

ARTICULO

Evaluación y aprendizaje desde la práctica: la sistematización de experiencias

Esteban Tapella

Pablo Rodríguez-Bilella

La sistematización de experiencias es una estrategia multisectorial para evaluar las intervenciones de desarrollo con énfasis en las lecciones aprendidas. La reflexión crítica sobre nuestra intervención y el aprendizaje desde nuestra experiencia llevan a la creación de nuevas ideas y conocimiento para mejorar la práctica futura. Además de destacar brevemente las raíces de la sistematización de experiencias en América Latina, así como sus similitudes con ciertas tendencias en el campo de la gestión del conocimiento (KM) y la evaluación, el artículo presenta conceptos básicos y consideraciones metodológicas sobre la sistematización de experiencias de desarrollo. Reconociendo la existencia de diversos enfoques metodológicos de la misma, el artículo presenta el método de base que se ha aplicado en diferentes proyectos, basado tanto en la experiencia de los autores como en el trabajo de otros practicantes. La conclusión central es que el conocimiento generado a través de un proceso de sistematización de experiencias ciertamente contribuye a comprender mejor el impacto de nuestro trabajo, los efectos de nuestra intervención y la manera en que suceden los cambios.

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

Introducción

Las prácticas intencionadas de intervención social en el mundo del desarrollo –sean estas proyectos o programas de distinta escala- suelen tener instancias de reflexión sobre los aprendizajes logrados, si bien se caracterizan por dos circunstancias comunes: por un lado suelen ser instancias informales y fortuitas, con dificultades para superar el plano de lo meramente anecdótico; y por otro lado, se circunscriben a los equipos internos de los proyectos y programas, sin que dicha reflexión y aprendizaje pueda ser más ampliamente conocida, documentada y valorada.

El reconocimiento de esta debilidad de la práctica de la intervención es explícitamente abordada por la sistematización de experiencias. Ésta se sustenta en la noción que las “experiencias” deben ser usadas para generar comprensión sobre la acción, y convertirse en lecciones aprendidas para mejorar la práctica presente así como contribuir a generar un nuevo conocimiento para intervenciones futuras. Sin embargo, es claro que el aprendizaje desde la acción no sucede por accidente, sino que tiene que ser planificado (Guijt *et al*, 2006). La sistematización de experiencias apunta a situar al

aprendizaje como parte esencial de la política de intervención. Y lo hace dando respuesta al desafío de promover, diseñar y conducir procesos de aprendizaje en experiencias que no fueron pensadas desde su gestación con este propósito.

La posibilidad de analizar en forma sistemática el proceso, los resultados y el impacto generado por diversas iniciativas de desarrollo, permite extraer lecciones y aprendizajes que ayudan a mejorar la práctica presente y futura. La sistematización puede facilitar el desarrollo de un proceso participativo de reflexión sobre la experiencia, fortaleciendo las capacidades de las entidades de apoyo y promoción (ONGs, programas estatales, universidades etc.) y organizaciones beneficiarias o usuarios de cada proyecto, ayudando también a generar nuevas acciones para mejorar el desarrollo de los mismos.

Este artículo apunta a dar cuenta del método de la sistematización de experiencia, el cual se ha aplicado en diferentes proyectos, y ha resultado una herramienta útil en la generación de aprendizajes a partir de las experiencias de intervención de desarrollo en diferentes contextos latinoamericanos. El trabajo tiene, además de esta introducción, tres secciones. Primero, se presentan brevemente las raíces de la sistematización de experiencias en América Latina, así como sus similitudes con ciertas tendencias en el campo de la gestión del conocimiento y la evaluación. Luego, el artículo presenta conceptos básicos y consideraciones metodológicas sobre la sistematización de experiencias de desarrollo, para dar lugar finalmente a la presentación del método de la misma. En la sección final se enfatizan los aspectos centrales de la sistematización de experiencias, y se reflexiona sobre su carácter de conocimiento práctico.

Raíces de la sistematización de experiencias: su vínculo con la evaluación y la gestión del conocimiento

La sistematización de experiencias da cuenta de una importante historia, así como claras raíces, con el contexto de América Latina. Sobre la base del trabajo de Jara (2010), quien presenta varias tendencias asociadas a este enfoque, consideramos que los campos disciplinarios más relevantes a ser considerados en los orígenes de la sistematización son los siguientes tres:

- (a) El ámbito de la educación popular o educación de adultos, con orígenes en la década de 1960 en la pedagogía de la liberación de Paulo Freire (Freire, 1970), la cual vinculó estrechamente la educación con la política. En este contexto, la Sistematización fue vista como una manera de revisar la práctica educativa con el fin de mejorar sus contenidos y metodologías.
- (b) El campo de trabajo social de América Latina durante la década de 1970, donde la Sistematización fue desarrollada como una manera de utilizar la práctica profesional de los trabajadores sociales como fuente de conocimiento acerca de la sociedad, con el objetivo de convertir las acciones de transformación social en praxis científica.
- (c) La adopción generalizada de Sistematización de parte de las ONG en la década de 1980, buscando una mejor comprensión de su práctica del desarrollo, y llevando a cabo una revisión de abajo hacia arriba de las teorías del cambio en que se basan las intervenciones de desarrollo (Jara, 2012).

El enfoque de la sistematización de experiencias surgió también tanto de una crítica a las ciencias sociales y a su incapacidad para dar respuestas a problemas sociales

persistentes, así como también a su llamada "objetividad". Más recientemente, Martinic (2010) ha sugerido que el concepto y la práctica de la Sistematización no cuentan con un significado único, ya que es una práctica que respeta y refleja la riqueza de los diferentes contextos en los que se utiliza.

Aunque diversas reflexiones se han realizado con el fin de formalizar el método (Jara, 1994 ; Franke y Morgan, 1995 ; Chávez - Tafur, 2006), el diálogo y la interacción de la Sistematización con otros enfoques de evaluación ha sido bastante limitado. Al mismo tiempo, y probablemente debido a sus orígenes prácticos, el enfoque de Sistematización no siempre ha hecho explícitas sus vínculos con la teoría de las ciencias sociales, con la excepción de la relación que varios autores han hecho con el materialismo dialéctico (Capó S. et al, 2010 ; Ghiso, 1998).

Sistematización de Experiencias y Gestión del Conocimiento

En algunos ámbitos de la práctica de intervención social vía proyectos y programas surge el interés por distinguir puntos de confluencia y diferenciación entre los campos de la sistematización de experiencias y el de la gestión del conocimiento. Un elemento clave de cercanía está dado por la centralidad que estos campos asignan a la cuestión del aprendizaje: ambos apuntan a convertir la experiencia (de un proyecto, de una dimensión del mismo, etc.) en aprendizaje valioso sobre aquello que funcionó bien y aquello que no lo hizo tan bien, a fin de poder retroalimentar la misma intervención de desarrollo (en caso de continuar) o bien servir para otras similares en otros contextos, así como informar al mismo enfoque de intervención de la organización o del proyecto o programa en cuestión.

Mientras que ambos campos van a dar amplio espacio a las perspectivas de los actores involucrados, el énfasis mayor de la gestión del conocimiento suele estar en las apreciaciones subjetivas de los mismos y el foco en sus interrelaciones, mientras que la sistematización de experiencias apunta a estas dimensiones con un mayor interés en la búsqueda de evidencia objetiva. De esta manera, el ejercicio de esta última suele ser más demandante de tiempo que la primera, así como dar cuenta de un carácter más metódico.

Las acciones de la gestión del conocimiento son entendidas como parte integrante de la organización o del programa/proyecto, mientras que en el caso de la sistematización de experiencias este es un punto en discusión: para algunos practicantes el rol de los agentes externos en el proceso de sistematización debe ser mínimo y apenas orientativo, procurando que los actores claves del mismo sean los mismos de la intervención en análisis, mientras que para otros practicantes sí resulta posible y legítimo el rol de actores externos a cargo de la misma.

La sistematización de experiencias encuentra su mayor potencial de desarrollo cuando una intervención de desarrollo ha concluido, o bien una dimensión de la misma ya ha tenido un grado de avance tal que permite reflexionar retrospectivamente sobre ella. Este carácter *ex-post*, selectivo y estratégico, es diferente para la gestión del conocimiento, cuya potencialidad se expresa en su presencia ubicua y permanente en las organizaciones y procesos de intervención.

Claramente estos dos campos interesados en la generación de conocimiento pueden ser fácilmente combinados, y sus fortalezas potenciadas. Es así que la sistematización de experiencias puede alimentarse de las diversas reflexiones y hallazgos producidos en el durante de la intervención por la gestión de conocimiento, y ésta puede incorporar las lecciones aprendidas generados por aquella en un subsecuente ciclo de la vida organizacional, o bien en la continuidad de una nueva fase de la intervención.

¿Sistematizar o evaluar?

Si bien existen muchas similitudes, es importante distinguir y no confundir *evaluación* con *sistematización*. En la mayoría de los enfoques de evaluación generalmente se pone énfasis en la medición de los resultados o impactos del proyecto. Así, lo esencial de una evaluación es la valorización de las acciones emprendidas en una práctica, y comprende, por ejemplo, la valorización del cumplimiento de metas y objetivos, la relación costo-beneficio en el uso de los fondos, la adecuación de los métodos a los objetivos, etcétera.

Si bien la sistematización puede incluir estos elementos y muchas veces se vale de estos análisis, lo esencial en ella es concentrarse en la comprensión de los procesos que se desarrollan en un determinado proyecto, con el propósito principal de mejorar su implementación y rescatar los aprendizajes (Morgan y Quiroz, 1988). En la sistematización se intenta conocer y descubrir cómo funciona una propuesta de intervención en un contexto determinado, qué factores obstaculizan y favorecen el logro de objetivos, cuáles son las posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad del proyecto en el mismo y otros escenarios, y qué lecciones se aprendieron de la experiencia.

La sistematización se asemeja también a lo que algunas agencias de cooperación han denominado *Cluster Evaluation* (W.K. Kellogg, 1995), concentrándose en las lecciones aprendidas respecto a los factores que favorecen u obstaculizan la implementación y el logro de los objetivos deseados por los programas. Así como también la manera en que es posible ‘capitalizar’ la experiencia para transformar los resultados en aprendizajes capaces de ayudar a las instituciones responsables a mejorar su intervención difundiendo y replicando prácticas similares.

Conceptos básicos y consideraciones metodológicas sobre la sistematización de experiencias

En términos generales la sistematización es un proceso de reflexión participativa efectuado por los facilitadores y participantes de un proyecto (ONGs, agencias financieras, organizaciones beneficiarias, etcétera) sobre diferentes aspectos de un proyecto o programa, incluyendo sus procesos y resultados. Es una metodología que facilita la descripción concurrente, el análisis y documentación del proceso y los resultados de un proyecto de desarrollo de una manera participativa (Selener, 1996). Por tanto, es el proceso de reconstrucción y análisis crítico de una experiencia de desarrollo, implementada con la participación activa y directa de aquellos actores involucrados en una experiencia, para generar lecciones y producir conocimiento que permitan mejorar la efectividad y eficiencia de esa y otras experiencia similares (Fondo Mink’a de Chorlaví, 2002).

Para Oscar Jara (1998), la sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo. A través de la descripción, organización y análisis del desarrollo de una actividad, la sistematización apunta a extraer lecciones de la experiencia de una manera global en una pluralidad de áreas, tales como la teoría y metodología utilizada, el contexto institucional y socio-histórico, las relaciones entre el agente externo y los pobladores, y la descripción de los procesos de organización comunitaria y desarrollo, incluyendo un análisis de los factores que obstaculizaron y facilitaron el trabajo del grupo, y los resultados e impactos de la experiencia (Morgan y Quiróz 1988). La intervención en escenarios de desarrollo es un mundo complejo que merece ser comprendido desde la reflexión crítica. La sistematización es una metodología útil que nos permite comprender y aprender acerca de las diversas curvas, obstáculos y desvíos que supone el camino de un proyecto (Schouten, 2007).

Principios básicos que guían la sistematización

A partir del marco conceptual desarrollado se puede resaltar a modo de síntesis una serie de principios básicos de la sistematización:

- Se trata de un proceso de *pensamiento analítico y reflexión crítica* que permite pensar sobre lo que se hizo, por qué se hizo, por qué se hizo de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados e impactos, y cuál es la utilidad de estos efectos y la sostenibilidad de los mismos.
- El propósito es *rescatar aprendizajes y producir conocimiento* desde la experiencia, útiles tanto para las organizaciones de apoyo y grupos beneficiarios, como para las agencias financieras y otras personas y equipos, que en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en esta experiencia para planificar y ejecutar sus propios proyectos.
- Se pone *énfasis en el proceso* vivido durante la experiencia concreta de desarrollo y apunta a describir y a entender qué es lo que sucedió durante la experiencia y por qué pasó lo que pasó. Por supuesto interesan los *resultados e impactos* del proyecto, y analizarlos es parte de la sistematización, pero lo más importante es poder explicar *por qué* se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que permitan mejorarlos en una experiencia futura.
- Como proceso metodológico se busca *poner en orden* o dar organización a un conjunto de elementos (diferentes sub-proyectos, prácticas, conocimientos, ideas, datos, etcétera) que hasta este momento pueden estar dispersos y desordenados, lo cual dificulta entender el modelo de intervención como un todo.
- Se pretende que el proceso sea lo más *participativo y pluralista* posible, capturando, incorporando y aprovechando los conocimientos y opiniones que sobre la experiencia tengan diversos actores vinculados a la misma. Este enfoque reconoce y se interesa por la valoración particular percepción que sobre la experiencia tengan los diferentes actores involucrados respecto de lo que se hizo, los resultados y el proceso.
- No solo interesa el punto de vista de diversos actores, sino que importa la incorporación de *visiones múltiples de la realidad*, analizando la experiencia desde diferentes ángulos (el político, el económico, el social, el cultural, el técnico, etcétera).

- Se reconoce la *relatividad de las conclusiones y nuevos conocimientos* generados por la sistematización. Al mismo tiempo, se intenta identificar y extrapolar los principios que guiaron esas experiencias y las lecciones aprendidas que puedan servir a otras organizaciones.
- La sistematización enfatiza el arribar a lecciones aprendidas. Una lección aprendida es una proposición generalizada sobre qué tendría que pasar o suceder, para que un determinado resultado se alcance, o ciertos inconvenientes se eviten (por ejemplo: las garantía solidarias de crédito fueron un instrumento efectivo para mejorar la tasa de repago cuando el sistema se basó en grupos de productores con experiencia asociativa previa).

¿Para qué sirve la sistematización?

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

- *Mejora la ejecución del proyecto.* Las lecciones aprendidas durante la formulación y ejecución del proyecto permiten a las organizaciones de apoyo, a los beneficiarios y a las agencias de cooperación reorganizar, analizar, priorizar e implementar nuevas acciones para mejorar el alcance del proyecto.
- *Genera nuevos conocimientos.* La sistematización permite la recolección, la organización, la síntesis, la utilización y el compartir del conocimiento que surge de cada experiencia local y de un conjunto de proyectos. A su vez, permite profundizar la comprensión sobre los factores cruciales que influyen la vida de un programa o proyecto, mediante la reflexión sobre la práctica y la revisión de los supuestos básicos y creencias que guiaron la acción. Es decir, es un medio para poner a prueba la ‘teoría’ de la acción, que yace –explícita o implícitamente- detrás de toda intervención y explica los problemas a abordar y justifica el camino elegido.
- *Desarrolla la capacidad y fortalece a las organizaciones.* Si el proceso de sistematización es conducido de forma participativa, el mismo se convierte en una instancia de capacitación. Se constituye así en una oportunidad para que las organizaciones adopten y utilicen en el futuro herramientas metodológicas para reflexionar sobre su práctica, evaluarla y mejorarla.
- *Mejora el entendimiento mutuo entre los beneficiarios, la organización y las agencias de financiamiento.* La sistematización exige de los diferentes actores involucrados una apertura al diálogo y al intercambio, y requiere de diferentes espacios –formales e informales- de reflexión conjunta.
- *Permite documentar experiencias muchas veces inéditas y comunicarlas apropiadamente.* La sistematización sirve como base para la redacción de informes, documentos de trabajo y artículos sobre una experiencia. Estos, a su vez, sirven para la elaboración de materiales específicos de divulgación, como videos documentales o libros, lo que permite diseminar las lecciones aprendidas a una audiencia mucho más amplia que la propia del contexto de la intervención.

El método de la Sistematización de Experiencias

Existen diferentes enfoques para desarrollar un proceso de sistematización de experiencias, algunos más complejos que otros. En este caso se propone un esquema simple y básico, para lo cual se ha utilizado como referencia la experiencia de los

autores (Rodríguez Bilella y Tapella, 2008) y los trabajos de Cadena (1987), Morgan y Quiróz (1988), Berdegué *et al* (2000) y Chavez-Tafur (2006).

Como se muestra en la Figura N° 1, la sistematización es un proceso que supone el tránsito por diferentes momentos o ejes de análisis, aunque no siempre de forma lineal o secuencial. Estos momentos, aspectos o elementos a ser documentados y analizados durante el proceso de sistematización, constituyen variables que debieran ser observadas en la experiencia a partir de la combinación de diferentes instrumentos de recolección de datos: entrevistas a los responsables del proyecto y población beneficiaria, observación de la operación del proyecto en terreno, análisis de documentos, informes y otras fuentes de información, etcétera.



Figura N° 1. El proceso de sistematización: ejes y momentos

En los próximos párrafos se desarrolla la especificidad de cada uno de estos seis momentos, con sus respectivas orientaciones metodológicas.

1) Identificación y construcción del objeto de conocimiento

Si entendemos a la sistematización como un proceso de construcción de conocimientos es necesario entonces definir un ‘objeto de conocimiento’, es decir, determinar qué se va a sistematizar, y por tanto cuál es el eje de la sistematización.

Hemos señalado que, en términos generales, el objeto de conocimiento de la sistematización es la experiencia, enmarcada en proyectos o programas que denotan una intencionalidad de transformación de una situación. Las experiencias son, según Oscar Jara (2010), procesos individuales y colectivos, dinámicos y complejos, no simplemente acciones o hechos puntuales. Las experiencias son una apuesta que trasciende el programa o proyecto que le da origen, y que de manera particular interpreta la realidad y sus problemas, y plantean un modo de acción para lograr algún cambio o transformación, utilizando para ello diferentes medios, recursos materiales, tecnológicos y humanos.

Ahora bien, no es posible sistematizar toda la experiencia, sobre todo si se trata de un programa de gran envergadura o una política social en su conjunto. Entonces es necesario delimitar analíticamente el problema o aspecto de la experiencia que se quiere considerar, identificando y explicitando aquellas variables y preguntas más significativas para la sistematización. En esto consiste la identificación y delimitación del objetivo de conocimiento.

Por lo general, en un proceso de sistematización de experiencias de apoyo al desarrollo, la identificación del objeto conjuga al menos tres aspectos: (a) la práctica y los proyectos; (b) el proceso social que se genera entre los diferentes actores; y (c) el contexto y la influencia de éste sobre los otros dos. En tal sentido, y en términos generales, podríamos decir que el objeto de sistematización podría ser el proceso social generado al interior de un grupo, organización de apoyo o comunidad beneficiaria, quienes desarrollan una práctica (proyecto o conjuntos de proyectos) en un contexto dado para transformar una situación-problema determinada (el logro de ciertos resultados).

Imaginemos un programa de desarrollo sustentable implementado en la zona de influencia o amortiguamiento de áreas protegidas o parques nacionales de un determinado país. El mismo se propone expandir y diversificar el sistema de áreas protegidas de una determinada región, al tiempo que desea mejorar el ingreso y calidad de vida de la población local a partir del desarrollo de pequeños proyectos productivos y turísticos en la zona. Se trata de una iniciativa inédita para la región, la cual se cristaliza mediante acciones de fortalecimiento de organizaciones locales, mecanismos de consulta y participación social. La experiencia involucra a distintas instituciones locales, provinciales y nacionales, públicas y privadas, organismos no-gubernamentales y asociaciones de la comunidad.

Ahora supongamos que deseamos sistematizar la experiencia, en tanto sentimos tiene riqueza y valiosos aprendizajes. A la hora de definir el objeto de conocimiento podemos pensar, a modo de ejemplo, diferentes aspectos que interesan de la experiencia y sobre los cuales concentrarse: (a) los pequeños proyectos desarrollados, analizando el proceso de adopción tecnológica para garantizar la sustentabilidad en el uso de los recursos naturales; (b) el análisis de la estrategia de articulación interinstitucional y multi-actoral para implementar un proyecto tan complejo en una región donde nunca se había implementado algo similar; o (c) el proceso de identificación y capacitación de los equipos técnicos locales. Dicho de otra manera, a la hora de definir el objeto de la sistematización es imprescindible tener en claro ‘por qué’ queremos sistematizar esa experiencia (aprendizajes que creemos dan validez a este esfuerzo), ‘para qué’ lo vamos hacer (la utilidad y uso potencial que tendrá nuestra reflexión), y ‘qué’ aspectos o variables de la experiencia son los que más interesan y aquellos sobre los que nos vamos a concentrar.

2) *Identificación de diversos actores*

En todo proceso de desarrollo intervienen diversos individuos o grupos, algunos con una participación más directa y otros con una influencia lejana sobre la misma. La sistematización debe procurar captar la opinión y los puntos de vista la mayor cantidad de actores posibles.

Es importante asumir que estos diversos actores, van a tener diferentes visiones, opiniones e interpretaciones sobre cada uno de los componentes de cada proyecto. Si se asume que los diferentes puntos de vista son importantes, entonces es necesario identificar a los actores más relevantes y describir las perspectivas de cada uno, recogiendo diferentes miradas sobre los mismos hechos. Seguro no habrá tiempo para entrevistar a todos, en tal caso habrá que empezar por los actores cuya participación es indispensable (responsables de proyectos y miembros de las organizaciones encargados de las tareas de seguimiento y evaluación).

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

Todo proyecto o proceso de desarrollo tiene un punto de inicio (*situación inicial*), en el cual pueden distinguirse dos aspectos: (a) el *problema* que se quiere resolver, por ejemplo, el desempleo, los problemas nutricionales en niños, etcétera; y (b) una *oportunidad*, es decir, una situación nueva que si la aprovechamos puede conducir a una mejora en las condiciones de vida, por ejemplo, más trabajo, mayor ingreso, menos pobreza, etcétera. Además, existen elementos externos o factores no controlados por los actores, los cuales podemos denominar *elementos de contexto*. Estos factores pueden ser económicos, políticos, sociales, geográficos, ambientales, etcétera, y pueden limitar las posibilidades de acción del proyecto o potenciar las oportunidades.

Lo importante para la sistematización es poder captar con precisión y describir sólo aquellos factores que pueden haber limitado la capacidad de agencia de la intervención para resolver el problema que le dio origen o, a la inversa, haber potenciado el logro de los objetivos (Chavez Tafur, 2006).

4) *La intencionalidad y el proceso de intervención*

En todo proceso de sistematización es necesario analizar primero la intencionalidad del proyecto o conjunto de proyectos, es decir sus propósitos o finalidades y la perspectiva general que orienta su acción (la nueva situación que se pretende alcanzar con el mismo). También hay que observar el diseño y las características del proyecto o grupo de proyectos, caracterizando el modelo de intervención propuesto. Además hay que reconstruir y analizar el desarrollo de la experiencia para lograr una visión general y dinámica del proceso de intervención, particularizando los procesos generados con la puesta en marcha del proyecto, y cómo ellos han modificado (o no) la realidad o situación específica acorde a lo esperado.

Al menos seis elementos deben estar contenidos en la descripción del proceso de intervención: (a) las actividades que constituyen el proceso, (b) la secuencia en el tiempo de esas actividades (es necesario concentrarse sólo en identificar los hechos principales, los *hitos del proceso*), (c) el papel jugado por los principales actores, (d) los métodos o estrategias empleados en las actividades, (e) los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados, (f) los factores del contexto que facilitaron o dificultaron el proceso.

Una herramienta útil para reconstruir el proceso de intervención es identificar las principales actividades desarrolladas y los logros obtenidos en un determinado período

de tiempo, incluyendo en este recorte aspectos como los resultados no esperados, las dificultades que se enfrentaron y los objetivos que no se pudieron alcanzar.

5) La situación final o actual

Se trata de describir los *resultados e impactos* de la experiencia al momento de realizar la sistematización, pudiendo ser situación *final* si la experiencia ha concluido, o *actual* si la sistematización se realiza cuando el proceso aún no ha terminado. Se busca analizar los resultados de la experiencia, comparando tanto la situación inicial con la situación actual o final, como la situación ‘sin’ y ‘con’ proyecto. Los resultados deben considerarse tanto en relación a la satisfacción de la/s necesidad/es que dieron origen a la intervención como en relación al proceso organizativo y de aprendizaje que se ha producido, es decir, *el proceso* de desarrollo experimentado. Interesa explicar no sólo el logro (o no) de los objetivos, sino las causas y condiciones que contribuyeron a ello.

Además, es necesario considerar tanto los resultados tangibles como los intangibles. Es tan importante analizar -por ejemplo- los nuevos productos generados, las ventas, el aumento del ingreso, etcétera; como los resultados más difíciles de medir, tales como – por ejemplo- el desarrollo de una conciencia asociativa y organizativa entre los beneficiarios, el surgimiento de nuevos liderazgos en las comunidades, el incremento de la participación, la incorporación de sectores antes marginados y discriminados, la adquisición de nuevos aprendizajes y conocimientos, etcétera.

Es probable que la organización ya haya realizado actividades de seguimiento o evaluación, en tal caso sus resultados serán valorados y considerados como un insumo relevante para este momento.

6) Las lecciones aprendidas de la experiencia

Como se mencionó, uno de los objetivos centrales de toda sistematización es facilitar un proceso de aprendizaje. Este momento consiste en rescatar y generar nuevos conocimientos a partir de la experiencia, válidos tanto para el grupo de beneficiarios, la organización ejecutora y los organismos cooperantes o programas que financian la intervención. También es de gran utilidad para otras entidades que pretendan desarrollar experiencias similares.

En una sistematización se pretende ir más allá de las clásicas ‘*conclusiones*’ (afirmaciones sobre una circunstancia específica, como por ejemplo “el proyecto X no cumplió con sus objetivos”) o ‘*recomendaciones*’ (prescripciones sobre lo que se debe hacer bajo determinadas circunstancias). Como vimos, una lección aprendida es una generalización que no se refiere a una circunstancia específica, sino a un conjunto de situaciones que indican aquello que es probable que suceda, y/o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado. Extraer las lecciones aprendidas supone realizar un proceso de reflexión sobre la experiencia para generar una afirmación más global sobre el efecto probable de determinados procesos o prácticas. Éste puede llegar a ser aplicable a un número amplio de experiencias de desarrollo que compartan características comunes.

Todo proceso de sistematización debe arrojar un ‘producto’, que bien puede ser un documento, una cartilla o un video. Es fundamental tener claro desde el comienzo que

el producto de la sistematización debe ser comunicado y ‘comunicable’. La sistematización cobra importancia en tanto los resultados sean socializados con las mismas personas involucradas en el proceso así como con otros sectores, actores-actoras que puedan ampliar y refundar experiencias de proyectos del mismo tipo. Se puede ir realizando una devolución del documento en algunos momentos del proceso para recoger y retroalimentar el trabajo. La creatividad a la hora de comunicar los hallazgos es tan importante como el proceso de sistematización en sí mismo.

Para comunicar y socializar las lecciones aprendidas es útil pensar en algunos de los puntos señalados por Chavez Tafur *et al.* (2007), a saber:

- Asegurarse que las lecciones a comunicar son comprensibles para otros. Para ello es necesario incluir una descripción del contexto en el cual la lección fue aprendida, así como una breve mención respecto de los supuestos básicos que moldearon el proyecto y las lecciones que surgieron de esta experiencia.
- Es útil también pensar en qué cosas se harían de igual manera y qué cosas de manera diferente si el proyecto tuviera la oportunidad de comenzar nuevamente
- Es importante identificar una audiencia específica, definiendo con claridad a quiénes y cómo se podrían beneficiar de las lecciones aprendidas por la experiencia y del nuevo conocimiento a comunicar.
- Finalmente, es necesario diseñar una estrategia de comunicación para aquellos actores sociales involucrados en el proyecto y otra para los actores externos.
- Es sumamente importante socializar los principales resultados de la sistematización, instando a los miembros del equipo a cargo de la intervención a que analicen lo aprendido y sugieran recomendaciones específicas para las intervenciones futuras.
- Para institucionalizar las lecciones aprendidas, o bien para transformarlas en nuevas y mejores prácticas, es necesario descartar todo aquello que no es relevante en función de una nueva intervención o contexto, discutir las implicancias del nuevo conocimiento y las recomendaciones que puedan haber surgido, y acordar formalmente los cambios que debieran ser introducidos ya sea nivel de la manera como se concibe la intervención (supuestos o teoría de la acción) o la estrategia de intervención (metodologías y técnicas a utilizar).

Conclusiones

Este artículo ha presentado los conceptos básicos y los pasos o momentos de una sistematización. El método descrito se refiere al proceso de sistematización de proyectos sociales o experiencias de desarrollo, el cual básicamente procura organizar la información disponible sobre una intervención, analizarla en detalle para comprender lo que sucedió y los motivos que llevaron a ello, procurando generar como resultado de esta reflexión una serie de lecciones aprendidas a partir de la práctica. Las lecciones aprendidas constituyen un nuevo conocimiento a ser comunicado de manera apropiada para mejorar la práctica futura.

Hay que resaltar los aspectos centrales de una sistematización, la cual trasciende el hecho de registrar y documentar lo acontecido. La sistematización supone un momento muy importante de reconstrucción de la experiencia. Esto es, una descripción ordenada de lo sucedido en la práctica, procurando traducir la experiencia vivida como proceso a

un lenguaje que permita su posterior análisis e interpretación. No obstante, el énfasis de la sistematización es otro.

La sistematización debe ser vista como un “proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social” (Barnechea *et al.*, 1992:11). Este nuevo conocimiento es un *conocimiento práctico*, que se caracteriza por ser situacional y estar orientado a la acción a partir de brindarnos un conocimiento más profundo del impacto de nuestro trabajo y los efectos de nuestra intervención. Para que además sea relevante, es imprescindible que existan instancias multiactorales de análisis e interpretación de lo sucedido, e instancias de revisión y crítica de las lecciones aprendidas.

La sistematización de experiencias puede ser usada para documentar actividades muy sencillas como una capacitación o un pequeño proyecto de escala local, o bien para reflexionar sobre programas mucho más complejos o ambiciosos. A su vez, puede ser implementada por grupos de base a nivel de una comunidad, Organismos no Gubernamentales, instituciones públicas o privadas y redes de organizaciones o instituciones de mayor envergadura.

El paso final de un proceso de sistematización no es el simple hecho de producir conocimiento a partir de la práctica y comunicar las lecciones aprendidas. El nuevo conocimiento debe ser institucionalizado e integrado. Sin el compromiso de los diferentes actores involucrados en la intervención de un determinado proyecto o programa, no habrá metodología capaz de generar un nuevo conocimiento para transformar esa intervención.

Referencias bibliográficas

- Berdegú, J., A. Ocampo y G. Escobar (2000) '*Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*'. Lima, PREVAL and FIDAMERICA.
- Cadena, F. (1987) '*La Sistematización como creación de saber de liberación*' La Paz, Bolivia: AIPE-CEEAL.
- Capó S., W.A., B. Arteaga, M. Capó (2010) *La Sistematización de Experiencias: un método para impulsar procesos emancipadores*. Venezuela, CEPEP.
- Chávez-Tafur, J. (2006) *Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización*. Lima, Peru: Fundación ILEIA / Asociación ETC Andes.
- Chavez-Tafur, J., K. Hampson, A. Ingevall y R. Thijssen (2007) *Learning from Experience. A Manual for Organising, Analysing and Documenting Field Based Information*. The Netherlands, ILEILA Foundation and Asociación ETC Andes.FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ (2002) 'Systematization of Rural Territorial Development Experiences'. Call for Proposals. FIDAMERICA – International Development Recerash Centre (IDRC).

Francke, M. y M.L. Morgan (1995) *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima, Peru: ESCUELA para el Desarrollo.

Freire, P. (1970) *Pedagogy of the oppressed*. New York: Herder and Herder.

Ghiso, A. (1998) De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización. Mimeo. Medellín, Colombia: FUNLAM

Guijt I., J. Berdegue, G. Escobar, E. Ramirez y J. Keitaanranta (2006) 'Institutionalizing Learning in Rural Poverty Alleviation Initiatives', in *Learning and Knowledge Management*. FIDAMÉRICA.

Jara, O. (1994) *Para sistematizar experiencias*. Costa Rica: Alforja.

Jara, O. (1998) 'Para sistematizar experiencias' ALFORJA. San José, Costa Rica.

Jara, O. (2010) *Trayectos y búsquedas de la sistematización de experiencias en América Latina: 1959-2010*. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Jara, O. (2010) *Trayectos y búsquedas de la sistematización de experiencias en América Latina: 1959-2010*. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Martinic, S. (2010) Las relaciones entre la evaluación y la sistematización: apuntes para una discusión teórica sobre el objeto. Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile.

Morgan-T, ML y Quiroz, T. (1988) 'Acerca de la Sistematización', en '*La Sistematización de la Práctica: Cinco Experiencias con Sectores Populares*'. Buenos Aires, Argentina: HUMANITAS-CELATS.

Rodríguez-Bilella, P. y Tapella, E. (2008) Transformaciones globales, modos de vida y desarrollo rural. In: *Transformaciones globales y territorios. Desarrollo rural en Argentina. Experiencias y aprendizajes*, Rodríguez-Bilella P and Tapella E (Eds). Buenos Aires: La Colmena.

Schouten, T. (2007) 'Process Documentation', in *Learning Alliance Briefing* No 6, IRC International Water and Sanitation Centre., Lodz, Poland, 1-5 July

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

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

Acerca de los Autores

Esteban Tapella es Master en Desarrollo Rural y Doctor en Ecología Humana. Es profesor e investigador del Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad (www.petas.com.ar) de la Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Durante los últimos diez años ha estado involucrado con el monitoreo, evaluación y sistematización de programas y proyectos. Es miembro de ReLAC (Red Latinoamericana de Evaluación). Email: etapella@gmail.com, Skype: etapella.

Pablo Rodríguez- Bilella es sociólogo, con más de 15 años de experiencia en los campos de la evaluación, planificación, participación comunitaria, y la gestión de programas. Es profesor de Antropología Social de la Universidad Nacional de San Juan, e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), ambos en Argentina. Regularmente escribe en su blog Al Borde del Caos (<http://albordedelcaos.com>) sobre desarrollo, evaluación, y complejidad. Email: pablo67@gmail.com Twitter: @txtPablo.