lo que pasó?** ¿Qué elementos condicionaron e influyeron en la experiencia? Es el momento de hacerle preguntas a las experiencias, para descubrir las cosas que no nos*

*imaginamos. La señal para saber si hemos logrado hacer una buena interpretación es si **hemos descubierto cosas que no sabíamos y ni siquiera nos imaginamos.** ...*

*El hecho de considerar que la realidad es una sola y que todos los elementos que la componen de alguna manera están en relación con las demás, nos permite interrelacionar los diferentes elementos que van apareciendo a lo largo de la experiencia y descubrir cómo se producen estas relaciones, descifrar sus tensiones y contradicciones y mediante este análisis descubrir los **facilitadores** y **obstaculizadores** de la experiencia.*

*Para hacer una buena interpretación podemos tomar en cuenta las principales **tensiones** y **contradicciones** que hemos vivido y cómo las hemos vivido a lo largo de la experiencia. Podemos tratar de explicar **el porqué** se dieron los **cambios** que intencionamos o el porqué no se dieron. Podemos interrelacionar los diferentes elementos del eje de sistematización y tratar de descubrir cómo y por qué se dieron estas relaciones, qué **elementos internos** a nosotros, a las mismas experiencias o **externos** han estado influyendo en estas relaciones, elementos de la cultura, de la historia, del contexto en general, de lo que hicimos, vimos o no vimos, pensamos o sentimos. Todas estas reflexiones nos permiten profundizar en nuestra experiencia y buscar finalmente los principales **sentidos** que tuvo esta y sacar los principales aprendizajes que nos va dejando.*

*Para la interpretación es importante involucrar a las/os principales actoræs de la experiencia, es **un ejercicio colectivo** que necesita de una buena facilitación. No siempre se hace con todos y todas a la vez, se pueden buscar espacios y maneras diferentes para realizarlo, pero tiene que ser un momento de construcción colectiva del aprendizaje, donde los y las participantes no estén presionadas/os y tengan la libertad de expresar lo que sienten y piensan.*

*En este momento el o la facilitador(a) no debe involucrarse dando sus opiniones, debe ayudar a sintetizar las principales ideas, y a hacer preguntas provocadoras y*

*cuestionadoras que van cada vez mas allá de las apariencias. Este ejercicio colectivo permite tomar distancia de lo vivido y objetivizar los diferentes elementos que han influido, pero también descubre los grandes sentidos que tuvo la experiencia.*

*Para iniciar la interpretación se puede partir de algunas **PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN ALREDEDOR DEL EJE**, o de algunas **contradicciones** que se vivieron a lo largo del proceso. En general después de haber realizado el ordenamiento de la información, una serie de preguntas a la misma experiencia van surgiendo espontáneamente y nos dan ganas de conocer más allá de la mera descripción. El hecho de hacer un gráfico que sintetiza los principales elementos de la experiencia en base a las etapas puede ayudar a interpretar.*

*De todas maneras la base principal para entrar a la interpretación es el ordenamiento y la recuperación histórica, si vemos que hay elementos que nos hacen falta, entonces volvemos a los registros y la complementamos, es bastante común que esto suceda.*

### **Otros comentarios sobre la interpretación:**

*Con la interpretación se descubre o se le da **el sentido** a la experiencia vivida. Al momento de interpretar podemos darnos cuenta que nos falta información y puede ser necesario regresar a **completar** la información. La recuperación de la experiencia y su interpretación están preñadas de nuestras subjetividades, los sentimientos con los cuales vivimos la experiencia. Esto es importante tomarlo en cuenta y darle valor, porque estos elementos son parte de la realidad y nos dan pautas para entenderla mejor. **Nuestras subjetividades enriquecen la interpretación**, lo que fue la experiencia y como esta fue sentida y pensada por sus actoræs. Tanto la subjetividad como el **conflicto** son parte de la realidad, no existe experiencia sin ellos.*

*En el momento de la interpretación pueden surgir conflictos entre las/os participantes de la experiencia. En general una buena facilitación que permite a todos y todas expresar sus sentimientos y opiniones, sin forzar nada, puede ayudar a objetivizar conflictos e incluso a resolverlos, una buena síntesis que destaca la integralidad de todos los elementos que influyen en una situación, también desde el contexto, permite tomar distancia del conflicto y despersonalizarlo. Sin embargo, es importante que el o la facilitador(a) conozca sus limitaciones y si se trata de conflictos demasiado grandes es mejor no forzar una profundización mas allá de lo que quieren abordar las/os mismas/os participantes.*

## **5.2. METODOLOGÍA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE DESARROLLO<sup>8</sup>**

### **5.2.1. ¿Qué vamos a sistematizar?**

Aquí se reflexiona sobre la elección de las experiencias que queremos sistematizar, y sobre la definición del enfoque de la sistematización.

La mayoría de los proyectos de desarrollo tienen cada año un gran número de experiencias concretas. De todas ellas uno podría extraer lecciones, sobre los más diversos temas. El problema es que también los proyectos de desarrollo por lo general viven siempre presionados de tiempo, con recursos humanos y materiales muchas veces escasos, y sometidos cada día a la presión de hechos urgentes.

Así que nadie se puede dar el lujo de sistematizar todo lo que hace. Hay que elegir bien, para que el esfuerzo valga la pena.

---

<sup>8</sup> La metodología sugerida es una combinación y adecuación de experiencias metodológicas en sistematización compartidas por Beverly Castillo (SINSLANI, Estelí) y Federico Coppens (INPRHU, Estelí), específicamente en la II y I edición del Programa de Especialización en Gestión del Desarrollo Comunitario, organizado por la FAREM y el CICAP, también de y en Estelí – Nicaragua.

## ***¿Cómo elegir qué experiencias debemos sistematizar?***

Desde un punto de vista teórico, uno podría hacer una gran discusión sobre este tema. Pero si miramos las motivaciones de experiencias de desarrollo, la mayor parte de las veces la respuesta puede provenir de uno de los siguientes dos enfoques:

### **\* Enfoque de casos**

Hay experiencias locales de desarrollo que, por sus resultados o por sus métodos, nos llaman poderosamente la atención. En algunos casos, la experiencia aún está en curso y todavía no podemos evaluar si será o no positiva. Sin embargo, nos llama la atención el carácter innovador de la experiencia: sus métodos son novedosos, los procedimientos han atraído el interés de los participantes, las técnicas que usan están "dando que hablar", etc.

***En el enfoque de casos, elegimos una experiencia que queremos sistematizar porque nos interesa poder explicar una situación conocida (el carácter innovador de la experiencia, o sus resultados exitosos o no exitosos). En este enfoque, la respuesta a la pregunta de cuál experiencia queremos sistematizar, es muy clara y directa.***

Otras veces, sabemos que la experiencia ha sido positiva en alcanzar los objetivos o resolver los problemas que se proponía. Si son experiencias positivas, entonces quisiéramos poder tener un buen aprendizaje y análisis de la experiencia, para poder basarnos en ella.

En otras ocasiones, la motivación nace de una experiencia especialmente negativa, que se convierte en un modelo de lo que no hay que hacer. Sucede que con mucha frecuencia el aprendizaje de esa experiencia, y la explicación de sus resultados o procesos, no son del todo claros. Si le preguntamos al técnico que estaba a cargo de la zona, tendrá una opinión. Si le preguntamos al encargado de seguimiento y evaluación, nos dará una explicación algo diferente. Y así sucesivamente.

\* Enfoque de temas

En otras ocasiones, el incentivo puede nacer de algún tema que nos preocupa. Por ejemplo, nuestro componente de capacitación no está funcionando bien, o no estamos conformes con el grado de avance del proceso de aplicación de herramientas metodológicas en el que hemos invertido tantos esfuerzos, o nos parece que a pesar de nuestras intenciones simplemente no estamos logrando la apertura de mayores espacios de participación de las educadoras en las actividades del proyecto. Lo que quisiéramos es saber por qué los resultados no son los esperados en ese tema, y qué podemos hacer para mejorarlos.

***Es importante aclarar que lo que nosotros llamamos "enfoque de temas", en algunas ocasiones, otras/os autoras/es lo califican como "evaluación en profundidad", e incluso lo pueden identificar como un proceso de investigación. He aquí una prueba más de la 'confusión' de conceptos relacionados.***

En este caso, la respuesta a la pregunta de qué experiencia queremos sistematizar, no es tan clara ni tan directa como en el enfoque anterior. Se necesitará un pequeño estudio preliminar para asegurarnos de que elegimos aquellas experiencias que, al sistematizarlas, nos pueden dar la respuesta que buscamos. Si nos equivocamos en la elección, el esfuerzo podrá haber sido en vano y al terminar la sistematización tendremos las mismas dudas que cuando comenzamos.

**Ejemplo**

**Objeto:** Curso de capacitación técnica desarrollado con jóvenes de 15 comunidades

**Objetivo:** Disponer de una base conceptual metodológica en el trabajo de capacitación técnica con jóvenes

**Eje:** Metodología de trabajo con jóvenes en el área de capacitación técnica

**Ejercicio 1**

1. Cada quien a nivel personal, durante unos minutos, identifique dentro de su trabajo cotidiano:
  - (a) Una experiencia a sistematizar elegida por sus resultados significativos
  - (b) Una experiencia a sistematizar elegida por sus resultados que no correspondían a los esperados
  - (c) Una experiencia a sistematizar por lo innovador de sus métodos
  
2. Presente a un grupo (pequeño) los resultados del ejercicio anterior
  
3. Como grupo, seleccionen una de las experiencias expuestas, la que sería su objeto de sistematización, y definan un posible objetivo y eje de sistematización.
  
4. Compartan su trabajo en plenaria.

**5.2.2. Un modelo general para la sistematización<sup>9</sup>**

El gráfico 2 muestra un modelo esquemático que guiará el ejercicio de sistematización. Se puede observar que este modelo tiene los siguientes componentes:

1. Diversos actores y actoras
2. La situación inicial y sus elementos de contexto<sup>10</sup>
3. El proceso de acompañamiento y sus elementos de contexto
4. La situación final y sus elementos de contexto
5. Las lecciones extraídas de la sistematización

<sup>9</sup> Este capítulo se basa, casi literalmente, en los documentos: Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía Metodológica. Autores: Julio A. Berdegue, Ada Ocampo y Germán Escobar. Agosto, 2000. Versión 1. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDAMERICA.) y PREVAL. Sin embargo, los ejemplos que se anotan en todo el texto han sido adaptados para proyectos socioeducativos y no corresponden al contenido de dicho documento.

<sup>10</sup> Son los ‘**elementos de contexto**’ que deben considerarse durante el proceso de ‘**análisis e interpretación crítica**’ para identificar los significados de los hechos, fenómenos y procesos.

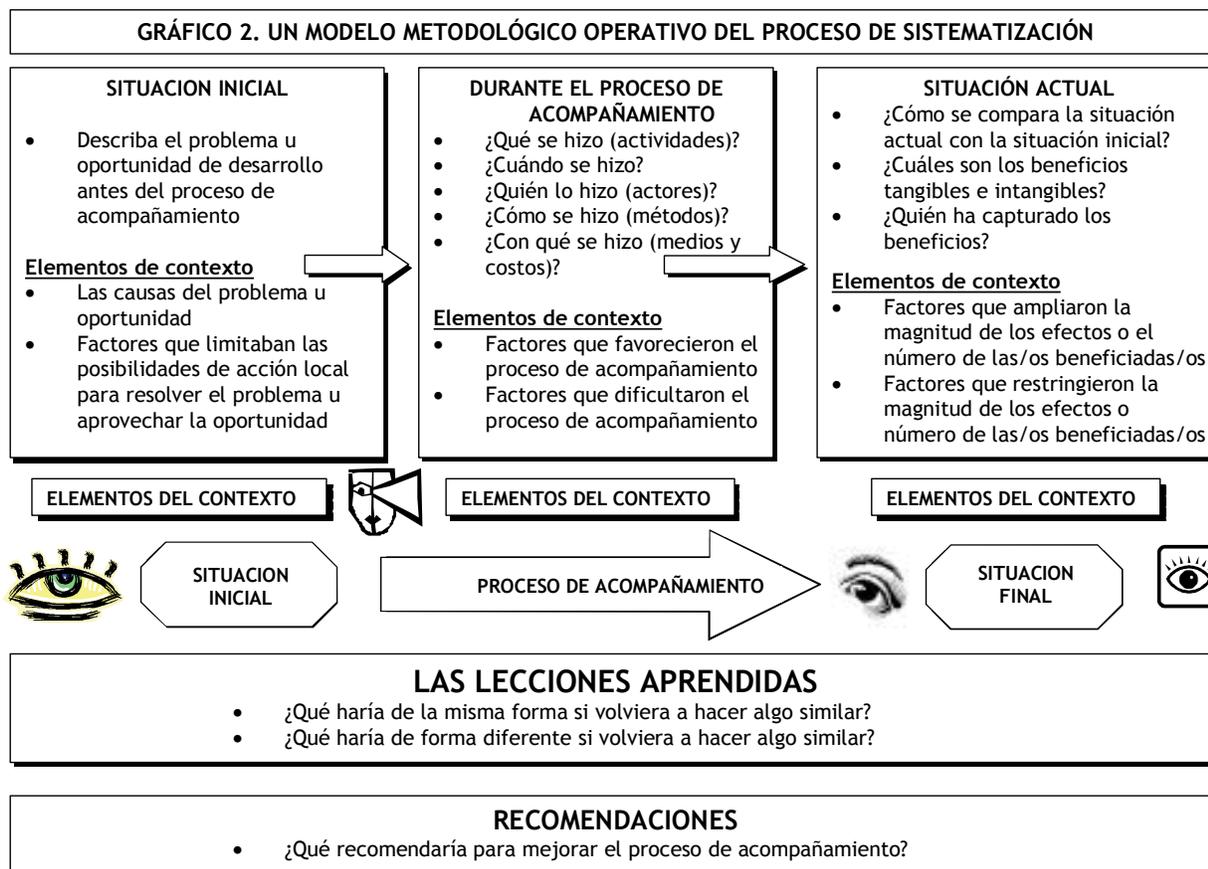
### ***Actoras y actores directos e indirectos del proceso de desarrollo***

*En todo proceso de desarrollo participan personas o grupos que tienen una participación directa en la experiencia. Se trata de aquellas que personalmente participan en las decisiones y acciones de la experiencia de desarrollo. Ejemplos típicos los constituyen la población 'meta' (jóvenes, familias campesinas, pobladoras/es de una comunidad,...), las/os dirigentes y socias/os de la organización local, las maestras que ejecutan actividades en el seno de la experiencia socioeducativa, las/os técnicas/os o funcionarias/os directamente responsables de apoyar la experiencia local.*

*De la misma forma podemos identificar otras/os actoras/es que, si bien no forman parte del grupo de actoras/es directos, tienen una influencia importante sobre la experiencia porque controlan decisiones o acciones que inciden de manera más o menos inmediata sobre la experiencia de desarrollo. Ejemplos de estas/os actoras/es indirectas/os son las autoridades superiores del proyecto, algunas autoridades gubernamentales, líderes, productoras, otros campesinos de comunidades vecinas, etc.*

*La sistematización debe considerar la opinión y los puntos de vista de ambos tipos de actores y actoras.*

**Perspectivas múltiples:** Toda experiencia de desarrollo local es un proceso social. Esto significa que el desarrollo es un proceso en el cual se encuentran y se relacionan diversos actoras/es o agentes sociales, cada una/o de ellas/os con su propia perspectiva o punto de vista sobre el proceso de desarrollo que estamos sistematizando; estos puntos de vista están representados en el gráfico n° 2, por los distintos tipos de “ojos”.



Lo importante de esta afirmación, es entender que ***estas/os diversos agentes sociales, van a tener diferentes visiones, opiniones e interpretaciones sobre cada uno de los restantes componentes del modelo.***

**Por ejemplo,** una dirigente campesina local, tal vez tendrá la opinión de que el problema de la construcción de otra aula para la escuela que el proyecto priorizó (situación inicial), no era el que más les interesaba a la mayoría de las/os campesinas/os. Además, cuando se le pregunte sobre el proceso de acompañamiento, esta dirigente a lo mejor nos dirá que ella encuentra más importante que se logró una participación muy amplia, y que por primera vez distintos sectores de la comunidad se unieron para hacer algo en provecho de todos. Finalmente, cuando deba dar su opinión sobre los resultados (situación final), esta mujer campesina, posiblemente, diría que si bien es importante que ahora se haya

*construido otra aula en la escuela, ella valora mucho más que la organización haya salido fortalecida de esta experiencia.*

*Enfrentado al mismo caso, el técnico del proyecto en nuestro ejemplo hipotético, nos responderá que el problema elegido (la falta de una aula) era el más importante de todos, porque a largo plazo ponía en grave peligro la educación de los niños y niñas en la comunidad. Respecto del proyecto socioeducativo, este técnico se sentirá muy orgulloso de que hubo un uso muy eficiente de los escasos recursos disponibles, gracias al empleo de nuevas formas de construcción y al involucramiento de padres y madres de familia durante la ejecución. Finalmente, el técnico dirá que el resultado o situación final consiste en la construcción de 1 aula y una reducción de 20% en la tasa de deserción escolar.*

*Por su parte, el alcalde municipal, que dio su apoyo político al proyecto, opinará que el problema elegido era de gran trascendencia, puesto que la población tenía una demanda creciente de escuelas y que por ello era muy importante fortalecer la escuela con otra aula. Respecto del proceso, esta autoridad se sentirá muy satisfecha de que la vecindad y el municipio trabajaron juntos y con mucha armonía. Respecto de los resultados, manifiesta estar de acuerdo tanto con la dirigente campesina, como con el técnico.*

Este ejemplo nos muestra que un mismo proceso puede ser visto desde distintos ángulos, de acuerdo a las prioridades, intereses, y experiencias previas de cada personaje. La lidereza prioriza los aspectos sociales y organizacionales, el técnico prioriza la eficiencia y los impactos materiales, y la autoridad política da una gran importancia a la satisfacción de la comunidad y a la interacción de su gobierno con ella.

***Cada una de estas visiones rescata una parte de la realidad.*** Nuestra sistematización deberá recoger esas distintas perspectivas. Al aceptar que distintas/os actoras/es participan en un proceso de desarrollo, y que los puntos de vista (o perspectivas) de cada una/o de ellas/os es legítima e importante, nos surgen tres problemas metodológicos:

- a) **Identificar a todas/os las/os actores y actoras relevantes**
- b) **Describir los puntos de vista de cada una/o de las/os actores o actoras relevantes.** Es decir, recoger las diferentes miradas sobre los mismos hechos, fenómenos y procesos.

Es altamente probable que las/os distintas/os actores y actoras no estén completamente de acuerdo entre sí al describir qué fue lo que sucedió, por qué sucedió, qué efectos produjo, quiénes se beneficiaron más y quiénes menos, e incluso si acaso la experiencia, en términos globales o generales, fue positiva o negativa. Podemos decir que, en un primer momento, el ejercicio de sistematización genera *heterogeneidad*.

- c) **Facilitar la construcción de consensos.** En el párrafo anterior explicamos que la sistematización tiene un primer momento en que el producto es un conjunto heterogéneo de explicaciones, opiniones y visiones. En un segundo momento, tenemos que ser capaces de buscar la construcción de algunos consensos a partir de esa diversidad inicial.

#### **5.2.2.1. *La situación inicial y sus elementos de contexto***

Cualquier proceso de desarrollo tiene un punto de inicio. En este momento, una o más personas (educadoras, o una comunidad, o una organización, o las/os técnicas/os de un proyecto, etc.) enfrentan una de dos situaciones:

- a) *Un problema* que se quiere resolver, como por ejemplo, el bajo nivel de incidencia en la toma de decisiones del municipio, la baja participación de la comunidad, la falta de pupitres en las escuelas, la desnutrición infantil, etc.
- b) *Una oportunidad*, es decir, una situación nueva que si la aprovechamos puede conducir a mejorar las condiciones de vida, la salud, la educación, etc., de las

comunidades locales con las que estamos trabajando. Por ejemplo, la reparación de las calles que nos permitiría tener mayor higiene en el barrio, la construcción de un nuevo puente que evitará el aislamiento en el invierno, un aumento en el presupuesto de educación que favorece la asignación de mayores recursos para la educación preescolar, una nueva ley que estimula las prácticas conservacionistas en las escuelas, la declaración de una zona como Reserva Natural que favorece la posibilidad de actividades eco-turísticas, etc.

La sistematización debe describir con precisión, cuál era el problema o la oportunidad a la que estaba referida la experiencia de desarrollo que se va a estudiar.

Esta descripción debe incluir al menos los siguientes elementos:

- \* Las *causas directas* del problema o de la oportunidad. Es muy importante poder diferenciar entre las expresiones o formas concretas del problema, y sus causas directas. Por ejemplo, si el problema inicial era la reducción de la talla y el peso entre los niños y las niñas de una comunidad, algunas causas directas podrían incluir: la alimentación, la higiene, la falta de ingresos en el hogar, y la poca preocupación del padre y la madre, entre otros.
  
- \* Los *factores de contexto* que limitan las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar las oportunidades. En nuestro ejemplo de un problema en la deserción escolar, estos factores pueden incluir la desmotivación del padre y la madre que no consideran que la educación es importante, o la falta de interés de las educadoras por estimular a los niños y las niñas a que deseen asistir a la escuela.

**Factores de contexto**

*En cualquier experiencia de desarrollo, hay elementos que están bajo el control directo de los/as actores y actoras del proceso. Son elementos que se pueden planificar y dirigir por ellas/os, tal que de esta forma tienen control sobre ellos.*

*Pero, de la misma forma, hay elementos externos, que llamamos factores de contexto, que no están bajo el control de los/as actores y actoras del proceso, pero que tienen una influencia directa sobre sus decisiones y acciones. Ningún proceso social se realiza en un vacío, ajeno a influencias externas. La situación de la educación, el aprendizaje, la retención escolar, la dotación y calidad de la infraestructura pública (escuelas, letrinas, centros de salud, etc.), el nivel educacional de la población, las normas legales y administrativas, son todos ejemplos de factores de contexto, que condicionan – positiva o negativamente – lo que las comunidades locales pueden hacer y los resultados de sus acciones.*

*Si la sistematización no describe y analiza estos factores de contexto y sus influencias sobre la experiencia de desarrollo, se tratará de un ejercicio incompleto. Más adelante abordaremos procedimientos particulares para entrelazar estos factores.*

**5.2.2.2. El proceso de acompañamiento**

La descripción del proceso de acompañamiento es la base sobre la que descansa la sistematización. Las y los sistematizadoras/es deben desarrollar la capacidad de identificar y resaltar los aspectos centrales, o esenciales, del proceso de acompañamiento, evitando al mismo tiempo saturar la descripción de detalles innecesarios.

Hay, al menos, siete elementos que deben estar contenidos en la descripción del proceso de acompañamiento:

1. Las actividades que constituyen el proceso
2. La secuencia en el tiempo de esas actividades
3. El papel jugado por cada una de las/os principales actores y actoras
4. Los métodos o las estrategias empleadas en las actividades
5. Los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados para desarrollar las actividades
6. Los factores del contexto que facilitaron el proceso (sus causas y sus consecuencias)
7. Los factores del contexto que dificultaron el proceso (sus causas y sus consecuencias)

Los primeros cinco factores forman parte del proceso en sí mismo: son elementos que están bajo el control de las actoras y los actores directos del proceso. En su conjunto constituyen el proceso de **reconstrucción** del proceso.

**Los dos últimos elementos** (6 y 7) son factores del contexto: es decir, no están bajo el control de las/os actoras/es del proceso, pero influyen directamente sobre sus decisiones y acciones.

**Los primeros dos elementos** (las actividades y su secuencia temporal) constituyen la columna vertebral en torno a la cual se organiza la descripción del proceso de acompañamiento.

La sistematización debe ser capaz de clarificar cuáles fueron los pasos sucesivos que se fueron dando a lo largo del tiempo.

Sin embargo, sabemos que un proceso de desarrollo normalmente involucra muchísimas acciones, y que normalmente no será posible, o siquiera necesario, reconstruir lo que

sucedió pasito a pasito. Más bien, debemos concentrarnos en identificar los hechos principales, los que podemos denominar *hitos del proceso* (momentos clave en la línea de vida del proceso).

**El tercer elemento** es muy importante. Todos sabemos que un proceso de desarrollo no es como un proceso automático o mecánico. No entenderíamos nada si no somos capaces de analizar el papel concreto jugado por cada una/o de las/os actores y actoras principales.

**Por ejemplo**, si la actividad fue incorporar una nueva metodología para capacitar a líderes comunales, la descripción sería más completa si podemos saber que: “La Dirección de Participación Ciudadana de la Alcaldía Municipal se dio cuenta de que para mejorar la participación ciudadana – y para mantener los resultados – es indispensable que los líderes electos en los barrios o comunidades manejen herramientas metodológicas y participativas, y que también sean capaces de elaborar y gestionar proyectos de desarrollo. Esta necesidad se planteó en las reuniones comunales. El promotor de Participación Ciudadana presentó información para demostrar la importancia de esta formación, así como también la necesidad de que los líderes manejaran nuevas técnicas de promoción para estimular la participación de todos los pobladores del barrio y comunidad.

Pero, ciertos directores de la Alcaldía consideraban que la capacitación era innecesaria y significaba una pérdida de tiempo, por lo que inicialmente se opusieron, mientras que otros con una visión más amplia decidieron apoyarlos. Las discusiones para tomar la decisión duraron varias semanas. Finalmente, se encontró una solución aceptable para la casi totalidad de los involucrados, y que consistió en que el Área de Participación Ciudadana identificó un organismo que podía facilitar a capacitadotas/es para que desarrollara un curso por encuentros y durante seis meses. Se acordó que la primera capacitación sería recibida por un grupo de líderes, quienes al finalizar el curso se comprometían a reproducir dos cursos para otros líderes. Finalmente, se acordó que durante el primer año, la asistencia técnica del organismo se dedicaría a dar

seguimiento al trabajo comunitario, para lo cual se nombró una Comisión de Seguimiento integrada por los responsables de distritos o comarcas, asesorados por el técnico de Participación Ciudadana, para apoyar a las Comisiones en los procesos de planificación”.

**El cuarto elemento** nos permite detallar los métodos empleados en cada actividad principal o hito. Sin la descripción de los métodos, la sistematización quedaría a nivel de “titulares”, y sería muy difícil extraer lecciones.

**Por ejemplo**, la actividad principal podría ser descrita como “se estableció un curso de capacitación dirigidos a líderes para mejorar el trabajo comunitario”. Por sí sola, esta frase ya nos dice algo. Pero la descripción será más valiosa si además describimos el método empleado en dicho control de calidad, por ejemplo: “El contenido de las capacitaciones se fijaron a través de una consulta con las comunidades quienes tomaron en cuenta el tipo de proyectos que se necesita impulsar en el municipio. El cumplimiento de las capacitaciones y la asistencia a las mismas era evaluado diariamente por la Comisión de Seguimiento de cada comunidad, cuyos miembros habían sido elegidos por la Asamblea. Los líderes o lideresas que no cumplían, eran separados del curso, mientras que quienes cumplían eran reconocidos por su comunidad y transmitían su experiencia a otros líderes en otras comunidades.”

**El quinto elemento** y última pregunta (¿Con qué lo hizo?) muchas veces se omite en los informes de sistematización. Hay una tendencia a concentrarnos en los beneficios y en los productos de los procesos de desarrollo, dejando a un lado la descripción y análisis de los recursos que fueron necesarios para poder obtener esos productos y beneficios.

En el **ejemplo** anterior, la descripción del curso de capacitación será más completa si incluye una mención de esos recursos y costos. Por ejemplo: “Para poder implementar los cursos de capacitación en las comunidades, los líderes también recibieron una capacitación especializada sobre técnicas de animación y observaron el desarrollo de una capacitación en otra comunidad, que fue impartida por un técnico especialista. A través

de esta observación, aprendieron a elaborar un diseño metodológico, facilitar talleres, y aplicar técnicas de motivación. Además, se implementó un pequeño curso para la elaboración del contenido de un manual de capacitación. El costo de operación mensual era de US\$ 1, 500, durante los cuatro meses que duró la capacitación. Parte del costo de operación se pagó con 2 talleres que desarrollaron los líderes en otras comunidades y cuyo pago el organismo gestionó con otra organización.”

**El último elemento** es un factor de contexto: no dependen de las/os actoras/es del proceso, pero sí influyen directamente sobre sus decisiones y acciones. Una buena descripción de estos factores de contexto es absolutamente indispensable, pues con mucha frecuencia son estos elementos, ajenos al control de las/os actores directas/os, los que determinan el éxito o fracaso de las experiencias locales de desarrollo.

Algunos de ellos serán factores favorables, que facilitan que el proceso vaya en la dirección deseada. Por el contrario, habrá factores de contexto que representan obstáculos o restricciones, que dificultan el logro de los objetivos deseados.

**Ejemplos** de factores positivos del contexto pueden ser, por ejemplo, que el gobierno municipal hubiera reconocido a los líderes como promotores y capacitadores, o que se hubiera implementado un proyecto paralelo de construcción de un Centro de Capacitación en el municipio que hubiera facilitado el local para hacer las capacitaciones.

Algunos ejemplos de factores negativos que afectan el proceso son, por ejemplo, que una crisis económica haya llevado al gobierno a restringir el financiamiento del proyecto, limitando el flujo de recursos con que se esperaba contar para el desarrollo de esta experiencia.

### **5.2.2.3. La situación actual o final**

Este elemento de la sistematización se refiere a la situación en el momento en que se realiza la sistematización. Se puede hablar de situación final si la experiencia de desarrollo ha concluido, o de situación actual si la sistematización se realiza durante el desarrollo del proceso. En definitiva, se trata de describir los *resultados* de la experiencia al momento de realizar la sistematización (o al hacer un corte para ir avanzando en ella).

La descripción de los resultados de la experiencia se puede realizar comparando la situación inicial con la situación actual o final, manteniendo en el centro los objetivos del proceso de desarrollo.

**Por ejemplo**, si la experiencia persigue superar el problema de la reducción de la participación ciudadana en barrios y comunidades, habrá que comparar elementos tales como: el nivel de participación inicial y actual, los proyectos que se obtenían antes y después, los cambios de actitud de los pobladores, el aprendizaje de parte de los pobladores de nuevas formas de gestionar proyectos, etc.

En la descripción de estos cambios provocados por el proceso de desarrollo local, hay que considerar dos importantes elementos:

- \* Considerar tanto los resultados tangibles como los intangibles. Los resultados tangibles son aquellos que se pueden medir o contar con cierta precisión, como por ejemplo: la cantidad de población que participa, el número de cursos, los proyectos que se concretizan, las comisiones que se forman, etc. Los resultados intangibles son los que no se pueden medir o contar, pero que son tremendamente importantes, pues constituyen valiosos recursos para el desarrollo futuro de las comunidades locales; por ejemplo: el desarrollo de una conciencia entre los pobladores sobre la importancia de estar organizados para elaborar y gestionar proyectos que mejoren la calidad de vida de su barrio o comunidad, el desarrollo de relaciones de confianza entre los pobladores

y sus dirigentes, el surgimiento de nuevos liderazgos, el incremento de la participación, la incorporación de sectores antes marginados y discriminados, como las mujeres o los hogares más pobres, etc.

- \* La distribución de los beneficios del desarrollo. Muchas veces, un proceso de desarrollo puede reportar importantes y positivos resultados: el número de proyectos aprobados se incrementó en tanto por ciento, se construyeron tantas nuevas viviendas, una cantidad X de caminos o calles se mejoraron, etc.

Pero suele suceder que estos beneficios no se reparten por igual entre todas/os las/os actores y actrices del proceso: algunas/os pobladoras/es lograron obtener viviendas, pero otras/os siguen igual o incluso han experimentando algún retroceso; las/os pobladoras/es con un título de propiedad y que podían pagar una mensualidad lograron ser beneficiadas/os, pero las/os más pobres no pudieron hacerlo; toda la acción del proyecto se concentra en los hogares encabezados por varones, pero las mujeres jefes de hogar no se incorporaron al proceso, etc. Si nuestro objetivo es un proceso de desarrollo equitativo, obviamente este es un aspecto central de nuestro análisis.

#### **5.2.2.4. *Las lecciones aprendidas***

Hemos dicho que la sistematización tiene el objetivo de facilitar un proceso de aprendizaje. De lo que se trata es de generar nuevos aprendizajes a partir de nuestro trabajo cotidiano, es decir, obtener pautas para mejorar la capacidad de toma de decisiones de los agentes de desarrollo.

La Oficina de Evaluación y Estudios del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en su Página Web ([www.ifad.org](http://www.ifad.org)) señala:

*"Una 'lección aprendida' puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada. Debe notarse que las lecciones aprendidas son más*

que 'experiencias'. *Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia. La simple acumulación de 'hechos', o 'descubrimientos', o evaluaciones, por sí misma no nos entrega lecciones”.*

Las lecciones deben ser producidas (destiladas o extraídas) a partir de las experiencias. Se pueden distinguir entre:

- \* **Lecciones normativas** (o instrumentales), que corresponden a señalamientos sobre lo que se debe hacer o evitar, y
- \* **Lecciones causales**, que corresponden a afirmaciones que tienen la forma ' si acaso.... entonces..."', es decir, que muestran los resultados probables de distintos procesos.

*Hasta hace poco era una práctica común referirse a descubrimientos, conclusiones y recomendaciones, pero no a 'lecciones aprendidas'. Vale la pena entonces preguntarse cual es la diferencia entre descubrimientos, recomendaciones y lecciones aprendidas.*

*Un 'descubrimiento' es una afirmación de un hecho, como por ejemplo: “la tasa de recuperación de los créditos para viviendas es de 95%”.*

*Una conclusión es una síntesis de afirmaciones de varios hechos, que corresponde a una circunstancia específica, como por ejemplo: “la política X no cumplió con sus objetivos”*

*Una recomendación es una prescripción de lo que se debe hacer bajo determinadas circunstancias, por ejemplo: 'para mejorar la tasa de recuperación del proyecto X, deben hacerse los siguientes cambios en las políticas crediticias....'*

**En definitiva, extraer las lecciones aprendidas de la sistematización, supone:**

- \* un proceso de reflexión crítica sobre la experiencia...
- \* para extraer una afirmación general sobre el efecto probable de determinados procesos o prácticas...
- \* aplicable a un número amplio de experiencias de desarrollo que comparten características comunes.

*Una lección aprendida es una generalización que no se refiere a una circunstancia específica, sino a un tipo o categoría de situaciones. Por ejemplo: 'los sistemas de garantías solidarias basados en esquemas de crédito grupal, han demostrado ser instrumentos eficaces para mejorar las tasas de recuperación en proyectos con comunidades rurales pobres en América Central'. La lección aprendida señala aquello que es probable que suceda, y/o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado."*

#### **5.2.2.5. De vuelta a las perspectivas múltiples**

Anteriormente hablamos de que nuestro enfoque para la sistematización reconocía la existencia de diversas/os actores y actoras sociales involucradas/os directa o indirectamente en la experiencia de desarrollo.

Esta afirmación tiene al menos dos consecuencias prácticas para nuestra metodología de sistematización:

- \* La primera consecuencia importante es que debemos recoger la opinión y los puntos de vista de cada actor o agente social involucrado directa o indirectamente en la experiencia de desarrollo, frente a cada uno de los elementos que hemos repasado en las páginas anteriores:

- *¿Cuál es su visión y opinión sobre la situación inicial?*
- *¿Como describe el proceso y cuáles a su juicio son sus principales hitos?*
- *¿Cuál es su visión y opinión sobre los resultados y beneficios de la experiencia?*

- \* La segunda consecuencia es que al incorporar las visiones de los distintos agentes sociales o actores (directos e indirectos), nos vamos a encontrar con opiniones e informaciones discrepantes. Como ya hemos señalado, no se trata de ver quién tiene la razón y quién está equivocada/o: un proceso de desarrollo admite diversas lecturas e

interpretaciones, cada una de ellas influenciada por intereses, experiencias u objetivos distintos. Cada una de estas perspectivas muestra una parte de la realidad, como si varias personas describieran un paisaje pero con cada una de ellas mirando a través de distintas ventanas de una misma casa.

Por ello, nuestra metodología de sistematización incluye dos etapas o momentos sucesivos: en la primera, tratamos de recoger la diversidad de perspectivas, mientras que en la segunda, buscamos facilitar la integración de esas distintas miradas para llegar a construir una imagen colectiva o común de la experiencia socioeducativa o de desarrollo.

### **5.2.3. La Metodología de Sistematización en Acción**

En este inciso nos centramos en la acción. Es decir, aplicamos los conceptos que revisamos en las secciones anteriores, para proponer un procedimiento práctico de sistematización.

<b>Primer paso: La definición de objetivo, objeto y eje de la sistematización</b>
---

Una vez  
definido

el objetivo del proceso de sistematización, nos toca seleccionar la experiencia o experiencias de desarrollo local que vamos a sistematizar. Podría suponerse que se trata de un paso automático, sobre el que no es necesario pensar demasiado o gastar mucho tiempo. Sin embargo, este paso nos va a permitir responder una pregunta importante:

*¿Por qué queremos sistematizar esta experiencia y no otras?* (de cara al cumplimiento del objetivo propuesto) La respuesta a esta pregunta, definirá lo que se llama el eje de la sistematización. Por ejemplo:

- \* Si respondemos la pregunta diciendo: “Porque es una experiencia exitosa de participación de las mujeres en la dirección y liderazgo del desarrollo local”, habremos definido que el eje de la sistematización es la participación de la mujer en los procesos de desarrollo. Sobre ese tema es que queremos extraer

lecciones.

- \* Si decimos: “La experiencia se caracteriza por el alto nivel de participación de muchos campesinos como promotores de la participación ciudadana, a través de un interesante sistema de capacitación”, habremos señalado que el eje de la sistematización es comprender cómo funciona el sistema de capacitación y por qué tiene el efecto de motivar la participación campesina.

## GUÍA<sup>11</sup> PRÁCTICA N° 1 – OBJETIVO, OBJETO y EJE de SISTEMATIZACIÓN

### Objetivo

La actividad de definición del objetivo, objeto y eje de sistematización, se propone responder las preguntas: ***¿Para qué y por qué queremos sistematizar esta experiencia y no otra?***

### Procedimiento

1. Explícite el interés en sistematizar una experiencia. (objetivo)
2. Identifique la experiencia a sistematizar. (objeto)
3. Establezca el motivo general de su interés en esta experiencia particular para ser sistematizada, considerando entre otras las siguientes posibles razones:
  - A. Se trata de una experiencia exitosa e interesa conocer los motivos de este resultado positivo
  - B. Se trata de una experiencia fracasada e interesa conocer los motivos de este resultado
  - C. La experiencia aún está en curso, o simplemente no conozco si ha sido o no exitosa en sus resultados, pero sí se que tiene elementos innovadores interesantes y me interesa conocerlos
4. Responda la pregunta que corresponda con la mayor precisión posible:
  - A. Si su respuesta a la pregunta 1 fue "A":

¿En qué aspecto específico ha sido exitosa esta experiencia? (por ejemplo: "Esta experiencia ha sido exitosa en que un alto porcentaje de los pobladores de la Comunidad El Limón están organizados y participando en diversas comisiones")

---

---

---

<sup>11</sup> La elaboración de estas guías está basada en las 'Guías de Terreno' que acompañan al documento: J.A. Berdegúe, A. Ocampo y G. Escobar. 2000. *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica. Versión 1.* FIDAMERICA - PREVAL: Santiago, Chile. Como su nombre lo indica, estas Guías tienen el objetivo de ser una **ayuda** para planificar e implementar el trabajo de terreno durante un ejercicio de sistematización. No hay que sentirse obligados a aplicarlos, si usted tiene una mejor idea, pruébela.

B. Si su respuesta a la pregunta 1 fue "B":

¿En qué aspecto específico esta experiencia ha fracasado o ha sido poco exitosa? (por ejemplo: "A pesar de que la comunidad fue exitosa porque logró que le aprobaran la construcción de un preescolar, incluyendo los materiales y a capacitación a la educadora, la mayoría de los padres y las madres prefieren continuar enviando a sus hijos e hijas a la casa donde siempre ha funcionado")

---

C. Si su respuesta a la pregunta 1 fue "C":

¿En qué aspecto específico esta experiencia ha innovado? (Por ejemplo: "La metodología de capacitación en educación empleada por la ONG XXX es bastante novedosa y realmente parece provocar cambios de actitudes y de prácticas en las personas que han participado en sus talleres")

---

3. Lo que usted haya escrito en la respuesta a la pregunta en el inciso anterior es el eje de sistematización.

¿Qué quiere decir esto? Que usted debe "mirar" esa experiencia desde el punto de vista de ese tema.

Por ejemplo, si usted escribió que su interés radica en que la experiencia ha sido innovadora porque ha logrado que las mujeres de la comunidad asuman colectivamente el liderazgo del proyecto de ecoturismo, entonces usted debería concentrarse en ese tema y no en otro.

Si al estar haciendo el trabajo de campo "descubre" que hay otro aspecto o tema también muy interesante, entonces *organice otro ejercicio de sistematización, pero le sugerimos que no mezcle los temas.*

**Segundo paso: La identificación de las/os agentes involucradas/os en la experiencia y elaboración del Plan de Sistematización**

Antes de seguir adelante, debemos saber quiénes deben participar en este ejercicio de sistematización. De acuerdo a la idea de las “perspectivas múltiples” que hemos discutido en secciones anteriores de este documento, la sistematización debe contar con la participación activa de representantes de todos aquellos sectores que, según lo previsto, cumplirán –en el caso ideal de que se inicia la sistematización paralelamente al desarrollo del proyecto– o hayan cumplido –en el caso de que la experiencia ya culminó– un papel significativo en la experiencia, haya sido su impacto directo o indirecto. La situación óptima es que estas/os representantes de las/os involucradas/os en la experiencia, formen parte del equipo que planifica y lleva adelante la sistematización. De esta forma, lograremos dos objetivos: (a) elevar la probabilidad de que su participación sea realmente activa y, (b) crear las condiciones para que la sistematización sea un proceso de aprendizaje amplio e incluyente, que no esté restringido a unas/os cuantas/os.

Si por algún motivo ello no es posible, lo mínimo que debemos hacer es asegurarnos de que estas/os representantes de las/os agentes involucradas/os (directas/os o indirectas/os), van a ser entrevistadas/os y van a participar en las actividades centrales (interpretación crítica e identificación de lecciones aprendidas) de la sistematización.

El Plan de Sistematización debe contener todos los momentos y períodos clave del proceso de sistematización, señalar su ubicación en el tiempo, indicar responsable y participantes.

## GUIA PRÁCTICA N° 2 – IDENTIFICACIÓN DE ACTORAS/ES y ELABORACIÓN DEL PLAN

### Objetivo

Hemos definido que en nuestra metodología, la sistematización es un ejercicio participativo, que se basa en forma muy importante en recoger y representar los puntos de vista y opiniones de todas/os los agentes que han estado involucradas/os, directa o indirectamente en la experiencia. ¿Por qué este énfasis? Porque entendemos la sistematización como un proceso de aprendizaje de las/os actores del desarrollo a nivel local. Una vez identificadas/os las/os actoras/es es indispensable, para la buena organización del proceso, planificar el proceso de sistematización.

### Procedimiento

#### 1. Identificación y priorización de Actoras/es directas/os

Identifique a *todas/os* aquellas/os actoras/es que tienen / han tenido una participación *directa* en la experiencia de desarrollo que vamos a sistematizar. Una "participación directa" quiere decir que estas personas o grupos son: (a) quienes participan / han participado en la toma de decisiones de la experiencia, y/o (b) quienes aportan / han aportado los recursos materiales, humanos, o financieros empleados durante la experiencia, y/o (c) quienes reciben / han recibido los beneficios (o perjuicios) directos de la experiencia.

Sea lo más preciso posible. No se trata de identificar a "tipos de participantes", sino que a las/os participantes concretas/os. Por ejemplo: decir "los niños y las niñas" es demasiado vago, es mejor decir "12 niñas y 15 niños de la comunidad de El Regadío". Identificar a las/os "técnicas/os y asesoras/es" no es suficiente, sino que hay que señalar que se trata de "Técnicas/os del organismo co-ejecutor XXX".

Identifique a 1 o 2 "representantes" de cada grupo de actoras/es. P.ej.: "Las/os representantes de los/as 27 niños y niñas de la escuela de El Regadío son: Lupita Jiménez y Juan Manuel Pérez".

Si su lista es demasiado larga y ve que no va a tener tiempo para entrevistar a las/os representantes de todos los grupos, y/o que sería imposible que todas/os estas/os representantes participen en el proceso de reconstrucción y/o recolección y análisis de datos, entonces deberá priorizar a quienes deban participar en el ejercicio de sistematización. Califique la participación de cada grupo de participantes:

A: Participación indispensable

B: Sería muy útil su participación

C: Debe participar sólo si hay tiempo o recursos disponibles

D: Su participación no sería tan necesaria, podemos prescindir de ella

Por ejemplo, si en una experiencia de ejecución de un proyecto participaron ocho Comités, y de esos 3 tuvieron muy buenos indicadores de desempeño, otros tres tienen resultados regulares, y a dos Comités no les fue bien, podríamos decir que es indispensable (situación A) contar con al menos uno o dos Comités de cada grupo, y que la participación de los demás podría quedar en categoría C o incluso D.

El siguiente formulario puede ayudarlo a organizar la actividad reseñada anteriormente:

<b>ACTORES DIRECTOS DE LA EXPERIENCIA</b>			
<b>Grupo</b>	<b>Representante(s)</b>	<b>Nivel de prioridad</b>	<b>Participación en:</b>
<i>Ejemplo:</i> Padres y madres de la Escuela primaria de "El Regadío"	<i>Ejemplo:</i> Margarita Espinoza, Maestra Pedro Molina, Líder Ester López, Representante de padres y madres	<i>Ejemplo:</i> A. Participación indispensable	<i>Ejemplo:</i> En proceso de reconstrucción y análisis

## 2. Identificación y priorización de las y los actores indirectas/os

Repita el mismo procedimiento, pero esta vez para los/as actores indirectas/os de la experiencia. Estas/os actoras/es son aquellas/os que no participan / han participado en la toma de decisiones de la experiencia, que no aportan / han aportado recursos directos, y que no son beneficiarias/os directas/os de la misma, pero que sus acciones y decisiones tienen / han tenido una influencia importante en la experiencia de desarrollo.

<b>ACTORAS/ES DIRECTAS/OS DE LA EXPERIENCIA</b>			
<b>Grupo</b>	<b>Representante(s)</b>	<b>Nivel de prioridad</b>	<b>Participación en:</b>
<i>Ejemplo:</i> Los Directivos Nacionales del Proyecto XXX	<i>Ejemplo:</i> Juan Pérez. Director Esteban Escobar. Encargado de Seguimiento y Evaluación	<i>Ejemplo:</i> B. Sería útil su participación	<i>Ejemplo:</i> En el proceso de análisis crítico

Una vez identificadas/os las/os actoras/es también podemos elaborar **el plan de sistematización**, indicando todas las actividades a realizar (ver espiral: pasos y momentos), definiendo lugares y fechas, participantes y responsables para cada una de ellas, así como las formas de desarrollarlas. Para la elaboración hay que tomar en cuenta las condiciones institucionales existentes o/y a crear. Es importante que este plan sea parte del plan anual o semestral de la organización.

**Tercer paso: Recopilar y ordenar la documentación disponible  
(reconstrucción histórica)**

Es obvio que nos interesará aprovechar toda la documentación que ya existe o la que se va elaborando sobre la experiencia de desarrollo.

Esta documentación existente –o en proceso de producción– puede tener múltiples formas: informes (memorias) de talleres y diagnósticos grupales, datos de encuestas, registros de acciones del proyecto (reconstrucciones anteriores), mediciones de campo, videos, fotografías, entrevistas grabadas, **informes de proceso**, etc. Por lo mismo, no es posible presentar un formato único para organizar esta información y documentación, salvo de manera general.

En el caso de la reconstrucción **durante** el desarrollo de la experiencia, se sugiere que, inmediatamente después de cada actividad (en la medida que dejemos pasar el tiempo se hace más difícil) se llene un cuadro del siguiente tipo:

**Posible Formato para la RECONSTRUCCIÓN de experiencias**

¿Qué hicimos? (en orden cronológico)	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Para qué?	¿Entre quiénes?		¿Cómo?		¿Con qué?	En lo POSITIVO		En lo NEGATIVO	
				M	H	Técnica	Proceso		Facilita- dores	Conse- cuencias	Obstacu- lizadores	Conse- cuencias

Además del llenado de este cuadro, sería importante elaborar **informes de proceso**. Los informes de proceso tienen como objetivo relatar en detalle el transcurso del proceso, indicando los factores que facilitaron y/u obstaculizaron, su por qué y las consecuencias que tuvieron; reflejan el rol y la incidencia personal y concluye con las lecciones aprendidas (aprendizajes significativos). Los informes de proceso son expresiones muy personales de lo vivido en una determinada actividad. En anexo un documento más amplio al respecto.

## GUÍA PRÁCTICA N° 3 – RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA – ANÁLISIS y ORDENAMIENTO DE DATOS DE DOCUMENTACIÓN DISPONIBLE

### Objetivo

Es muy útil poder aprovechar toda la documentación e información existente relacionada con la experiencia. El objetivo es evitar duplicar trabajos de búsqueda de datos ya disponibles, y enriquecer la descripción y el análisis de la experiencia.

### Procedimiento

1. Haga un listado de toda la documentación e información ya disponible sobre la experiencia: formatos de reconstrucción de actividades, diseños metodológicos, informes de proceso, informes de diagnósticos, informes de seguimiento y evaluación, datos del proyecto, información cuantitativa de gastos e inversiones realizadas, fotografías, videos, grabaciones, etc.
2. Preste especial atención a tratar de obtener información que le permita cuantificar y cualificar aspectos clave de las/os actores involucradas/os, de la situación inicial, del proceso de acompañamiento, y de la situación final o actual (resultados y beneficios).
3. Clasifique para que etapa (o etapas) del procedimiento general sería útil cada dato disponible:
  - A. Descripción y análisis de la situación inicial y su contexto
  - B. Descripción y análisis del proceso de acompañamiento y su contexto
  - C. Descripción y análisis de los resultados y efectos de la experiencia y su contexto
  - D. Otros
4. Una/o o más miembros/os del equipo deben ser responsables del análisis de cada documento disponible.

El siguiente formulario podría ser útil para organizar esta actividad.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA YA DISPONIBLE			
Descripción de la información	¿Para qué podría ser útil?	¿Dónde está? o ¿quién la tiene?	Responsable de obtenerla y de
Ejemplo: Informes semanales del técnico que da seguimiento	Ejemplo: A. Situación inicial B. Proceso de acompañamiento	Ejemplo: Oficina del proyecto en	Ejemplo: Juan Pérez

Es oportuno ir elaborando **una línea de vida** de la experiencia a partir de los datos que aparecen en los documentos... Esta línea de vida puede ir complementándose en la medida que avancemos en nuestra búsqueda de datos.

En cuanto a las RECONSTRUCCIONES hechas por las y los participantes de las diferentes actividades, se puede proceder de la siguiente manera:

- a. Ordenar los cuadros cronológicamente y **por tipo de acción** (p.ej. reuniones de reflexión, actividades recreativas, talleres de capacitación, visitas de seguimiento, etc... ), tal que tengamos diferentes ‘paquetes’ de cuadros de reconstrucción.
- b. En un cuadro de reconstrucción vacío ir sintetizando los datos. Se trabaja por columna, agrupando (no más de 15 categorías) e indicando las frecuencias. Ordenar las categorías de cada columna por frecuencia (de mayor a menor) (Lectura vertical de todos los cuadros de reconstrucción). Aquí es muy importante que no se eliminen datos, sino que se redacten los enunciados (categorías) de manera clara, concisa y completa, tal que integren los datos correspondientes. En el caso de los factores que vamos a priorizar, tienen que quedar expresados muy claramente.

Es necesario destacar en orden de ‘importancia’ (frecuencia) los diferentes factores y sus consecuencias. Para ir preparando el material que necesitamos en el sexto paso (interpretación crítica), lo podemos hacer a través del siguiente cuadro:

**Posible Formato para el ordenamiento de Factores y Consecuencias según frecuencia**

Factores Positivos	n	Nuevo Peso	Consecuencias Positivas	n	Nuevo Peso	Factores Negativos	n	Nuevo Peso	Consecuencias Negativas	n	Nuevo Peso
1.			a.			1.			a.		
2.			b.			2.			b.		
3.			c.			3.			c.		
4.			d.			4.			d.		
5.			e.			5.			e.		
6.			f.			6.			f.		
7.			g.			7.			g.		
8.			h.			8.			h.		
9.			i.			9.			i.		
10.			j.			10.			j.		

La columna del 'nuevo peso' se llena hasta después del análisis crítico del cruce entre factores y consecuencias (ver sexto paso).

**Cuarto paso: Entrevistas a representantes clave de agentes involucradas/os  
(reconstrucción histórica) – recolección de testimonios**

En secciones anteriores, hemos señalado que el primer momento del trabajo de terreno tiene el objetivo de recoger la diversidad de perspectivas, visiones y opiniones sobre:

- \* La situación inicial y su contexto
- \* El proceso de acompañamiento y su contexto
- \* La situación actual o final y su contexto
- \* Las lecciones aprendidas

La mejor forma de realizar esta actividad es a través de testimonios o a través de entrevistas personales a representantes calificadas/os de los distintas/os agentes involucradas/os (directa o indirectamente) en la experiencia de desarrollo local. En caso de que la experiencia que se sistematiza está en desarrollo, no se debe esperar para hacer las entrevistas hasta que termine todo: es oportuno realizarlas después de haber culminado etapas clave del proyecto, tal que la información está más fresca para todas las personas involucradas.

Este plan de entrevistas personales debe contener tres elementos:

- \* ¿A quiénes vamos a solicitar su testimonio? ¿A quiénes vamos a entrevistar?
- \* ¿Quién va a solicitar el testimonio? ¿Quiénes las/os van a entrevistar?
- \* ¿Qué sugerencias daremos en cuanto a los aspectos a abordar en el testimonio?  
¿Sobre qué temas queremos dialogar con cada una/o?

Para responder la **primera pregunta**, debemos tratar de elegir a aquellas personas que de una u otra forma podemos considerar representativas de cada sector social involucrado en la experiencia de desarrollo, ya sea que su participación es (o haya sido, según el caso) directa o indirecta. Hay que tener mucho cuidado en la selección, pues dependiendo de ella podemos dirigir los resultados de la sistematización en una sola dirección. Por ejemplo, si sólo incluimos a líderes de la organización, dejaremos de lado

el punto de vista de las bases. Si no incluimos mujeres, introducimos implícitamente un sesgo de género.

La respuesta a la **segunda pregunta** es clave, porque determinará que obtengamos testimonios / respuestas sesgadas o testimonios / respuestas que realmente representen lo que el o la entrevistado/a piensa y opina. Por ejemplo, si el/la entrevistador(a) o quien solicita el testimonio es la persona responsable del crédito, es probable que el/la entrevistado/a se cuide de dar alguna opinión que pudiera, a su juicio, afectar sus posibilidades futuras de acceder a este servicio del proyecto.

**Los temas** generales de cada entrevista están predeterminados por dos factores:

- \* El objetivo y el eje de la sistematización (ver el Primer Paso en esta sección del documento)
- \* El modelo metodológico general, que considera los siguientes elementos:
  - (a) La situación inicial y su contexto
  - (b) El proceso de acompañamiento, hasta el momento, y su contexto
  - (c) La situación actual o final y su contexto
  - (d) Las lecciones aprendidas

Cada entrevistador(a), para cada entrevistada/o, deberá ir preparado/a con una lista de preguntas escritas, que le aseguren una adecuada cobertura de los elementos descritos en el párrafo anterior. En lo posible, el/la entrevistador(a) deberá contar con una grabadora para registrar la conversación, además de un cuaderno para ir tomando apuntes.

Si el uso de la grabadora no es posible o no es recomendable porque se piensa que puede producir algún temor en el/la entrevistado/a, entonces se deberá buscar que al menos dos entrevistadoras/es participen, para que entre ellas/os se aseguren no perder ningún punto importante de lo dicho por el/la entrevistado/a..

En el caso de los testimonios puede ser oportuno entregar una pequeña guía que contiene nuestros puntos de interés, sin embargo, también es importante dejar claro

que la persona escriba lo que realmente quiere escribir sobre su experiencia y los significados personales en el desarrollo de la misma.

## **GUÍA PRÁCTICA N° 4 – RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA - PLAN DE ENTREVISTAS / TESTIMONIOS**

### **Objetivo**

En esta sección pretendemos presentar un procedimiento que nos ayudará a responder tres preguntas:

- \* ¿A quiénes vamos a solicitar su testimonio? ¿A quiénes vamos a entrevistar?
- \* ¿Quién va a solicitar el testimonio? ¿Quiénes las/os van a entrevistar?
- \* ¿Qué sugerencias daremos en cuanto a los aspectos a abordar en el testimonio? ¿Sobre qué temas queremos dialogar con cada una/o?

### **Procedimiento**

1. Regrese a la Guía Práctica N° 1, y recuerde el objetivo, el objeto y el eje de sistematización. Recuerde que su plan de entrevistas / testimonios debe estar orientado a estos componentes y no a otros temas diversos.
2. Regrese a la Guía Práctica N° 2, e identifique a aquellas/os actores/as directas/os e indirectas/os que han sido priorizadas/os para que participen en el ejercicio de sistematización.
3. Recuerde: Queremos obtener las opiniones y puntos de vista de cada participante sobre los siguientes cuatro temas:
  - La situación inicial y su contexto, antes del inicio de la experiencia
  - El proceso de acompañamiento y su contexto (factores facilitadores y obstaculizadores y sus respectivas consecuencias)
  - La situación final o actual y su contexto (resultados y beneficios) y su contexto
  - Las lecciones aprendidas
4. Para cada una de las personas que se van a entrevistar, escriba una serie de preguntas que cubran adecuadamente cada uno de los cuatro temas. Piense que la entrevista no debería

durar más de 90 a 120 minutos, como máximo. En el caso de los testimonios, elabore una pequeña guía con sugerencias que también cubran los cuatro temas mencionados.

- Defina quién estará a cargo de hacer cada entrevista y de pedir cada testimonio. Analice con cuidado las ventajas y desventajas de cada posible entrevistador(a), en relación a cada entrevistada/o, de cada solicitante de testimonio ante cada posible testiga/o.

El siguiente formulario puede ayudarlo a organizar el desarrollo de las entrevistas:

### PLAN DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

<b>NOMBRE DE ENTREVISTADA/O:</b>	
<b>Nombre de entrevistador(a):</b>	
<b>Fecha: Lugar: Cargo:</b>	
<b>Tema</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Situación inicial</b>	<i>Ejemplo: ¿Cómo hacía usted para atender a las/os 25 niñas y niños de preescolar antes del 2005, es decir, antes de que comenzara este proyecto?</i>
SI-1	
...	
<b>Proceso de Acompañamiento</b>	<i>Ejemplo: ¿Cuáles han sido las actividades o hechos más importantes que ha realizado el Comité con este proyecto, con respecto a la organización de la comunidad?</i>
PA-1	
...	
<b>Situación Actual</b>	<i>Ejemplo: En el último período escolar, ¿Cómo estuvo el nivel de asimilación de las niñas y los niños, en comparación con las niñas y los niños de la comunidad vecina que no tienen preescolar?</i>
SA-1	
...	
<b>Lecciones aprendidas</b>	<i>Ejemplo: Si pudiera volver a comenzar de nuevo con este proyecto, ¿Qué cosas haría de una manera diferente? ¿Por qué?</i>
LA-1	
...	

**Quinto paso: Ordenamiento y análisis de datos (recolectados a través de las entrevistas o los testimonios)**

Al recibir los testimonios y terminar todas las entrevistas, las/os miembros/os del equipo de sistematización tendrán en sus manos una gran cantidad de datos. Es necesario organizarlos para identificar los temas y aspectos centrales que deberán ser abordados en el siguiente paso.

(Es probable que al realizar esta actividad, las/os miembros/os del equipo de sistematización se den cuenta de que algunos puntos no están suficientemente claros, o que hay aspectos específicos en los que evidentemente hay un vacío de información. De ser así, será necesario regresar al paso anterior, planificando y realizando algunas entrevistas adicionales, posiblemente también a quienes dieron su testimonio, para clarificar estos temas).

Una forma práctica y sencilla de organizar los datos es con una matriz del siguiente tipo:

Componentes	Personas entrevistadas				
	SECTOR 1		SECTOR 2		SECTOR 3
	Entrevistada N° 1	Entrevistada N° 2	Entrevistada N° 3	Entrevistada N° 4	Entrevistada N° 5
Situación Inicial (global – SIg)					
SI-1					
...					
Proceso de Acompañamiento (global – PAg)					
PA-1					
...					
Situación Actual o Final (global – SAg)					
SA-1					
...					
Lecciones Aprendidas (global - LAg)					
LA-1					
...					

En cada casilla, podemos registrar de manera muy sintética los puntos clave de la

información y opiniones entregadas por cada entrevistada/o. De esta forma, será posible visualizar los consensos y los disensos existentes en las perspectivas de las/os diferentes actoras/es sociales del proceso. Este es el insumo principal para la siguiente actividad.

De manera totalmente similar podemos trabajar los testimonios. En caso de que se presente la necesidad de incluir algún nuevo componente, por lo que sale en los testimonios, perfectamente se puede integrar todavía.

## **GUÍA PRÁCTICA N° 5 - ANÁLISIS DE LOS DATOS RESULTANTES DE LAS ENTREVISTAS y DE LOS TESTIMONIOS**

### **Objetivos**

Al recibir los testimonios y terminar las entrevistas personales, debemos ordenar la información obtenida para analizarla. El análisis está orientado a responder cuatro preguntas:

- ¿Qué tan amplia es la variedad de perspectivas y puntos de vista en cada uno de los temas incluidos en las entrevistas (situación inicial, proceso de acompañamiento, situación final y lecciones aprendidas)?
- ¿Cuáles son los principales consensos en cada uno de esos temas?
- ¿Cuáles son las principales diferencias en cada uno de esos temas?
- ¿Cuáles son vivencias personales significativas que deben retomarse para su debida proyección?

### **Procedimiento**

1. Cada entrevistador/a debe pasar en limpio sus apuntes, y/o transcribir las grabaciones de las entrevistas.
2. Repase los datos obtenidos de parte de cada entrevistado/a. ¡No confíe solamente en su memoria, para eso tomó apuntes y transcribió las grabaciones de las entrevistas! Conforme va leyendo sus apuntes, vaya anotando sintéticamente las principales ideas del / de la entrevistado/a, en un cuadro como el que sigue:

<b>ORDENAMIENTO DE LOS DATOS FACILITADOS POR CADA ENTREVISTADA/O</b>	
<b>Nombre del/de la entrevistado/a:</b>	
<b>Nombre del/de la entrevistador(a):</b>	
<b>Tema</b>	<b>Síntesis de ideas principales</b>
<b>Sobre la situación inicial</b>	<i>Ejemplo: La mayor parte de los años no llegaban compradores a la zona y solo se podía vender una pequeña parte de la cosecha</i>
<b>Sobre el proceso de acompañamiento</b>	<i>Ejemplo: Lo más importante fue la compra de la cámara refrigerada porque permite prolongar la temporada de mercadeo y así esperar mejores precios</i>
<b>Sobre la situación final</b>	<i>Ejemplo: Esta zona se ha convertido en la principal proveedora de tomate para las ciudades de X y de Y</i>
<b>Sobre las lecciones aprendidas</b>	<i>Ejemplo: La capacitación y asistencia técnica para mejorar la calidad del tomate debería haberse comenzado desde el primer año</i>

3. Una vez que se han ordenado los datos proporcionados por cada entrevistada/o, hay que juntar todos los puntos de vista y opiniones. Para ello, se puede usar un formulario como el que se muestra a continuación:

<b>ORDENAMIENTO DE LOS DATOS DE LOS DIFERENTES ENTREVISTADAS/OS</b>				
<b>Tema</b>	<b>Entrevistados/as</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Sobre la situación inicial</b>				
<b>Sobre el proceso de</b>				
<b>Sobre la situación final</b>				
<b>Sobre las lecciones aprendidas</b>				

4. Cuando se tienen reunidos los datos facilitados por las y los diferentes entrevistadas/os, entonces hay que identificar los acuerdos y los desacuerdos. Para ello, se puede usar un cuadro como el que se señala aquí:

<b>ACUERDOS Y DESACUERDOS PRINCIPALES</b>				
<b>Temas</b>	<b>Acuerdos</b>		<b>Desacuerdos</b>	
	<b>Ideas sobre las que hay acuerdos</b>	<b>Personas o grupos que participan en el acuerdo</b>	<b>Ideas sobre las que <u>no</u> hay acuerdos</b>	<b>Personas o grupos que participan en el desacuerdo</b>
<b>Sobre la situación inicial</b>				
<b>Sobre el proceso de acompañamiento</b>				
<b>Sobre la situación final</b>				
<b>Sobre las lecciones aprendidas</b>				

En el caso de los **testimonios** se sugiere trabajar de una manera similar. También en el caso de los **informes de proceso**, al disponer de varios refiriéndose a la misma actividad, se puede proceder de la misma manera.

## **Sexto paso: La interpretación crítica y elaboración de conclusiones (visión compartida)**

Lo que tenemos hasta este momento es un registro de la diversidad de perspectivas de distintas/os agentes sociales sobre la experiencia que estamos sistematizando. También disponemos de un listado de factores incidentes con sus consecuencias que resultó de las reconstrucciones hechas por las personas participantes.

Debemos ahora preocuparnos por ayudar a construir una visión compartida de la experiencia de desarrollo, expresada bajo la forma de lecciones aprendidas. Sugerimos implementar talleres para tratar de lograr este objetivo.

Los objetivos intermedios de estos talleres son que las/os participantes construyan visiones compartidas sobre:

- \* La situación inicial y su contexto
- \* El proceso de acompañamiento (hasta la fecha) y su contexto
- \* La situación actual o final y su contexto

El objetivo final de los talleres es que las personas involucradas en la experiencia, reflexionen sobre ella para extraer las lecciones aprendidas.

En este taller deberán participar (también) las mismas personas que anteriormente han sido entrevistadas de manera personal, quienes han dado su testimonio o aportado con sus informes de proceso. El material de trabajo básico para los talleres es el cuadro con los factores incidentes (positivos y negativos) y sus consecuencias, resultantes de los cuadros de reconstrucción (1) y las matrices (2), con los resultados de las entrevistas – testimonios – informes de proceso, que hemos construido en los pasos anteriores.

(1) Para el análisis colectivo del cuadro con los factores incidentes (positivos y negativos) y sus consecuencias, resultante de los cuadros de reconstrucción, se siguen **los siguientes pasos** (en diferentes talleres posiblemente):

- a. Análisis crítico de factores y consecuencias para definir su ‘peso de influencia

(factores) y de impacto (consecuencias)' (nuevo peso), trabajando por separado el cruce de factores facilitadores y sus consecuencias positivas por un lado, y los factores obstaculizadores y sus consecuencias negativas por el otro lado. Al finalizar, se priorizan los factores (3-4) según su peso de impacto.

- b. Análisis de causas y consecuencias de facilitadores y obstaculizadores priorizados para identificar los **nudos críticos**, los que constituirán la base para la planificación (estratégica) futura (red explicativa).
- c. Formulación de lecciones aprendidas.

*Es muy importante recordar que el objetivo no es lograr un acuerdo forzado en todos los temas. En algunos aspectos, es posible que el diálogo permita llegar a acuerdos de opinión. En otros, nos limitaremos a tratar de entender los motivos de las distintas perspectivas. Cada una de estas visiones es legítima, y representa una parte de la realidad. La sistematización respetará esta diversidad de puntos de vista.*

(2) En cuanto a las matrices construidas en base a los aportes de personas entrevistadas, testimonios o informes de proceso: para cada elemento del modelo metodológico (situación inicial, proceso de acompañamiento, situación final o actual y lecciones aprendidas), presentaremos al grupo un papelógrafo o alguna representación gráfica similar. Con un color podemos representar aquellos elementos en que existe un consenso, y con otro color, aquellos temas en que hemos identificado diferencias de opinión.

Los elementos de consenso muy probablemente serán rápidamente ratificados por el grupo, y la discusión tenderá a centrarse en los temas en que no existe un acuerdo.

## GUÍA PRÁCTICA N° 6 – LA INTERPRETACIÓN CRÍTICA y LA ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES

### Objetivo

Es el momento clave de todo el proceso de sistematización. Es aquí donde las/os actoras/es involucradas/os en la experiencia tendrán que explicitar los aprendizajes que han construido personal y colectivamente durante el proceso de desarrollo. Se hace a través de una serie de talleres, la cual debe ser visto como un proceso de aprendizaje y no como un espacio para "recolectar" más datos.

Buscamos que las/os participantes construyan visiones compartidas sobre:

- La situación inicial y su contexto
- El proceso de acompañamiento y su contexto
- La situación final o actual y su contexto
- Y, de manera muy fundamental, las **lecciones aprendidas**

### Procedimiento

Hay distintas técnicas para facilitar un taller, y cualquiera de ellas puede ser válida en esta etapa, siempre y cuando sirva a los propósitos de: (a) fomentar un proceso de aprendizaje colectivo, y (b) construir una visión compartida y explícita de los cuatro elementos señalados en el párrafo anterior, con énfasis en las lecciones aprendidas.

\* Un procedimiento posible para organizar y conducir un taller **en cuanto a los resultados de LAS ENTREVISTAS, TESTIMONIOS y/o INFORMES DE PROCESO** es el siguiente:

#### **1. Informar los resultados de las entrevistas personales, testimonios y/o informes de proceso**

Para ello, se puede comenzar el taller (tras las presentaciones y explicación de objetivos) mostrando el tercer cuadro construido en la etapa anterior (ver Guía práctica N° 5, Matriz "Acuerdos y Desacuerdos Principales"). En una ronda de opiniones, las/os participantes deberán señalar si están de acuerdo o no con la interpretación que estamos presentando. Se harán todas las correcciones que el grupo estime necesario hacer.

*[De este punto en adelante, si el número de participantes en el taller es superior a unas 10 ó 15 personas, se deberá evaluar la conveniencia y posibilidad de que el resto de los pasos se lleven adelante dividiendo a las/os participantes en grupos de trabajo. Si se hace eso, cada grupo de trabajo deberá seguir el mismo procedimiento que se señala a continuación]*

## **2. Ratificación de los acuerdos principales sobre los tres primeros temas.**

Los tres primeros temas son: situación inicial, el proceso de acompañamiento, y situación final o actual.

Al concluir la sección anterior, las/os participantes deberán expresar formalmente si están conformes con que la lista de acuerdos es la correcta. Es importante que el grupo tome esta decisión de manera muy formal, para que se visualice y valore el hecho de que existe capacidad de tener acuerdos, antes de entrar a la siguiente sección, centrada en los desacuerdos.

## **3. Discusión de los desacuerdos sobre los tres primeros temas**

Los tres primeros temas son: situación inicial, el proceso de acompañamiento, y situación final o actual.

Los desacuerdos pueden ser de distintos tipos:

- Desacuerdos sobre hechos. Si dentro del grupo hay personas que han tenido distinto tipo de acceso a diferentes informaciones, el compartir esa información que falta puede resolver los desacuerdos.
- Diferencias de opinión. Un mismo hecho o proceso o resultado puede ser interpretado de distintas formas por diferentes personas. Para algunas, haber aumentado la retención escolar en 5% puede ser "muy bueno", y para otras puede ser "insatisfactorio". Unas opinarán que haber puesto el acento en X actividad, fue una decisión correcta, y otras pensarán legítimamente que fue un error. Mediante el diálogo, trataremos:
  - Primero, de llegar a acuerdos sobre los desacuerdos.
  - En aquellos puntos en que no haya acuerdo, trataremos de establecer quienes sostienen una posición y quienes sostienen otra, y, muy especialmente, el por qué de las diferentes visiones.

El procedimiento consiste en ir analizando, uno por uno, los desacuerdos, de la siguiente forma:

- (a) El grupo elige un "Comité de Mediadores", cuya función será la de escuchar las diferentes posiciones sobre cada desacuerdo y tratar de proponer al grupo una fórmula de consenso. *Es esencial que el Comité de Mediadores entienda que NO están obligadas/os a llegar siempre a un acuerdo, sino sólo cuando las distintas opiniones puedan realmente integrarse en una fórmula común.*
- (b) Se da lectura al desacuerdo, señalando cuáles son las dos o tres o más posiciones que existen sobre el tema en discusión.
- (c) El Comité de Mediadores ofrece la palabra a una persona de entre las/os participantes, para que explique al grupo los motivos que lo llevan a sostener su punto de vista. Se hace lo mismo con las demás posiciones discrepantes sobre el tema.
- (d) Terminadas las presentaciones, el "Comité de Mediadores" resume los argumentos y, si es posible, ofrece una fórmula de acuerdo. Si el acuerdo no es posible o sólo es parcial, el Comité se limitará a presentar los principales argumentos presentados por cada una de las partes.

#### **4. Las lecciones aprendidas**

La discusión de las lecciones aprendidas tiene un procedimiento distinto:

- (a) El grupo se toma 10 minutos para que cada participante, de manera personal, dé respuesta a dos preguntas:
  - Si la experiencia pudiese comenzar de nuevo, ¿Qué se debería hacer de manera diferente?
  - Si la experiencia pudiese comenzar de nuevo, ¿Qué se debería hacer de la misma forma?
- (b) Se usarán dos papelógrafos, uno para lo que se debería hacer de la misma manera, y otro para lo que habría que hacer de forma diferente.

Cada participante presentará al grupo sus ideas, y se irán anotando en el papelógrafo respectivo. En lo posible, se usarán tarjetas de cartulina pegadas sobre los papelógrafos, para poder "mover" o reorganizar estas ideas en las etapas sucesivas.
- (c) Terminadas las presentaciones personales, el grupo verá si algunas ideas se repiten, y las irá clasificando y agrupando en grupos de ideas similares.

Por ejemplo, si una persona opina dentro de lo que habría que hacer de manera distinta, que *"se debería ser más duro con los que no cumplen con los acuerdos"*, y otra persona

opina que *"la Directiva de padres y madres tiene que ser más exigente para hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea"*, estas dos ideas se pueden colocar juntas en un grupo titulado *"Los acuerdos tienen que cumplirse"*

- (d) Terminada esta clasificación, hay que priorizar los grupos de ideas, de acuerdo al respaldo que cada uno de ellos tenga entre los participantes. Cada miembro del grupo tendrá derecho a votar por un número limitado de "grupos de ideas".

Se hará una votación separada para las cosas que hay que repetir y las cosas que hay que volver a hacer. Se sugiere que cada persona tenga un máximo de votos que no supere la mitad de los "grupos de ideas" que existan en cada papelógrafo.

Por ejemplo, si al final del paso anterior (c) hay siete grupos de ideas en el papelógrafo de lo que habría que hacer de manera diferente, entonces las personas deberían tener que votar por un máximo de 3 ó 4. Cada persona puede colocar todos sus votos en un solo grupo de ideas, o repartirlos como mejor le parezca entre las diversas opciones.

- **En cuanto a LOS FACTORES INCIDENTES Y SUS CONSECUENCIAS** se hará un análisis crítico para definir su nuevo peso (peso de impacto). Para lo mismo, siempre en taller, se hará un cruce entre factores facilitadores y consecuencias positivas, también entre factores obstaculizadores y consecuencias negativas. En este cruce, por cada factor se va indicando cuáles son sus consecuencias, en un cuadro como el siguiente:

**Formato para un análisis crítico y poder definir el NUEVO PESO de Factores y Consecuencias (dos cuadros, uno lo positivo y otro lo negativo)**

<b>Factores Positivos / Negativos y Consecuencias Positivas / Negativas</b>									
		<b>Consecuencias Positivas / Negativas</b> (en orden de mayor a menor frecuencia)							<b>TOTAL</b>
		a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	
<b>Factores Positivos / Negativos</b> (en orden de mayor a menor)	<b>1.</b>	x		x	x	x		x	<b>5</b>
	<b>2.</b>		x	x					2
	<b>3.</b>		x	x				x	3
	<b>4.</b>		x	x			x	x	4
	<b>5.</b>	x	x	x		x			4
	<b>6.</b>	x	x	x	x			x	<b>5</b>
	<b>7.</b>		x						1
	<b>8.</b>							x	1
<b>TOTAL</b>		3	<b>6</b>	<b>6</b>	2	2	1	<b>5</b>	

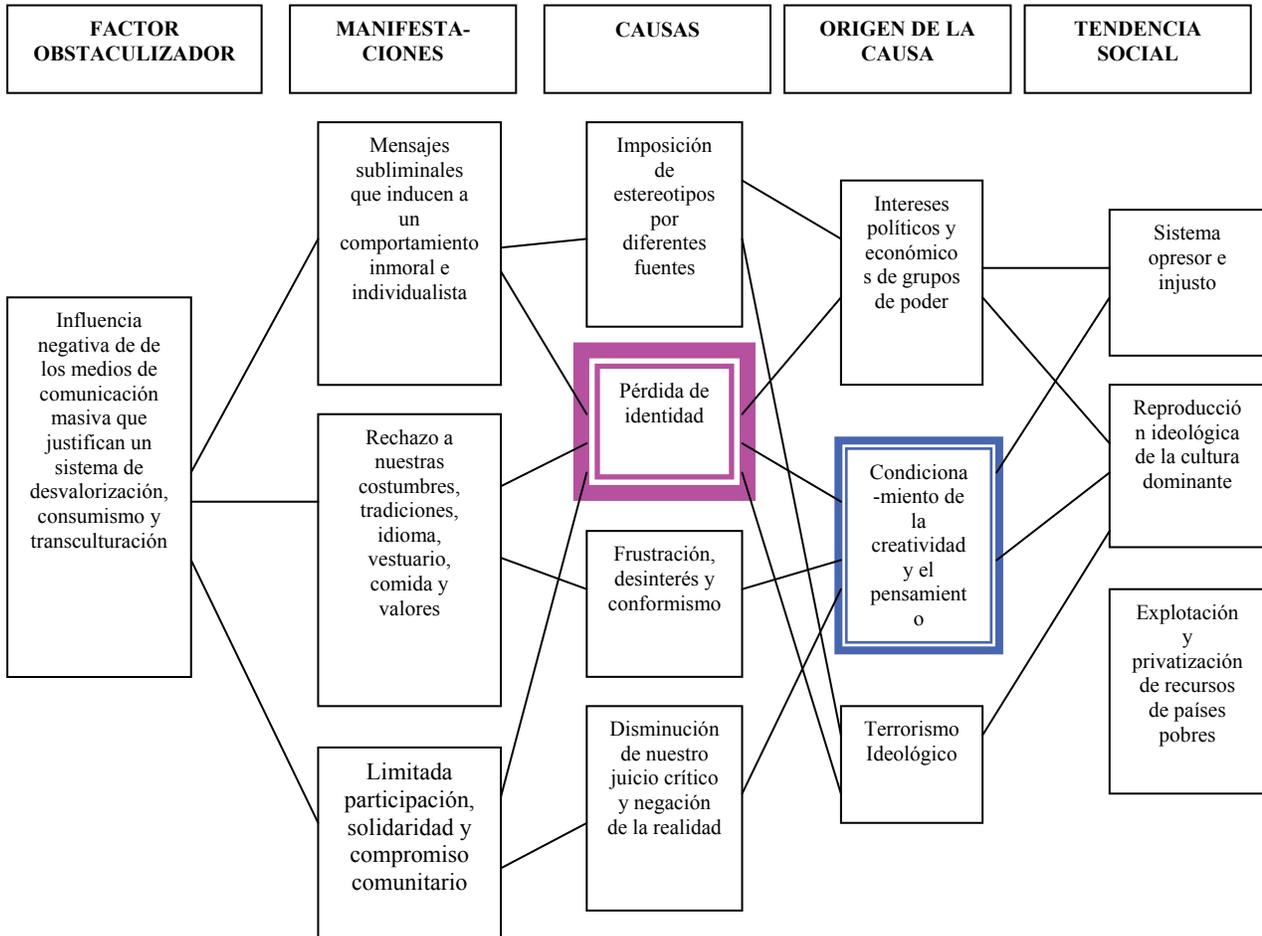
Una vez definidos los nuevos pesos, se retoman los tres ó cuatro factores de mayor peso y se van definiendo sus 'hechos' (manifestaciones concretas) y sus causas, indicando con líneas las relaciones lógicas entre los diferentes componentes. El cuadro a trabajar será del siguiente tipo:

**Formato de Red Explicativa por Factores Positivos Priorizados / Factores Negativos Priorizados**

Factores Priorizados	manifestaciones concretas	Causas	Origen de estas causas	Tendencias sociales
1.				
2.				
3.				

**NUDOS  
CRÍTICOS**

Veamos el siguiente ejemplo, basado y adecuado de una red explicativa construida en EPRODEP –Guatemala:



Se trata de ir construyendo una ‘red explicativa’<sup>12</sup> de factores facilitadores y obstaculizadores (por separado). Un aspecto muy importante de este paso es que este análisis crítico nos permite distanciarnos de la dinámica particular de nuestro proyecto para contextualizar nuestro trabajo. En otras palabras, este trabajo se asemeja a un análisis de coyuntura y sirve para reubicarnos en una perspectiva global.

Es muy importante dedicarle tiempo a esto, platicando a profundidad y de manera muy crítica cada paso en equipo, porque el resultado va a constituir el fundamento de cara a la

<sup>12</sup> Estas notas, en parte, fueron retomadas de la ‘Guía práctica para llevar a cabo la sistematización de procesos’, elaborado por el INPRHU-Esteli, noviembre 2002.

planificación del trabajo para el período siguiente. Desde luego, con esto se cierra el círculo del proceso vivido y se articula con el siguiente proceso que es lo que van a perfilar después en su planificación estratégica. Aquí es donde van a ver la utilidad y la importancia de todo el trabajo cotidiano, a veces fastidioso de registro / reconstrucción de las actividades desarrolladas sucesivamente a lo largo del período anterior. Al menos, dedíquenle un día entero a la red explicativa de factores facilitadores y otro día a la de factores obstaculizadores.

Lo van a hacer utilizando una sábana grande (unos 6 papelógrafo pegados juntos) que van a dividir en unas 5 ó 6 columnas (ver último cuadro en la página anterior y el ejemplo). Sigán los siguientes pasos:

1. En la **primera columna**, escribirán el primero de los **factores** sobre los cuales van a trabajar (factor priorizado según el ‘nuevo peso’). Dejar espacio entre las columnas para poder interrelacionar los elementos a través de líneas, dejando un punto a la izquierda y derecha entre cada elemento. Es importante mencionar que el análisis se hace horizontal.

2. En la **segunda columna**, escribirán la lista de las **manifestaciones concretas** de este factor (las que pudieron observar en el trabajo cotidiano). ¿Cómo se manifiesta concretamente este factor? ¿Qué hechos demuestran que este es un factor importante del proceso? Para la identificación de estas ‘manifestaciones’ se puede organizar el trabajo de la siguiente manera:

- a. Se entrega una tarjeta a cada participante (si son pocas/os participantes se les podría entregar dos ó tres tarjetas).
- b. Cada participante apunta en su tarjeta la manifestación más directa que él o ella percibe en cuanto al factor que estamos tratando.
- c. En otro espacio (que no sea la sábana de papelógrafos) se hace una socialización, en plenaria, de los aportes de las y los participantes.
- d. Se hace una priorización de todas las manifestaciones, seleccionando las tres más ‘votadas’. Se pueden numerar las diferentes manifestaciones que salieron de la socialización y cada participante vota (en una tarjetita) por tres... quedan priorizadas las tres con más votos. Si esta priorización se logra hacer a nivel de una discusión abierta y constructiva, por supuesto es mejor. Sin embargo, al haber un mayor número de participantes se hace más difícil ya que, muchas veces, son sólo algunas/os participantes que aportan al respecto.

- e. Se escriben las tres manifestaciones priorizadas en la segunda columna, dejando suficiente espacio y ocupando el papelógrafo completo (desde arriba hasta abajo)
- f. Se dibujan las líneas desde el factor hasta cada una de las tres manifestaciones.

3. En la **tercera columna** pondrán las **causas** de cada una de estas manifestaciones. Es muy importante analizar todas las causas posibles. Se puede proceder de la siguiente manera:

- a. Dando tratamiento a cada una de las tres manifestaciones, una por una.
- b. Después de haber presentado nuevamente la primera manifestación priorizada, se entrega una tarjeta a cada participante (si son pocas/os participantes se les podría entregar dos ó tres tarjetas).
- c. Cada participante apunta en su tarjeta la causa más directa que él o ella percibe en cuanto a esta manifestación, o sea: ¿a qué se debe esta manifestación, este hecho?
- d. En otro espacio (que no sea la sábana de papelógrafos) se hace una socialización, en plenaria, de los aportes de las y los participantes.
- e. Se hace una priorización de todas las causas, seleccionando las dos ó tres más ‘votadas’. Se pueden numerar las diferentes causas que salieron de la socialización y cada participante vota (en una tarjetita) por dos ó tres... quedan priorizadas las dos ó tres con más votos. Si esta priorización se logra hacer a nivel de una discusión abierta y constructiva, por supuesto es mejor. Sin embargo, al haber un mayor número de participantes se hace más difícil ya que, muchas veces, son sólo algunas/os participantes que aportan al respecto.
- f. Se escriben las dos ó tres causas priorizadas en la tercera columna, dejando suficiente espacio y ocupando el lugar a la par de la primera manifestación.
- g. Se dibujan las líneas entre cada una de las dos ó tres causas y la manifestación tratada.
- h. Se procede totalmente de la misma manera con cada una de las otras dos manifestaciones priorizadas.
- i. Una vez ubicadas las 6 a 9 causas en la tercera columna, se hace un análisis crítico para definir si las causas correspondientes a otras manifestaciones también son válidas para la primera. En caso de ser así se deben trazar las líneas correspondientes. OJO: aún cuando sabemos que todo se relaciona con todo, tratemos de visualizar aquellas relaciones que más significado tengan; es importante valorar en qué medida es importante visualizar la interrelación, considerando su peso en el contexto de la experiencia que estamos sistematizando.

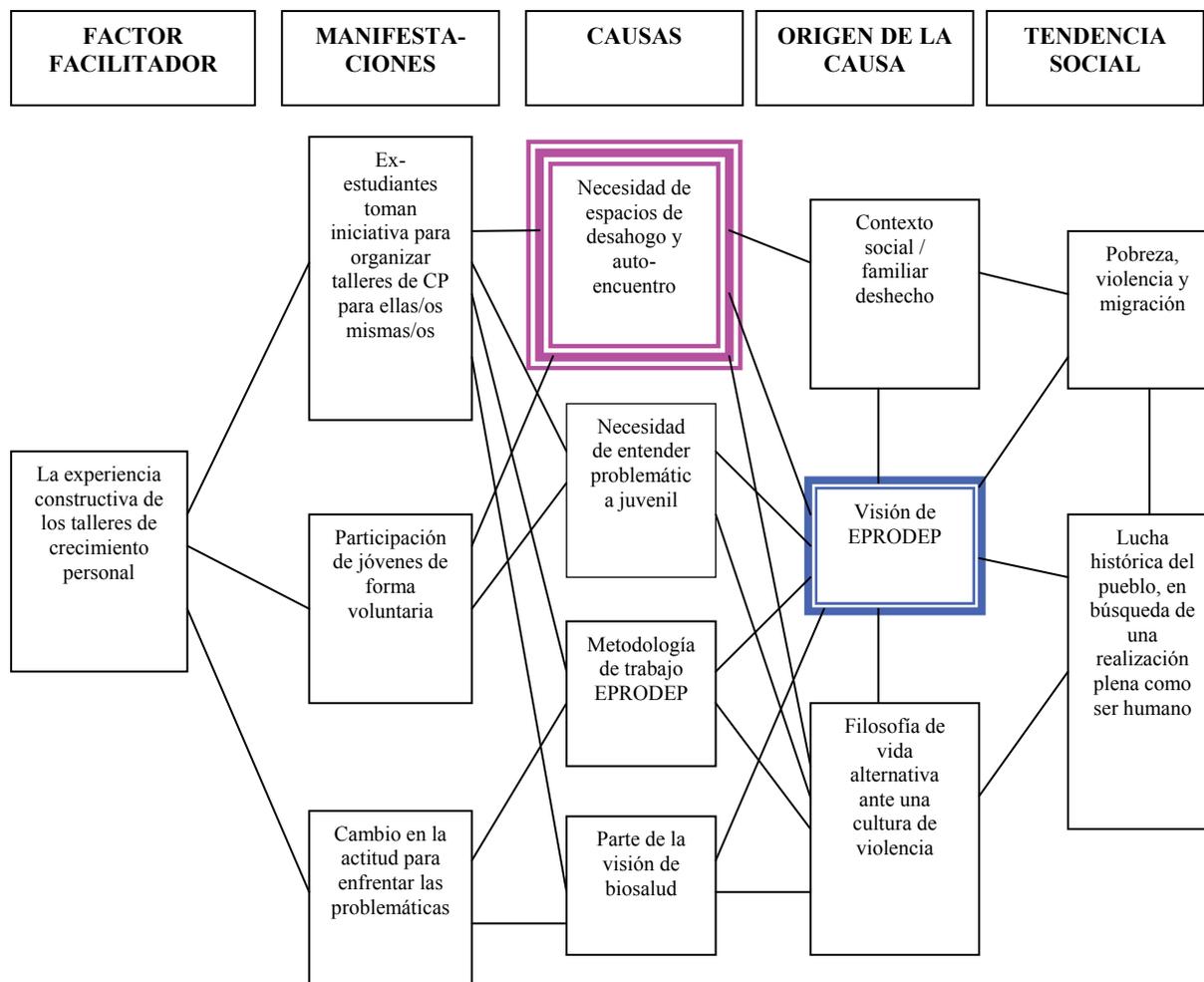
4. En la **cuarta columna** se anotará **el origen de las diferentes causas** (¿de dónde viene esta causa? ¿qué ha provocado que dicha causa exista? ¿Qué generó la causa o las causas que aparecen en la tercera columna?)

Para este ejercicio es oportuno agrupar causas e identificar un origen común para varias de ellas. Se sugiere hacerlo a nivel de plenaria, con el cuidado de que cada propuesta de identificación de 'origen' sea validada por el colectivo antes de apuntarlo en el papelógrafo en la cuarta columna. Se indica con líneas cuál es el origen que corresponde a qué causa. Ya que son de 6 a 9 causas, es bueno identificar entre 3 a 5 'orígenes'.

5. La **quinta columna** corresponde a los fenómenos (**tendencias sociales**) que provocaron que las causas (tercera columna) se pudieran originar (4ta columna). Se sugiere proceder de la misma manera que en el punto anterior, identificando entre 1 a 3 tendencias sociales.

6. Una vez que tenemos identificadas todos los elementos (factor, manifestación, causa, origen de la causa, tendencia social) en sus diferentes niveles de profundidad revisamos y validamos colectivamente la red construida que explica o fundamenta el factor priorizado. Se identifica el o los **NUDO(S) CRÍTICO(S)**, que es la causa que tenga mayor número de líneas, relacionada con el origen que tenga mayor cantidad de líneas. El nudo crítico es el punto de partida para la próxima planificación estratégica. Desde la lectura de la red explicativa se identifican las **LECCIONES APRENDIDAS** o **CONCLUSIONES** de este componente del proceso vivido. Esto incluye las **PROPUESTAS TRANSFORMADORAS** para el futuro.

Otro ejemplo de red (también basada en una red construida en EPRODEP – Guatemala):



**Séptimo Paso: La redacción del documento 'final' y la estrategia de comunicación**

Ha concluido el trabajo de recopilación de datos y de su análisis crítico. Ahora nos dedicamos a la labor de redacción del informe de sistematización. Este primer informe se puede llamar el "informe maestro", porque a partir de este documento podremos generar distintas versiones, dependiendo de la estrategia de comunicación que definiremos.

La estructura de este documento puede seguir el modelo conceptual que presentamos

anteriormente, con las siguientes secciones:

- \* Identificación de la experiencia sistematizada
- \* El eje de la sistematización
- \* Descripción y reflexión crítica sobre la situación inicial y su contexto
- \* Descripción y reflexión crítica sobre el proceso de acompañamiento, incluyendo factores facilitadores y obstaculizadores con sus causas y consecuencias
- \* Descripción y reflexión crítica sobre los resultados y efectos de la experiencia (situación actual o final) y su contexto
- \* Las lecciones aprendidas
- \* Contactos para mayor información
- \* Anexos

La sistematización no habrá cumplido plenamente con su objetivo hasta que hayamos comunicado los resultados a quienes tengan interés en ellos.

El diseño de esta estrategia de comunicación debe partir por preguntarse a quién queremos comunicar nuestros resultados: ¿A las/os campesinas/os? ¿A otras/os técnicas/os de nuestro proyecto, o de otros proyectos? ¿A autoridades de gobierno? ¿A representantes de posibles organizaciones financiadoras?...

Cada uno de estos destinatarios requiere un tipo de información particular, tanto en los contenidos, como en la forma y lenguaje. Dependiendo del o de los destinatarios del mensaje, deberemos pensar cuál es el tipo de presentación más adecuada, sin olvidar la posibilidad de comunicar los resultados a través, no sólo de medios escritos, sino también de opciones audiovisuales, sociodramas, Internet, etc.

## GUÍA PRÁCTICA N° 7 - REDACCIÓN DEL INFORME FINAL DE SISTEMATIZACIÓN y ELABORACIÓN DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### Objetivo

El Informe Final es un documento que será usado como documento de trabajo por el equipo a cargo de la sistematización. Con base en este Informe, posteriormente se pueden preparar otros informes escritos o materiales audiovisuales, según la necesidad de comunicar los resultados a diversos tipos de personas u organizaciones (gobierno municipal, representantes de instituciones, otros proyectos, organizaciones rurales, co-ejecutores, etc.)

### Procedimiento

El contenido del documento deberá ser analizado dependiendo de cada caso y de los resultados que se obtuvieron. Sin embargo, sugerimos que este Informe Final contenga, al menos, las secciones mencionadas en la página anterior.

Mientras se esté produciendo el documento, es conveniente asegurarnos que ordenaremos y guardaremos todos los materiales, guías de entrevistas, apuntes, grabaciones, fotografías, etc., que se generaron durante el ejercicio de sistematización.

Un ejercicio de sistematización no es un trabajo académico. Es un proceso que tiene el propósito final de que nosotras/os, y otras personas en otros lugares o en el futuro, podamos aprender de la experiencia de desarrollo. Para esto, es indispensable que la sistematización no se dé por terminada hasta que se haya definido y puesto en marcha una estrategia de comunicación, es decir, un programa destinado a que los resultados y las lecciones aprendidas, sean conocidos por todos quiénes pudieran tener interés en ellas.

La estrategia de comunicación puede emplear diferentes medios, tanto tradicionales como no tradicionales, tales como:

- Talleres de presentación de resultados
- Documentos
- Folletos
- Videos

- Teatro popular con títeres
- Sociodramas
- Publicaciones en Internet
- CD's
- Etc.

La pregunta central que se debe responder para comenzar el diseño de una estrategia de comunicación, es la siguiente: ¿A quién queremos comunicar nuestros resultados y las lecciones aprendidas? Una vez contestada la pregunta tenemos que definir el medio de comunicación más apropiado en este caso.

**La verdadera historia de una experiencia es como un cuento colectivo: todo cuento integra las interpretaciones de sus autoras/es, todo cuento provoca las interpretaciones de sus lectoras/es.**

## Concluyendo: alcances de la sistematización

¿Qué podemos esperar de la sistematización de una experiencia? ¿Cuáles son los aprendizajes que nos deja? ¿Qué tan significativas son las lecciones aprendidas? ¿En qué medida las podemos generalizar? ...

Definitivamente, las respuestas a estas preguntas serán siempre relativas, considerando las características de la experiencia sistematizada: el objetivo perseguido, la temática y el eje que se definieron, las y los participantes en el proceso, la metodología implementada, etc.

Aún cuando, de manera general, podemos identificar alcances razonables, de un trabajo de sistematización, lo más lógico y coherente con nuestra concepción de las oportunidades de aprendizajes, es que cada participante en este curso elabore sus propias conclusiones. Nuestro papel no consiste en concluir el aprendizaje vivido en estos días de encuentro presencial, sino en facilitar pautas para seguir aprendiendo más allá...

A continuación, proponemos pistas para que construyan sus propias conclusiones con respecto a los alcances de un proceso de sistematización. Se trata de una serie de afirmaciones sintéticas, relativas a concepciones y metodologías de la sistematización, a la par de las cuales les invitamos a expresar, subjetivamente, su nivel de 'acuerdo'. Asimismo se les recomienda fundamentar cada vez su valoración.

No dejen de completar este listado con la ***formulación de sus propios pensares y sentires concluyentes después de haber trabajado estos contenidos...***

Un intercambio productivo de valoraciones y fundamentaciones llevará indudablemente a una oportunidad más para profundizar en los asuntos relacionados con ‘sistematización’ de experiencias. ¡Adelante!

Alcances	Escala de ‘acuerdo’										Fundamentación
	Totalmente NO-----Totalmente Sí										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Una sistematización es una oportunidad de aprendizaje											
2. Sistematizar es articular pasado, presente y futuro											
3. A sistematizar se aprende ... sistematizando											
4. Sistematización, evaluación e investigación son complementarias											
5. La sistematización es una expresión dialéctica de la relación práctica – praxis – teoría - práctica											
6. La práctica constituye el principio y el fin de toda sistematización											
7. Para aprender a sistematizar, lo más importante es la actitud crítica y auto-crítica con respecto a nuestro quehacer											
8. Las capacidades para sistematizar se construyen en el camino											

Alcances	Escala de 'acuerdo'										Fundamentación	
	Totalmente NO-----Totalmente Sí											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
9. La participación de un mayor número de actoras/es activas/os de la experiencia es un reto permanente												
10. Una sistematización de calidad requiere de disposiciones institucionales y personales												
11. Sistematizar descansa en la experienciación, por tanto promueve la concienciación												
12. Sistematizar es una opción político-ideológica, pues implica analizar críticamente relaciones de poder												
13. Sistematizar es fortalecerse												
14. Sistematizar es 'iniciar con una pregunta'												
15. La sistematización, bien hecha, indudablemente es Educación Popular												
16. Sistematizar es ubicarse como sujeto y asumir responsabilidades												
17. Sistematizar es decidir, optar, elegir... nunca abstenerse												
18. Sistematizar es construir poder popular												

Alcances	Escala de 'acuerdo'										Fundamentación	
	Totalmente NO-----Totalmente Sí											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
19. La contribución de la sistematización es doble: mejorar la práctica y enriquecer nuestro contexto teórico-conceptual												
20. La sistematización facilita el intercambio de experiencias												
21. La sistematización nos permitirá construir teorías más acordes a la realidad												
22. Siendo una reflexión sobre lo particular, la sistematización debe ser contextualizada.												
23. La contextualización de la sistematización establece los límites de su generalización.												
24. La sistematización debería plantearse como intencionalidad de todo proyecto desde su formulación												
25. La sistematización es un proceso educativo y formativo (crítico y propositivo)												
26. La sistematización es un ejercicio que potencia la autoestima de las/os actoræs de una experiencia												

Alcances	Escala de 'acuerdo'										Fundamentación
	Totalmente NO-----Totalmente Sí										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27. La sistematización nos ayuda a asumir con responsabilidad nuestra experiencia											
28. La sistematización exige un análisis crítico de la experiencia vivida generando nuevos aprendizajes para transformar la realidad											
29. La sistematización enriquece nuestra formación personal profesional											
30. La sistematización debe ser un proceso dinámico, flexible, participativo, pluralista e integral											
31. Sistematizar llega a un punto y seguido, nunca a un punto final											
32.											
33.											

# Bibliografía

- . ALBOAN, (2004), *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, España.
- . ALBOAN, *La aventura de la sistematización. Como mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, Instituto de Derechos Humanos Padre Arrupe, Hegoa, España.
- . Álvarez Arellano J.E. (2002), *Guía metodológica para la Sistematización de Contenidos*. INPRHU, Estelí, 15 pp.
- . Antillón N. R. (2002), *¿Cómo lo hacemos? ...para construir conocimiento a través de la sistematización de la práctica social*. IMDEC, México, 141 pp.
- . Arrién J.B. y Lucio Gil R. (2002), *La sistematización de experiencias educativas: un espacio para la reflexión crítica y la transformación de la práctica. Módulo 1: Sistematización – Evaluación – Investigación: 3 procesos diferentes que convergen en el análisis de la práctica educativa*. IDE-UCA, Managua, 102 pp.
- . Ayales I. y otras/os (1991), *Haciendo camino al andar: guía metodológica para la acción comunitaria*. OEF – internacional, Washington D.C., 243 pp.
- . Barnechea M., González E. y Morgan M. (1994), *La sistematización como producción de conocimientos*. TPS, Lima-Perú, 8 pp.
- . Barnechea M., González E. y Morgan M. (1994), *Propuesta de Formación en Sistematización*. TPS, Lima-Perú, 8 pp.
- . Barnechea M., González E. y Morgan M. (1995), *De vez en cuando hay que hacer una pausa. Refundamentación de la educación popular en la práctica*. TPS, Lima-Perú, 37 pp.
- . Barnechea M., González E. y Morgan M. (1998), *La producción de conocimientos en sistematización*. TPS, Lima-Perú, 10 pp.
- . Berdegue J.A, Ocampo A. y Escobar G. (2000), *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía Metodológica*. PREVAL-FIDAMERICA. Santiago, Chile.

- 
- . Berdegue J.A, Ocampo A. y Escobar G. (2000), *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guías de terreno*. PREVAL-FIDAMERICA. Santiago, Chile.
- . Berdegue J.A., Ocampo A. y Escobar G. (2000), *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica*. PREVAL – FIDAMÉRICA, Perú – Chile, 56 pp.
- . Bickel A. (2000), *Curso Especial de Sistematización*. FUNPROCOOP - RED ALFORJA, El Salvador, 45 pp.
- . CANTERA \_ Centro de Educación y Comunicación Popular (2002), *Curso de Sistematización con enfoque de género. Materiales de apoyo*. CANTERA, Managua, 49 pp.
- . Castillo B. y Van de Velde H. (2007), *Sistematización*. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 153 pp.
- . CICAP (2002-a), *Compendio de textos ‘Procesos de Sistematización 1’. Compilación de elementos teóricos y experiencias vividas*. CICAP (sin editar), Estelí – Nicaragua, 187 pp.
- . CICAP (2002-b), *Compendio de textos ‘Procesos de Sistematización 2’*. CICAP (sin editar), Estelí – Nicaragua, 243 pp.
- . Coppens F. y Van de Velde H. (2005), *Sistematización*. CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 132 pp.
- . De Jongh K. (2000), *Memoria de Taller de Sistematización*. CEC Guamal Poma de Ayala, Perú, 6 pp.
- . De la Riva F. (S.F.), *Para dinamizar las asociaciones. Materiales para la formación de animadores de asociaciones*. Taller de Formación de Formadores, Madrid, 52 pp.
- . de Pacheco V. (1999), *Sistematización de experiencias educativas*. Guaymuras, Tegucigalpa, 294 pp.
- . Dimensión Educativa (1996), *Sistematización de experiencias. Búsquedas recientes*. En: **APORTES – Tomo 44**. Colciencias, Colombia, 124 pp.
- . Espinoza Corrales L. y Van de Velde H. (2007\_a), *Educación Popular*. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 129 pp.

- . Espinoza Vergara M. (2001), *Sistematización de Experiencias Educativas y Sociales. La experiencia del proyecto SIMEN en Nicaragua*. MECD – UNESCO, Managua, 140 pp.
- . Francke M. y Morgan M. (1995), *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Escuela para el Desarrollo, Lima-Perú, 25 pp.
- . FUNPROCOOP (2000), *Presentación de la sistematización de la experiencia del Programa de Transferencia de Tierras (PTT)*. Red Centroamericana de Educación Popular, El Salvador, 9 pp.
- . Ghiso A. (1998), *De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la Sistematización en épocas de Globalización*. Funlam, Medellín, 8 pp.
- . González Álvarez C. (1996), *Sistematizar: una propuesta metodológica de cómo lo hemos hecho*. INPRHU, Estelí, 35 pp.
- . Henríquez A., Villamán M. y Záiter J. (1999), *Sistematización. Reflexión del Equipo del Centro Poveda*. Centro Cultural Poveda, Santo Domingo, 51 pp.
- . Hleap B. J. (1995), *Sistematizando experiencias educativas*. Universidad del Valle, Guatemala, 7 pp.
- . Iovanovich M.L.(2004), *Una propuesta metodológica para la sistematización de la práctica docente en educación de jóvenes y adultos*. Argentina.
- . Jara H. O. (1994), *Para sistematizar experiencias*. Alforja, Costa Rica, 243 pp.
- . Jara H. O. (1998), *El aporte de la sistematización a la renovación teórico-práctica de los movimientos sociales*. ALFORJA, Costa Rica, 10 pp.
- . Jara H. O. (2001), *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, Costa Rica, 7 pp.
- . Jara H. O. (S.F.), *Memoria del Taller ‘Sistematización de Experiencias’*. Multiversidad Franciscana-MFAL, Uruguay, 7pp.
- . Jara Holiday O. y González Rodríguez N. (2007), *¿Cómo sistematizar experiencias educativas?* Órgano Editor EDUCACIÓN CUBANA, La Habana – Cuba, 11 pp.
- . Mao Tse Tung (1965), *Cinco tesis filosóficas*. Ediciones lenguas extranjeras, Pekín.

- 
- . Martinic S. (1998), *El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la investigación*. Seminario Latinoamericano, Chile, 7 pp.
  - . Medrano S. (2002), *La sistematización de experiencias educativas: un espacio para la reflexión crítica y la transformación de la práctica. Módulo 2: La sistematización: proceso dinámico de reflexión de los protagonistas sobre su práctica. Módulo 3: ¿Cómo sistematizar experiencias educativas? – Reflexión crítica y participativa de un camino recorrido*. IDE-UCA, Managua, 153 pp.
  - . Morgan M. (1996), *Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización*. TPS, Lima-Perú, 10 pp.
  - . Osorio Vargas J. (S.F.), *Cruzar la orilla: debates emergentes sobre los profesionales de la acción social y educativa*. Internet, S.L., 3 pp.
  - . Rodríguez Villalobos R. (1999), *Compartiendo Secretos. Sistematizando desde la equidad. Serie hacia la Equidad*. CANTERA, Managua – Nicaragua, 42 pp.
  - . Silva Corea R. (2004), *Sistematización de experiencia educativa de El Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo S.J.* Centro Montalvo, Santo Domingo, 110 pp.
  - . Van de Velde H. (2002), *La sistematización de experiencias educativas: un espacio para la reflexión crítica y la transformación de la práctica. Módulo 4: Aprender a sistematizar, sistematizando las experiencias educativas, en su propio ámbito y desde sus protagonistas*. IDE-UCA, Managua, 93 pp.

## ANEXO 1: Formato para la Reconstrucción

### FORMATO PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE ACTIVIDADES<sup>13</sup>:

Descripción de actividades				Diseño metodológico		Valoraciones del proceso reconstruido			
¿Qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quiénes?	Técnicas utilizadas	Proceso de aprendizaje	Factor facilitador	Consecuencia Positiva	Factor obstaculizador	Consecuencia Negativa

Veamos a continuación el contenido de grupo de columnas:

#### La descripción de las actividades:

1. **¿QUÉ?:** Nombre de la actividad o línea de acción a la cual apuntaba, haciendo referencia al objetivo planteado en el diseño (Ej.: taller de sensibilización sobre la problemática X, identificación de posibles alternativas para solucionar el problema Y, reunión de coordinación interinstitucional;...).
2. **¿CUÁNDO?:** Se anota la fecha en que se realizó la actividad o el período de tiempo en el que se desarrollaron las actividades (Ej.: día/mes/año, de 8:00 A.M. a 3:00 P.M., Semana de niñez;...).
3. **¿DÓNDE?:** Lugar físico y/o geográfico donde se realizó la actividad o el conjunto de actividades (Ej.: Casa Comunal Bo. Boris Vega, patio de don Ernesto en la comunidad de Unile;...).
4. **¿QUIÉNES?:** Número y caracterización más o menos detallada de los sujetos participando en la actividad (Ej.: 21 niñas y 17 niños entre 6 y 9 años, 4 promotoras comunitarias, 1 educadora y 1 educador; líderes comunitarios de las 17 comunidades de la sub-zona La Montañita-San Roque (entre ellos sólo 2 mujeres !); ...).

<sup>13</sup> Basado en González Álvarez C. 1996. Sistematizar. Una propuesta metodológica de cómo lo hemos hecho. Mimeografiado. INPRHU. Estelí, Nicaragua.

### La metodología utilizada

5. TÉCNICAS UTILIZADAS: En esta columna se anotan las técnicas utilizadas en los diferentes momentos de la actividad. (Ej.: hoja de asistencia, dinámica de animación “Guiñando el ojo”, lluvia de ideas personal en tarjetas, rompecabezas, sociodramas, dibujo personal, dinámica de análisis “¿Qué sabemos?”, debate; ...).
6. PROCESO DE APRENDIZAJE: Hace referencia a las etapas lógicas del proceso de aprendizaje personal y colectivo que se facilitó entre las/os participantes para desarrollar el tema, haciendo referencia a los objetivos específicos planteados en el diseño (Ej.: Generando un ambiente de animación, propiciando la expresividad de las/os participantes sobre el tema, identificando el problema prioritario, analizando sus manifestaciones, causas y consecuencias, identificando posibles alternativas, asumiendo compromisos, evaluando;...).

### Valoraciones del proceso a reconstruir

7. FACTORES FACILITADORES: Factores o condiciones –objetivas y subjetivas- que, a consideración del equipo facilitador pero integrando también los aspectos señalados por las/os participantes en su evaluación, intervinieron positivamente para la generación y realización de la actividad. (Ej.: convocatoria anticipada, ambiente de confianza, recursos financieros, apoyo logístico, buena planificación, metodología participativa utilizada, orientaciones claras, dinámica atractiva, disposición e interés de las madres y padres;...).
8. CONSECUENCIAS POSITIVAS: productos considerados como logros cuantitativos y cualitativos obtenidos como resultados de la actividad (Ej.: participantes manifiestan mayor sensibilización sobre la problemática del

maltrato, participación activa de la mayoría, asistencia estable, participantes asumen compromisos, se superan los resentimientos entre Juan y Ana;...).

9. FACTORES OBSTACULIZADORES: Factores o condiciones –objetivas y subjetivas- que, a consideración del equipo facilitador pero integrando también los aspectos señalados por las/os participantes en su evaluación, intervinieron negativamente en la generación o realización de la actividad. (Ej.: Local inadecuado para la realización de la actividad, planificación deficiente, falta de capacitación del equipo facilitador, prevalencia de actitudes machistas, orientación poco clara para el trabajo de grupos;...).
10. CONSECUENCIAS NEGATIVAS: Productos considerados como fracasos cuantitativos y cualitativos obtenidos como resultados de la actividad (Ej.: no se integran todas/os las/os participantes en la dinámica, no se alcanza a cubrir todos los objetivos planteados, la participación quedó centralizada en algunas personas, las/os participantes no asumen compromisos concretos;...).

A como señala Álvarez (1996): “... es importante aclarar que, en una lógica sistémica, no hay ninguna incoherencia en tener un mismo elemento apareciendo a la vez como factor facilitador y factor obstaculizador. Efectivamente, en Ciencias Sociales, las cosas nunca son totalmente positivas o negativas. Por ejemplo, mientras en unos grupos puede ser un factor facilitador la existencia de un liderazgo fuerte, en otros cuadros de reconstrucción este tipo de liderazgo puede estancar a la organización y ser un obstaculizador en el desarrollo del grupo”.

También la entrevista semi-estructurada a actores y actoras claves que participan directa o indirectamente y es una forma de ir registrando sus opiniones sobre el proceso.

De esta manera, las y los actores con quienes se trabaja forman parte activa del proceso de sistematización y no solamente el equipo técnico que se reúne en las oficinas del proyecto. Por tanto, debe ser una práctica el incorporar en los talleres –

o reuniones- algunas preguntas de sistematización. Algunas preguntas pueden enfocarse en conocer:

- ¿Qué está sucediendo en su comunidad o grupo durante el proceso de acompañamiento?
- ¿Cuáles han sido los avances y retrocesos del grupo?
- ¿Qué obstáculos se están presentando?
- ¿Qué facilitadores se están presentando?
- ¿Qué situaciones explican lo sucedido? ¿Qué consecuencias representan estas situaciones?
- ¿Cómo se pueden transformar los obstáculos en facilitadores o las debilidades en fortalezas?

Estas opiniones constituyen la visión subjetiva del proceso, permite profundizar en lo que se está sintiendo y viviendo durante el proceso de acompañamiento.

Alvarez (1996) expresa: “Lo que hay que destacar es que en los procesos de Educación Popular es importante: ***generar acumulaciones, potenciando lo que al principio era casual para convertirlo en fortaleza permanente del grupo.*** Desde luego, esta aparente incoherencia constituye más bien un indicador de éxito que nos debe alegrar”.

El registro de informaciones debe convertirse en una costumbre a construir como rutina cotidiana o después de cada actividad, de tal manera que se va acumulando, por orden cronológico y/o por sector de atención, todos los cuadros de reconstrucción y las entrevistas correspondientes al período que se va a sistematizar.

## ANEXO 2: Informes de proceso

El ‘informe de proceso’ debe ser una expresión real escrita del producto de un proceso de aprendizaje, construido conjuntamente con otras/os actoras/es relacionadas/os.

Necesariamente es una expresión muy PERSONAL, ya que refleja en su **contenido** y **forma** la **experiencia** (como producto) de un proceso de aprendizaje **vivido**. Independientemente que un proceso de aprendizaje sea colectivo, su producto será personal.

El reflejo del carácter personal del producto del aprendizaje es una de las particularidades esenciales del ‘informe de proceso’.

Al mismo tiempo, su elaboración, pretende contribuir a, facilitar la construcción de otra oportunidad de aprendizaje. Es decir, elaborando el mismo informe de proceso, vamos profundizando en nuestros aprendizajes, identificando los más significativos, descubriendo los vacíos y definiendo posibles caminos para seguir superándolos.

Concebida de esta manera, la ‘elaboración de un informe de proceso’ puede convertirse – siempre y cuando se hace ‘a conciencia’ – en una técnica muy particular de la construcción de oportunidades de aprendizajes significativos, que, además, permite conjugar muy oportunamente, lo colectivo del proceso con lo personal del producto de todo ‘aprendizaje’.

De cara a lograr lo aquí expresado, nos atrevemos a sugerir los siguientes aspectos técnicos en la elaboración de un Informe de Proceso:

1. En su **parte introductoria** debe ubicar claramente a la lectora o al lector en función de qué trata, en qué contexto y quiénes fueron las personas implicadas con sus roles específicos, incluyendo el autor o la autora del Informe de Proceso.
2. Una **descripción del proceso** llevado a cabo (reconstrucción metodológica), especificando los diferentes pasos y su coherencia lógica, valorando 'subjétivamente' su calidad, así como el 'significado' del producto obtenido.
3. Destacar e ilustrar claramente **su papel personal** particular (responsabilidades asumidas formal o informalmente) en todo el proceso. Valorar la incidencia de sus aportes en el producto obtenido.
4. Identificar **factores que incidieron positivamente** (facilitadores) en el proceso, a nivel personal y a nivel colectivo, y por ende en el producto. 'Significar' estos factores, es decir: describir su significado, su origen, su peso (importancia), su nivel de constancia, su...
5. Lo mismo en cuanto a factores que incidieron **negativamente** (obstaculizadores).
6. **Plantear alternativas** para mejorar procesos similares en futuras ocasiones u oportunidades, enfatizando específicamente en cuanto a cómo podría perfilarse un aporte propio más sustantivo todavía.
7. **Concluir** el informe con la indicación y justificación de los aprendizajes más significativos y su trascendencia, a nivel personal, institucional y comunitario.

No está demás plantear que todo informe de proceso pueda tener su aspecto muy personal, a través de la inclusión, por ejemplo, de algún esquema, una foto, un poema significativo, una cita, una referencia,...

Todo informe de proceso debe caracterizarse por la expresión creativa de su autor(a)... Todo informe de proceso es una producción muy personal y su lector(a) tendrá el reto, al revisarlo, a encontrar el significado personalizado que se pretende

expresar a través de él. Como autor(a) puedo facilitarle el trabajo a la lectora o al lector, o puedo dificultárselo...

Para finalizar, queremos hacer énfasis en la importancia de la ORTOGRAFÍA y la REDACCIÓN, su calidad es indiscutiblemente una expresión muy significativa de la calidad profesional de la autora o del autor del Informe. Buscar ayuda para lograr la perfección necesaria en esta parte no es ningún pecado, al contrario.

***¡Ánimos – el trabajo es de cada una/o!***

Sistematización de Experiencias: *texto de referencia y consulta*, se terminó de imprimir en Septiembre del 2008 con un tiraje de 500 ejemplares en Impresiones ISNAYA® Frente al Costado Oeste de la Shell Estelí

