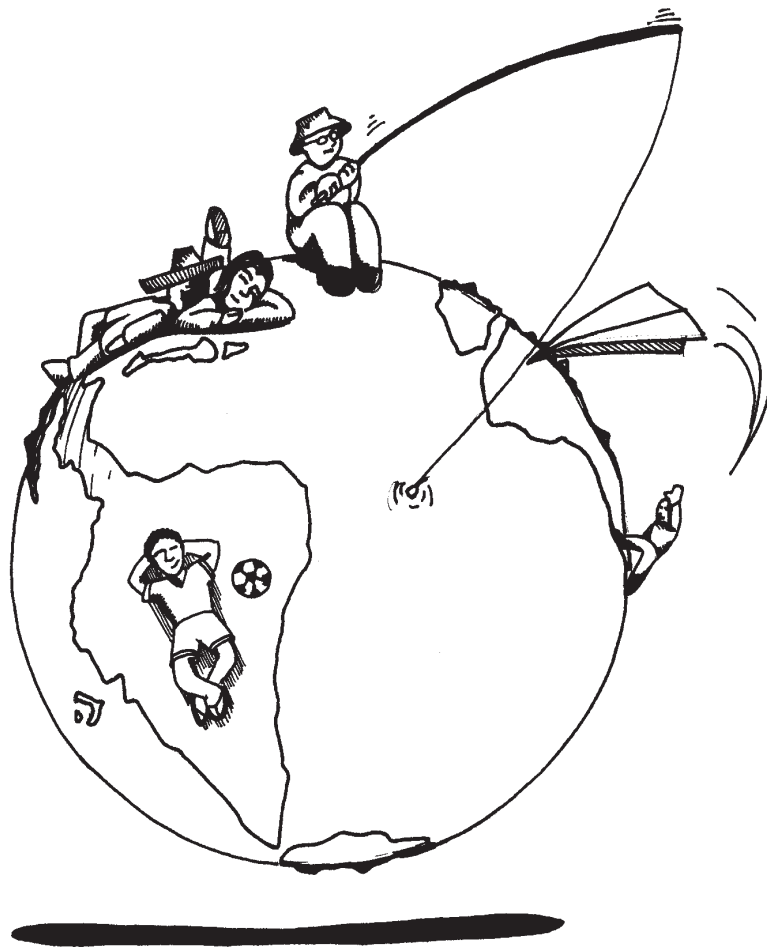


# Aprendiendo de nuestra experiencia

un manual de sistematización participativa



**Anton Luger**  
**Dara Cisneros**

Luger, Anton; Cisneros, Dara:  
Aprendiendo de nuestra experiencia.  
Manual de sistematización participativa.

Sistematización - Participación - Educación Popular - Proyectos

Segunda Edición (digital) 2006  
Primera Edición 2003, Abya Yala, Quito, Ecuador  
ISBN de la primera edición: 9978-43-066-0

Ilustración: Guenrij Silva  
Corrección: Grace Sigüenza, Lis Tobar

Una producción de



A excepción de la venta o lucro comercial, este Manual puede ser copiado o adaptado parcialmente para satisfacer necesidades locales sin permiso de la autora o del autor.

# Índice

Introducción	4
<b>1. Aclaraciones previas</b>	
Para evitar las confusiones babilónicas, hablar el mismo idioma y entendernos	7
¿Qué es sistematizar? Una aproximación al concepto	9
<b>2. Preparar el terreno</b>	
Condiciones	15
La primera piedra	16
<b>3. Propuesta metodologica</b>	
PASO 1	20
Tres faros en el mar de nuestra experiencia, o la definición de un marco	
PASO 2	24
Los contextos, o somos parte de algo más grande	
PASO 3	28
Recuperación del proceso vivido, o ¿qué pasó?	
PASO 4	33
El análisis crítico	
PASO 5	37
Comunicar los aprendizajes	
Documentos de consulta	40

# Introducción

Las organizaciones populares, las ONG, así como otras instituciones que trabajan en el amplio campo de la educación popular, formal y no-formal, viven experiencias muy valiosas que aportan en gran medida a nuestra sociedad. Sin embargo, los aprendizajes obtenidos de estas experiencias frecuentemente se pierden o quedan en el olvido, pues muy pocas veces son sistematizadas. Los aprendizajes de una experiencia que no ha sido sistematizada son difíciles de compartirlos.

Hace más de 10 años, Oscar Jara mencionó, en la presentación de su libro “Para sistematizar experiencias”, algo que todavía es muy válido, quizás ahora más que nunca:

*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...<sup>1</sup>*

En nuestro medio la falta de una práctica sistematizadora no se da por negligencia, sino en muchos casos por la falta de conocimiento de una metodología apropiada; muchas organizaciones no se aventuran a sistematizar porque no saben cómo hacerlo. Estos antecedentes nos motivaron a elaborar el presente manual de sistematización participativa.

No pretendemos “inventar” una metodología ni elaborar un nuevo referente teórico sobre sistematización; al contrario, la mayor parte de este libro se basa en las reflexiones acerca de sistematización de Oscar Jara, de ALFORJA, y de las compañeras del Taller Permanente de Perú. Si desean conocer otros puntos de vista y enriquecer sus conocimientos sobre sistematización, ofrecemos una lista de libros y textos que pueden consultar al final de este manual.

Además de sus referentes teóricos, este libro nace de nuestra práctica y vivencia como participantes, facilitadora y facilitador en diferentes procesos de sistematización en Nicaragua, El Salvador y Ecuador. Hemos tratado de reflejar en este manual los aprendizajes (aciertos y desaciertos, dudas y preguntas) obtenidos durante nuestra experiencia.

Quisiéramos que esta propuesta de sistematización participativa sea analizada y comprendida desde su percepción, emoción, interés, práctica y experiencia de trabajo; puesto que este proceso es la base para la construcción del aprendizaje. Para facilitararlo se deben crear espacios participativos y democráticos donde se tomen decisiones y se asuman responsabilidades.

Un elemento importante de la propuesta es la aceptación y el respeto a los procesos subjetivos de las personas participantes. Sus conflictos, malestares, dudas, alegrías, tristezas, frustraciones, etc, deben ser comprendidas como expresiones legítimas surgidas durante la experiencia.

Hemos estructurado este manual de una manera práctica: el primer capítulo contiene algunas explicaciones teóricas resumidas para entender el concepto, los alcances y limitaciones de una sistematización; el segundo capítulo describe las condiciones necesarias para realizar una

---

1. Oscar Jara, Para sistematizar experiencias, San José, ALFORJA, 1994.

sistematización, y el tercer capítulo abarca la propuesta metodológica y ofrece ejemplos sugerencias que permitirán emprender el viaje sobre el mar de las experiencias.

Después de explicar los pasos de la sistematización, sugerimos algunas herramientas que pueden ser útiles en su trabajo.

Hemos intentado redactar este manual con un lenguaje "no-sexista", mencionando a las mujeres, sin incluirlas automáticamente cuando hablamos de "hombres". Si no lo hemos logrado completamente, les pedimos disculpas.

La propuesta pretende recuperar y compartir nuestras experiencias. Este manual no es un compendio de recetas, más bien pretende ser una herramienta de trabajo en el proceso de una sistematización, que se construye en la práctica. Un texto abierto a reflexiones y sugerencias que puedan enriquecerlo.

# **Aclaraciones previas**

# Para evitar las confusiones babilónicas, hablar el mismo idioma y entendernos

## Licuada de Papaya

*Un amigo salvadoreño fue invitado a participar en una capacitación en Santiago de Cuba. Era su primer viaje al extranjero, por lo tanto lo quería aprovechar al máximo. En su tiempo libre, caminaba sin rumbo fijo tratando de conocer todos los rincones de esa bella ciudad. De tanto caminar, nuestro amigo sintió sed y se acercó a uno de los puestos de jugos y licuados.*

*Pidió a la joven mujer que atendía: –Dame, por favor, un licuado de papaya... Lo que recibió el pobre muchacho fue una buena bofetada.*

*¿Qué pasó?*

*Bueno, la fruta que se conoce en El Salvador como “papaya”, en esta zona de Cuba se dice “fruta bomba”. Papaya, para la gente de la Isla, es una palabra vulgar que se refiere a las partes íntimas de la mujer. Así que la bofetada fue la respuesta más apropiada que la muchacha cubana podía dar a esta “invitación indecente” de nuestro amigo.*



Graciosa historia, ¿verdad? Aunque hablemos el mismo idioma, a veces no nos entendemos. Las mismas palabras pueden tener significados diferentes en cada país y depender de la interpretación de cada persona. Para evitar confusiones y comprender mejor nuestra propuesta, aclararemos los conceptos que usarán en este documento.

## Proyectos

Los proyectos normalmente son la base del trabajo institucional. Son elaborados con la intención de modificar una realidad determinada y mejorar la interacción entre las diferentes personas que participan en él. Los proyectos son propuestas bien estructuradas, contienen objetivos, estrategias, plan de acción, inicio y fin determinado, etc. Proyectos, como su palabra lo indica, son proyecciones hacia el futuro que en la realidad (afortunadamente) cambian y se adaptan.

## Práctica

Entendemos por práctica llevar a la acción un proyecto. En el transcurso de esta “acción” modificamos, adaptamos, enriquecemos, el proyecto. En este sentido, podemos decir que la práctica es el proyecto confrontado con la realidad.

## **Experiencia**

La experiencia va más allá de la práctica, del proyecto vivido. No se limita solo a la acción sino también a los procesos personales internos que van de la mano con la acción y la reflexión. Son procesos complejos de cambio y transformación permanentes, donde la realidad influye en mí y yo en la realidad.

## **Proceso**

Entendemos por proceso un conjunto de acciones, actividades, etc., relacionadas entre sí y que tienen una lógica interna. Estas acciones "interactúan", una influye sobre la otra, una depende de la otra. A través de este conjunto de acciones se busca influir en la realidad para lograr los objetivos propuestos.

## **Aprendizaje**

Aprender es un proceso continuo, abierto y flexible de reflexión y comprensión sobre nuestra experiencia. Permite integrar la realidad como un todo en nuestro vivir cotidiano, sin peligro de perder nuestra identidad, vida personal y comunitaria. La vida es un constante aprender, pero muchas veces no somos conscientes de ello. La sistematización nos posibilita ser conscientes de los aprendizajes obtenidos de nuestras experiencias.



# ¿Qué es sistematizar? Una aproximación al concepto

## Los cuatro ciegos y el elefante<sup>2</sup>

Había una vez, en un país muy lejano, cuatro ciegos que nunca habían visto un elefante. –¿Qué les parece si nos vamos a donde la reina, que es muy generosa, para pedirle que nos muestre su elefante manso? –¡Sí, vamos!, - dijeron todos.

Los cuatro ciegos fueron a la casa de la reina caminando muy entretenidos. Entraron por la gran puerta de oro y, cuando estuvieron delante del trono de marfil, haciendo una reverencia, dijeron a la reina: –Venimos, nuestra querida señora, aunque somos ciegos y no podemos ver, para que nos muestre su elefante manso.

A lo que ella respondió: –Mucho me gustan las personas que quieren saber. Yo misma les llevaré donde el elefante manso para que lo toquen con sus manos.

El elefante estaba limpio y reluciente, y en aquel preciso momento le habían llevado una gran fuente con muchas tortas de arroz y otra, más chiquita, con tortas de maíz.

–Aquí está el ele....- empezó a decir la reina, pero los cuatro ciegos no la dejaron terminar, pues se lanzaron sobre el elefante para tocarlo y saber cómo era.

Uno de ellos le agarró una pata; el otro se le prendió de la trompa mientras subía y bajaba en el aire sin querer soltarla; el tercero lo agarró por la cola, sacudiéndola muy duro; y el último ni siquiera agarró al elefante, sino el asa de la fuente con las tortas de maíz.



–¡Ya sé! - gritó el ciego que tenía al animal agarrado por la trompa. –El elefante es largo y acabado en pico.

–¡Falso y muy falso! - dijo el de la cola. –El elefante es como el badajo de una campana.

–¡Todos se equivocan! - dijo el del asa de la fuente. –El elefante es como un anillo y no se mueve.

–¡Nooo! - gritó el de la pata. –Es alto y redondo como una torre.

–Calma, calma - dijo entonces la reina. –Ninguno ha acertado a decir cómo es el elefante. Tú –señaló al primero - solo agarraste una pata. Y tú –dijo al segundo, –la trompa. Y ustedes dos –dijo a los otros- ¡nada menos que la cola y el asa de la fuente! Ahora, acérquense, y entre los cuatro percibirán con sus manos cómo es el elefante.

Así lo hicieron los cuatro ciegos, y desde aquel día comprendieron que juntos podían entender mejor que cada uno por su cuenta.

Pensamos que esta historia permite acercarse a “la sustancia” de lo que es sistematizar. Hay cuatro

2. Tomado (y adaptado) de La sistematización en el trabajo de educación popular, Aportes 32, Bogotá, DIMED, 1982.

personas que tienen una experiencia en común; sin embargo, cada quien la percibe y sobre todo la interpreta de una manera diferente. Al experimentar solo una parte del conjunto, posiblemente cada uno cree que tiene la verdad.

## **Acerquémonos a una definición**

Entendemos la sistematización como un proceso de construcción flexible, transformable, que se ajusta a las realidades de los diferentes proyectos; como una práctica que crece con la experiencia de las personas. En pocas palabras: un concepto que vive.

Presentamos las opiniones de diferentes autores que han escrito sobre sistematización desde sus experiencias o desde un punto de vista teórico. Mencionaremos algunos conceptos para que puedan elaborar una definición. Así que no esperen al final de este capítulo una definición “hecha y derecha” de sistematización.

Empecemos:

Rolando García dice: *Sistematizar = organizar la totalidad*<sup>3</sup>.

¿De qué totalidad se habla aquí? De la totalidad de la experiencia. En este sentido, se puede decir que sistematizar significa organizar las experiencias que hemos vivido en un proceso determinado.

Sin embargo, no puede terminar allí el proceso de una sistematización. Además de organizar lo sucedido, una sistematización debe aportar a que se entienda y se pueda interpretar la experiencia vivida. En las palabras de Oscar Jara:

*... 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*<sup>4</sup>.

Jara sugiere un criterio nuevo: aprender de nuestra propia práctica. Entonces, sistematizar es ordenar la totalidad de nuestra experiencia, lo interno y lo externo, para poder interpretar y comprender dicha experiencia. Esta interpretación permitirá darse cuenta de los aprendizajes obtenidos de una manera ordenada.

No obstante, para obtener un verdadero aprendizaje de la experiencia no basta con describir y organizar lo que ha pasado. Como dicen Marfil Francke y María de la Luz Morgan:

*... el aprendizaje a partir de la práctica solo es posible desde una reflexión analítica que confronte lo que nos propusimos hacer y, por tanto, el conocimiento inicial con que contábamos, con lo realmente sucedido, que contiene lo que fuimos aprendiendo durante la práctica.*<sup>5</sup>

Oscar Jara, por ejemplo, llama a la reflexión analítica la interpretación crítica, o sea una revisión

---

3. Rolando García, en E. Leff, coord., *Los problemas del conocimiento y la perspectiva ambiental del desarrollo*, “Conceptos básicos para el estudio de sistemas complejos”, México, D.F., Siglo XXI, 2000, p. 396.

4. Oscar Jara, *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*, presentación realizada en Cochabamba - en el Seminario de ASOCAM, 2001.

5. Marfil Francke, María de la Luz Morgan, *Materiales didácticos*, No. 1, Lima, Escuela para el desarrollo, 1995, p. 6.

crítica de la experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido.<sup>6</sup>

Sin embargo, el proceso de una sistematización no termina allí, es necesario ir más allá. No basta con darse cuenta de los aprendizajes obtenidos de la práctica. Es indispensable compartir con otras personas dichos aprendizajes, comunicar los resultados y socializar lo aprendido. Esto se lo hace principalmente por dos objetivos:

**Primero:** la socialización de los resultados es una retroalimentación muy rica para el trabajo que se está desarrollando. Las opiniones y observaciones de las personas que conocen la experiencia a través de la sistematización pueden enriquecer enormemente la práctica.

**Segundo:** el aprendizaje obtenido de la práctica puede ser muy útil a otras instituciones que trabajen en un campo similar al nuestro. La idea no es “duplicar” las experiencias, sino que sirvan de inspiración a nuevas aplicaciones.

## ¿Quiénes participan en una sistematización?

El proceso de sistematización que proponemos es un acto colectivo y participativo. ¿Qué queremos decir con esto? Simplemente que una experiencia vivida y compartida por varias personas no puede ser sistematizada solamente por una o dos de ellas, sino por todas las personas participantes.

Recordemos por un momento la historia de los cuatro ciegos que tratan de conocer al elefante. La totalidad de lo que es un elefante solo puede ser captada si se reúnen todas sus experiencias. La experiencia individual no basta para comprender la totalidad de lo que es un elefante.

*...nuestras percepciones son “realidades” en la medida que se consensuan como tales en el interior de una dinámica social.<sup>7</sup>*

Lo mismo pasa en la sistematización: si no se incorporan los diferentes puntos de vista y las experiencias de las personas que han participado en el proceso, se corre el riesgo de presentar únicamente una parte de la experiencia.

¿Esto quiere decir que tienen que participar todas las personas que han intervenido en el proceso de la ejecución del proyecto?

¡Tampoco! Imaginémos un proyecto de desarrollo rural en el que participen 15000 campesinos y campesinas. Imposible incorporar a todas las personas participantes. Entonces, ¿cómo lograr “reconstruir una versión compartida”<sup>8</sup>, o sea una visión compartida de la realidad vivida.

En la mayoría de los proyectos hay tres diferentes grupos de personas participantes:



6. Oscar Jara, *op. cit.*, p. 22.

7. H. Maturana; F. Varela, *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1984.

8. Concepto de Sergio Martnic, del CIDE de Chile.

1. Las personas facilitadoras del proyecto
2. Las personas participantes / beneficiarias directas
3. Las personas beneficiarias en un sentido más amplio



Un proyecto para niños y niñas de la calle.

Primer grupo: los y las educadoras que trabajan con los niños y las niñas.

Segundo grupo: los niños y niñas atendidos.

Tercer grupo: las familias de dichos niños y niñas.

Otro ejemplo: un proyecto de Prevención del SIDA y otras infecciones de transmisión sexual, que capacita diferentes grupos de la población.

Primer grupo: las personas que trabajan en la institución, educadores, facilitadoras de talleres.

Segundo grupo: las personas que han sido capacitadas.

Tercer grupo: la población de la zona de aplicación del proyecto.

Como pueden ver, no siempre será posible la participación de todas estas personas en la sistematización. Sobre todo, las del segundo y tercer grupo, que son normalmente muy amplios. En este caso, se debe elegir a algunas personas que representen al colectivo.

En el tercer capítulo del manual: “La propuesta metodológica”, explicaremos ampliamente la participación y la función de cada uno de los grupos en el proceso de sistematización .

Muchos proyectos son financiados por agencias internacionales u otras instituciones de desarrollo. Sería interesante y provechoso invitar a algunas persona que trabajan en estas instituciones a participar en la sistematización. Ellas podrían tener una visión diferente de nuestra experiencia y enriquecerían el análisis. La participación de estas instituciones financieras, puede resultar difícil por la lejanía; sin embargo las nuevas tecnologías como el Internet ayudan a la comunicación (superan las distancias). No es necesario que estas personas participen durante todo el proceso, sino en algunos momentos determinados. Por ejemplo, en la recuperación histórica o en el análisis crítico del proceso del proceso de la sistematización.



De lo anteriormente dicho surge una pregunta: ¿creen que es posible que una persona “externa”, una experta, sistematice nuestra experiencia? Bueno, nosotros estamos convencidos de que esto no es posible. La sistematización deben hacerla quienes hayan participado en el proceso; no se puede sistematizar experiencias que no se ha vivido en carne propia.

Sin embargo, a veces es aconsejable solicitar la colaboración de una “persona externa” a la institución u organización. Colaboración en el sentido de orientar y acompañar el proceso de sistematización.

## ¿Para qué sirve?

Un proceso de sistematización tiene generalmente dos grandes beneficios:

### **Permite comprender lo que hemos vivido, hacer explícito lo que hemos aprendido durante el proceso.**

Los proyectos no siempre se desarrollan exactamente como se han planificado; durante su aplicación, pueden darse muchos cambios en su rumbo por una u otra razón.

Una sistematización permite: analizar los factores que han intervenido y cómo han influido en el desarrollo del proceso, analizar las relaciones y los cambios de los momentos más significativos y determinantes del proceso, y entender cómo se ha desarrollado la experiencia y cómo poder mejorarla. En una frase: *por qué se dio la experiencia precisamente de esta manera y no de otra.*<sup>9</sup>

La sistematización participativa permite obtener una visión común sobre el proceso vivido, sus aciertos y errores, sus límites y posibilidades. Esto redundará en una mayor cohesión y coherencia grupal, dándole así a la sistematización un rol en la autoformación del equipo. De otro lado, a partir de los aprendizajes obtenidos contribuye a superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos que alguna vez tuvieron éxito.

*La sistematización facilita el diálogo interno de cada participante y permite profundizar y comprender el proceso individual y colectivo de la experiencia.*<sup>10</sup>

### **Permite compartir los aprendizajes con otras personas e instituciones**

Las experiencias están llenas de aprendizajes, algunos conscientes y otros inconscientes. Sin embargo, una sistematización puede “hacer visibles” estos aprendizajes, los vuelve explícitos.

Dado que los aprendizajes visibles son comunicables, la sistematización permite compartir la experiencia y sus aprendizajes con sus propios actores, otras instituciones y demás personas interesadas, con el fin de enriquecer los procesos a partir de la práctica en la vida cotidiana.

Podemos decir que la sistematización sirve para socializar con los diversos actores de la sociedad los nuevos conocimientos construidos desde la práctica mediante la publicación de libros, folletos, revistas, videos, discos compactos, programas radiales, entre otros.

---

9. Oscar Jara, *op. cit.*, p. 30.

10. M. Francke y M. Morgan, *op. cit.*, p. 11.

# **Preparando el terreno**

# Condiciones

Es necesario crear algunas condiciones básicas para sistematizar una experiencia: contar con un equipo facilitador, el acuerdo con la institución, el acceso a la información, etc. Estas condiciones no son una camisa de fuerza, si acaso no existieran, se las puede crear. Lo importante es saber que es imposible iniciar una sistematización sin antes preparar el terreno.

## Equipo facilitador

Para nosotros, el equipo facilitador es vital. No creemos que se pueda hacer una sistematización participativa sin un equipo que facilite el proceso. Imaginemos a éste como una locomotora. La locomotora es parte del tren, va adelante, conduce los vagones, define la velocidad, etc. La tarea del equipo facilitador es llevar adelante el proceso: planificar y facilitar las sesiones de trabajo, elaborar los informes preliminares y el resultado final. El equipo estaría conformado por unas cuatro o cinco personas del personal de la institución.

El rol del equipo facilitador no debe ser directivo, sino que debe favorecer espacios y ambientes de trabajo y reflexión entre los y las participantes para que construyan aprendizajes desde sí mismos. Es decir, desde sus experiencias, haceres, saberes, necesidades, etc. En ese construir, también el equipo facilitador está inmerso y compartiendo su experiencia y su práctica con los demás.

Si las personas de este equipo emprenden por primera vez un trabajo de sistematización, es aconsejable –como lo mencionamos anteriormente - que busquen asesoría externa que oriente y acompañe este proceso.



## Acuerdo, decisión institucional

Sistematizar implica tiempo de trabajo y recursos humanos y económicos. Es necesario que las personas responsables de la institución tomen la decisión de apoyar la sistematización y de proporcionar los recursos necesarios (refrigerios, transporte, papelería, etc.) para las sesiones de trabajo y para la difusión de los resultados de la sistematización.

Además de los recursos financieros, se requiere horas de trabajo. Esto implica que la institución tenga que liberar a los y las participantes de algunas de sus responsabilidades y puedan dedicar el tiempo necesario a la sistematización. Lo mejor sería incluir la sistematización en la planificación anual de la institución.

La pregunta del millón: ¿cuánto tiempo se necesita para sistematizar una experiencia? Lamentablemente no podemos contestar esta pregunta, pues depende mucho del proyecto y de los aspectos que queremos sistematizar. Para tener una idea: el equipo facilitador tendría que disponer semanalmente de un día de trabajo durante 6 a 12 meses. Las demás personas que participen en la sistematización, de 10 a 20 días de trabajo en todo el proceso.

## **Registros, acceso a la información**

Sistematizar significa, entre otras cosas, recuperar el proceso vivido de la experiencia. Para recuperar el proceso es importante contar con los registros que se elaboraron durante la ejecución del proyecto como: informes, reportes, memorias de reuniones y talleres, planificaciones, etc.

Si no existieran estos registros se tendrían algunas complicaciones. Sin embargo, se podrían buscar alternativas como entrevistas, historias de vida y la memoria colectiva para recuperar el proceso vivido.

## **La primera piedra**

¿Cómo entrar al proceso de la sistematización?, ¿cuál es la primera piedra?, ¿cómo la pondremos?

Anteriormente hemos mencionado que una de las condiciones iniciales para hacer una sistematización es un equipo facilitador del proceso. Facilitar la colocación de esta primera piedra es la tarea fundamental de este equipo.

### **El taller inicial**

Sugerimos empezar con un taller participativo donde todas las personas construyan el marco de la sistematización.

El equipo facilitador debe identificar e invitar a las personas que participaron en la experiencia y que estén interesadas en colaborar en este proceso. En el primer capítulo se menciona quiénes participan en una sistematización. Creemos que un grupo de 15 a 20 personas es apropiado para este tipo de taller.

Es necesario que las personas que participen comprendan la importancia, la utilidad y los alcances de un proceso de sistematización. Se debe informar sobre lo que implicará, en cuestión de tiempo y de trabajo, participar en este proceso.

En el taller inicial se pueden tratar los siguientes puntos:

- Lo que se entiende por sistematización.
- Para qué puede servir la sistematización.
- La propuesta metodológica, cuáles son y cómo dar los pasos de la sistematización.
- El marco referencial de la sistematización.
- El plan general de actividades del proceso.



En la "Propuesta Metodológica" encontrarán las actividades sugeridas, el contenido de los puntos a tratarse y las herramientas de trabajo que podrían ayudar en el desarrollo de este taller para el proceso de sistematización.



## Elaborar un plan general

Sugerimos en el taller inicial elaborar un plan general del proceso de sistematización. Este plan debe dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades generales se realizarán?
- ¿Quiénes son las personas responsables de las diferentes actividades?
- ¿Quiénes participan en las actividades?
- ¿Qué recursos serán necesarios?
- ¿Cuándo se realizarán estas actividades?

El siguiente cuadro puede ser útil para elaborar el plan general.

Planificación general de la sistematización					
Objetivo: .....					
Objeto: .....					
Ejes: .....					
Pasos	Actividades	Responsable	Participantes	Recursos	Fechas
Paso 3: Recuperación de la historia del proyecto	Investigación bibliográfica, entrevistas, grupos focales, talleres, ....	Marcela y Salomón	El equipo educativo	Informes, actas, diarios de campo, etc.	Mayo a agosto de 2006

El plan de actividades se puede estructurar de acuerdo a los pasos que proponemos a continuación y que los explicaremos en el tercer capítulo:

1. Elaboración del marco.
2. Los contextos de la experiencia.
3. Recuperación histórica.
5. Análisis crítico.
5. Comunicación de los resultados.

Los tiempos y las fechas dependen del ritmo con el que se trabaje, y los recursos dependen de las actividades a desarrollarse. Nuestra propuesta incluye varios talleres participativos, lo que implica recursos materiales para cada taller y recursos financieros para los refrigerios, transporte, local, etc.

El propósito es elaborar un plan general que contenga los pasos del proceso, las actividades generales, la lista de recursos y las fechas tentativas de la sistematización. Posteriormente, es necesario elaborar un plan de actividades específico y detallado para cada fase. Esto se puede hacer al final de una fase para luego entrar a la siguiente.



El plan general lo puede elaborar el equipo de facilitación y “el grupo ampliado” de trabajo. De esta manera, la mayoría de las personas participantes obtendrán una idea sobre el proceso que se está desarrollando y podrían aportar con sus ideas y observaciones.

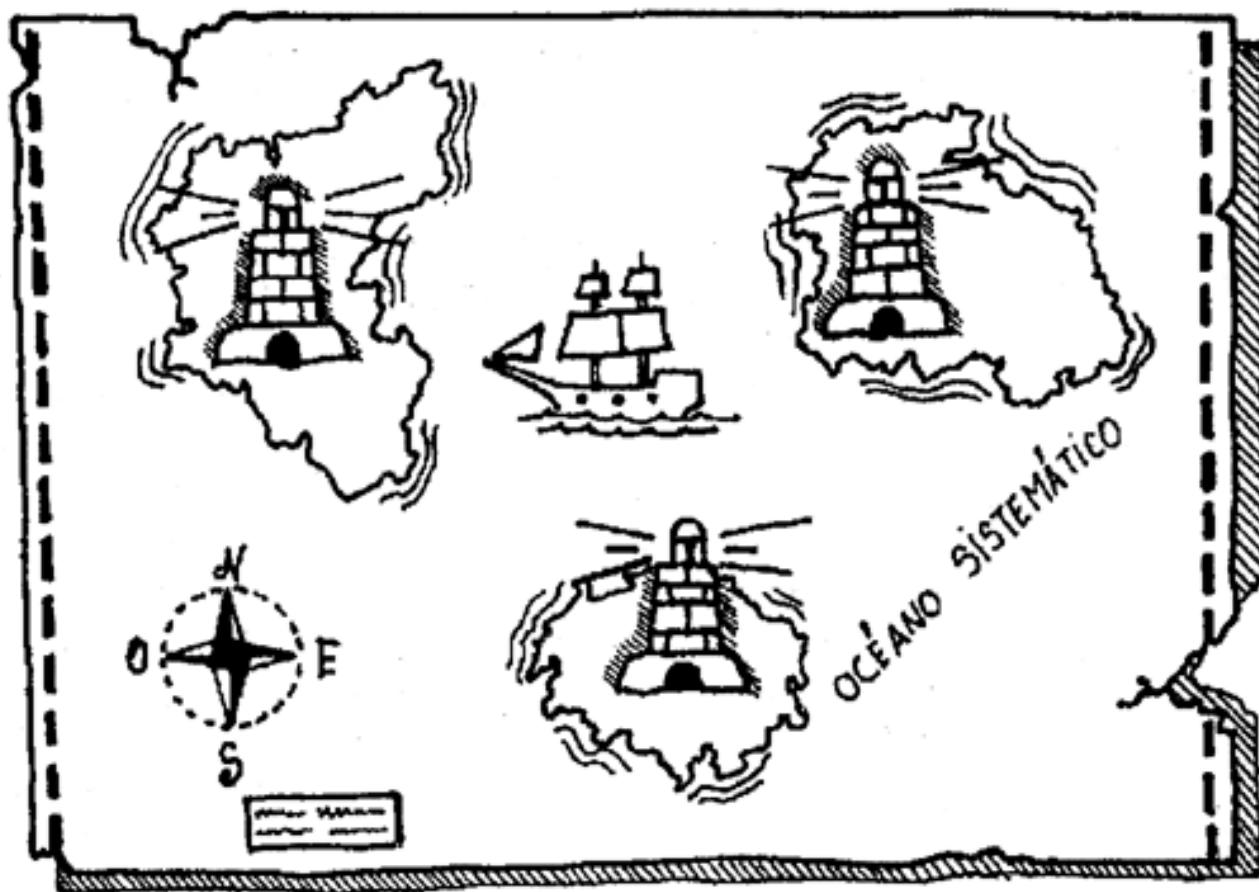
La elaboración de los planes detallados puede ser realizada por el equipo facilitador, ya que el camino está definido por el plan general y se trata únicamente de afinar detalles.

Consideramos al plan general como un croquis que nos dará una idea del camino que emprenderemos; un croquis dibujado a grandes rasgos y a lápiz, ya que puede haber momentos en que necesitemos sacar el borrador y realizar los cambios necesarios para que el croquis corresponda a nuestras necesidades.

# **La propuesta metodológica**

# PASO 1

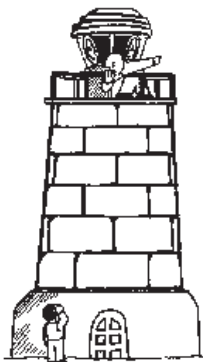
## Tres faros en el mar de nuestra experiencia, o la definición de un marco



El primer paso es fundamental para orientar el proceso de la sistematización. Este paso lo llamamos la construcción de los tres faros. Estos serán los guías en el viaje al que llamamos sistematización y definirán la trayectoria para no perdernos en el inmenso mar de la experiencia.

El orden de la construcción de estos faros no tiene mucha importancia. Se puede empezar con el faro del objetivo, el del objeto o el de los ejes. Lo fundamental es que los faros estén bien definidos antes de continuar el proceso de la sistematización.

## **Faro 1. El objetivo: ¿Para qué queremos sistematizar?**



Sistematizar implica trabajo, esfuerzos y recursos. Entonces, ¿para qué hacerlo?, ¿qué se espera de este proceso?, ¿cuáles son sus beneficios? He aquí el momento de precisar el para qué queremos sistematizar, es decir, definir el objetivo de la sistematización.

Es importante formular y definir el objetivo de la sistematización de la manera más concreta posible. Para definir el objetivo puede ser útil replantearse las tres preguntas arriba mencionadas. De igual manera, el capítulo “¿Para qué sirve?”, de este manual, puede dar pautas para delimitar el objetivo de la sistematización.

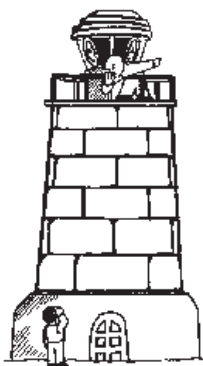
## **Faro 2. El objeto: ¿Qué parte de nuestra experiencia queremos sistematizar?**



Hagamos una pausa. Cerremos los ojos y pensemos en todo lo que hacemos diariamente en nuestro trabajo. Realizamos muchísimas actividades ¿verdad? ¿Se puede abarcar en una sistematización todo, absolutamente todo lo que hacemos? ¡No!, no se puede.

Por lo tanto, es indispensable precisar lo que se quiere sistematizar. En otras palabras: definir el objeto de la sistematización, que no es otra cosa que la experiencia concreta que se quiere sistematizar. Se escoge entonces, de la totalidad de la práctica, aquella experiencia significativa; se define el espacio físico y el espacio temporal, en dónde y cuándo se han desarrollado.

## **Faro 3. Los ejes: ¿Cuáles son los aspectos centrales que nos interesan?**



Otro aspecto fundamental del marco de la sistematización es el eje, o los ejes, que sirven para determinar con precisión el enfoque de la sistematización. Dice Oscar Jara que el eje de la sistematización es como una columna vertebral que nos comunica con toda la experiencia, pero desde una óptica específica.<sup>11</sup> Es necesario definir esta óptica para precisar el objetivo y el objeto de la sistematización.

En definitiva, la formulación de los ejes debe ser coherente con el objetivo y el objeto, y responder de manera más específica a ellos. Tienen sobre todo un sentido práctico; deben ser un facilitador del proceso, que evite perderse en elementos de la experiencia que no son tan relevantes<sup>12</sup> para la sistematización.

11. Oscar Jara, *op. cit.*, p.106

12. Oscar Jara, *op. cit.*, p.108.

Por medio de los ejes se precisan los aspectos de la práctica que más interesen. Para definir los aspectos más importantes y significativos del trabajo convendría preguntarse:

¿Serán los elementos metodológicos de nuestro trabajo?

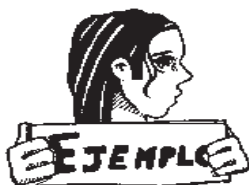
¿Será el desarrollo organizacional de la institución?

¿O puede ser la forma como aplicamos la propuesta teórica?

¿O tal vez interese más la construcción de la autoestima de las personas que trabajen con la institución?

Estos aspectos pueden ser identificados únicamente por el equipo que sistematiza la experiencia.

Se puede definir más de un eje en una sistematización, en muchas de ellas se trabaja con dos o tres ejes. Sin embargo, el trabajo se complicaría si hubieran cinco, seis o más ejes.



SOLES es una organización que trabaja con niños y niñas en riesgo de callejización en Esmeraldas-Ecuador. La apuesta principal de SOLES es a una educación preventiva para que los chicos y las chicas no tomen el camino de la calle. Su propuesta educativa está claramente definida. Organizan el trabajo en tres áreas: calle, comunidad y capacitación técnica.

Para realizar la sistematización, su principal inquietud fue fortalecer su propuesta educativa-preventiva a partir de la práctica institucional, para luego compartirla con otras instituciones afines.

Veamos cómo los compañeros y las compañeras de SOLES han formulado el objetivo, objeto y los ejes de su sistematización.

**Objetivo:** Fortalecer la propuesta educativa-preventiva de la organización y divulgarla.

**Objeto:** Los tres programas institucionales: comunidad, calle y capacitación técnica, en la ciudad de Esmeraldas, entre 1995 y 2002.

**Ejes:**

- Cómo se ha aplicado en la práctica la propuesta educativa-preventiva.
- El desarrollo organizacional de la institución.



## **¿Quiénes construyen los faros?**

Por un lado, si la sistematización está pensada como un proceso participativo, definitivamente el marco para dicho proceso debería elaborarse también colectivamente. Por otro lado, por cuestiones prácticas es muy difícil elaborar el marco de la sistematización entre todos y todas las participantes del proyecto. ¿Cómo lo hacemos entonces?

Nuestra propuesta plantea que en esta fase participen:

- El equipo facilitador de la sistematización, ya que son ellas y ellos quienes hacen posible la "construcción de los faros".
- Algunas personas del equipo de trabajo de la institución; si son pocas, podría ser todo el equipo. Se deben incluir también a las personas responsables o coordinadoras de la institución.
- Sería ideal que participaran algunos beneficiarios y beneficiarias del proyecto. Sin embargo, esto puede ser difícil. Por ejemplo, sería complejo elaborar un marco para una sistematización con los niños y niñas de un preescolar. No obstante, es posible invitar a participar a miembros de un grupo de campesinos y campesinas de un proyecto de comercialización de hortalizas.

De esta manera se favorece la construcción participativa del marco. Así los resultados serán muy ricos y los frutos de la sistematización corresponderán a las expectativas, intereses y necesidades de la mayoría de las personas involucradas en el proceso.

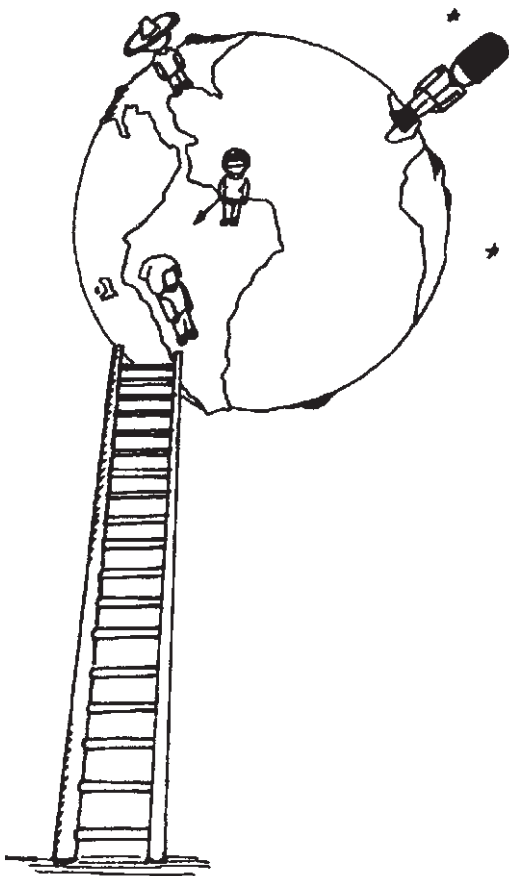
Otra posibilidad para realizar una construcción participativa del marco sería que el equipo facilitador elabore el marco y luego lo consulte con algunas personas que han participado en la experiencia.

## PASO 2

# Los contextos, o somos parte de algo más grande

*Para que pueda ser he de ser otro,  
salir de mí, buscarme entre los otros,  
los otros que no son si yo no existo,  
los otros que me dan plena existencia.*

Octavio Paz



Los proyectos no se desarrollan en un vacío. Estamos inmersos en la vida y somos parte de ella. Todo lo que está a nuestro alrededor incide sobre lo que somos, hacemos, sabemos y sentimos, al igual que nosotros y nosotras influimos en nuestro alrededor. Así, el entorno tiene importantes influencias sobre el logro de los objetivos y en el rumbo de nuestro trabajo. Comprender lo que sucede a nuestro alrededor permite entender y analizar nuestras experiencias. Llamamos contexto a la descripción de las características de nuestro entorno.

Nuestro entorno es dinámico e inmenso, es imposible abarcar y describir todo lo que nos rodea. Se necesita limitar y escoger la parte del entorno que está relacionada directamente con la experiencia. Esto depende del tipo de experiencias que hemos tenido y del entorno en la que están sumergidas.

Sugerimos algunas ideas para determinar los contextos más relevantes de una sistematización. Sin embargo, cada equipo debe definir sus contextos, tomando en cuenta su proyecto, su entorno, así como el marco definido para su sistematización.

### **Contexto nacional e internacional**

Lo queramos o no, formamos parte de un país; su situación geográfica, su historia, sus políticas, influyen indudablemente sobre nuestro trabajo. Imagínense un proyecto de prevención del SIDA; obtendría mejores resultados en un país donde su gobierno asuma su responsabilidad y proporcione fondos para la prevención y tratamiento de esta enfermedad. No así en un país donde su gobierno no asume esta responsabilidad e ignora las consecuencias y a quiénes sufren esta enfermedad y, además, prohíbe hablar de la importancia del uso del condón en las escuelas.



Entonces, es necesario describir las características geográficas, históricas, políticas, económicas, sociales y culturales del país, la región y la comunidad, que estén relacionadas con el trabajo y la experiencia desarrollada. Por ejemplo, si la experiencia se llevó a cabo en varios países, como los países andinos, habrá que tomar en cuenta este contexto internacional y describirlo.

## **Contexto local**

Muchos proyectos no abarcan todo un país sino que trabajan en un ámbito específico, están insertados en un contexto local: barrio, ciudad o una región del país. Es importante describir este contexto en relación con el proyecto.

¿Qué aspectos interesan del contexto local?

Son similares a los del contexto nacional pero más específicos. Se debe describir la cultura local, la situación socioeconómica de la gente que vive en esa región, la historia del barrio, la organización política de la ciudad, los recursos, etc., siempre en relación con los objetivos del proyecto.

## **Contexto institucional**

La mayoría de los proyectos son impulsados por una institución, ya sea ésta una ONG, una instancia gubernamental o eclesial, o quizá una organización popular o de base. Todas tienen su propia organización y su marco institucional. Para entender el trabajo y la experiencia de una institución es importante aclarar el contexto institucional.

La descripción de este contexto debe responder breve y concretamente las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿cómo funcionamos (nuestra organización)?, ¿qué hacemos?, y también ¿cuál es la base teórica del proyecto?

## **La apuesta**

Esta base teórica o la “apuesta” del proyecto es la parte fundamental del contexto institucional. Todas las instituciones y sus proyectos se aventuran a algo, “se juegan por algo”, quieren incidir sobre una realidad y cambiarla. Esta manera de incidir tiene normalmente una base teórica que llamamos “apuesta”.

Por ejemplo, un proyecto de alfabetización de adultos puede tener una base teórica en la Educación Popular propuesta por Paulo Freire. Pueden existir otras propuestas teóricas para este tipo de trabajo. En este caso, la idea es apostarle a la Educación Popular. Ésta sería la base teórica que se debe explicar brevemente.

Para aclarar este concepto damos otro ejemplo: un proyecto sobre SIDA puede tener diferentes apuestas, una puede ser la prevención, otra el tratamiento de las personas enfermas, etc. Es necesario definir el enfoque y explicar a qué le apostamos.

Todos los proyectos tienen esta base teórica; sin embargo, en algunos casos esta base es “inconsciente”, no explícita. Si esto ocurre, habría que reflexionar y aclarar la base teórica durante el proceso de sistematización.

Durante la ejecución del proyecto, la apuesta puede cambiar o adaptarse; esto pasa de vez en cuando. Los cambios en la práctica se describirán en la parte de la “recuperación histórica”.

## Descripción de las personas participantes

¿Pueden imaginar un proyecto sin participantes? No se puede, ¿verdad? Las personas que participan le dan la vida a un proyecto. Hay participantes con diferentes funciones. Para entender y analizar el proceso de un proyecto es necesario presentar y describir a todas las personas que lo conforman, saber cómo son y qué hacen en el proyecto.

Describiremos a:

- quienes trabajan directamente en el proyecto (trabajadoras y trabajadores),
- quienes está dirigido el proyecto (los beneficiarios y beneficiarias directas), y
- quienes indirectamente participan en el proyecto.



En un proyecto de formación de educadoras infantiles, se describe: al equipo que facilita la formación (trabajadores y trabajadoras de la institución), a las educadoras y los educadores infantiles (las personas a las cuales está dirigido el proyecto) y por supuesto a las niñas y los niños con los cuales trabajan las educadoras (ya que se benefician indirectamente del proyecto).

¿Qué nos interesa saber de estas personas?:

¿Quiénes son?, ¿cómo son?, ¿cómo viven?, ¿qué hacen?, ¿cuál es su papel en el desarrollo del proyecto?. En algunos casos también puede interesar ¿qué formación tienen estas personas?

*Según nuestra experiencia, empezar con la elaboración de los contextos es un buen paso para entrar al proceso de la sistematización. Si bien es cierto que se los puede elaborar más adelante, creemos que iniciar con los contextos permite concebir el proyecto como parte de una realidad más grande y compleja y esta visión ampliada de la realidad facilita los pasos siguientes de la sistematización.*

## Herramientas



### Definir responsables

Se definen colectivamente los contextos necesarios para la sistematización y se nombran los responsables (dentro del equipo) para la elaboración de los contextos.

### Lista de preguntas

Una manera de facilitar la elaboración de los contextos es hacer una lista de preguntas sobre lo que necesitamos saber de cada contexto, esto quiere decir recoger la información necesaria para entender el proceso vivido. La lista de preguntas se elabora entre todas las personas del equipo facilitador.

## **Investigación bibliográfica**

Para describir los contextos con propiedad es necesario investigar algunos datos. Sugerimos realizar una investigación bibliográfica para obtener datos generales, geográficos, estadísticos, etc.

Para describir a las personas participantes puede ser útil entrevistarse con varias de ellas. La base de la investigación bibliográfica así como de las entrevistas es la lista de preguntas elaborada previamente.

## **Redacción participativa**

Esta propuesta ha sido muy valiosa en las sistematizaciones que hemos acompañado. Se trata de que las personas responsables de redactar los contextos, una vez terminado su texto, lo entreguen a otra persona con el permiso de quitar, añadir, cambiar, etc., lo que le sea necesario. Así los textos "rotan" de una persona a la otra, se enriquecen y crecen en el camino. Esta propuesta funciona mejor si se trabaja en archivos de computadora para luego intercambiar los disquetes.



Al inicio del proceso de sistematización se debe aclarar que nadie es dueño o dueña de un texto. Cada texto sirve de base para los demás y al terminar todos han participado en la redacción del documento final.

## PASO 3

# Recuperación del proceso vivido, o ¿qué pasó?

*...un recuerdo puede tener mejillas  
y canciones y bálsamos  
ser una fantasía que de pronto  
se vuelve vientre o pueblo  
quizá una lluvia verde  
tras la ventana compartida  
o una plaza de sol  
con puños en el aire...*

*...un recuerdo amorosamente fundado  
nos limpia los pulmones... nos aviva la sangre  
nos sacude el otoño... nos renueva la piel  
y a veces convoca lo mejor que tenemos  
el trocito de hazaña que nos toca cumplir*

Mario Benedetti<sup>13</sup>



Lindo, ¿verdad? Empezamos con este fragmento de un poema de Benedetti porque expresa con palabras coloridas el contenido de la tercera fase de la sistematización: recordar, revivir, recuperar un proceso vivido.

Esta fase tiene dos grandes momentos: el primero, reconstruir la historia de la experiencia vivida; y el segundo, ordenar y estructurar la memoria, el recuerdo. Vamos por partes:

---

13. Mario Benedetti, "Fundación de un recuerdo", en: Poemas de otros 1973-74

## **Reconstruir la historia**

Se trata de obtener suficiente información sobre la experiencia que se quiere sistematizar para luego visualizarla como un proceso. No es el momento de analizar la experiencia sino de dar cuenta de lo que ha pasado y cómo ha pasado. Como dice Mario Peresson, es un trabajo prioritariamente testimonial y narrativo,<sup>14</sup> se trata de describir cómo la práctica ha ido evolucionando y transformándose.

Durante el acompañamiento a procesos de sistematización hemos sentido que éste es el momento más emocionante. Emocionante en el sentido de que moviliza emociones, pues se trata de recordar lo que ha pasado en el transcurso de la experiencia. El proceso de recordar lo vivido está relacionado con “volver a vivir” acontecimientos significativos, como se dice en psicología, reactualizar el afecto que acompañó a la experiencia.

En algunos casos “volver a vivir” significa también liberar del recuerdo “una carga emocional” que sentimos en el proceso y no pudimos expresarla. Estos recuerdos pueden traer alegría y risas o tristeza y quizá hasta lágrimas. Se trata de reconstruir lo vivido, un proceso vital y necesario para exteriorizar nuestras emociones y sentirnos mejor. Consideramos importante que se respeten las expresiones de los sentimientos.

### **El que mucho abarca poco aprieta**

Posiblemente han escuchado este dicho. Para que el relato no se desborde con mucha información, es necesario limitar la reconstrucción de la experiencia. Limitar no significa negar los procesos, sino dar un rumbo, un sentido, para avanzar en la recuperación de lo vivido. Los lineamientos están ya definidos en el marco de la sistematización, el objetivo, el objeto y los ejes que servirán de guías en el camino e indicarán cuál es la experiencia que se quiere describir y cuáles los aspectos centrales que interesan.

### **Las fuentes**

Para recuperar el proceso vivido necesitamos recurrir a dos fuentes principales:

- Los registros de la experiencia: informes, memorias de talleres, notas, actas, diarios de campo, fotos, vídeos, etc.
- La memoria individual: los recuerdos de las personas que han participado en la experiencia.

Algunos proyectos tienen pocos registros de sus experiencias, lo cual dificulta la tarea de la recuperación histórica, pues se depende únicamente de la “memoria” de las personas participantes y, muchas veces, la memoria es subjetiva y parcial. Creemos que las dos fuentes son indispensables, tanto los registros de la experiencia, como los recuerdos de las personas. Así, las diferentes informaciones que se obtienen se complementan, logrando el cuadro completo de la experiencia.

Los recuerdos personales y subjetivos de las personas participantes permiten obtener diferentes puntos de vista que enriquecen el proceso. En una sistematización es importante reflejar la diversidad de apreciaciones de una misma realidad.

---

14. M. Peresson, *Metodología de un proceso de sistematización*, en: *Aportes 44*, Bogotá, DIMED, abril 2000, p. 53 a 79.

Un momento importante en la historia del proyecto es la “génesis”. Se debe conocer a fondo el “punto de partida” de la experiencia para entender su proceso y posteriormente obtener los aprendizajes. Se necesita saber: ¿cuándo y quiénes tenían la idea inicial del proyecto?, ¿cuál fue la idea?, ¿por qué se emprendió este proyecto?, ¿cuáles fueron los objetivos e intenciones iniciales?, ¿qué facilitó y qué obstaculizó el inicio del proyecto?

## Herramientas



### Listado de preguntas

Lo primero que debe hacer el equipo facilitador es elaborar una lista de preguntas. Las preguntas se formulan sobre la experiencia para obtener suficiente información sobre el desarrollo del proceso. El marco (los faros) de la sistematización da la pauta para formular las preguntas. Éstas son la base que orienta las demás actividades de la recuperación del proceso vivido.

## Entrevistas

Se trata de “conversar” con personas que puedan dar información crucial acerca del desarrollo del proyecto. Se recurre a las entrevistas cuando las personas clave para el proyecto no pueden participar en los talleres de la recuperación histórica. El desarrollo de la entrevista se basa en una guía de preguntas previamente elaborada.

Se pueden hacer las entrevistas de diferentes maneras: por ejemplo, grabarlas y luego transcribirlas, o, en el caso de que la persona esté lejos, se puede realizar una entrevista por teléfono o recurrir al correo electrónico.

Es importante dejar hablar a la otra persona. El papel del entrevistador o la entrevistadora es únicamente formular las preguntas. En algunos casos, las personas entrevistadas se pierden en sus recuerdos y cuentan cosas fuera del contexto (que no vienen al caso); para que la persona nos dé la información requerida, es conveniente formular la pregunta nuevamente.

Para que la entrevista no sea un constante preguntar y responder, es necesario interiorizar el proceso y crear un ambiente relajado durante la conversación.

## Investigación bibliográfica

Se deben revisar los registros de la experiencia: los archivos, las memorias, informes, cartas, libros de campo, etc., que se han guardado en el transcurso del proyecto. Se leen los registros con el propósito de obtener información necesaria para contestar la lista de preguntas. No toda la información que se encuentre será útil. Es aconsejable transcribir los datos que se requieran, sacar copias o resaltar las partes del documento que interesen.



## **Talleres de recuperación histórica**

Son espacios colectivos donde se comparte el recuerdo de la experiencia. La base de estos talleres es la lista de preguntas que permite recoger, orientar y dar sentido al recuerdo de los y las participantes y a la historia por recuperarse. Para organizar y desarrollar del taller se tendrían que tomar en cuenta a los y las participantes, los recursos disponibles y las habilidades del equipo de facilitación.

Aquí algunas propuestas con la cuales hemos trabajado:

- Sociodramas (es necesario filmar para analizarlos después).
- Dibujos y collages individuales o colectivos.
- Trabajar en grupos una pregunta específica y luego compartirla en plenaria.
- Narrar cuentos individuales o colectivos sobre la experiencia o parte de ella.
- El IVA (un Valor Agregado), actividad en plenaria donde un grupo presenta su trabajo y las otras personas agregan algo para enriquecer lo propuesto.

Al inicio del taller es recomendable crear un espacio donde se expongan fotos o vídeos del pasado; esto ayudará a la gente a recordar su experiencia. Otra opción es decorar el ambiente de trabajo con dibujos y fotos. Esto es interesante, ya que genera un ambiente de calidez y tiene la ventaja de ubicar a los participantes en el tema del taller.

## **Ordenar la información**

En el segundo momento de la recuperación de la historia, se ordena la información obtenida para tener una visión general del proceso vivido. Esto es imprescindible, pues normalmente los "recuerdos" son algo dispersos, y para poder analizar posteriormente la experiencia es necesario ordenarla.

El primer paso es re-conocer las etapas en las que se desarrolló la experiencia. Generalmente se las identifica por las rupturas de un proceso. Rupturas que dan cuenta de los cambios repentinos en el rumbo del proyecto. Por ejemplo, cambios en las estrategias o en el campo de acción, entre otros.

Posteriormente se ordenan y estructuran los recuerdos de acuerdo a las etapas identificadas (toda la información que fue recabada en el momento anterior). Al final se obtiene una descripción del desarrollo del proyecto, estructurado en sus diferentes etapas y visto como proceso, que integra las diferentes miradas de las personas.



Creemos que el equipo facilitador puede ordenar la información. Sin embargo, recomendamos, una vez ordenada la información, consultar a otras personas que participaron en los talleres de reconstrucción de la historia.

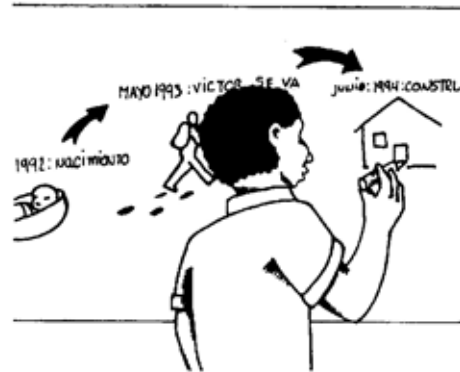
## Herramientas



Existen diferentes propuestas para ordenar la información. Sugerimos, a continuación, unas herramientas que a nuestro parecer funcionan bien. Otras maneras de organizar la información se encuentran en los documentos que mencionamos en la bibliografía.

### Línea de vida del proceso

Es una representación gráfica de los hechos más significativos del proceso ubicados en el tiempo. Una línea de vida revela por sí misma las etapas del proceso. Aconsejamos realizar la línea de vida del proceso de la experiencia con los diferentes grupos participantes, en los talleres de recuperación histórica.



### Cuadros de ordenamiento

María de la Luz Morgan y Marfil Francke, de la Escuela de Desarrollo de Lima-Perú, proponen el siguiente cuadro para facilitar el ordenamiento de la información.

Fechas	Qué se hizo	Para qué	Quiénes	Cómo	Resultados	Observaciones

El cuadro puede ser útil para ordenar toda la información obtenida en el momento anterior (recuperación histórica), facilita una “visión esquemática” y completa del desarrollo de la experiencia. Sin embargo, necesitamos adecuar el cuadro al tipo de experiencia que se está sistematizando. Por ejemplo, se pueden incluir columnas, modificar y cambiar su orden, etc.

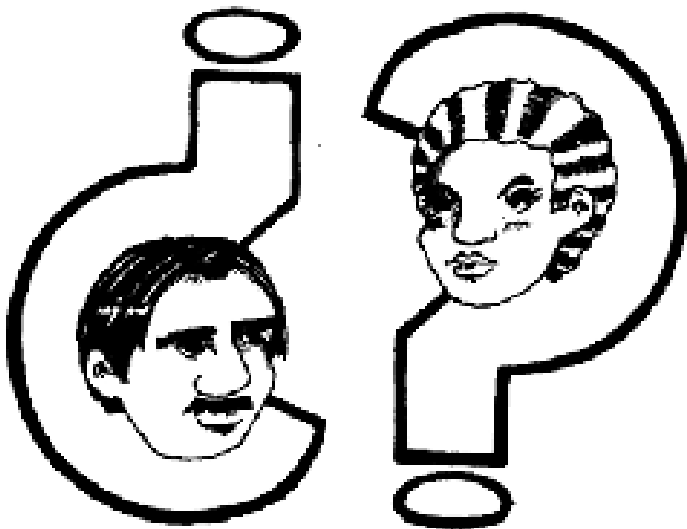
Es preferible dibujar los cuadros en grande, por ejemplo “empapelar” toda una pared. La información que se ordenará en los cuadros puede ser trabajada en un inicio por una persona y luego completada por todo el equipo de facilitación.



# PASO 4

## El análisis crítico

*...que nos atrevamos a arriesgar proposiciones y preguntas que faciliten la construcción de conocimientos y que no le temamos a las contradicciones, porque la historia, nuestra vida, razón de nuestros conocimientos y prácticas está llena de ellas, y es porque se dan esas paradojas que nos podemos sentar a dialogar.*  
Alfredo Ghiso<sup>15</sup>



Hasta aquí hemos retratado el entorno y el desarrollo de una experiencia vivida. Ha sido un trabajo descriptivo con los diferentes grupos participantes. Ahora, el paso decisivo en el viaje sobre el mar de la experiencia es ir más allá de lo descriptivo, encontrar la coherencia y la explicación crítica de lo vivido. No solo saber qué pasó sino por qué pasó...<sup>16</sup>, y por supuesto cómo pasó.

La fase del análisis crítico tiene tres momentos:

- El análisis de elementos significativos.
- La interpretación del proceso vivido.
- Las conclusiones.

En la práctica de la sistematización, es difícil separar el análisis de los elementos significativos de la interpretación del proceso vivido. Es un constante ir y venir entre estos dos momentos. Sin embargo, hemos dividido estos procesos para facilitar su explicación y comprensión.

El tercer momento, las conclusiones, se elaboran una vez analizado y entendido a profundidad el desarrollo del proceso vivido.

15. A. Ghiso, en: *Época II, Volumen V, Número 9*, "Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos", Universidad de Colima, Junio 199, p.152.

16. M. Peresson, *op. cit.*, p.74.

## Análisis de los elementos significativos<sup>17</sup>

Al revisar el proceso vivido se observa que la historia recuperada no solo se desarrolla por etapas sino que está conformada por diferentes elementos. Ahora se trata de descomponer el proceso vivido en los elementos que lo constituyen, descubrir su lógica interna y comprender las relaciones que se han establecido entre sus diversos elementos, y por supuesto como ha influido el contexto. Vamos por partes.

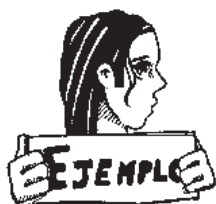
Un proceso tiene muchos elementos: ¿cuáles son estos elementos? En la sistematización interesan los elementos que están relacionados directamente con los ejes de la sistematización definidos anteriormente.



Por ejemplo:

Una organización de base está sistematizando su experiencia en la formación de líderes comunales; uno de los ejes definidos es la aplicación de la metodología de formación. Los elementos de este proceso podrían ser:

- Los materiales didácticos que usaron.
- Los principios metodológicos.
- La relación entre líderes y facilitadores, etc.

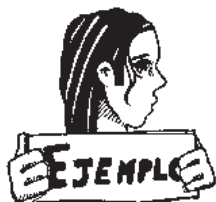


Otro ejemplo:

Una organización feminista está sistematizando su experiencia en el trabajo con mujeres violentadas. Han trabajado en talleres colectivos y de acompañamiento personal. Uno de los ejes de su sistematización es el proceso de desarrollo de la autoestima de las mujeres durante la experiencia. Los elementos podrían ser:

- Los talleres en la construcción de la autoestima.
- El tratamiento de conflictos interpersonales, etc.

Una vez precisados los diferentes elementos, se analiza su desarrollo en el transcurso de la experiencia, los cambios y las transformaciones que se han dado. Es necesario también conceptualizar los elementos. Esta conceptualización se fundamenta en la experiencia y puede ser enriquecida con teoría. Por ejemplo: aportes teóricos de autores que hayan trabajado sobre este tema.



Tomemos nuevamente el ejemplo de la organización feminista. Un elemento de su experiencia podrían ser los talleres para la construcción de la autoestima; para describir este elemento hay que explicar previamente cómo entiende esta organización la autoestima, luego analizar cómo han influido los talleres sobre la autoestima de las mujeres en el transcurso de la experiencia. También se analizan los cambios y adaptaciones que se han realizado y cómo han afectado a las mujeres. Se trata de entender por qué se dieron estos cambios.

17. Ver: M. Francke y M. Morgan, *op. cit.*

## Interpretación del proceso

Al contrario del momento anterior, ahora se trata de concebir e interpretar la experiencia como una totalidad, elementos y procesos, incluyendo los contextos en los que se desarrolló la experiencia.

En la interpretación del proceso interesan los momentos de “quiebres” o rupturas del proceso, o sea los cambios de rumbo, de metodología, etc. Son momentos de reflexión profunda para entender por qué se cambió y cuáles fueron sus consecuencias.

Marfil Francke y María de la Luz Morgan describen la interpretación del proceso de esta forma: En este momento de la sistematización, el objetivo es explicar el proceso vivido. Sacando a la luz los nuevos conocimientos obtenidos durante la experiencia... esta fase termina cuando llegamos a comprender la lógica interna del proceso y obtener un aprendizaje valioso en relación de lo sucedido.<sup>18</sup>

Queremos hacer énfasis en que toda interpretación y construcción de nuevos conocimientos debe ser un acto colectivo de las personas que participen en la sistematización, ya que, como dice Bateson: el sentido o la significación se construye en la interacción y no en la cabeza de cada individuo.<sup>19</sup>

## Herramientas



*Una educación de preguntas es la única educación creativa y apta para estimular la capacidad humana de asombrarse, de responder a su asombro y resolver sus verdaderos problemas esenciales, existenciales. Es el propio conocimiento.*

Paulo Freire<sup>20</sup>

## Guía de preguntas

En esta fase las preguntas serán las herramientas imprescindibles para nuestro trabajo. Formularemos preguntas críticas, cuestionadoras, que permitan pensar, reflexionar, entender y posicionarse de manera directa y concreta frente a los hechos.

Las preguntas, como mencionamos anteriormente, nacen de los ejes de la sistematización definidos en el marco, y deben necesariamente interrogar al proceso. El equipo facilitador puede elaborar la guía de preguntas; sin embargo, habría que buscar las respuestas en un grupo más grande de personas que participaron en el proceso. Esta búsqueda (de respuestas) debe ser un espacio colectivo, preferiblemente un taller.



No es el momento de evaluar si algo estuvo bien o mal, sí logramos o no cumplir con los objetivos y expectativas. Se trata de saber por qué y cómo pasó el proceso vivido.

18. M. Francke y M. Morgan, *op. cit.* p. 17.

19. G. Bateson, en Jorge Barudy, *El dolor invisible de la infancia*, Paidós, Barcelona, 1996, p. 33.

20. P. Freire y A. Faundez, *Por una pedagogía da pergunta*, Río de Janeiro, Paz e Terra, 1985, p. 52.

## Las conclusiones

El fin de una sistematización es mejorar y alimentar la práctica. No basta con analizar e interpretar un proceso, es necesario sacar conclusiones sobre lo que hemos aprendido en el transcurso de la experiencia. Las conclusiones apuntan a una nueva propuesta de interrelación alimentada y enriquecida por los aprendizajes de la experiencia.

Ofrecemos unas preguntas generales que pueden ayudar a obtener las conclusiones:

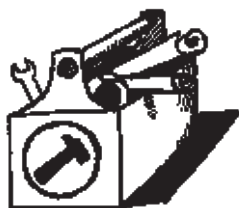
- ¿Cómo lo harían si volvieran a empezar el proyecto?
- ¿Qué parte de la experiencia la replicarían, dónde cambiarían, la mantendrían igual o la adaptarían?
- ¿Qué sugerencias darían a otras personas que desean empezar un proyecto similar?
- ¿Cuáles han sido las dificultades, errores, aciertos, acuerdos, desacuerdos, generalizaciones, perspectivas, etc., que consideramos importantes de compartir?

Oscar Jara menciona dos tipos de conclusiones:

**Las conclusiones teóricas** o conceptualizaciones sobre las que se trabajaron en el análisis de los elementos significativos del proceso. Estas conclusiones sirven sobre todo para enriquecer la base teórica de la intervención (la apuesta).

**Las conclusiones prácticas** son las enseñanzas que se desprenden de la experiencia, que deberían tomarse en consideración para mejorar o enriquecer las futuras prácticas, tanto propias como ajenas.<sup>21</sup>

## Herramientas



### Trabajo en grupo con IVA

En grupos se elaboran las conclusiones, se escriben en papelotes. Luego cada grupo revisa los papelotes de los otros y añade sus ideas con otro color de marcador. Si es necesario se hace al final una plenaria para lograr un consenso.

### Imaginar un proceso ideal

Una herramienta válida y útil para este momento es imaginar un “proceso ideal”. Una vez que tenemos “toda la experiencia”, que sabemos las actividades que han sido acertadas y dónde hemos fallado, podemos imaginar y elaborar un “proceso ideal”.

---

21. Oscar Jara, *op. cit.*, p.123.

# PASO 5

## Comunicar los aprendizajes

*Y esta palabra, este papel escrito  
por las mil manos de una sola mano,  
no queda en ti... sirve para sueños,  
cae a la tierra: allí se continúa.*  
Pablo Neruda<sup>22</sup>



Imaginemos que estamos regresando de un largo viaje, emocionante e interesante; nos sentimos llenos de recuerdos, anécdotas, olores y sabores. ¿Qué haríamos en un momento así? Estaríamos deseosos de compartir lo que vivimos con nuestros seres queridos.

De igual manera, ahora que está por finalizar el viaje sobre el mar de nuestra experiencia, es necesario compartir las aventuras, aprendizajes, lecciones, con otras personas, y ofrecer un recuerdo que relate el viaje y sus aprendizajes.

Compartir los resultados de la sistematización tiene un doble objetivo:

1. Por un lado, elaborar un documento para compartir con personas que no participaron en la experiencia; implica reflexionar nuevamente sobre los resultados de la sistematización, redactar con claridad el texto, explicar los detalles significativos del proceso y del contexto, así como también presentar el proceso vivido y expresar los resultados de una manera precisa. Las personas que elaboren el texto (el equipo de sistematización) deben comprender y profundizar tanto su proceso individual como el proceso vivido en general.

2. Los resultados de la sistematización de una experiencia son valiosos y enriquecedores porque se basan en la práctica. Sería lamentable (e irresponsable, según algunas personas) compartir los aprendizajes únicamente con las personas participantes del proceso de sistematización. Es

22. Pablo Neruda, *Cien sonetos de amor* (XCVIII).

necesario difundir los resultados a un público más numeroso. No se trata de obtener un compendio de recetas para que otras organizaciones imiten nuestra práctica; se trata de alimentar y enriquecer la práctica de organizaciones o personas que trabajan en un campo similar al nuestro. Para que de esta manera puedan:

- conocer la experiencia vivida y sistematizada;
- comprender nuestras reflexiones alrededor del proceso vivido;
- incorporar algún aspecto de nuestra práctica en su trabajo; y,
- objetar los desacuerdos (previa reflexión y argumentación).

## **El documento base**

Para poder comunicar los resultados es imprescindible elaborar un documento que abarque todo el proceso de la sistematización. ¿Cuál sería el contenido de este documento?

### **1. Introducción**

- Los motivos para realizar la sistematización.
- Las necesidades para realizar la sistematización.
- La presentación del equipo facilitador de la sistematización.

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

- Describir brevemente el proceso de la sistematización (aquí se habla de la sistematización y no todavía de la experiencia).
- Relatar las anécdotas significativas que ayuden a entender el proceso de la sistematización.
- Mencionar a todas las personas, organizaciones o grupos que participaron en el proceso de la sistematización (aparte del equipo de facilitación).

### **3. El marco de la sistematización**

- Los faros que hemos construido.

### **4. Los contextos**

- Resumir los diferentes contextos de la experiencia.
- Describir a las personas que participan en la experiencia.
- Explicitar la apuesta.

### **5. La historia recuperada**

- Relatar el proceso vivido organizado en etapas y momentos.

### **6. La interpretación crítica**

- Expresar y redactar de una manera precisa y comprensible las conceptualizaciones de los elementos significativos y las reflexiones sobre el proceso.

### **7. Las conclusiones**

- Redactar las conclusiones del proceso.

### **8. Cierre**

- Valorar el proceso de sistematización.



Es posible, en la redacción del documento de la sistematización, intercalar los resultados de la interpretación crítica y la historia recuperada, es decir, relatar la historia y al mismo tiempo conceptualizar los elementos significativos.

## Herramientas



Una vez elaborado el documento base se debe buscar maneras de presentar los aprendizajes del proceso de la sistematización. Se pueden crear nuevos formatos dejando volar la fantasía y la creatividad. Existen diferentes maneras de presentarlos. A continuación mencionamos tres posibles formatos:

### Un libro

Convertimos al documento base en un libro e incluimos fotos, dibujos, etc., para reforzar y dar vida al texto.

Las ventajas de este formato son diversas: es completo, fácil de compartir y de difundir a las personas interesadas, y además se puede leer las veces y en el lugar que uno quiera.

Su desventaja es que al comunicar textualmente se corre el riesgo de limitar la riqueza del proceso vivido y por lo mismo, puede no ser muy vital para la persona que lo lee.

### Un programa radial

Las ventajas de un programa radial son numerosas: es accesible a personas que no saben leer, es un formato lleno de vida, se pueden incluir las voces y testimonios de las personas participantes; y es un medio de comunicación masivo que está al alcance de muchas personas.

Las desventajas: se necesita un radio o grabadora y no se puede escuchar en cualquier lugar. La producción no es sencilla. Se necesitan conocimientos técnicos especializados.

### Un video

Para testimoniar lo que se ha hecho y cómo se ha hecho, es necesario producir un video que refleje fielmente el proceso vivido. Se deben filmar las actividades importantes del desarrollo de la experiencia. Esto requiere planificar la sistematización antes de empezar el proyecto para obtener las filmaciones durante el desarrollo del proceso.

Las ventajas del video son muchas, entre ellas que en la actualidad es el medio más persuasivo de comunicación, y además juega con la combinación de imágenes, palabras y sonidos. Puede representar la vida en sus diversas facetas, es accesible y comprensible para personas que no saben leer.

Como desventajas; se necesitan conocimientos técnicos y equipos específicos para la producción. No se puede ver en cualquier lugar, ya que se necesita un aparato de televisión y una video-grabadora.



Si vamos a comunicar los resultados de una sistematización, es importante saber con quiénes vamos a compartir nuestros aprendizajes. El formato de la presentación del trabajo se lo debe diseñar "a la medida" del público a quien va dirigido. Una cosa es hacer una presentación o un libro para un grupo de niños y niñas, y otra hacerlo para un grupo de docentes de una universidad.

# DOCUMENTOS DE CONSULTA

**Barnechea, M.; Gonzalez, E.; Morgan, M.,** ¿Y cómo lo hace? Propuesta de método de sistematización, Taller Permanente de Sistematización, Lima, 1992 (documento en Internet: <http://www.alforja.or.cr/sistem/>).

**Barudy, J.,** El dolor invisible de la infancia, Paidós, Barcelona, 1996.

**Equipo Maíz,** Vamos a Jugar, tomo I, II y III, San Salvador, Equipo Maíz, 1999, 2000 y 2002.

**Francke, M.; Morgan, M.,** Materiales didácticos, No. 1: La sistematización, Escuela para el Desarrollo, Lima, 1995 (documento en Internet: <http://www.alforja.or.cr/sistem/>).

**Freire, P.; Faundez, A.,** Por una pedagogía da pregunta, Río de Janeiro, Paz e Terra, 1985.

**García, R.,** "Conceptos básicos para el estudio de sistemas complejos", en: Leff, E. (coord.) Los problemas del conocimiento y la perspectiva ambiental del desarrollo, México D.F., Siglo XXI Editores, 2000.

**Ghiso, A.,** De la práctica singular al dialogo con lo plural. FUNLAM, Medellín, 1998 (documento en Internet: <http://www.alforja.or.cr/sistem/>).

**Ghiso, A.,** "Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos". en: Época II, Volumen V, No. 9, Universidad de Colima, junio, 1999.

Jara, O., Para sistematizar experiencias, San José, ALFORJA, 1995.

**Jara, O.,** "Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias", Seminario de ASOCAM, Cochabamba, 2001, (documento en Internet: <http://www.alforja.or.cr/sistem/>).

**Mariño, G.; Cendales, L.,** "La sistematización en el trabajo de educación popular", en: Aportes 32, Bogotá, DIMED, 1987.

**Martinic, S.,** Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación popular, Santiago de Chile, CIDE, 1987, (documento en internet: <http://www.alforja.or.cr/sistem/>)

**Maturana, H.; Varela, F.,** El árbol del conocimiento. Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1984.

**Peresson, M.,** "Metodología de un proceso de sistematización", en: Aportes 44, Bogotá, DIMED, abril, 2000.

**Vargas, L.; Bustillos, G.,** Técnicas participativas para la educación popular, 8ª ed., Tomo I y II, San José, ALFORJA, 1992.