FIDAMERICA

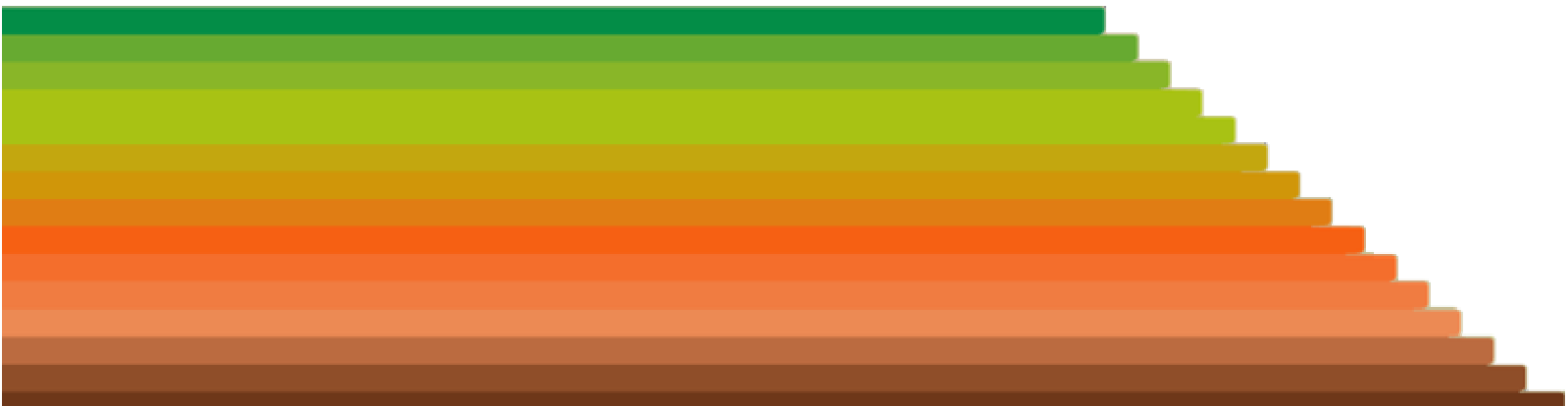
FIDA

PREVAL

Sistematización De Experiencias Locales De Desarrollo Rural

Guía Metodológica

Versión Revisada y Aumentada



AUTORES:
Julio A. Berdegué
Ada Ocampo
Germán Escobar

VERSION REVISADA POR:
Eduardo Bayón
Lucía Calil
Germán Escobar
Carmen Lucía Jaramillo
Eduardo Ramírez
Emma Rotondo
Molvina Zeballos

Versión revisada y aumentada
Mayo, 2007.

© Copyright FIDAMERICA Y PREVAL, 2007

Se autoriza la reproducción parcial o total de este documento para fines educativos y sin ánimo de lucro. Toda reproducción deberá mostrar el título, autores y fecha del documento original, y señalar que esta publicación ha sido posible gracias al auspicio del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA).

Introducción

Este documento corresponde a una revisión de la Guía Metodológica para la sistematización de experiencias locales de desarrollo rural (Berdegué, et al., 2002) que prepararon FIDAMERICA y PREVAL en 2000 y que ha sido utilizada exitosamente como instrumento de recuperación de conocimiento dentro de un esquema de construcción de sistemas de aprendizaje y gestión de conocimientos, esquema cuyo uso se promueve entre los proyectos de desarrollo rural que son auspiciados por el FIDA en América Latina y el Caribe.

Sin duda, esta guía y todos los esfuerzos por aprender y gestionar el conocimiento van dirigidos a los procesos que impulsan los proyectos de desarrollo regional asociados con el FIDA, los cuales realizan una serie de acciones según las pautas de diseño de cada uno. Con la sistematización de experiencias se pretende recuperar el conocimiento que todas las personas involucradas en los procesos de desarrollo van produciendo y acumulando, con el fin de realizar un análisis crítico de dichos procesos y aprender sobre sus fortalezas y debilidades.

FIDAMERICA y PREVAL son programas regionales del FIDA concebidos para apoyar los proyectos de desarrollo en temas y con enfoques definidos. La sistematización de las experiencias reales parte de las concepciones y las actividades de los proyectos y están dirigidas, ciertamente, a mejorar dichos procesos y hacer más eficientes las acciones que lleven a la superación de la pobreza rural. Consecuentemente, si bien la sistematización apunta a las experiencias reales vividas por los distintos actores del desarrollo[1], su definición y su análisis no es ajena a los proyectos y se realiza con la mira de que sean estos los primeros usuarios del conocimiento recuperado y las lecciones que de él se derivan. No obstante en el ciclo AGC la sistematización apunta al inicio del diálogo público y a la incidencia política.

El presente documento está organizado de la siguiente forma: en el primer capítulo después de esta introducción analizamos el concepto de “sistematización”, en el contexto de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural con comunidades pobres. Luego se aborda el problema de la elección de las innovaciones a sistematizar. El siguiente capítulo presenta los propósitos de la sistematización. A continuación se presenta y discute, en términos generales, el modelo en que se basa nuestra propuesta metodológica. El último capítulo tiene un carácter eminentemente práctico, pues presenta una secuencia de pasos y actividades para guiar el ejercicio de sistematización. Finalmente, en anexos se incluyen varias guías de terreno que acompañan el procedimiento descrito en el capítulo anterior.

---

[1] Para los fines y acciones de FIDAMERICA, se ha entendido que cada proyecto está conformado no sólo por el equipo técnico que lo opera sino por los actores directos, indirectos y otros que se involucran en las actividades. Así, por ejemplo, hacen parte de la población objetivo los productores, productoras y las organizaciones rurales asociadas a las actividades de los proyectos; los co-ejecutores que tienen a su cargo el trabajo de terreno de los componentes; los organismos y ejecutores públicos y privados que prestan servicios complementarios y/o paralelos a los productores así como otros interesados y organismos que contribuyen a la superación de la pobreza en los territorios que cubre cada proyecto FIDA. Es importante considerar explícitamente a los Gobiernos Locales que trabajan con proyectos FIDA como instancias posibles de co-financiamiento.

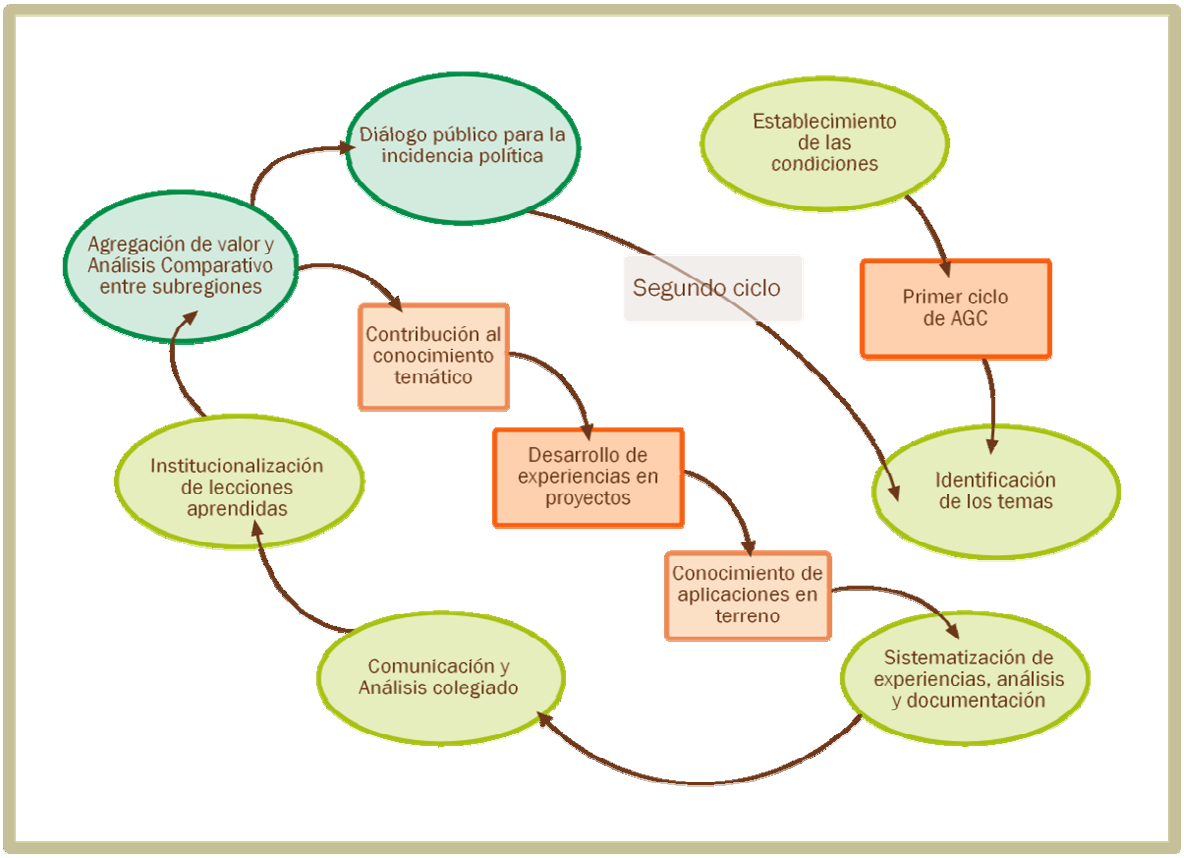
La acumulación de experiencias sistematizadas, la dinámica de los proyectos de desarrollo, algunas modificaciones en el diseño de nuevos proyectos y los requerimientos institucionales del FIDA –que se ha declarado como una institución de aprendizaje e innovación- en materia de gestión del conocimiento, han señalado la conveniencia de poner el acento en un nuevo nivel de recuperación del conocimiento producido por los actores del desarrollo. El salto de escala busca pasar de sistematizar las experiencias específicas que se desarrollan en los proyectos, a concentrar los esfuerzos de sistematización en el nivel de innovaciones o en los componentes de los proyectos. Se trata de concentrar los esfuerzos del aprendizaje en dimensiones más amplias: En aspectos comunes que permitan superar las particularidades de los proyectos, para que el conocimiento recuperado pueda ser compartido por un número grande de proyectos., También concentra esfuerzos en procesos que combinen acciones de distintos componentes para contribuir a superar la pobreza rural -que es un objetivo del FIDA-, en el caso de las sistematizaciones de experiencias de innovaciones. Más aún, la escala se aumenta a tratar de establecer sistemas de aprendizaje y gestión de conocimientos (AGC) a nivel de los organismos que coordinan las políticas, programas y proyectos de desarrollo rural en los países, con el objeto de aprender y analizar procesos de estrategias y metodologías aplicadas que sirvan de fundamento para la formulación de políticas de desarrollo rural.

La aproximación que ha venido construyendo FIDAMERICA para trabajar con los proyectos de desarrollo rural que financia el FIDA en América Latina y el Caribe, se enfoca en la construcción de Sistemas de Aprendizaje y Gestión de Conocimientos (AGC), inicialmente en los proyectos y, posteriormente, en un número de organizaciones de investigación-desarrollo alrededor de los temas de desarrollo rural liderados por los proyectos. La idea central, es analizar procesos de desarrollo a partir de las visiones de los actores principales, con el fin de mejorarlos y asegurar que son eficaces y eficientes para contribuir a la superación de la pobreza rural. Para el futuro inmediato, el enfoque AGC será aplicado a nivel de los organismos de desarrollo rural en países seleccionados, con una cobertura mucho más amplia de proyectos de desarrollo.

El enfoque AGC cumple varias funciones y se compone de varios pasos, tal como se representa en el Gráfico 1[2]. Cubre un proceso que se inicia con la definición de los temas y preguntas sobre los cuales los actores quieren aprender y recuperar conocimientos, hasta acciones tendientes a convertir las buenas experiencias en alternativas de política, como una manera de extrapolar los resultados y de contribuir al combate de la pobreza rural.

υ Gráfico 1: La Sistematización en el ciclo de aprendizaje y gestión del conocimiento

[2] Guijt, I., J. Berdegué, G. Escobar, E. Ramírez y J. Keitaanranta. 2006. **Institucionalización del aprendizaje en iniciativas de alivio de la pobreza rural**. Rimisp. Santiago, Chile.



Claramente todos los pasos de aprendizaje son importantes para cumplir los ciclos. En la construcción de su metodología, FIDAMERICA ha puesto especial énfasis en algunos procedimientos para la realización de esos pasos. Por la importancia de algunos de ellos, el énfasis en su implementación ha sido diferenciado. En los siguientes párrafos se intenta hacer una explicación sintética del procedimiento en cada paso. En el futuro inmediato, FIDAMERICA intenta dar énfasis especial a los pasos de diálogo público e incidencia política.

El establecimiento de las condiciones corresponde, simplemente, a la formalización de los compromisos de trabajo entre los proyectos de desarrollo y FIDAMERICA. Dado que las actividades de AGC generalmente no forman parte de los componentes de los proyectos, se ha encontrado necesario alcanzar un compromiso con los proyectos que desean construir sus sistemas de aprendizaje y gestión de conocimientos, ya que estas actividades requieren asignación de varios tipos de recursos por parte de los proyectos y de FIDAMERICA para su implementación.

En la identificación de los temas se inicia la participación de los principales actores del desarrollo. La selección de los temas de análisis y la asignación de prioridades que requiere, se realiza con secciones de consulta separada a, al menos, tres tipos de actores

directos: el equipo técnico de los proyectos, las empresas y organismos co-ejecutores de los componentes del proyecto en terreno y representantes de las organizaciones rurales que forman la población objetivo de los proyectos y sus co-ejecutores. Se elaboran listas priorizadas de temas en talleres cortos con cada tipo de actores y, posteriormente, se comparan, se identifican temas iguales, se agregan temas muy similares y se elabora un plan de trabajo hasta por tres años, en el cual se reflejan los intereses de los actores involucrados en la definición de los temas sobre los cuales se quiere aprender.

En el paso de recuperación del conocimiento, se busca obtener el conocimiento implícito que acumulan los principales actores del desarrollo rural, el cual se convierte en la información básica para realizar un análisis crítico de de los procesos de desarrollo impulsados por los proyectos. Este paso ha sido desarrollado conjuntamente con PREVAL y constituye el objetivo de esta guía metodológica cuya versión anterior se ha aplicado con un número de proyectos, derivando conclusiones y lecciones aprendidas de procesos y experiencias específicas de cada proyecto[3].

La comunicación y el análisis colegiado es, en esencia, una fase de socialización de los resultados de la recuperación y análisis crítico del conocimiento, incluyendo las conclusiones, recomendaciones y lecciones que resultan de dicho análisis. Por tratare de temas específicos, es muy común que sólo algunos actores estén directamente involucrados en las tareas de recuperación de conocimientos y análisis de los procesos. Sin embargo, en pasos posteriores se busca afectar procedimientos que involucran a todo el proyecto y se quieren generalizar lecciones que deben recoger la experiencia y el conocimiento de otros actores del desarrollo. Es en este paso, se espera que los espacios de reflexión que tienen los proyectos de desarrollo (reuniones de planificación, revisión de logros, talleres de evaluación, reuniones de personal, etc.) sean aprovechados para compartir, analizar e internalizar los resultados de las sistematizaciones y sus productos directos.

La institucionalización de recomendaciones y lecciones es un paso que se cumple individualmente con cada proyecto que construye su sistema AGC. Es el resultado de un análisis de la sistematización de sus procesos, las recomendaciones y lecciones aprendidas con todo el equipo técnico e, idealmente, las organizaciones rurales que trabajan directamente en la implementación de esos procesos. Este paso debe generar modificaciones en las operaciones, métodos de trabajo o criterios normativos de los proyectos, de tal manera que las recomendaciones y lecciones se traduzcan en decisiones internas, para asegurar que tanto las debilidades como las fortalezas de los procesos analizados se modifican o se refuerzan en el diario quehacer de los proyectos, con las consecuencias esperadas en los logros de objetivos y en los resultados. Este paso exige un seguimiento y un trabajo combinado entre FIDAMERICA y los proyectos involucrados.

[3] El Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe -PREVAL- presta servicios de capacitación y asistencia técnica a los proyectos del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), difunde conocimientos y herramientas; y promueve mecanismos de intercambio entre redes, asociaciones y organizaciones especializadas en el tema Seguimiento y Evaluación (SyE).

FIDAMERICA agrega valor a los resultados de la recuperación de conocimientos, involucrando un número grande de personas en la discusión de los resultados de las sistematizaciones, no sólo como generadoras de recomendaciones y lecciones, sino a la luz de la discusión de los temas de esas sistematizaciones y de otras experiencias que tienen quienes participan en estas discusiones. A través de conferencias electrónicas, se involucran investigadores, académicos, agentes de desarrollo rural, formuladores y decisores de políticas, participantes en organizaciones, miembros de los equipos técnicos de los proyectos y, en general, interesados y aplicadores de los enfoques de desarrollo rural. Este paso contribuye a la generalización de las lecciones aprendidas, la identificación de limitantes del contexto y sus posibles maneras de enfrentarlas, así como a la identificación de los conceptos y contribuciones que cada ciclo AGC pudiera hacer al desarrollo del tema en discusión.

La actual fase de implementación de FIDAMERICA, ha incluido un aumento en la escala de la construcción de los sistemas AGC. Se ha querido avanzar desde la recuperación y manejo de conocimientos sobre procesos específicos, al aprendizaje y análisis de procesos más complejos: innovaciones (relacionadas con la generación de nuevos marcos conceptuales, estrategias, métodos e instrumentos) y componentes. Al mismo tiempo, se incluyó un salto en la cobertura del análisis, pasando del análisis localizado al área de influencia del proyecto. Varios cambios en la metodología de trabajo y de los pasos explicados anteriormente, se han introducido y un paso se ha agregado al esquema metodológico de FIDAMERICA para responder a este aumento en la escala de la construcción de los sistemas AGC: el diálogo público y la incidencia política.

Ha sido necesario modificar la metodología de sistematización de experiencias para ampliar la perspectiva de análisis, incluir alternativas de recolección y análisis de información de fuente primaria, incrementar la complejidad de los ejemplos, desarrollar temas nuevos como la participación o la resolución de conflictos y, en general, actualizar los niveles analíticos a la nueva escala de complejidad y cobertura.

También se ha modificado el proceso de identificación de los temas, porque la posibilidad de incidencia política requiere más puntos de observación de una misma innovación, a fin de afinar el análisis de contexto requerido en estos casos y la capacidad de generalización. Es así como se han definido ejes temáticos (transformación productiva, desarrollo institucional y gestión de proyectos) y dentro de cada eje, temas centrales para los ejes centrales para los ciclos AGC. La determinación de los temas ha implicado una amplia consulta a nivel continental y un taller presencial para establecer definiciones operacionales y asignar prioridades.

De igual forma, se ha fortalecido la unidad analítica y de aprendizaje de los ciclos AGC, conformando consorcios que bajo el liderazgo de los proyectos del FIDA, fortalezcan la capacidad analítica y la de buscar incidencia política para los resultados. Estos consorcios se conforman entre al menos tres organismos que comparten conceptos, intereses y áreas de influencia directa.

El concepto básico para agregar el diálogo público y la incidencia política, es que la contribución a la superación de la pobreza se incrementa en la medida que las buenas prácticas, los enfoques adecuados, las innovaciones eficaces y los procesos eficientes puedan generalizarse en los países y las subregiones de trabajo del FIDA en América Latina y el Caribe. Este paso incluye actividades de divulgación; convocatoria de

decisores y asesores de política, académicos, analistas de las políticas y ejecutores de políticas a distintos niveles; diálogo abierto de los resultados y de sus posibilidades de extrapolación; discusión de ventajas y desventajas de su replicación y, en general, las bondades y debilidades de los resultados obtenidos en terreno por proyectos que promueven innovaciones y que tratan de aplicar los conceptos de desarrollo rural a condiciones de pobreza.

El diálogo público se inicia con la presentación de los procesos, efectos, así como de las lecciones aprendidas del análisis de las experiencias. De acuerdo al alcance de los mismos, será posible o no, iniciar dinámicas de incidencia política, entendida como un proceso deliberado y sistemático que contempla la realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigida a influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas, mediante la formulación y presentación de propuestas que brinden soluciones específicas, con la finalidad de lograr cambios puntuales en el ámbito público.

Notemos que:

- Se trata de un proceso deliberado y sistemático, es decir, que implica acciones intencionadas que suponen la voluntad de hacer pública una propuesta frente a un problema determinado y la estructuración de un plan que permita desarrollar acciones simultáneas de distinto tipo.

- Lo que se busca es influir en quienes toman decisiones políticas, lo que obliga a identificar exactamente a los actores involucrados (hacedores de políticas, tomadores de decisiones y actores que influyen en ambos), construyendo estrategias y actuando con persuasión o presión, según sea el caso.

- Está dirigida a cambiar políticas (procedimientos, normas, formas de hacer, institucionalidad, etc.) en temas específicos a partir de propuestas puntuales, es decir, es una estrategia que se expresa en una política pública determinada que puede ser local, regional, nacional, global o sectorial, que responde a necesidades de la población o de sectores de ésta.

- Es un proceso de negociación de poder, por medio del cual grupos o sectores de la sociedad civil se involucran en dinámicas políticas para hacer valer sus intereses o sus formas de “hacer”, volviendo a los gobiernos más responsables, efectivos, transparentes y abiertos a la participación ciudadana.

Otras Definiciones De Incidencia Política	
Es el esfuerzo de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder. Son las actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.	**Manual para la facilitación de procesos de incidencia política,** WOLA-CEPDA, Washington, 2004.

En su definición más básica, es un conjunto de acciones dirigidas a quienes toman decisiones en apoyo a una causa política específica.	**Formando redes para el cambio de políticas: Manual de Capacitación en Defensa y Promoción,** The Futures Group Internacional, Washington, 1995.
Proceso de cambios de la realidad con dirección e intencionalidad en el ámbito de las políticas públicas (sistemático, coherente y participativo). Este proceso de influencia implica fases sucesivas de logro de metas progresivas y articulación de intereses comunes.	Definición presentada en el **Taller Regional de Capacitación en Incidencia,** Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José, 1997.

Idealmente, la incidencia política debe ser un componente de los distintos proyectos de desarrollo, presente desde el momento mismo de su diseño. FIDAMERICA, al incorporar el diálogo público y la incidencia política en su ciclo de aprendizaje y gestión del conocimiento, en este primer momento está proponiendo un ejercicio ex-post, habida cuenta que en el pasado, esta dimensión no fue contemplada en sus proyectos.

En este capítulo vamos a analizar el concepto de sistematización, los elementos que lo componen, y las particularidades y aspectos comunes entre ésta y otras formas de conocimiento ligadas a las experiencias de desarrollo.

Conceptos

Hay muchas definiciones de sistematización. A continuación reproducimos tres de ellas:

Definiciones	Fuentes
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.	Algunas categorías de análisis para la sistematización. CIDE-FLACSO. Santiago, Chile. Sergio Martinic. 1984.
La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.	Para sistematizar experiencias. ALFORJA. San José, Costa Rica. Oscar Jara. 1998.

La sistematización, como actividad de producción de conocimientos sobre la práctica, tiene a esta como su referente principal, ya que es el sustento, y a la vez, lo que da sentido y orientación. Sin práctica no hay sistematización posible, y esta tiene como finalidad principal volver a la práctica para reorientarla desde lo que ella misma enseña.	Mercedes Barnechea, Estela González y Maria de la Luz Morgan "L a producción de conocimientos en sistematización". Taller Permanente de Sistematización. Lima, julio 1998.

En estas definiciones hay al menos cuatro elementos significativos que es necesario tocar más en detalle:

- Se trata de un proceso de reflexión crítica

  La sistematización permite que las personas - y especialmente los actores directos 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 colectivo. 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 incidir sobre las políticas públicas.

- La reflexión crítica se aplica a una experiencia

  La sistematización pone un acento muy fuerte en reconstruir y mirar *críticamente el proceso* vivido en una experiencia innovadora de desarrollo rural.

  ¿Qué quiere decir esto? Básicamente, que la sistematización apunta a reflexionar críticamente y a entender qué es lo que sucedió. Por supuesto que interesan los resultados, y describirlos es parte importante de toda sistematización, pero lo que más interesa es poder explicar cómo se hicieron las cosas y por qué, y extraer lecciones que nos permitan mejorar las prácticas en experiencias futuras.

- Se basa en la idea de "organizar" o de "ordenar"

  La sistematización es un proceso metodológico que tiene como propósito poner ordenar un conjunto de elementos (prácticas, conocimientos, ideas, datos) que hasta ese momento están dispersos y desordenados.

- Se propone mejorar las prácticas

  Cuestiones como las rutas que se tomaron para hacer las cosas y las razones que se tuvieron para hacerlas así y no de otra manera, son preguntas clave sobre las que es necesario reflexionar y a las que hay que dar respuesta en toda sistematización. Sin

embargo, en cada sistematización concreta la reflexión debe ir bastante más allá de sus fines estrictamente cognitivos: es importante conocer sobre las prácticas, pero es más importante retornar sobre ellas con el conocimiento producido para mejorarlas.

La idea es que toda sistematización produzca aprendizajes y lecciones susceptibles de ser utilizadas no sólo en aquellas experiencias que sirvieron como referente, sino también en otras que operen con estrategias similares.

Debido a las particularidades de los usuarios a quienes está dirigida esta guía, y a las orientaciones metodológicas de FIDAMERICA y PREVAL, creemos necesario agregar un elemento adicional:

- Es un proceso participativo, realizado fundamentalmente por los actores directos de la experiencia que está siendo sistematizada

  Como vamos a discutir en la siguiente sección, a los proyectos apoyados por el FIDA les interesa sistematizar porque consideran que:

  a) Es importante capturar y aprovechar los conocimientos 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 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 transformando gradualmente en un proceso habitual y sistemático.

Sin embargo, de lo anterior no podemos deducir de manera simple y lineal que los consultores externos y las labores que cumplen, no tienen cabida en este tipo de experiencias. Creemos que los consultores deben cumplir un rol importante facilitando los procesos de análisis crítico, que siempre deben tener como protagonistas a los actores del desarrollo.

La sistematización en el ciclo de un proyecto

En un proyecto que cuenta con un sistema de PSES, definido como una herramienta de gestión para recolectar, analizar y comunicar información sobre los cambios, la sistematización es un subsistema que analiza críticamente los procesos que han seguido las experiencias, interpretando lo realizado y ordenando sus elementos, con la finalidad de extraer aprendizajes, socializarlos y propiciar el diálogo publico entre los actores.

Promueve procesos participativos para recuperar el conocimiento -fundamentalmente promueve el involucramiento de los actores directos e indirectos de la experiencia-, dialogar y concertar perspectivas.

Cuando esto se logra, la sistematización puede llegar a ser la base de un verdadero sistema de gestión del conocimiento producido y acumulado por técnicos, campesinos y otros agentes del desarrollo agrícola y rural.

υ Sistematización, evaluación e investigación: aspectos comunes y diferencias υ

Es importante tener claro el concepto de sistematización frente al de evaluación y de investigación[4] ¿qué tienen en común y que los diferencia? A continuación presentamos un cuadro que compara las tres formas de conocimiento:

Dimensión	Sistematización	Evaluación	Investigación social
Objeto de estudio	Experiencias de desarrollo con énfasis en los procesos y las estrategias de intervención. Para comprender, responde a ¿qué pasó? Cómo se hizo?	Un proyecto con la comparación de los resultados alcanzados frente a lo planificado, de acuerdo a criterios de eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad. Responde ¿cuánto se ha hecho?	Un aspecto de la realidad social con diversos énfasis temáticos. Responde a ¿Qué determina los fenómenos sociales?
Propósitos	Recupera, reconstruye, organiza y procesa experiencias – interpretando críticamente los hechos- para obtener de ellas aprendizajes y lecciones que nos permitan mejorar las prácticas.	Valorar los resultados de una experiencia en términos del cambio producido, de modo que la información y el aprendizaje resultante mejoren la toma de decisiones.	Generar conocimiento nuevo o más acabado sobre la realidad social. Este conocimiento puede ser utilizado (y lo es con frecuencia) para diseñar intervenciones con mejores marcos de referencia.
Métodos	Requiere de métodos que permitan pasar de la experiencia vivida a la comunicación y aprendizaje. Utiliza procedimientos y técnicas que se asocian a la reconstrucción, reflexión y análisis así como de interpretación crítica mayormente cualitativos y	Utiliza procedimientos y técnicas que se asocian a métodos cualitativos y cuantitativos. Decide entre unos u otros o combina ambas metodologías, tomando en cuenta la naturaleza de los hechos a evaluar.	Utiliza y/o aplica el método experimental, procedimientos y técnicas que se asocian a métodos cualitativos y cuantitativos.

[4] Así, es frecuente la confusión entre sistematización con la evaluación participativa de procesos y la investigación-acción-participativa.

Dimensión	Sistematización	Evaluación	Investigación social
	cuantitativos.		

La sistematización se enfoca en experiencias desarrolladas (procesos) por grupos de actores en el marco de proyectos, entendidos como intervenciones intencionadas para transformar la realidad social. Es fundamental explicar la diferencia entre proyecto y experiencia. Así, la sistematización no se enfoca en los proyectos mismos, como es el caso de la evaluación que busca comparar y apreciar los cambios según lo planificado, sino que en la experiencia misma, recuperando y comunicando lo que sucedió a partir de la ejecución de un proyecto[5]. Sistematizar experiencias significa recuperar, ordenar y procesar la percepción que los actores tienen de las intervenciones en la práctica, interpretando lo hechos –desde perspectivas múltiples- tomando en cuenta los cambios en el contexto. Todo ello para comprender y producir conocimiento para aprendizajes[6] que nuevamente retroalimenten la práctica, creando teoría y nuevos conocimientos.

υ Ejercicio υ

Elaborar una definición propia de sistematización. Para ello deben conformarse grupos pequeños entre los miembros del equipo de sistematización, para escribir una definición y luego la compartirán con el grupo, para construir una definición colectiva.

υ

En este capítulo vamos a reflexionar sobre la elección de las innovaciones que queremos sistematizar y sobre la definición del enfoque de la sistematización.

υ Conceptos υ

La operación de las estrategias de los proyectos de desarrollo rural se concreta en sus componentes. Estos son definidos según tópicos de acción que responden a las

[5] "Taller Permanente de Sistematización. Nociones Básicas sobre Sistematización de Experiencias". María de la Luz Morgan, abril 2006. Documento preparado para FIDAMERICA y PREVAL.

[6] Ibidem

condiciones (limitaciones y potencialidades) de los territorios en que operan los proyectos. Gran parte de las acciones que involucran los componentes, que combinan aquellas que fueron planificadas por los proyectos con aquellas que emergen de las prácticas mismas, culminan en cambios. A su vez, parte importante de esos cambios constituyen verdaderas innovaciones, de las que se pueden extraer muchas y muy importantes lecciones.

Sin embargo, muchas veces esta necesidad de conocimiento colisiona con la escasez de los recursos disponibles por los proyectos. En efecto, parte de las limitaciones operativas asociadas a ellos tienen que ver con el hecho que, por lo general, están sujetos a recursos humanos y materiales escasos y a fuertes presiones de tiempo, al grado que es posible afirmar que ningún proyecto puede darse el lujo de sistematizar todo lo que hace, sino que es necesario elegir bien qué sistematizar para que el esfuerzo valga la pena.

En este punto resulta pertinente plantearse una interrogante ¿cómo elegir qué sistematizar? Consideramos que es necesario concentrar los esfuerzos de sistematización en aspectos amplios que permitan superar las particularidades para promover el análisis simultáneo y comparado de varias experiencias, de modo que el conocimiento recuperado haga referencia a temas que son compartidos por un número grande de proyectos.

Una manera de determinar qué sistematizar, es mirar a los elementos centrales de los proyectos de desarrollo: sus componentes (campos de acción que definen sus estrategias) y sus esfuerzos de combinar acciones y componentes (que frecuentemente forman una innovación). Las experiencias y el conocimiento que acumulan todos los actores para implementar esos elementos, pueden ser sistematizadas, dependiendo de los intereses de los mismos actores.

Es necesario entonces tener muy claro lo que entendemos por innovación –y más específicamente por innovación tecnológica- y por componente en los proyectos.

Una innovación es la secuencia de actividades por las cuales un o unos nuevos elementos son introducidos en una unidad u organización rural, con la intención de beneficiar la unidad u organización, una parte de ellas o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio identificable y producir un beneficio apreciable por la unidad social o sus miembros (West and Farr, 1990). Otra manera de ver este concepto, es diciendo que una innovación es la aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad por hectárea, por unidad de trabajo hombre o por unidad bovina adulta, o cualquier medida de productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. Es decir, no sólo hay que inventar algo sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello o, alternativamente, obtener otro tipo de utilidad que pudiera redundar en una recompensa a los esfuerzos de introducir una innovación.

Para entender mejor el concepto de innovación, se pueden mencionar tres de sus características (Estrada Ballate *et al*):

- La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio (i.e., la banca telefónica) o a cómo se vende o distribuye un producto (Pizza Hut).
- La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos: Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas (Benetton), de la paquetización de la oferta actual (Virgin Airlines) o de una combinación de tecnología y marketing (Swatch).
- La innovación no está restringida a ideas revolucionarias: No requiere nuevos inventos; para una empresa, desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones "incrementales" son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

Para los efectos de la sistematización de innovaciones en proyectos de desarrollo rural, es importante distinguir las innovaciones tecnológicas y los tipos de ellas que son frecuentes encontrar. La **innovación tecnológica** comprende el desarrollo de nuevos productos y procesos o la introducción de cambios tecnológicos significativos en los mismos. Es innovadora aquella organización que ha implantado productos y procesos tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados.

En ese marco, es posible distinguir varios tipos de innovación que se vinculan a diversos ámbitos del proceso productivo, entre ellos los siguientes:

- **Innovación productiva.** Comercialización de un producto tecnológicamente cambiado. Ocurre cuando las características del diseño de un producto cambian de manera que impliquen servicios nuevos o mejorados para los consumidores. La innovación de producto, se considera como la capacidad de mejora del propio producto, o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes.

  Ejemplos típicos de innovaciones productivas, tienen que ver con introducción de nuevos productos a nivel de predios de los pequeños productores o con adopción de cambios tecnológicos que mejoran la competitividad de los productores, y producen cambios en los mercados potenciales a que pueden destinarse los productos que son modificados.

  En la introducción de nuevos productos, es bastante frecuente que un grupo de productores opte por la producción de una nueva hortaliza, por ejemplo. Típicamente, la adopción de esta práctica implica cambios como la adquisición de nuevos insumos; modificaciones en la asignación de recursos como tierra y mano de obra; la utilización de crédito u otra fuente de financiamiento; la incorporación de asistencia técnica como insumo de producción que asegure la tecnificación de la nueva actividad y la búsqueda de nuevos compradores o acceso a mercados especializados: Por supuesto, todas estas nuevas actividades pasan a ser parte de las decisiones de manejo de las actividades productivas, entre las cuales, generalmente, se incluye el tiempo y la función gerencial del productor o de quienes toman las decisiones.

Los casos de mejoramiento de la competitividad de los productores, pueden estar asociados con agregación de valor de la producción que realiza el productor. Un caso frecuente, es el procesamiento de una parte de la producción que ya se hace en el predio (procesamiento de queso, producción de almidón de yuca, secado de algunas frutas o producción de dulce y mermelada, por ejemplo). Estas actividades pueden requerir del mismo tipo de reasignación de recursos y de nuevos insumos, como los mencionados eN el ejemplo de la introducción de nuevos productos, pero, además, en todos los casos es necesario acceder a nuevos mercados, establecer una estrategia de producción de acuerdo a esos mercados. En estos casos, la innovación productiva implica una serie de acciones tanto para el productor como para el o los proyectos/organismos que le prestan algunos servicios de infraestructura de producción.

- **Innovación de procesos.** Ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un bien o servicio. Esto puede involucrar equipamiento novedoso. Esta innovación consiste en la introducción de nuevos procesos de producción, o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costos, pues además de tener una repercusión especifica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados.

- **Cambios en formas de organización y administración.** Implica los cambios significativos en la dirección y métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, gestión total de la calidad, etc.

- **Innovación en desarrollo institucional.** Cambios, adaptaciones y nuevos enfoques en reglas de juego y estándares, orientados al empoderamiento del proceso productivo, la distribución de excedentes y la sostenibilidad.

Por su parte un **componente** es una parte funcional de un todo. En términos de un proyecto de desarrollo rural, es uno de los temas en que se desagrega su estrategia de intervención. Así, los servicios financieros que soporten la transformación productiva de un proyecto o el conjunto de actividades dirigidas a fortalecer la organización rural serán componentes de un proyecto que busque mejorar los ingresos y las condiciones de vida de la población objetivo, a través de modificaciones de la producción en el medio rural.

υ El enfoque de innovaciones υ

Como ya se ha definido, la innovación es un proceso relativamente complejo en el cual, generalmente, se involucran actividades de más de un componente de proyecto. Si bien no todos los proyectos logran conformar una innovación o incluyen este tipo de acción integrada en su diseño, las innovaciones son promovidas con cierta frecuencia.

Toda experiencia de innovación ofrece oportunidades de análisis cuidadoso y de extracción de lecciones que luego pueden ser aprovechadas tanto en el proyecto donde se realiza la innovación como en otros, cuando se busque replicar dicha experiencia.

Pero, qué criterios utilizar para identificar una innovación relevante que deba ser sistematizada?

- **El éxito de una experiencia.** Cuando se tiene evidencia que una experiencia ha sido exitosa en alcanzar los objetivos o resolver los problemas que se proponía. En algunos casos se trata de experiencias en curso sobre las que no es posible evaluar si serán o no exitosas. Sin embargo, nos llama la atención algunos de sus aspectos: sus métodos y procedimientos son novedosos y han atraído el interés de los participantes, sus acciones han promovido compromisos e involucramiento de distintos actores con una propuesta de cambio, etc.

  En estos casos sabemos que las experiencias exitosas se convierten, muchas veces, en modelos a imitar sobre los que quisiéramos tener el suficiente conocimiento para poder replicarlos en las mejores condiciones.

- Las experiencias exitosas son particularmente relevantes para dar inicio al diálogo público y para construir una estrategia de incidencia política, es decir para convertirla en una propuesta pública que se convierta en una norma (ley, ordenanza, resolución, etc.) nacional, subnacional o sectorial o que establezca un procedimiento (marco institucional, manera de "hacer") o regulación que amplíen los alcances de aquello que se propone a la esfera pública, es decir a grupos y sectores más vastos que por esta vía, se beneficiarán también de nuestra experiencia.

- **El fracaso en una experiencia.** En otras ocasiones la motivación nace de una experiencia especialmente negativa, que se convierte en un "modelo" de lo que no se debe hacer. El conocimiento de este tipo de experiencias es especialmente importante como una señal de alerta que ayude a prevenir a los gestores de otros proyectos para que no se cometan los mismos errores.

υ El enfoque de componentes υ

En otras ocasiones el incentivo nace más bien por el lado de algún "tema del desarrollo" o componente, cuyos resultados no son los esperados. Por ejemplo, el componente de crédito no está funcionando bien o el grado de avance del proceso de diversificación productiva, en el que se invirtieron tantos esfuerzos, es mínimo. Lo que quisiéramos saber es por qué los resultados no son los esperados y qué podríamos hacer para mejorarlos.

La respuesta a qué componente debemos sistematizar, requiere de un análisis preliminar para asegurarnos que elegimos aquellas experiencias que al sistematizarlas puedan producir los aprendizajes necesarios para mejorar las cosas. Si nos equivocamos en la elección, el esfuerzo podría ser en vano y al terminar la sistematización tendremos las mismas dudas que cuando comenzamos.

υ Ejercicio υ

1. Forme un grupo de trabajo.
2. Cada integrante del grupo de trabajo, durante 10 minutos, debe identificar dentro de su trabajo cotidiano:
   a) Una experiencia de innovación que se pueda sistematizar, determinando las acciones de los diferentes componentes del

υ

En este capítulo vamos a reflexionar sobre el propósito y la utilidad de los procesos de sistematización de experiencias en proyectos de desarrollo agrícola y rural.

υ Conceptos υ

Existen numerosas definiciones de "desarrollo". Estas definiciones han ido cambiando a lo largo del tiempo, conforme se ha ganado en experiencias que nos van indicando las limitaciones de las visiones predominantes en cada momento. Hoy en día existe consenso en que se hace "desarrollo" (en nuestro caso, desarrollo agrícola y rural) cuando se cumplen dos condiciones:

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

La primera idea ("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 radica en que si buscamos ampliar las oportunidades, ello significa que el papel activo está en manos de los propios campesinos, indígenas o pobladores rurales.

Nuestro papel como agentes externos es generar oportunidades, pero corresponderá a los actores locales el que esas oportunidades se hagan realidad. Hemos aprendido que el paternalismo ("asegurar los resultados"), a lo mejor nos deja satisfechos a nosotros mismos, pero siempre se traduce en frustración de nuevas posibilidades de progreso, bienestar y calidad de vida, una vez que nuestros proyectos terminan y nosotros nos alejamos.

Esta idea de darle un papel activo a campesinos, indígenas y pobladores rurales, se vincula directamente con la otra: fortalecer sus capacidades para que tomen cada vez mejores decisiones y con creciente autonomía.

La experiencia nos ha demostrado que cuando el papel activo en un proceso de desarrollo está en manos de los técnicos y otros agentes externos, los actores locales ven

reducidos sus espacios para decidir. Es probable que con frecuencia les consultemos o solicitemos sus opiniones sobre temas específicos, pero con seguridad todas las decisiones importantes seguirán estando en manos de técnicos y agentes externos. Es necesario caminar hacia un enfoque que precisamente busque la generación de espacios para la toma de decisiones, involucrando en los procesos a los diversos actores del desarrollo.

ᵕ Sistematización, conocimiento y toma de decisiones ᵕ

Con mucha facilidad nos olvidamos que los buenos proyectos de desarrollo deberían generar un tipo de cambios menos "concretos" o menos “tangibles”, pero de igual o mayor importancia que los cambios en infraestructura, producción o ingresos, a los que convencionalmente se limitan. Nos referimos a cambios en capacidades estratégicas que tienen que ver con el "aprender a hacer" y, muy especialmente, el "aprender a aprender".

Creemos que para los proyectos no sólo es importante el resultado que se alcanza al final (por ejemplo, un nuevo sistema de mercadeo o un sistema de asignación de recursos vía concursos), sino que también es importante el camino a través del cual se llega a ese resultado. Más aún si en la definición de ese camino han participado diversos actores del desarrollo, haciendo jugar sus valores y valoraciones, sus prácticas y conocimientos.

Estamos convencidos que si en ese camino todo es organizado, ordenado, decidido y ejecutado por los técnicos del proyecto, el aprendizaje colectivo de los usuarios será mínimo. Pero que si a lo largo de ese camino ellos deben hacerse preguntas, buscar y priorizar información, analizarla, resolver conflictos y remover obstáculos, y, al final, tomar decisiones, entonces los resultados del proyecto se habrán ampliado: sumarán al nuevo sistema de mercadeo una mayor capacidad de las comunidades locales para tomar decisiones.

Esta capacidad para tomar decisiones es clave en los procesos de desarrollo y se relaciona estrechamente con la posesión y uso del conocimiento. Muchas veces hemos participado de experiencias de desarrollo importantes y de ellas hemos obtenido datos e información detallada, pero mientras esos "ingredientes" no estén organizados adecuadamente, mientras no hayamos reflexionado críticamente sobre ellos, mientras no sepamos explicar de dónde, por qué y cómo hemos llegado a determinados resultados, no podemos hablar de manejo de nuevos conocimientos. Sólo y en la medida que hayamos hecho lo anterior, esas experiencias, datos e informaciones que resultan de nuestras prácticas cotidianas, van a adquirir sentido, es decir, se convertirán en elementos realmente útiles para la toma de decisiones sobre alternativas de acción y sobre criterios de actuación.

ᵕ ¿Cuáles son los propósitos de la sistematización? ᵕ

Es posible identificar diferentes propósitos para la sistematización de experiencias, todos sucesivos y complementarios entre sí. Algunos de los más importantes son los siguientes:

- Permite facilitar que los actores de las experiencias se involucren en procesos de aprendizaje colectivo y de generación de nuevos conocimientos a partir del análisis de procesos relevantes.

- Esos mismos actores –especialmente los campesinos, indígenas o pobladores rurales- desarrollan y fortalecen sus capacidades y utilizan mejor el conocimiento producido para tomar cada vez decisiones más acertadas y con creciente autonomía.

- Más capacidades y mejores conocimientos revierten en mejores prácticas y en mayores posibilidades de éxito en aquello que se hace.

- La comunicación de los hallazgos y resultados del análisis, y el compartir las lecciones aprendidas de dichos procesos, generan conocimientos para otras personas y actores del desarrollo en condiciones similares, ayudándolos a evitar prácticas poco eficientes y sugiriendo mejores alternativas para obtener los resultados esperados.

- La institucionalización de los cambios y la validación de las experiencias exitosas permite trascender el ámbito de lo local e insertarse a dinámicas de incidencia en políticas.

☺ Ejercicio ☺

1. Forme un grupo de trabajo.
2. Cada miembro del grupo, tome 10 minutos para responder dos preguntas:

   a) Señale un tipo concreto de decisiones que, a su juicio, deberían ser tomadas por los campesinos o indígenas con que trabaja su proyecto, pero que actualmente son tomadas por los técnicos, los directivos u otros agentes externos a las comunidades rurales (por ejemplo: deberían ser las propias organizaciones campesinas de base las que fueran responsables de decidir a cuáles socios se les deben dar créditos y por qué montos y bajo cuáles condiciones).

   b) Señale usted si conoce alguna experiencia concreta de desarrollo local, en su proyecto 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 los propios campesinos. Al parecer, hubo varios problemas durante los primeros años, pero ahora se han solucionado y aparentemente el sistema funciona bastante bien en la actualidad).

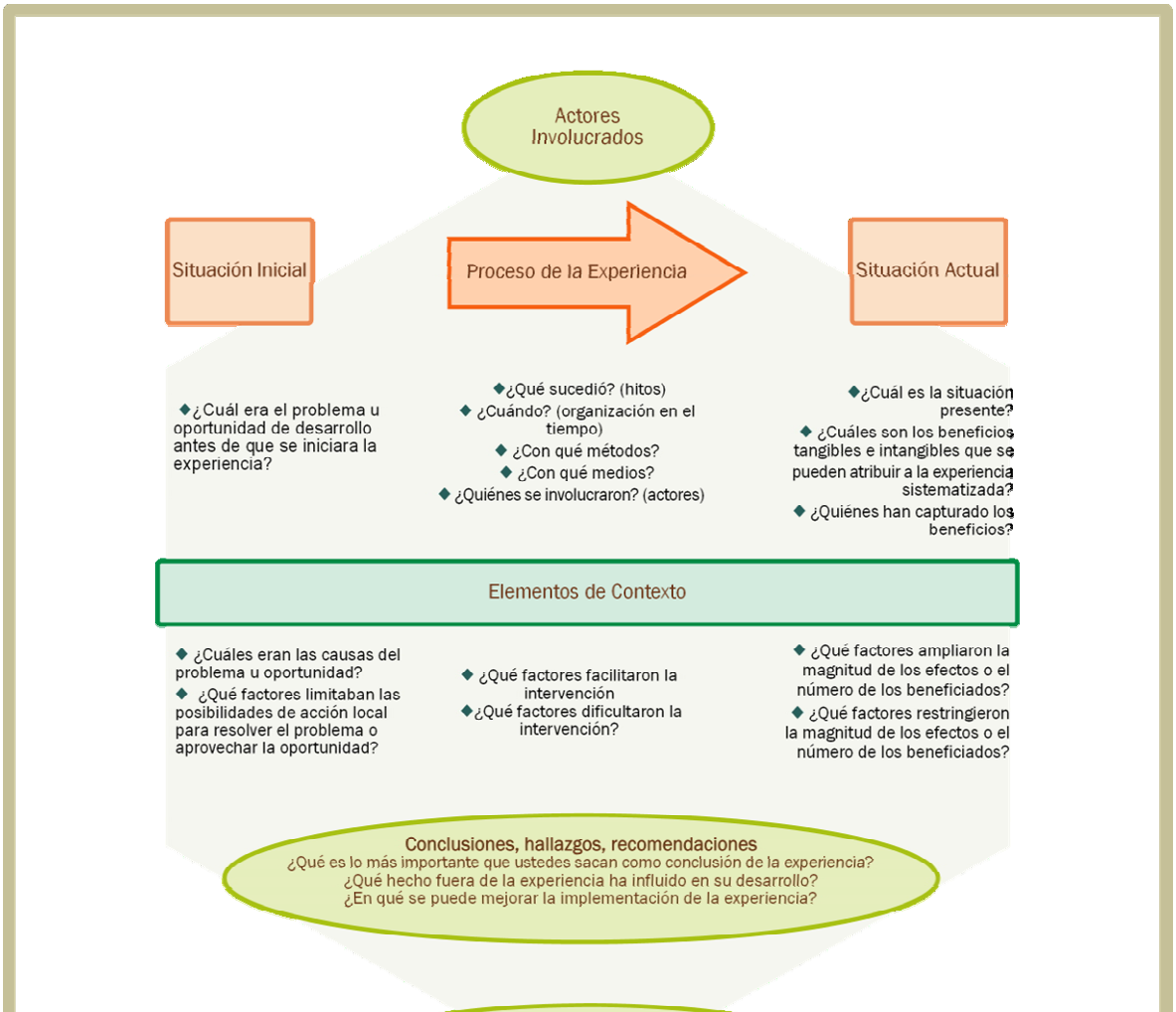
3. En grupo, compartan las respuestas individuales.

En este capítulo vamos a presentar un modelo general que resume el enfoque que queremos proponer en esta Guía Metodológica.

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.
2. La situación inicial y sus elementos de contexto.
3. El proceso de intervención y sus elementos de contexto.
4. La situación final y sus elementos de contexto.
5. Las lecciones extraídas de la sistematización.

Gráfico 2: Modelo General para la Sistematización



ᴗ Actores directos e indirectos de la experiencia de desarrollo ᴗ

En toda experiencia de desarrollo algunos individuos intervienen de manera directa, tomando las decisiones o ejecutando las acciones previstas. Ejemplos típicos los constituyen los dirigentes y socios de la organización local, los campesinos y los técnicos o funcionarios directamente responsables de apoyar la experiencia local.

De la misma forma podemos identificar otros actores que, si bien no forman parte del grupo de intervención directa, 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. A estos los llamamos actores indirectos y son por ejemplo: las autoridades superiores del proyecto, algunas autoridades gubernamentales, los comerciantes, otros campesinos de comunidades vecinas, etc.

La sistematización debe considerar la opinión y los puntos de vista de ambos tipos de actores, seleccionados teniendo en cuenta la temática en cuestión.

ᴗ Perspectivas Múltiples ᴗ

Toda experiencia de desarrollo local es un proceso social, en el cual se encuentran en relación diversos actores o agentes sociales, cada uno de ellos con su propia perspectiva e intereses sobre dicho proceso. Lo importante de esta afirmación es entender que estos agentes sociales, van a tener diferentes visiones, opiniones e interpretaciones sobre la situación inicial, la trayectoria de la experiencia (el proceso) y su situación actual, así como sobre los factores que han incidido positiva o negativamente en el transcurso de la experiencia o aún sobre las recomendaciones y lecciones aprendidas.

Por ejemplo, en la sistematización de un componente de "manejo de recursos naturales", una dirigente campesina local tal vez tendrá la opinión de que el problema de erosión al

cual el componente responde (situación inicial[7]), no era el que más les interesaba a la mayoría de los campesinos. Además, cuando se le pregunte sobre el proceso de intervención, esta dirigente a lo mejor nos dirá que lo que ella encuentra más importante, fue 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 actual), esta mujer campesina posiblemente diría que si bien es importante que ahora se hayan reforestado 60 hectáreas, ella valora mucho más el 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 erosión) era el más importante de todos porque, a largo plazo, ponía en grave peligro la sobrevivencia de la agricultura campesina en la zona. Respecto del proceso de desarrollo, este técnico se sentirá muy orgulloso de que hubo un uso muy eficiente de los escasos recursos disponibles, gracias al empleo de nuevas técnicas de producción de árboles en los viveros comunitarios. Finalmente, el técnico dirá que el resultado o situación actual, consiste en 60 hectáreas forestadas y una reducción de 20% a 40% en la tasa de erosión*.

Por su parte, el alcalde o intendente 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 agua para el consumo humano y que por ello era muy importante proteger la cuenca. Respecto al proceso, esta autoridad se sentirá muy satisfecha de que los vecinos y el municipio trabajaron juntos y con mucha armonía. Respecto de los resultados, manifiesta estar de acuerdo tanto con la presidenta de la organización comunitaria, como con el técnico.

Este ejemplo nos muestra que un mismo proceso puede ser visto desde distintos ángulos de acuerdo con las prioridades, intereses, y experiencias previas de cada personaje. La dirigente 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. El ejemplo también nos permite apoyar una idea ya presentada al momento de definir a la sistematización: debe ser un proceso participativo a cargo de los propios actores del desarrollo que miran las cosas “desde adentro”.

Al aceptar que siempre en los procesos de desarrollo intervienen distintos actores sociales y que los puntos de vista (o perspectivas) de cada uno de ellos son legítimos e importantes, surgen tres desafíos metodológicos:

a) Identificar los tipos de actores relevantes y establecer los momentos centrales de su participación en la sistematización. Por ejemplo, es importante que al taller para la definición del eje de sistematización asistan actores claves (informantes calificados), lo que no significa que necesariamente vayan a formar parte del equipo de sistematización, que serán entre seis y ocho personas, incluidos el facilitador/a, productores rurales, técnicos del proyecto e idealmente representantes de la institucionalidad local

[7] Es importante tener en cuenta que no se trata de describir la situación inicial del proyecto en su conjunto, sino de aquellos elementos que permiten explicar el problema que originó el componente o innovación seleccionada y su contexto.

directamente vinculada al proyecto. Estos mismos actores centrales serán invitados a participar posteriormente como informantes dentro del plan de entrevistas, talleres o grupos focales y al finalizar el trabajo de sistematización, se les convocará al taller grupal de retroalimentación.

b) Describir los puntos de vista de cada uno de los actores relevantes. Es decir, recoger las diferentes miradas sobre los mismos hechos. Es altamente probable que los distintos actores no estén completamente de acuerdo al describir que fue lo que sucedió, por qué ocurrió, qué efectos produjo, quienes se beneficiaron más y quienes menos, e incluso, si la experiencia fue positiva o negativa. Podemos decir que, en un primer momento, el ejercicio de sistematización genera *heterogeneidad*.

c) Facilitar la discusión en torno a los consensos y discensos, para construir grandes visiones sobre los procesos vividos.

d) Garantizar el carácter participativo de la sistematización requiere que las miradas de los diferentes actores sean explícitas en todas las etapas: desde la definición de la experiencia que será objeto de sistematización, hasta su validación final. Volveremos sobre este punto en la metodología de sistematización en acción, donde se explican los distintos pasos.

ט Eje de sistematización y preguntas o hipótesis de trabajo ט

Como ya se ha dicho, las experiencias de desarrollo son procesos sociales dinámicos en los cuales intervienen diversos actores, cuyas posibilidades de tomar decisiones están relacionadas con su papel, el acceso a información y conocimientos ordenados y claros. Así, las posibilidades de realizar un análisis crítico sobre la innovación o el componente que son objeto de sistematización, requiere que se delimite un foco de trabajo (eje de sistematización) y unas preguntas o hipótesis que van a orientar el tipo de información que se requiere recolectar y la manera de ordenarla para que pueda ser analizada.

La definición de un eje de sistematización permite focalizar los aspectos específicos sobre los cuales se centrará esta. Es la pregunta central que guía el análisis crítico de la experiencia de desarrollo y delimita el área o tamaño de lo que queremos indagar. De igual manera que se puede graduar una linterna para enfocar el lugar hacia el que se quiere mirar, ganando en distancia pero perdiendo luminosidad sobre los detalles, o lo contrario; se puede también “enfocar” el eje de sistematización hacia marcos menos o más amplios y de ello dependerá también la profundidad en el análisis. A mayor amplitud menor profundidad y viceversa. La decisión sobre las dimensiones del eje de sistematización, dependerá de las características e intereses de los actores y de la complejidad de la innovación o componente.

La formulación de hipótesis o preguntas de trabajo ayuda también a tener una mirada analítica desde los primeros momentos en que se inicia la búsqueda de información, pues plantean “desafíos de conocimiento” sobre cómo ocurrieron las cosas, de qué manera se hizo el trabajo y qué factores externos influyeron para llegar a la situación actual en que se encuentre la experiencia de desarrollo. Así, se evita quedarse en la simple narración o descripción de los hechos y se da pié a la interpretación de los mismos. Por ejemplo, si se

tiene un eje de sistematización relacionado con el componente de comercialización en un proyecto de producción de frutales, será interesante plantearse preguntas de trabajo cómo: ¿qué relación ha tenido el cambio de embalaje de la fruta con el incremento de la venta del producto en un municipio con relación a otro? O ¿qué aspectos están desarticulados en la cadena de producción y comercialización de la fruta?

Es importante tener en cuenta que en el caso de las innovaciones, la complejidad de los elementos a relacionar será mayor que en el de los componentes, pues generalmente abarcará elementos de casi todos los componentes del proyecto hasta llegar a la fase final de comercialización de los productos, atendiendo a los resultados tanto tangibles como intangibles. De allí que la precisión en la formulación del eje de sistematización y las preguntas o hipótesis, ayude a focalizar y dimensionar lo que se quiere indagar para no terminar haciendo un ejercicio en el que se recopilen muchísimos datos, sin lograr integrarlos como información útil que pueda ser convertida en conocimiento mediante el proceso de reflexión crítica.

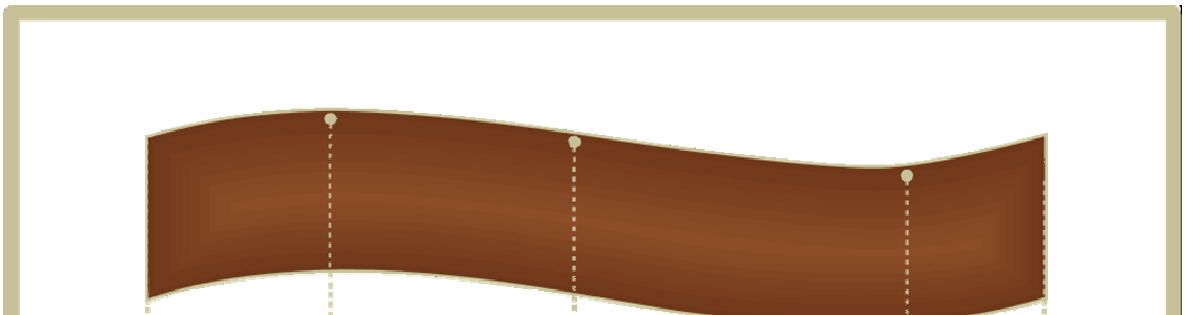
υ La situación inicial y sus elementos de contexto υ

Cualquier experiencia de desarrollo tiene un punto de inicio. En este momento, una o más personas (campesinos, o una comunidad, o una organización, o los técnicos de un proyecto, etc.) enfrentan una de dos situaciones:

- Un problema o una necesidad que se quiere resolver, como la dificultad de los productores para producir e insertarse en los mercados de productos y servicios, la falta de acceso a tierra, asistencia técnica y crédito de las mujeres, los fuertes procesos de deforestación y erosión, entre otros.

- Una oportunidad, es decir, una situación nueva que si la aprovechamos puede conducir a mejoramientos en las condiciones de vida, el ingreso o la productividad de las comunidades locales con las que estamos trabajando. Por ejemplo, la apertura de una nueva carretera que nos permitiría enviar verduras y frutas al mercado urbano, la construcción de una nueva represa que permitirá regar una mayor cantidad de tierras, un cambio en la política económica que favorece la producción de ciertos cultivos, una nueva ley que estimula las prácticas conservacionistas, la declaración de una zona como Reserva Natural que favorece la posibilidad de actividades eco-turísticas.

La sistematización debe describir con precisión cuál era el problema, la necesidad y/o la oportunidad a la que estaba referido el componente del proyecto o la innovación que se ha seleccionado como experiencia de desarrollo que se va a estudiar, dentro del marco de un proyecto. Es importante tener presente que la reconstrucción de la situación inicial debe estar guiada por el eje de sistematización que delimita el ámbito de interés y no es una síntesis de un diagnóstico inicial del proyecto. Tampoco el inicio de la innovación coincidirá siempre temporalmente con el inicio del proyecto, como se muestra en el gráfico siguiente:



La descripción de la situación inicial 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 al cual responde el componente del proyecto o la innovación implementada, era la dificultad de los campesinos para comercializar sus productos, dichas causas directas podrían incluir: la concentración, informalidad y falta de competencia en los sistemas de mercadeo; la baja calidad de los productos ofertados por los campesinos; los altos costos unitarios de producción; la mala calidad de los caminos y sistemas de transporte que dificultan la llegada al mercado*.

- *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 comercialización de los productos agrícolas, estos factores pueden incluir la desorganización de los campesinos producto de un período de conflicto social o político, o la existencia de leyes o normas administrativas que desincentivan la comercialización formal y favorecen los mercados informales y poco regulados*.

ᵕ Factores de contexto ᵕ

En cualquier experiencia de desarrollo, hay elementos que están bajo el control de los actores directos del proyecto y por tanto son considerados dentro de la planificación.

Pero, de la misma forma, hay factores externos o de contexto, que no están bajo el control de los actores del proyecto, pero que tienen una influencia directa sobre sus decisiones y acciones. Ningún proceso de desarrollo se realiza en un vacío, ajeno a influencias externas. La situación de los mercados, la política económica, la estabilidad social y política, la dotación y calidad de la infraestructura pública (caminos, sistemas de regadío, etc.), las normas legales y administrativas, son todos ejemplos de factores de contexto, que condicionan –positiva o negativamente– lo que las comunidades locales pueden hacer, cómo lo hacen y los resultados que consiguen.

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.

υ La trayectoria de la experiencia de desarrollo (el proceso de intervención) υ

La descripción del proceso vivido por los actores de la experiencia de desarrollo en el marco de un componente o una innovación y su contexto, es la base sobre la que descansa la sistematización.

El equipo de sistematización[8] debe desarrollar la capacidad de identificar y resaltar los aspectos centrales de la experiencia, evitando al mismo tiempo saturar la descripción de detalles innecesarios. Para ello es muy útil no perder de vista el alcance temático del eje de sistematización ni las preguntas de trabajo, pues se trata de una descripción que está guiada por interrogantes específicos para entender la lógica de los procesos y su contexto. No es una descripción en términos de sintetizar o repetir lo que se puede encontrar en la documentación del proyecto, sino que identifica los elementos que ayudan a reconstruir la experiencia, lo que realmente ocurrió, que pocas veces coincide con lo que se había propuesto. Por tanto, es importante ir más allá de la documentación "oficial" centrada en decir lo que se espera que otros oigan, para "leer entre líneas", o evidenciar la experiencia vivida por los distintos actores.

Sabemos que un proceso de desarrollo normalmente involucra muchísimas acciones, y que no será posible o siquiera necesario reconstruir lo que sucedió paso a paso. Más bien, debemos concentrarnos en identificar los hechos principales o momentos claves, lo que podemos denominar *hitos del proceso* que deben ubicarse cronológicamente y preguntarse ¿por qué son importantes?, ¿quiénes han tenido un rol determinante? Y otros aspectos que permitan caracterizarlos en el seno de la experiencia.

Hay siete elementos que deben estar contenidos en la descripción de la trayectoria de la experiencia:

1. Las acciones que se desarrollan para la implementación del componente o innovación.
2. La secuencia en el tiempo de esas acciones o hitos (línea del tiempo).
3. El papel jugado por cada uno de los principales actores.
4. Los métodos o estrategias empleados en la innovación o componente.
5. Los medios y recursos (humanos, materiales, organizacionales y financieros) utilizados.

[8] Para mayor ampliación sobre la constitución del equipo de sistematización, ver paso No. 1 del apartado: Metodología de sistematización en acción.

6. Los factores del contexto que facilitaron el proceso.
7. Los factores del contexto que dificultaron el proceso.

Los primeros cinco elementos forman parte del proceso en si mismo, en la medida que están bajo el control de los actores directos. De ellos, las acciones o hitos y su secuencia temporal, constituyen la columna vertebral en torno a la cual se organiza la descripción de la experiencia. La sistematización debe ser capaz de clarificar cuáles fueron los pasos sucesivos que se fueron dando a lo largo del tiempo. Los dos últimos, son factores del contexto que no están bajo el control de los actores directos, pero influyen directamente sobre sus decisiones y acciones.

Estos siete elementos podrían ser complementados -en la medida que sea posible y pertinente- por un análisis simple de los costos y retornos que van asociados a los procesos que se analizan. Es claro que un análisis de este tipo no es posible en todos los casos y situaciones, por ello no es un elemento fijo en este punto.

En cuanto al papel de los distintos actores (tercer elemento), es importante tener presente que las experiencias de desarrollo no son como un proceso industrial, automático o mecánico. No entenderíamos nada si no somos capaces de analizar el papel que han jugado los distintos actores en la experiencia, qué tanto han colaborado, o los conflictos que se han generado como efecto de su intervención.

Por ejemplo, si la acción o el hito fue la instalación de un sistema de control de calidad de los productos comercializados por la cooperativa, la descripción sería más completa si podemos saber que: la directiva de la cooperativa se dio cuenta que era indispensable que los productos comercializados se distinguieran por una calidad alta y homogénea, para poder llegar a venderlos en los supermercados y para mantenerlos posteriormente en el mercado. *Esta necesidad se planteó en la Asamblea. El técnico del proyecto presentó información para demostrar la importancia del control de calidad, así como también de los principales cambios tecnológicos que tendrían que realizar los socios para poder cumplir con las normas de los supermercados en cuanto a calidad. Un grupo de socios, que temía verse perjudicado por esta exigencia, inicialmente se opuso, mientras que aquellos otros más tecnificados y con mayores recursos para adaptarse al mercado, la apoyaban. La discusión duró varias semanas. Finalmente, se encontró una solución aceptable para la casi totalidad de los socios, que consistió en que el proyecto ofreció dar un crédito especial a aquellos productores que necesitaban ese apoyo para acomodarse a las nuevas exigencias. También se acordó que durante el primer año, la cooperativa vendería los productos de segunda y tercera calidad en el mercado mayorista, pero que a partir del segundo año todos los esfuerzos debían concentrarse en llegar a los supermercados que eran los únicos que podrían pagar los mejores precios que se buscaban. Finalmente, se acordó que durante el primer año, la asistencia técnica se dedicaría prioritariamente a apoyar a aquellos socios que enfrentaban un mayor desafío para poder cumplir con las normas de calidad, para lo cual se nombraron seis campesinos como monitores, para que – asesorados por el técnico de la cooperativa, apoyaran a sus vecinos durante la primera temporada.*

El análisis de los métodos o estrategias empleadas (cuarto elemento) arroja información muy valiosa para que la sistematización no se quede en el nivel de “titulares” y se facilite la extracción de lecciones.

Por ejemplo, la acción principal podría ser descrita como: *"se estableció un sistema de control de calidad de los productos que se llevarían al mercado"*. Por sí sola, esta frase ya nos dice algo. Pero la descripción será más valiosa si además nos referimos al método empleado en dicho control de calidad: *las normas de calidad se fijaron a través de un estudio que determinó las exigencias establecidas por la principal cadena de supermercados del país. El cumplimiento de la norma era evaluado diariamente por la Comisión de Control de Calidad de la Cooperativa, cuyos miembros habían sido elegidos por la Asamblea, entre aquellos socios que se destacaban como "buenos productores". Los productos que no cumplían con las normas, eran separados para ser vendidos en el mercado mayorista y no en los supermercados. Aquellos que sí cumplían las normas de calidad, se beneficiaban a través de los mejores precios pagados por los productos de primera calidad.*

El quinto elemento que se refiere a la pregunta ¿con qué lo hizo? (medios y recursos utilizados) muchas veces se omite en los informes de sistematización. Hay una tendencia a concentrarse en los beneficios y en los productos de las experiencias de desarrollo, dejando a un lado la descripción y análisis de los recursos que fueron necesarios para poder obtenerlos.

En el ejemplo anterior, la descripción del sistema de control de calidad de los productos será más completa si incluye una mención de esos recursos y costos. Por ejemplo*:* "*Para poder implementar el sistema de control de calidad, los miembros de la comisión recibieron una capacitación consistente en una gira por los principales mercados mayoristas y supermercados, acompañados por un técnico especialista en control de calidad. En esta gira, aprendieron a reconocer los distintos tipos de productos según su calidad y presentación. Además, se implementó un pequeño laboratorio de control de calidad en la sede de la cooperativa, que era manejado por un técnico en alimentos y además contaba con los principales equipos para poder medir objetivamente la calidad de los productos. Para implementar el laboratorio, se debió hacer una inversión de US$ 2,356, financiada con un crédito otorgado por el proyecto a la cooperativa. El costo de operación mensual era de US$ 1,916, incluido el sueldo del técnico, durante los cuatro meses que dura la temporada de cosecha y comercialización. La inversión y el costo de operación se pagaba descontando el 2.5% del valor de los productos comercializados por la cooperativa.*"

En cuanto a los factores del contexto (elementos seis y siete), vale señalar que una buena descripción de ellos es absolutamente indispensable, pues con mucha frecuencia son estos elementos -ajenos al control de los actores directos- los que determinan el éxito o fracaso de las experiencias locales de desarrollo.

Un ejemplo de factores favorables sería: "*que el gobierno hubiera dictado normas legales para la tipificación de la calidad de algunos productos, o que se hubiera implementado un proyecto paralelo de mejoramiento de la red de caminos rurales que favorezca el transporte de los productos al mercado".*

En el otro extremo, un ejemplo de factores limitantes sería: "*que se hubiera aumentado la importación de productos que compiten directamente con aquellos que la cooperativa está*

tratando de comercializar, o 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 la experiencia".

υ La situación actual υ

Se refiere a la descripción de la situación de la innovación o componente del proyecto, en el momento en que se realiza la sistematización. Se realiza comparando la situación inicial con el momento presente, manteniendo como referente el eje de sistematización.

Por ejemplo, si la experiencia perseguía resolver el problema de la comercialización de los productos de los campesinos: "*habrá que comparar elementos tales como: los mercados a los que antes se tenía acceso inicial y actualmente, los precios promedio que se obtenían antes y después, los cambios en la cadena de comercialización, el aprendizaje de parte de los campesinos de nuevas formas de comercializar sus productos"*, entre otros.

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

- Los resultados tangibles y los intangibles: los primeros son aquellos que se pueden medir o contar con cierta precisión, por ejemplo: "*los precios de los productos, los mercados a los que llegan los productos, los cambios en la calidad de los productos, la formación de una cooperativa y el número de campesinos que se han organizado para comercializar",* etc. Los resultados intangibles son los que no se pueden medir fácilmente pero si verificar. Son importantes, pues constituyen valiosos recursos para el desarrollo futuro de las comunidades locales. Por ejemplo*: "el desarrollo de una conciencia entre los campesinos sobre la importancia del control de calidad para poder llegar a mercados más exigentes y rentables; las relaciones de confianza entre los campesinos que les permite actuar colectivamente frente a un problema importante; el surgimiento de nuevos liderazgos en las comunidades; 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 precio promedio de los productos se incrementó en tanto por ciento, la producción aumentó en tantos quintales por hectárea, una cantidad X de hectáreas de tierra ahora están bajo riego"*. Pero suele suceder que estos beneficios no se reparten por igual entre todos los actores del proceso: "*algunos campesinos lograron obtener mejores precios, pero otros siguen igual o incluso han experimentando algún retroceso; los campesinos con más tierra y capital lograron mejorías tecnológicas y aumentos de rendimiento, pero los más pobres no pudieron hacerlo; algunas comunidades lograron incorporar el riego, pero al hacerlo coparon el mercado con sus productos y en consecuencia otras comunidades han quedado desplazadas; toda la acción del proyecto se concentró en los hogares encabezados por varones, pero las*

mujeres jefas de hogar no se incorporaron al proceso". Si nuestro objetivo es un proceso de desarrollo equitativo, obviamente este es un aspecto central de nuestro análisis.

El análisis crítico de la experiencia

Un trabajo de sistematización no logra su objetivo de aportar conocimiento para la acción, si no lleva implícito un espacio de reflexión crítica por parte de los actores involucrados en la experiencia. Como hemos visto, al comienzo de la sistematización se identifica un eje o foco de análisis y luego se formulan un conjunto de hipótesis o preguntas de trabajo, en torno a la cuales se recoge y organiza la información sobre los diferentes momentos: situación inicial, trayectoria o proceso y situación actual. Este ejercicio implica una construcción de visiones amplias sobre los consensos y discensos entre los actores involucrados, para responder a las preguntas que guían la sistematización dentro del eje definido.

Es en este espacio de análisis crítico, donde el equipo de sistematización se "juega" por una explicación plausible sobre los principales elementos del proceso que dan cuenta de la situación actual de la experiencia. De lo contrario, el aprendizaje para la acción sería poco factible y el trabajo de sistematización no rebasaría el mero ejercicio de ordenar y narrar información.

En este punto, algunas preguntas que es necesario responder son: ¿cómo se desarrollaron ciertos procesos?, ¿por qué se iniciaron éstos y no otros?, ¿fueron las acciones realizadas los mejores ejercicios para enfrentar los problemas que se pueden solucionar?, ¿la lógica y orden secuencial de las actividades son la manera más eficaz de llevarlas a cabo?, ¿cuáles son las diversas interpretaciones de una misma experiencia?, ¿qué condiciones del proyecto facilitaron o dificultaron el desarrollo de la experiencia (innovación o componente)?. Finalmente, un proceso de interpretación crítica debe significar necesariamente un esfuerzo por explicar las relaciones entre los diferentes elementos que se han planteado en las hipótesis o preguntas de trabajo, con una mirada que, partiendo de la especificidad de la experiencia, pueda llegar a generalizaciones aplicables en otros casos similares. Para lograr este cometido no hay que olvidar las conexiones explicativas entre las acciones realizadas, los métodos o estrategias, los recursos utilizados y los factores tanto internos como externos, que inciden en el rumbo y los resultados de una experiencia de desarrollo. Este tipo de reflexiones permitirá entonces formular lecciones aprendidas, que sean útiles como una referencia empírica para procesos de desarrollo que transcurren en otros contextos.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones

Con frecuencia, en el proceso de sistematización identificamos hallazgos que vale la pena registrar, conclusiones que podemos extraer de la experiencia analizada, o recomendaciones que queremos presentar a los responsables de la ejecución del proyecto. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones pueden agregar un valor de uso inmediato, aunque en estricto sentido no son el principal resultado buscado por una sistematización.

Un **hallazgo** es un **hecho o resultado no anticipado, relacionado directamente con la experiencia de desarrollo**, pero que no fue buscado intencionalmente. Son elementos

contextuales o resultados indirectos que son importantes, concomitantes o ayudan a entender los resultados.

Por ejemplo:

> *La planificación de servicios del proyecto en Rastrojito parece haberse definido por las actividades principales de la comunidad (por ejemplo, los tejidos artesanales de hamacas, cuando se iniciaron las actividades directas de asistencia). Los diagnósticos, ejercicios de planificación, análisis FODA, etc., no propiciaron la búsqueda de alternativas con la producción agrícola, hasta que la propia comunidad las descubre en 2002, como fruto de las condiciones de contexto* (Factores que determinaron los logros de la cooperativa Buena Siembra Larense, 2004).

Una **conclusión** puede ser **una síntesis del análisis crítico sobre una situación relevante, habitualmente sólo para ese proceso específico, que por lo general resulta de vincular varios factores asociados al mismo**. Es importante recordar que la conclusión se refiere a cosas específicas, mientras que la lección aprendida es algo generalizable, pero sin llegar a lugares comunes, como decir que los procesos participativos son más exitosos en la organización comunitaria. Veamos un ejemplo de conclusión:

> *El manejo post cosecha y la comercialización de los productos, han asegurado la recuperación de la inversión en los cultivos, además han generado mayor motivación a las familias para incrementar las áreas cultivadas en el próximo ciclo agrícola* (El mejoramiento productivo y económico de la familia Pineda Zelaya, como resultado del enfoque integral de finca modelo, 2004).

Uno de los productos que con más facilidad aparecen de una sistematización, son las **recomendaciones** que se pueden hacer a la experiencia de desarrollo. Definimos una recomendación como **una prescripción de lo que se debe hacer y quién lo debe llevar a cabo, bajo determinadas circunstancias.**

Las recomendaciones son la expresión más inmediata de lo que los actores aprenden de la experiencia que han vivido y que luego han sistematizado. Como veremos enseguida, el conocimiento tiene también otros alcances pero no debemos dejar de lado éste que es más cercano a cada una de las experiencias que son sistematizadas.

> *La gerencia y el equipo técnico ejecutivo de PROSALAFA deberán diseñar, en forma participativa con la APROCAMUL, una estrategia de salida institucional, con sus respectivos planes de acción con responsabilidades concretas que permita a los promotores asociados irse apropiando de sus propios deberes y derechos* (Sistematización de la experiencia de APROCAMUL en la asistencia y gestión comunitaria, 2004).

ᵕ Las lecciones aprendidas ᵕ

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

ᵕ ¿Qué es una "lección aprendida"? ᵕ

Según lo señala la Oficina de Evaluación y Estudios del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en su Página Web (www.ifad.org).

> "Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre las experiencias innovadoras o de componentes de un proyecto. 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".

Por ejemplo:

> *"Cuando los reglamentos permiten que eventuales economías en la ejecución del proyecto puedan ser invertidos en mejorar y ampliar el proyecto, se generan incentivos para que la comunidad y su cuerpo directivo se motive a administrar de manera eficiente los recursos, repercutiendo en el fortalecimiento de su capacidad de gestión* (El proceso de fortalecimiento de la Asociación de Desarrollo Comunal Cantón y Caserío Llanos de Achichilco (Adescocaunidos) por medio de un proyecto de infraestructura vial. 2003).
>
> *La dinámica utilizada para la constitución de Estructuras de Gestión Local, induce al no aprovechamiento de los recursos organizativos locales y a la duplicidad de organizaciones, por lo que se hace necesario que antes de iniciar la intervención en las comunidades se realice una valoración de las organizaciones presentes en la comunidad y sus respectivos niveles de organización, para que estas se constituyan en EGL y así fortalecerlas y consolidarlas en su rol de gestor del desarrollo local* (Estructura de Gestión Local de Concepción, Municipio de San Antonio, departamento de Copán, 2003)".

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, o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado.

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

- Un proceso de reflexión sobre la experiencia…
- para extraer una afirmación general, sobre el efecto probable de determinados procesos o prácticas…
- aplicable o útil como referente, a un número amplio de experiencias de desarrollo que comparten características comunes.

Es muy importante tener presente que, en tanto la finalidad de la sistematización es mejorar la práctica, resulta fundamental la claridad que se tenga sobre el uso que espera darse a la sistematización. De allí también que la manera de comunicar las lecciones aprendidas, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resulte determinante para potenciar su institucionalización.

La reflexión crítica que se da a lo largo de la sistematización, implica pasar de descubrir y describir lo que ha ocurrido a comprenderlo, de tal forma que se pasa de la experiencia vivida al aprendizaje y la comunicación. Por tanto, el conocimiento producido se puede usar para adaptar, para cambiar, pero en todo caso, para mejorar la práctica en los procesos de desarrollo.

ט De vuelta a las perspectivas múltiples ט

Al inicio de este capítulo mencionamos que nuestro enfoque para la sistematización, reconocía la existencia de diversos intereses y perspectivas en los actores sociales involucrados directa o indirectamente en la experiencia de desarrollo.

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

- La primera, 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 la trayectoria o el proceso y cuáles son a su juicio 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 quien tiene la razón y quién está equivocado: un proceso de desarrollo admite diversas lecturas e interpretaciones, que están influenciadas por intereses, experiencias u objetivos distintos. Cada una de estas perspectivas muestra una parte de la realidad, como si varias personas describieran un paisaje cuando están 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 de desarrollo, centrada en la innovación o componente que son objeto de sistematización.

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

Proponemos aplicar la metodología de sistematización en doce pasos que son reseñados a continuación. Adicionalmente, cuentan ustedes con la guía de terreno, documento en el que se amplían los pasos y se presentan tanto instrumentos como recomendaciones prácticas.

Primer paso: La conformación del equipo de sistematización

La idea que la sistematización debe ser un proceso participativo conducido por los actores directos de la experiencia seleccionada, impone la necesidad de iniciarla con la conformación del equipo que se va a encargar de planificar e implementar sus actividades.

Al consorcio le toca la tarea de establecer los criterios que van a guiar la conformación de este grupo de personas, los cuales, como mínimo, deben considerar que estas personas:

- representen los diferentes tipos de actores directos involucrados en la experiencia seleccionada;
- sean informantes calificados, vale decir, que tengan un buen nivel de conocimiento de la experiencia, o manejen informaciones substantivas de las acciones, hitos, resultados o circunstancias que la han afectado;
- tengan interés de participar en las actividades de la sistematización; y
- dispongan de tiempo para las sesiones de planificación, los talleres, entrevistas u otras acciones requeridas.

Para facilitar su funcionamiento, el equipo debe conformarse de 6 a 8 personas, incluyendo los técnicos del componente o innovación y el facilitador.

Una vez escogidos los integrantes del equipo de sistematización, será necesario que ellos tomen las decisiones operativas necesarias y armen un plan de trabajo para aplicar la metodología (por ejemplo, si será necesario contratar consultores externos para diseñar encuestas, o producir videos u otros materiales documentales específicos, etc.).

La Guía de Terreno Nº 1, ofrece los detalles para la conformación del equipo.

ᴗ Segundo paso: La selección de la experiencia a sistematizar ᴗ

Una vez seleccionado el tema, el equipo de sistematización deberá seleccionar entre sus experiencias más relevantes, aquella que considere con mayor potencial para la extracción de aprendizajes y lecciones capaces de ser revertidas en mejoras para las estrategias de intervención del proyecto y en conocimientos utilizables por otras iniciativas similares.

El procedimiento de identificación de la experiencia, supone que el equipo de sistematización –actuando como un colectivo participativo- proponga distintas posibilidades, haciendo uso de la lluvia de ideas o alguna otra técnica, con el propósito de elaborar un listado de experiencias.

Para este efecto se pueden establecer algunos criterios, como el porcentaje del presupuesto global consumido en su implementación, su grado de enlace con otros componentes, sus resultados positivos o, al contrario, su mal desempeño. En la perspectiva de la incidencia política, un criterio clave puede ser el potencial que tiene el componente o la innovación de generar insumos para alimentar a los actores sociales que actúan en el campo específico de las políticas publicas.
Luego de completar el listado de posibilidades, cada proponente se encarga de presentar una pequeña justificación de su propuesta, de acuerdo a los criterios establecidos. Finalmente, se trata de alcanzar un consenso sobre la experiencia más significativa o, al menos, un acuerdo por mayoría.

La Guía de Terreno N° 2, le proporciona elementos prácticos para organizar este paso.

ᴗ Tercer paso: La definición de los hitos de la experiencia ᴗ

En este paso es necesario que el equipo de sistematización con los informantes calificados que previamente hayan definido, recuperen la información y las apreciaciones que tienen los actores relevantes sobre la trayectoria de la experiencia, desde su momento inicial hasta su situación actual, incluyendo el camino recorrido entre estos dos momentos y los factores de contexto o, en otras palabras, su proceso o las prácticas y circunstancias que lo caracterizan.

Aquí se llama la atención al hecho de que no siempre el momento inicial y el momento actual de la experiencia seleccionada para la sistematización, coinciden con los marcos temporales del proyecto, lo que implica distinguir los elementos que conforman la historia del uno y del otro.

También se reafirma la importancia de convocar a un grupo de actores directos e indirectos (si fuera posible), a un taller. Según sea el tamaño y la composición del grupo, se pueden conducir las actividades de reconstrucción de la experiencia en pequeños

grupos homogéneos o mixtos, o aún en plenarias, a fin de estimular que las diferentes percepciones aparezcan y se intercambien[9].

Respecto a la situación inicial, hay que identificar los elementos del contexto y las circunstancias que enmarcan el momento en el cual la experiencia comienza a existir. Para este efecto, los integrantes del equipo de sistematización y otros actores presentes en el taller realizan una primera descripción de la misma. Como mínimo, esta descripción debe contener informaciones sobre:

- Cuando, cómo y por qué se inicia la experiencia, exponiendo las razones y motivaciones que le dieron lugar, en relación al contexto en el que se produjo.
- Quiénes se involucraron en la misma, de manera directa e indirecta, y sus respectivos roles.

Luego, la descripción avanza para incorporar la secuencia cronológica de los hechos (a manera de hitos), que definen a la experiencia como tal. En esta etapa de la sistematización será muy útil, además de representar gráficamente la trayectoria de la experiencia con una línea de tiempo[10], explicar el por qué estos hechos han sido importantes y qué consecuencias trajeron para la trayectoria de la misma experiencia.

La Guía de Terreno N° 3, le proporciona elementos prácticos para organizar este paso.

υ Cuarto paso: La definición del eje de la sistematización υ

El ejercicio de planificar la sistematización sigue con la definición de su eje o su foco. Este delimita los aspectos específicos de la experiencia seleccionada, sobre los cuales se concentra la sistematización; o, en otras palabras, constituye el elemento central que guía el análisis crítico de la experiencia que se va a sistematizar.

Normalmente, resulta más fácil determinar el eje de sistematización a partir de la siguiente pregunta:

¿Qué queremos aprender sobre la experiencia seleccionada para ser sistematizada?

La respuesta dada definirá lo que llamamos el eje de sistematización. Por ejemplo:

> Si respondemos la pregunta diciendo: *"El aspecto más destacado de la innovación seleccionada es la integración entre las fases de producción, organización de la comunidad y la cadena de comercialización del café"*, habremos definido que el eje de la sistematización es *"cómo se produjo la interacción entre producción, organización y mercado"*.

[9] Muchas veces, el simple recuento de la historia a partir de miradas distintas, representa una rica oportunidad de aprendizaje.

[10] Inserir indicación de herramientas para construir línea de tiempo.

Siendo varios los actores participantes de esta definición, es posible que distintos intereses aparezcan en esta etapa y disputen la definición del eje de la sistematización. En este caso, se deben introducir dinámicas específicas o criterios para seleccionar un único eje; y si hay interés de analizar otros aspectos de la misma experiencia seleccionada, estas dinámicas y criterios podrán ayudar a organizar otros procesos de sistematización.

Se puede organizar un único taller grupal para seleccionar la experiencia y el eje de la sistematización. Pero en caso de que sean dos los talleres, hay que garantizar que no estén muy separados en el tiempo (de modo que no se "enfríen" los argumentos que sostienen las decisiones), y que sean los mismos actores que participan en ellos.

La Guía de Terreno N° 4, contiene elementos prácticos para organizar este cuarto paso.

υ Quinto paso: La identificación de los actores involucrados en la experiencia υ

Antes de seguir adelante, debemos saber quiénes deben participar como informantes 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 actores o sectores que hayan cumplido un papel significativo en la experiencia, haya sido éste directo o indirecto.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que con el incremento de la escala de complejidad y cobertura de los ciclos AGC, no todos los actores pueden tener una participación directa y permanente en la sistematización de las innovaciones. Un gran número de actores directos e indirectos participarán con sus puntos de vista, su conocimiento tácito y sus interpretaciones de los procesos. Esto se debe a la necesidad de incrementar sustantivamente, el número de observaciones necesarias para obtener una visión confiable de los distintos componentes que conforman una innovación y las diferencias geográficas del área de cobertura. Es en función de esta necesidad que debe diseñarse un muestreo e involucrar, en términos generales, un número alto de actores que puedan expresar sus visiones.

La Guía de Terreno N° 5, le ayudará a organizar esta etapa del procedimiento.

υ Sexto paso: Recopilación, ordenamiento y análisis de la información y documentación disponibles υ

Es obvio que nos interesará aprovechar toda la información y documentación que ya exista sobre la experiencia seleccionada. Por tratarse de la sistematización de un componente o de una innovación, es muy común que exista una cantidad apreciable de información de fuente secundaria.

Esta información y documentación existe, tanto en el proyecto mismo como en otros proyectos y en instituciones públicas y privadas que trabajan en el tema y/o en la zona. Los datos pueden tener múltiples formas: informes de talleres y diagnósticos grupales, datos de encuestas, registros de acciones del proyecto, mediciones de campo, videos, fotografías, entrevistas grabadas, información del sistema de SyE, etc. Por ello, no es posible presentar un formato único para organizarlos, salvo de manera general. Sin embargo, se recomienda tratar de clasificarlos según las tres grandes áreas de contenido de lo que será el informe de sistematización: la situación inicial, el proceso vivido por la experiencia y la situación actual.

El equipo de sistematización analiza la información relevante, que complementa el panorama que se había armado sobre los hitos del proceso, facilitando así el paso siguiente de formulación de hipótesis de trabajo.

La Guía de Terreno N° 6, está diseñada para apoyar esta actividad.

ᴗ Séptimo paso: Formulación de preguntas o hipótesis de trabajo ᴗ

Una vez que se tiene definido el eje de sistematización y se ha hecho la recopilación, el ordenamiento de la información y documentación disponibles, ya se cuenta con los insumos necesarios para formular las preguntas o hipótesis que guiarán el trabajo posterior. Ellas permiten profundizar el análisis y van a orientar la guía de entrevistas, talleres y grupos focales. También van a ser útiles para ordenar la información que se produzca en estas acciones, de tal forma que pueda ser analizada.

Como ya se ha mencionado, son “desafíos de conocimiento” sobre cómo ocurrieron las cosas, de qué manera se hizo el trabajo y qué factores externos influyeron para llegar a la situación actual en que se encuentre la experiencia de desarrollo. Una pista para formular adecuadamente las preguntas, es que éstas no deben poder responderse con un “si” o un “no”, ni sugerir respuestas rápidas de opinión, sino que por el contrario, deben ser una invitación a buscar múltiples soluciones al interrogante. Las preguntas deben reflejar, por ejemplo, asuntos que no se han podido solucionar, “intuiciones” que se han ido construyendo desde la práctica y que se quieren indagar, o relaciones entre diferentes elementos que se quieren explorar. Esto garantizará que nuestra búsqueda sea realmente analítica, que lleve a pensar sobre la experiencia, mirando incluso lo que aparentemente pueda parecernos obvio o resuelto, para encontrar allí una fuente de conocimiento comunicable a otras personas.

La definición de hipótesis puede ser realmente crítica, en la medida que las innovaciones que se quieren sistematizar son más complejas. La interacción entre tres o más componentes de desarrollo implica una serie de relaciones entre parámetros y variables que no son de fácil manejo, por lo que se hace necesario plantear con claridad las preguntas de trabajo. Una vez que éstas se tengan definidas, se puede proceder a planificar con detenimiento el proceso de recolección de información, determinando aspectos como: a) las variables que deben ser conocidas para probar las hipótesis, b) la información que se requiere obtener, c) las observaciones que serán requeridas para que los análisis puedan tener una buena seguridad de ser generalizables, d) las áreas geográficas, los tipos de actores y las interacciones esperadas.

La Guía de Terreno N° 7, complementa de manera práctica el desarrollo de este concepto.

ᵕ Octavo paso: Organización del programa de entrevistas (individuales o grupales) ᵕ

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 y complementar la información secundaria ya existente sobre:

- La situación inicial y su contexto.
- El proceso vivido por los actores de la experiencia y su contexto.
- La situación actual o final y su contexto.
- Los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de la experiencia.
- Las lecciones aprendidas.

Además, hay que tener en cuenta que la ampliación de la escala de trabajo al análisis de innovaciones requiere cambios en: complejidad de los componentes de desarrollo, complejidad de los procesos, definición de actores, categorías de actores (organismos e instituciones del territorio), funciones de los actores, área territorial, frecuentemente inclusión de centros finales de consumo, etc. Estos cambios definen diferencias en las poblaciones de las cuales se recolectan datos, según se clasifiquen en actores directos e indirectos.

Una innovación requiere, frecuentemente, el concurso organizado de varios componentes de desarrollo, bien sean ejecutados por el proyecto o por otros actores. Esto significa que quienes acumulan información tácita son más y están en un territorio relativamente grande. Se requiere una estrategia para tratar de recuperar ese conocimiento y de registrar los contextos que afectan su desempeño. Generalmente, las innovaciones afectan una cadena y, por lo tanto, son esos procesos con sus actores que deben ser aproximados para recuperar su conocimiento en los niveles que les corresponden.

El tipo de información

El eje de la sistematización y las preguntas o hipótesis, prácticamente definen el tipo de información deseable para sistematizar los procesos: Será más cuantitativa cuando se trata de ejes sobre relaciones productivas, económicas, crediticias, comercialización, etc. Será más cualitativa en ejes sobre la organización, el desarrollo de las instituciones, capacitación, etc. En general, el tipo de información deseado es cualitativo y cuantitativo.

Las fuentes de información primarias deben ser recolectadas bajo una planificación cuidadosa basada, cuando menos, en la diversidad de actores, el papel y complejidad de los componentes en la innovación, y el cubrimiento del territorio.

Además del tipo de información, es deseable recolectar datos que permitan establecer algunas relaciones básicas entre variables y procesos. Se debería poder relacionar la contribución de cada componente (asistencia técnica, financiamiento, organización o

acceso a mercados, por ejemplo). También se debería analizar críticamente el proceso de cada componente y el proceso total para impulsar la innovación, incluyendo las variables determinantes en cada proceso. Lo anterior requiere que antes de planificar y diseñar los instrumentos de recolección, se establezcan las 'hipótesis de trabajo' sobre las relaciones que se quieren analizar (i.e., la organización para producir facilita el cambio tecnológico, pero requiere crédito de producción y acceso a los mercados). Este tipo de 'relaciones esperadas' ayuda a diseñar los instrumentos de recolección de datos. Sencillamente, si se establecen algunas hipótesis de trabajo, las variables a ser recolectadas –y aún el tipo de información e instrumento para recolectarla- quedan bastante definidas, puesto que buena parte de ellas se utilizarán para tratar de verificar las hipótesis de trabajo definidas.

Opciones para recolectar la información

En esta sección se intenta ofrecer muy resumidamente algunas de las opciones más comúnmente utilizadas para recolectar información, tratando de mencionar muy brevemente sus características, ventajas y desventajas.

- **Muestreo representativo**. Esta es, quizás, la opción más adecuada para capturar los puntos de vista e interpretaciones de todos los actores de un proceso complejo. Ofrece gran capacidad de generalización sobre la población objetivo y valida la participación de distintos segmentos de una población, lo que es muy adecuado cuando se tienen distintos tipos de actores. Al ser representativo, permite una gama variada de análisis, cruces de variables y uso de análisis estadísticos. El muestreo puede ser estratificado por el tamaño de las poblaciones de los actores y/o componentes.
- **Muestreo intencionado**. Este método permite concentrarse en estratos de actores definidos y tomar una muestra no representativa, pero suficientemente grande para poder realizar los cruces de variables y análisis seleccionados. La limitación de la representatividad puede compensarse con un número mayor de observaciones, para generalizar sobre los estratos seleccionados. Puede ser conveniente, cuando se requiere un conocimiento más profundo sobre ciertos estratos de la población.
- **Entrevistas grupales**. Se denominan así para distinguirlas del muestreo intencionado, ya que se trata de grupos focales con los que se quiere recuperar información y tener el control de los individuos que forman el grupo, sobre las variables que se discuten. Permite capturar conceptos y respuestas concertadas entre varios actores. Si se agrupa por actores, podría generar visiones consensuadas. Esta herramienta de recolección de información dificulta mucho el cruce de variables y el ordenamiento de la información para su análisis posterior. No ofrece posibilidades de estimar ninguna medida objetiva de variabilidad
- **Informantes calificados**. Actores seleccionados individualmente, que por sus características se convierten en una fuente pertinente de información. Es la opción que se ha utilizado para las sistematizaciones de FIDAMERICA-PREVAL, antes del aumento de escala de los sistemas de aprendizaje y gestión de conocimiento. Es un instrumento que permite la captura de información clave, a bajo costo y en corto tiempo. Puede combinarse con el muestreo intencionado. Dificulta mucho ordenar la información por parámetros y variables y hace muy difícil cruzar variables. Por definición, cubre pocos puntos de observación, pero de gran intensidad informativa.

- **Observación participativa**. Esta opción permite conocer con mayor intensidad los procesos, pero dificulta un cubrimiento amplio y hace muy difícil observar procesos complejos en un territorio, a menos que se tengan muchos 'puntos' de observación y que sean elegidos con criterios que permitan su comparabilidad.

Herramientas para capturar la información

Existe una gama variada de herramientas para la captura del conocimiento de los actores directos e indirectos del desarrollo rural, de la cual se mencionarán aquí algunas. La definición de cuál debe utilizarse en cada caso, dependerá de factores como la complejidad del proceso de la innovación que se quiere sistematizar, la diversidad de actores que deben involucrarse en la sistematización, las hipótesis de trabajo que se hayan formulado, los componentes y las variables que se quieran analizar, así como la cobertura territorial de influencia de la innovación.

Algunas de esas herramientas, quizás las más importantes, para los efectos de las sistematizaciones de procesos de desarrollo rural son las siguientes:

- **Encuestas estructuradas**. Este instrumento es, quizás, el que permite registrar las respuestas de cada actor de manera ordenada, permitiendo la identificación de variables, la reconstrucción de los registros, la aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de la información. Se puede utilizar con la mayoría de las opciones para recolectar información, pero se ajusta mejor con el muestreo representativo y el muestreo intencionado, especialmente, cuando se trata de muestras grandes y de capturar un gran número de variables. Se adapta bien a la prueba de hipótesis, especialmente cuando se quieren realizar análisis anidados (i.e., cada componente así como la innovación completa). La utilización de esta herramienta requiere, sin embargo, una buena preparación y el cumplimiento de casos como los siguientes:
    - Diseño y prueba de un formulario de encuesta que sea fácil de codificar y de entender para quienes van a utilizarlo, incluyendo la definición de categorías para las preguntas abiertas que puedan utilizarse.
    - Capacitación a los encuestadores para familiarizarlos con el instrumento, las unidades de medida y las definiciones de conceptos y sentidos de las preguntas.
    - Diseño cuidadoso del muestreo y de los criterios de selección de cada encuestado y su reemplazo, si es necesario.
    - Revisión de cada formulario procesado en terreno, para asegurar que el llenado y la interpretación de las preguntas de la encuesta es adecuado y consistente.
    - Tabulación de la información de los formularios, para permitir la identificación, creación y ordenamiento de las variables que se requieren para probar las hipótesis de trabajo y analizar la información. Para esta tabulación, se emplean generalmente formatos para el procesamiento computarizado de la información.
    - Ordenamiento de la información para su análisis. Esto puede ser, confección de cuadros, descripción y pruebas estadísticas, evaluación de modelos para probar las hipótesis y cualquier otro tipo de herramienta y

agregación de la información que se crea necesario para analizar el proceso, a la luz del eje de sistematización y las hipótesis de trabajo.

- **Entrevistas estructuradas**. Se trata de tener una conversación dirigida con los actores. Esta herramienta permite profundizar ciertos aspectos que se pueden predeterminar o, simplemente, aspectos que aparecen en la 'conversación' con los entrevistados, lo cual suele suceder frecuentemente cuando se trata de entrevistas a informantes calificados. Las respuestas deben organizarse y construir categorías para permitir identificar variables preponderantes. En la práctica, difícilmente permite cruces de variables y análisis estadísticos. Esta herramienta es aplicable a las entrevistas grupales y se puede combinar con los tipos de muestreo que se han mencionado (representativo o intencionado), aunque la información es bastante difícil de manejar cuando se trata de muestras relativamente grandes. Los requerimientos para el uso de esta herramienta incluye, entre otros, los siguientes puntos:
    - Definir la estructura de las entrevistas, aún cuando se incluya una alta proporción de aspectos abiertos, según los tipos de actores que se hayan definido, el eje de sistematización y las hipótesis de trabajo. Este aspecto es básico para las entrevistas grupales.
    - Predefinir las categorías en que se clasificarán las respuestas y dejar claramente establecidos los criterios, para poder seguir creando nuevas categorías que permitan clasificar todas las respuestas.
    - Capacitar cuidadosamente a los entrevistadores para unificar criterios e interpretaciones. Este es un punto muy importante dada la dependencia de la herramienta de las interpretaciones subjetivas.
    - Establecer un sistema de organización de la información cualitativa y cuantitativa, así como su agregación (si el muestreo cubre distintas áreas geográficas o diferentes componentes, por ejemplo). Una buena organización de la información permitiría el uso de análisis computacional, si se desea.

Combinaciones de las herramientas anteriores. Se pueden diseñar encuestas con una alta proporción de preguntas abiertas, sujetas a categorización de las respuestas. También se puede utilizar un formulario para registrar información cuantitativa y hacer una entrevista estructurada a la misma persona. Generalmente, la combinación –en diferentes proporciones- de estas herramientas, es lo más frecuentemente utilizados.

Independientemente de la herramienta o combinación de herramientas que se decida utilizar, los temas generales de recolección de la información están predeterminados, cuando menos, por tres factores:

- El eje de la sistematización (ver el primer paso en esta misma sección del documento).
- Las hipótesis de trabajo que se generen para analizar las innovaciones.
- El contenido del informe maestro en sus tres primeros puntos: La situación inicial y su contexto:

  b) El proceso de la experiencia y su contexto.

c) La situación final o actual y su contexto.

La Guía de Terreno N° 8, le ayudará a preparar este paso del proceso.

υ Noveno paso: Ordenamiento y análisis de las informaciones recolectadas υ

Al terminar de recolectar la información de los actores directos e indirectos, los miembros del equipo de sistematización tendrán en sus manos una gran cantidad de información. Es necesario organizarla para identificar los temas y aspectos centrales que deberán ser abordados en el siguiente paso. Por supuesto, la organización de la información recolectada dependerá de las hipótesis o preguntas de trabajo definidas, de la herramienta de recolección utilizada y de la manera como el equipo de sistematización, decida manejar esta información para facilitar su análisis posterior.

La mezcla de los anteriores condicionantes da lugar a varias combinaciones para organizar la información. En esta guía sólo se mencionan algunos puntos sobre sistemas de organización más genéricos, que recomendamos tener en cuenta para decidir la forma final como será organizada la información, que es una decisión que debe hacerse caso por caso.

Manejo de la información

Quizás la primera decisión que deba tomar el equipo de sistematización, es sobre la manera como espera manejar la información. En este sentido las posibilidades no son muchas, pero sí las diferencias: se puede hacer un manejo a) manual, b) computarizado o c) una combinación de los anteriores.

El manejo manual es recomendado cuando se recolectan cantidades pequeñas de observaciones (20 – 30 entrevistas, por ejemplo) y se puede trabajar en su manejo con todos los que realizaron las observaciones. Este manejo facilita la organización cualitativa de la información y aún la cuantitativa, cuando no requiere transformaciones o combinación de variables muy complicadas. Se puede hacer rápida y directamente, una vez se haya confirmado que la información sobre cada observación es consistente y mantiene la lógica interna de este tipo de instrumento.

El manejo computarizado es más recomendable cuando se manejan cantidades grandes de observaciones (más de 30 - 40) y cuando se tiene un formato de respuestas predefinido (un formulario de encuesta, por ejemplo). Permite el manejo combinado de una gran cantidad de variables, las cuales pueden muy fácilmente clasificarse y recalificarse, según el interés específico del análisis que se quiera hacer (por ejemplo, se pueden separar las observaciones que reciben crédito, producen maíz, venden en supermercados, pertenecen a la junta de regantes, trabajan más de una semana/mes fuera de la finca y venden su leche a la quesera impulsada por el proyecto). Este sistema de manejo permite combinar variables y conocer cómo se distribuyen (cálculo de estadísticas descriptivas). Se adecúa muy bien a la prueba de hipótesis (análisis estadístico) y hasta permite evaluar modelos complejos de análisis de la información. Requiere que las preguntas abiertas se clasifiquen en categorías que deben tener expresiones numéricas. También requiere que después que la información original se haya revisado y se considere consistente, se ingrese al sistema y software que se va a utilizar para manejar la información.

La combinación de las anteriores, es útil cuando se quieren combinar el análisis numérico y una explicación cualitativa de esos números, por ejemplo.

Como se deduce fácilmente, la definición del manejo de la información está claramente asociada con las herramientas de recolección. Esto también está relacionado con el tipo de información que se recolecte principalmente (cualitativa o cuantitativa). Generalmente, al momento de diseñar las especificidades de la sistematización, se decide una combinación de los factores anteriores, lo cual determina los instrumentos para la recolección. Como se ha mencionado varias veces, este diseño se hace en respuesta a la complejidad del eje de sistematización, las preguntas o hipótesis de trabajo que se formulen, la cobertura geográfica de la sistematización, el tipo de actores identificados y el tamaño de la población objetivo del proceso que se quiere sistematizar.

Es probable que al realizar esta actividad, los miembros 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 para clarificar estos temas.

Cuando la cantidad de observaciones exige el manejo computarizado de la información, será necesario tabularla, digitarla u ordenarla de acuerdo al programa (software) que se elija para procesar la información. Para utilizar estos instrumentos hay que distinguir si la información se ha recolectado a través de una encuesta, de entrevistas dirigidas, con talleres con grupos o con otra herramienta.

Generalmente, la información recolectada con encuestas se puede trasladar rápidamente al computador, utilizando un formulario precodificado. Como frecuentemente se incluyen preguntas abiertas, será necesario establecer categorías y un código numérico para esas categorías, antes de poder digitarlas. Esta categorización será necesaria, cuando la información se recolecta utilizando entrevistas.

Un punto muy importante en el establecimiento de categorías de respuestas, es la unificación de criterios o la selección de un número de personas muy pequeño, para que establezca las categorías colectivamente, a fin de minimizar el uso de distintos criterios, definiciones y supuestos que se utilizan en la definición de las categorías.

Como se ha mencionado, la selección del software con que se analizará la información determinará el protocolo específico de su organización, unificación de las medidas utilizadas, la transformación de las variables, la creación de nuevas variables, la agrupación o agregación de la información y el ordenamiento que se le quiera dar a los datos.

Es importante recordar que el ordenamiento de la información dependerá de la complejidad del eje, las hipótesis o preguntas de investigación y de la estratificación que se haya utilizado para diseñar la muestra, si éste enfoque ha sido utilizado. .Este ordenamiento también está determinado por el modelo general del análisis que sigue un orden temporal-analítico: situación inicial y su contexto; el proceso de intervención y su

contexto; la situación actual y su contexto; hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y lecciones aprendidas.

Como se ha reiterado en varias oportunidades, la información debe ser analizada, lo cual implica no sólo la descripción de cada una de las etapas en que hemos definido el proceso que ha vivido la experiencia, sino también reflexionar en torno a cada una de ellas. Preguntas tales como:

- ¿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 intervención, 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?
- ¿Por qué se iniciaron esos procesos?
- ¿Cómo se desarrollaron ciertos procesos?
- El orden de las actividades, fue apropiado, qué cambios haría para mejorar los procesos.
- ¿Por qué hay diversas interpretaciones de una misma experiencia?
- ¿Por qué el consenso es tan fuerte?

Son fundamentales para la elaboración de una sistematización que genera conocimiento desde la práctica.

La Guía de Terreno N° 9, le ayudará a planificar y desarrollar este paso de la metodología.

ᵕ Décimo paso: El taller grupal de retroalimentación ᵕ

Lo que tenemos hasta este momento, es un registro de la diversidad de perspectivas de los distintos actores sociales, sobre la experiencia que estamos sistematizando y un primer análisis crítico de la misma. Debemos ahora preocuparnos por ayudar a analizar lo que fue la experiencia de desarrollo, para sacarle los hallazgos, las lecciones y aprendizajes, además de extraer conclusiones e identificar posibles recomendaciones para los ejecutores del proyecto, o responsables directos de la implementación de la experiencia.

.

Emplearemos un taller grupal para tratar de lograr el objetivo mayor de profundizar en la comprensión y el análisis crítico de la información recogida, incorporando las distintas perspectivas de los actores involucrados.

En este taller deberán participar las mismas personas que anteriormente han estado en él, o en los talleres organizados para la reconstrucción de la experiencia o que, en su imposibilidad, hayan sido entrevistadas de manera individual o grupal.

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.

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; y la sistematización respetará esta diversidad de puntos de vista.

La Guía de Terreno N° 10, le facilitará la planificación y realización de esta actividad.

υ Décimo primer paso: La redacción del informe de sistematización υ

Una vez definidos los acuerdos –y también los posibles disensos- sobre los diferentes hechos y momentos de la experiencia sistematizada, nos dedicamos a la labor de redacción del informe de sistematización o “informe maestro”. Debe tenerse en cuenta que este informe también irá a un público externo al proyecto, por ello, debe poder comunicar la experiencia y sus aprendizajes de manera sencilla y clara. El desafío consiste en que otras personas, que no participaron ni vivieron el proceso, puedan comprender su lógica y aprovechen los aprendizajes y conocimientos que se produjeron en éste.

El "informe maestro" no debe exceder las 30 páginas (excluyendo anexos) porque, de seguro, a partir de él se elaborarán distintas versiones para distintos públicos, dependiendo de la estrategia de comunicación que se defina. También se sugiere que vaya acompañado de un resumen ejecutivo con una extensión de 3 a 5 páginas.

La estructura del informe debe seguir el esquema básico que hemos venido presentando:

- Carátula
- Tabla de Contenido
- Siglas y Acrónimos
- Introducción
- Identificación de la experiencia sistematizada
- El eje de la sistematización
- La situación inicial y su contexto
- El proceso de intervención y su contexto
- Los resultados de la experiencia (situación actual o final)
- Hallazgos, conclusiones y recomendaciones
- Las lecciones aprendidas
- Anexos.

La Guía de Terreno N° 11, le ayudará a desarrollar su informe.

ᴗ Décimo segundo paso: La redacción del informe de sistematización ᴗ

La sistematización es una forma de generación de conocimiento, cuyo uso ha de determinarse en el momento inicial con el equipo sistematizador, requieriéndose un Plan de Uso y Comunicación que responda a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué comunicar? Los contenidos a comunicar están definidos por el eje, la estructura y la redacción del "informe maestro" de sistematización, en función al uso determinado para el diálogo público y la incidencia en políticas.
- ¿A quiénes comunicar? La identificación de públicos debe responder, en principio, a los actores vinculados con la experiencia sistematizada, ya sea directa o indirectamente y a los usuarios que aplicarán las recomendaciones y lecciones aprendidas.
- ¿Cómo comunicar? La selección de los medios o formatos más adecuados para comunicar los resultados de una sistematización dependerán tanto de los contenidos a comunicar, como de los públicos a quienes se va a comunicar. Es común que el "informe maestro" y el resumen ejecutivo, vayan acompañados de algunos otros medios como: presentaciones en páginas web, boletines, cartas, power point para presentaciones, incluyendo diagramas, cuadros, mapas, fotografías, videos testimoniales, etc. Todo ello seleccionado de acuerdo a las audiencias específicas.
- ¿Para qué comunicar? En la comunicación de la sistematización ha de tenerse en cuenta, cuál es el uso de la sistematización para el diálogo público a varios niveles por parte de los diferentes grupos de actores. El concepto de *uso de los resultados* para el diálogo público, alude a las vías o caminos necesarios para aplicar las recomendaciones y diseminar las lecciones aprendidas, de manera que se pueda incidir sobre las políticas públicas vinculadas a la superación de la pobreza rural en varios niveles: local, regional y nacional.
- ¿Cuándo comunicar? Implica organizar su presentación y diseminación a las audiencias en eventos especiales, o según un calendario de reuniones previamente identificado, en lo posible, articulado a hitos del diálogo público.

La sistematización debe servir para definir si es posible o no, desarrollar un proceso de incidencia política que parte de un diálogo público, involucrando diversas audiencias. De optarse por este camino, se hace indispensable construir un Plan de Incidencia Política, es decir, una guía para la acción, una organización y un ordenamiento del trabajo que queremos llevar a cabo para promover cambios en las políticas públicas, a partir del ejercicio de sistematización en el ciclo de aprendizaje y gestión del conocimiento, descrito en la presente guía.

Dicho Plan, que se inicia con la selección de un problema o práctica exitosamente atendido por la propuesta del proyecto alrededor del mismo, exige precisión sobre varias cosas: a)lo que queremos cambiar (el problema seleccionado); b)quiénes tienen capacidad de influir y decidir en el problema elegido y el cambio deseado (identificación de las audiencias); c)lo que debe hacerse para atender el problema y el sentido del cambio que se propone (los objetivos de la incidencia); d) el para qué y el cómo del cambio (los argumentos que lo justifican).

Las estrategias para la incidencia se definen a partir de un análisis de poder (mapa de poder), que no es otra cosa que la identificación y estudio de los distintos actores

involucrados - directa e indirectamente- en la temática sobre la que se pretende incidir, precisando el rol que juegan en la misma.

Éstas, que dependerán de la escala de la incidencia que pretendemos (local, regional o nacional), por lo general, tendrán un núcleo privilegiado en las autoridades del nivel/sector correspondiente y su entorno (tomadores de decisiones) así como en los asesores y funcionarios públicos vinculados al tema (formuladores de políticas). Contemplarán también a las organizaciones rurales del nivel correspondiente (eventuales aliados) y considerarán también la necesidad y posibilidad de generar una amplia opinión pública favorable a la propuesta de cambio.

El proceso de incidencia política supone el empleo de un conjunto de herramientas que se articulan en el mencionado Plan. Para una versión práctica de criterios y herramientas sobre la materia, sugerimos consultar el *Manual de Incidencia Política* del Grupo Propuesta Ciudadana (www.participaperu.org.pe en el botón Publicaciones Grupo Propuesta Ciudadana). Para una perspectiva más general, revisar también el *Manual de Incidencia Política, comunicación y formación de coaliciones ciudadanas*, editado por Karen Sirker (www.portalciudadano.cl/archivos/manual.pdf) y el texto del CIPPEC, *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política* (www.bsvde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura3.pdf).

La Guía de Terreno N° 12, tiene herramientas para la elaboración del plan de uso y comunicación de la sistematización.