

ESCUELA
para el desarrollo

MATERIALES DIDACTICOS Nº 1

**LA SISTEMATIZACION:
APUESTA POR LA GENERACION DE
CONOCIMIENTOS A PARTIR DE LAS
EXPERIENCIAS DE PROMOCION**

**Marfil Francke
María de la Luz Morgan**

Lima, Octubre de 1995

Contenido

Introducción

- I. Cuándo y por qué surgen las propuestas de sistematización
- II. Cómo entendemos la sistematización y en qué contexto se inscribe
 - 2.1. Sobre la promoción o "el desarrollo enmarcado en proyectos"
 - 2.2. La promoción y la producción de conocimientos
 - 2.3. Acerca de la utilidad y las limitaciones de la sistematización
 - 2.4. Nuestra definición de sistematización
- III. Una propuesta metodológica para la sistematización de experiencias
 - 3.1. Momentos del proceso de sistematización
 - 3.1.1. Diseño del proyecto de sistematización
 - 3.1.2. Recuperación del proceso
 - 3.1.3. Análisis del proceso
 - 3.1.4. Interpretación del proceso
 - 3.1.5. Exposición
- IV. Reflexiones finales

Bibliografía

Anexos

Sobre el por qué y el para qué de este texto

En la ESCUELA PARA EL DESARROLLO pensamos que las personas que eligen como campo de realización profesional el trabajar en proyectos de promoción del desarrollo tienen mucho que aportar al conocimiento de nuestra realidad y a la búsqueda de vías para un desarrollo más justo y equitativo. Estamos convencidos que la preferencia o inclinación personal por estar en la ejecución directa de actividades no se contradice ni disminuye la capacidad de iniciativa y de aporte crítico de estas personas.

Esta convicción, después de más de tres décadas de trayectoria de los proyectos de desarrollo en América Latina, continúa siendo más una apuesta que una realidad. Los aportes de los técnicos de campo y promotores sociales que se han llegado a publicar y difundir son escasos y de calidad dispareja. Parte de la explicación remite al status que estos trabajadores tienen ante sus propias instituciones y la sociedad en general. Por una conjunción de factores que no vamos a detallar aquí, los promotores, técnicos de campo, trabajadores sociales, educadores populares, son considerados, cada vez más, como meros trabajadores manuales, simples ejecutores, activistas sin capacidad de iniciativa y aporte crítico.

Sabemos que, para el despliegue y maduración de dichas capacidades, se requiere contar con ambientes estimulantes y con un soporte institucional. Es difícil suponer que los promotores encontrarán estas condiciones en sus instituciones si se les subvalora. Es por ello que uno de los propósitos de la ESCUELA es la revalorización social de los promotores. Pero eso no basta; se requiere también brindarles la oportunidad de reafirmarse en sus cualidades personales y en el valor de su contribución específica. Es preciso, asimismo, dotarlos de las herramientas conceptuales y metodológicas que les permitan actuar como verdaderos "profesionales de la acción"¹.

Sentirse y actuar como un "profesional" supone una forma determinada de entender y relacionarse con el propio quehacer. Esto se refiere fundamentalmente a la posibilidad de conocer y aportar al conjunto del proceso. En el caso de los promotores, su tarea específica es la realización de actividades en relación directa con la población de base. Pero ello no debiera conducir a que se les considere meros ejecutores. Los promotores pueden y deben participar, desde su experiencia e información de primera mano, en el diseño de los proyectos, en la planificación institucional, en la evaluación de los avances y limitaciones. Y también en la producción de nuevos conocimientos referidos a los sectores con quienes trabajan, en la reconceptualización de las propuestas y enfoques de desarrollo, en la generación de pautas y metodologías que orienten cómo se promueve el desarrollo: es decir, cómo, a partir de intervenciones puntuales y focalizadas, se pueden dinamizar procesos que fortalecen las capacidades de los sectores tradicionalmente marginados y les permiten mejorar su posición social e incrementar su poder político.

¹ Este término, que hemos tomado de Donald Schön (1983), alude a los profesionales que desarrollan una intervención práctica, que se caracteriza por enfrentar y resolver cotidianamente problemas complejos y, cada vez, nuevos.

Nos interesa que se reconozca la potencialidad de los promotores y que ellos asuman el reto de producir conocimientos acumulables, transmisibles, sometibles a crítica y a contrastación. Una de las oportunidades para hacerlo es sistematizando sus experiencias.

Desde el inicio de nuestras actividades, entonces como Escuela de Formación de Promotores, incluimos la sistematización como uno de los temas de capacitación. Inicialmente recurrimos al aporte especializado de quienes venían trabajando sobre la temática en otras instituciones, como DESCO y CELATS. Sin embargo, encontrábamos en las propuestas existentes, limitaciones que se desprendían del hecho de no haber sido pensadas para apoyar específicamente a promotores de ONGs, cuyo perfil profesional y laboral tiene particularidades que los distinguen de aquél de los trabajadores sociales y educadores populares. Vimos por ello la conveniencia de elaborar una propuesta metodológica propia, basándonos en la que habían desarrollado María de la Luz Morgan y Teresa Quiroz en CELATS, y buscando adaptarla al grupo priorizado por nosotros: los trabajadores de campo de los proyectos de desarrollo, los que, en sus propias palabras, "se ensucian los zapatos".

La propuesta metodológica que planteamos ha ido sufriendo modificaciones a lo largo de estos años, a la luz de los aprendizajes que hemos compartido con los participantes de nuestros talleres de capacitación y programa de becas de sistematización. No obstante no considerarla un producto terminado, su publicación busca aportar a los esfuerzos de los promotores que quieren sistematizar sus experiencias y alimentar el intercambio con las otras propuestas que circulan en América Latina hoy.

El texto tiene tres partes. Primero, un breve resumen de las diversas propuestas vigentes en América Latina, señalando sus mutuas influencias, coincidencias y discrepancias. Luego, presentamos nuestra conceptualización de la sistematización de experiencias, estableciendo algunas diferencias con la investigación y la evaluación, y tratando de esclarecer el aporte específico que de la sistematización se espera. Finalmente, damos a conocer nuestra propuesta de metodología para la sistematización. Se anexan las guías y formatos que utilizamos en los talleres y asesorías para facilitar el proceso de aprendizaje de quienes se animan por primera vez a incursionar en este desafío.

I. Cuándo y por qué surgen las propuestas de sistematización

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

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

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

Diversos grupos e instituciones contribuyeron a conceptualizar y dotar de instrumentos a esta nueva tarea que se pide a quienes están en la ejecución. A continuación hacemos una breve presentación de los principales aportes sobre la sistematización que tienen vigencia en nuestro país.

A inicios de los años '80, en el Centro de Estudios del Tercer Mundo (CEESTEM) de México, se conformó un equipo con el propósito de sistematizar experiencias de educación popular. En esta primera aproximación, se pretende establecer clasificaciones y tipologías para poder comparar las experiencias. La persona o equipo encargado de sistematizar es un agente externo, que recupera y ordena una gran cantidad de casos, según criterios predefinidos.

Esta vertiente encontró sus principales seguidores en Chile donde, en 1984, el Centro de Estudios de la Educación (CIDE) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), se unieron para realizar una sistematización de experiencias de educación popular, tomando como punto de partida la metodología del CEESTEM. Se interesan por identificar y caracterizar los tipos de procesos y de relaciones profesional-poblador que se generan a partir de la intervención. Sergio Martinic, miembro del equipo, propuso el concepto

de "hipótesis de acción", que alude a que en toda intervención intencionada hay apuestas o hipótesis implícitas, que vinculan tres variables: el problema sobre el cual se desea incidir, los objetivos que se espera alcanzar, y la manera como se espera lograr el cambio. Martinic señala que, para organizar y comprender los procesos sociales que se despliegan a partir de intervenciones intencionadas, es útil reconstruir y explicitar las "hipótesis de acción" subyacentes. A partir de estas hipótesis, se puede reconceptualizar la experiencia que se va a sistematizar. La invitación a pensar los proyectos de desarrollo como grandes "hipótesis de acción" ha alimentado tanto las propuestas para la sistematización como las reflexiones e investigaciones sobre el carácter de nuestras intervenciones y sus límites. El concepto tiene un potencial que se sigue explorando (Martinic, 1988).

Una segunda manera de entender la sistematización la concibe como una forma de producción de conocimientos basada en la recuperación y comunicación de las experiencias vividas. Se asume que la persona o equipo que participó directamente en la intervención es el indicado para realizar la tarea. No se busca comparar ni clasificar experiencias, pero se aspira a acumular conocimientos a través de la contrastación de las experiencias sistematizadas e, incluso, hay quienes postulan la posibilidad de aportar a la renovación de las teorías. ALFORJA, CELATS, CEAAL y la ESCUELA para el Desarrollo, entre otros, han trabajado en esta línea.

ALFORJA es una red de centros de educación popular de Centro América que, desde 1984, viene impulsando la sistematización de las experiencias de sus integrantes. Su coordinador, Oscar Jara, mantiene vínculos estrechos con varias ONGs de nuestro país y, en particular, con el Taller Permanente de Sistematización de CEAAL en Perú².

A partir de 1985, el CELATS (Centro Latinoamericano de Trabajo Social), promovió seriamente la sistematización de las prácticas de trabajo social, publicando propuestas conceptuales y metodológicas que han influido considerablemente en las otras iniciativas que se han dado en el Perú³.

Por su parte, el CEAAL (Consejo de Educación de Adultos de América Latina) constituyó, entre 1987 y 1990, un Programa de Sistematización que, además de producir algunos textos⁴, ofreció múltiples talleres de capacitación, especialmente en México y Centroamérica. Después de unos años de paréntesis, en 1994 se reafirma el interés de CEAAL por promover la temática y apoyar las iniciativas de sus centros afiliados, abriendo nuevamente un Programa de Apoyo a la Sistematización.

El Taller Permanente de Sistematización, fundado en 1988 aprovechando una reunión organizada por CEAAL en el Perú, agrupa a varias instituciones y personas comprometidas en la apuesta por la sistematización. En Julio de 1992 convocó a un taller nacional en nuestro país y poco después publicó su propuesta metodológica (Barnechea, M.; Gonzalez, E.; Morgan, M., 1992). A la fecha, se mantiene un núcleo pequeño pero activo, que brinda asesoría y capacitación, además de continuar la reflexión conceptual y metodológica.

² La propuesta de ALFORJA ha sido publicada recientemente en Costa Rica y, en el Perú, por TAREA. Ver Jara (1994).

³ Ver al respecto: Morgan, M. y Quiroz, T. (1986); Quiroz, T. y Morgan, M. (1987); y Morgan, M. y Monreal, M. (1991).

⁴ Ver, por ejemplo, Cadena (1987).

La ESCUELA para el Desarrollo se incorpora a este esfuerzo con elaboraciones propias, pensadas desde las particularidades de las experiencias de promoción⁵, a partir de 1991.

En el cuadro No. 1 se resumen los contenidos básicos de las propuestas que hemos mencionado. Como se puede apreciar, las diferencias entre éstas se relacionan sobre todo con sus destinatarios -trabajadores sociales, promotores, educadores populares- ya que en cada caso se ha procurado una metodología adecuada a las características o perfiles profesionales de éstos y al tipo particular de intervención que realizan. Como afirma Diego Palma (1992), las propuestas de sistematización vigentes hoy en América Latina tienen un sustrato teórico-epistemológico común: la concepción de que las prácticas sociales son fuente de conocimiento cuando se las pone en diálogo o interrelación dialéctica con la teoría. También se comparte el objetivo fundamental: comprender la experiencia vivida al participar en una intervención que busca intencionadamente el cambio social, con el propósito de aprender de ella y de transmitir esos aprendizajes a otros.

Otros puntos importantes sobre los que coincidimos se refieren a que:

- a) una sistematización es más que un informe o la descripción de la experiencia; su producto es diferente también al que resulta de una investigación o de una evaluación, ya que su objeto y sus fuentes son distintos;
- b) la sistematización es un proceso que busca articular la práctica con la teoría y, por lo tanto, aporta simultáneamente a mejorar la intervención y a criticar el conocimiento;
- c) el aprendizaje a partir de la práctica sólo es posible desde una reflexión analítica que confronte lo que nos propusimos hacer y, por tanto, el conocimiento inicial con que contábamos, con lo realmente sucedido, que contiene lo que fuimos aprendiendo durante la práctica;
- d) ese aprendizaje debe ser transmitido a otros para que sirva de *inspiración* a las nuevas intervenciones, no para ser replicado mecánicamente;
- e) para sistematizar es indispensable desarrollar habilidades de comunicación, como son la capacidad de síntesis, de fundamentación de las aseveraciones, y la claridad expositiva;
- f) si bien la sistematización produce conocimientos referidos a una experiencia particular, debe haber en ella "gérmenes" que apunten a la generalización teórica o hacia el diseño de políticas sociales.

Los grupos mencionados también coincidimos en que la sistematización no es una propuesta terminada, y seguimos procurando una metodología útil y asequible a los promotores. Esta búsqueda común, sin afán de distinguirnos artificialmente, ha generado un valioso proceso de intercambio y creación colectiva, en aras del logro del objetivo final: contribuir a mejorar cada vez más las intervenciones que buscan aportar a un desarrollo mas justo y equitativo de nuestras sociedades.

⁵Ver al respecto, Francke (1991).

CUADRO NO. 1

PROPUESTAS DE SISTEMATIZACION

	CELATS (1985)	TALLER PERMANENTE CEAAL-PERU (1988)	ESCUELA PARA EL DESARROLLO (1991)	OSCAR JARA (ALFORJA) (1994)
Destinatario	Trabajadores sociales	Promotores y educadores populares	Promotores	Educadores populares y promotores
Concepto de sistematización	Método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia. Forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado.	Proceso permanente, acumulativo, de creación de conocimiento a partir de la experiencia de intervención en la realidad. Primer nivel de teorización sobre la práctica.	Reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida, distinguiendo aciertos y errores. Contrastación y acumulación de sistematizaciones permitirá la elaboración de pautas metodológicas de intervención.	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 interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.
Propósitos que persigue	Mejorar la práctica del trabajador social. Aportar a experiencias similares. Aportar a la producción del conocimiento científico desde lo particular y lo cotidiano.	Mejorar la intervención desde lo que ella misma enseña. Enriquecer, confrontar, modificar el conocimiento teórico existente, transformándolo en herramienta útil para transformar la realidad.	Obtener una visión común (en el equipo) sobre el proceso vivido. Transmitir y contrastar experiencias, para ir construyendo una teoría y metodología de la promoción.	Tener una comprensión más profunda de las experiencias, con el fin de mejorar la práctica. Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia. Aportar a la reflexión teórica y a la construcción de teoría, conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas.

<p>Cómo sistematizar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación y ordenamiento de la experiencia. 2. Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. 3. Recuperación de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: operacionalización de las preguntas y recuperación de la información. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición. 	<p>Dos niveles de sistematización:</p> <p><u>Primer nivel:</u> interpretación del proceso como un todo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del proyecto. 2. Recuperación del proceso. 3. Periodización del proceso - Análisis 4. Interpretación del proceso. 5. Exposición. <p><u>Segundo nivel:</u> profundizar el conocimiento de algunas de las dimensiones del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. 2. Diseño del proyecto. 3. Reconstrucción de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: explicitación de hipótesis, periodización de la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos. 2. Descripción de la experiencia a sistematizar. 3. Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico). 4. Periodización y tipificación de etapas del proceso. 5. Análisis y conclusiones. 6. Redacción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El punto de partida: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Haber participado en la experiencia 1.2. Tener registros de la experiencia 2. Las preguntas iniciales: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. ¿Para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo) 2.2. ¿Qué experiencia/s queremos sistematizar? (delimitar el objeto) 2.3. ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (precisar un eje de sistematización) 3. Recuperación del proceso vivido: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Reconstruir la historia 3.2. Ordenar y clasificar la información 4. La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso 5. Los puntos de llegada: <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Formular conclusiones 5.2. Comunicar los aprendizajes
---------------------------------	---	--	---	--

II. Cómo entendemos la sistematización y en qué contexto se inscribe

Si bien los diversos grupos coincidimos en que se trata de un *proceso que tiene el propósito de generar nuevos conocimientos o enriquecer los existentes a partir de una experiencia de intervención intencionada*, el término "sistematización de experiencias" no tiene un significado unívoco y universal. El tipo de intervención a que cada grupo alude y la manera de conceptualizar ese quehacer tiñe las definiciones y los métodos propuestos para hacerlo. En la ESCUELA tenemos una forma de entender la promoción del desarrollo y el rol de las instituciones y organizaciones no gubernamentales, y es dentro de esa perspectiva que elaboramos nuestra definición y propuesta metodológica.

2.1. Sobre la promoción o "el desarrollo enmarcado en proyectos"

Hablar de desarrollo implica referirse a procesos muy complejos de cambio social, económico y político, que transforman las condiciones de vida, la organización social para la producción y la reproducción y las propias identidades, capacidades y derechos de los sujetos sociales que participan en dicho proceso de transformación. El cometido escapa a las posibilidades y recursos con que cuentan las organizaciones privadas, quienes sólo pueden aspirar a dinamizar tendencias de cambio y fuerzas existentes en la sociedad para que actúen concertadamente en favor del desarrollo al que se aspira. Su misión es "promover el desarrollo".

La promoción del desarrollo, asumida como tarea por los organismos no gubernamentales (ONGs) y otras organizaciones de la sociedad civil, se operacionaliza a través de proyectos. La noción de proyecto supone ubicarnos en un punto de partida, sobre el cual tenemos un conocimiento más o menos certero; el que articula, de una parte, nuestros supuestos teóricos e ideológicos y, de otra, nuestro diagnóstico sobre los problemas fundamentales de la realidad. Supone también determinar un punto de llegada: lo que queremos lograr con nuestra intervención. Exige, asimismo, pensar y elegir las modalidades de acción que creemos llevarán más rápida o directamente a ese fin.

El proyecto de promoción puede ser entendido como un ciclo en el cual es posible identificar tres momentos fundamentales: el diseño, la ejecución y la evaluación-sistematización. Si éste último informa y retroalimenta las propuestas iniciales, el ciclo se reinicia, incorporando los aprendizajes y, por tanto, orientando mejor la intervención.

2.2. La promoción y la producción de conocimientos

En esta concepción sobre la promoción del desarrollo, se articulan permanentemente acción y conocimiento, teoría y práctica. La implementación de proyectos de promoción se postula como un proceso que se sustenta en los conocimientos acumulados y, a su vez, puede producir nuevos conocimientos. Estos pueden ser de distinto tipo:

- a) acerca de la realidad en la cual se interviene, para lo cual realizamos *investigaciones o diagnósticos*;
- b) acerca de los resultados logrados por la intervención, la eficacia, eficiencia e impacto del proyecto sobre la realidad y los sujetos sociales, para lo cual se hacen *evaluaciones*;

- c) acerca de la manera en que se desarrollan los procesos y las relaciones generadas entre el equipo de promoción y la población, para lo cual se *sistematizan* las experiencias.

Todos estos tipos de conocimientos son válidos y necesarios para mejorar el quehacer de la promoción. La opción entre una u otra manera de producirlos depende de qué requerimos conocer más a profundidad, considerando una determinada trayectoria institucional y los desafíos que en un momento dado tenemos que enfrentar.

Nuestra concepción de sistematización parte del supuesto de que la intervención intencionada, en sí misma, genera un tipo de conocimiento en quien la desarrolla. A este primer nivel de conocimiento lo denominamos "experiencia", y puede hacerse equivalente al sentido común. La sistematización sería el proceso que permite transformar la "experiencia" en conocimiento ordenado, fundamentado, transmisible a otros. Para ello, como para cualquier propósito riguroso de producción de conocimientos, se requiere trabajar con un método. Ahora bien, las afirmaciones y aprendizajes que se producen serán diferentes si quien sistematiza la experiencia es miembro del equipo que participó en ella o alguien externo. En la Escuela consideramos que los llamados a sistematizar son los promotores que han intervenido directamente, ya que ellos tienen la visión interna sobre lo que ha ido suscitando la intervención, tanto en ellos mismos, como equipo co-ejecutor, como en las organizaciones y grupos de población que fueron sus contrapartes.

La sistematización se distingue de la investigación por su objeto de conocimiento: ésta se propone conocer un aspecto o dimensión de la realidad social frente al cual el investigador se sitúa externamente, mientras que el objeto de conocimiento en la sistematización es una práctica social o experiencia de intervención en la cual se ha jugado roles protagónicos. La persona o equipo que sistematiza forma parte de su objeto de conocimiento, que es una experiencia en la que ha participado y con la cual está involucrado afectivamente. Este factor hace más complejo el proceso de producción de conocimientos, ya que exige tomar distancia, objetivar los juicios. De otro lado, la investigación es independiente de la acción y no siempre tiene el objetivo de orientar directamente las intervenciones. La sistematización, en cambio, es posterior a la intervención, y su objetivo es aprender de ella para mejorarla.

La evaluación, por su parte, tiene el propósito de calificar (ponerle un signo) los resultados y logros de un proyecto: se pregunta sobre el cumplimiento de los objetivos, la adecuación de los métodos, la eficiencia en el uso de los recursos, el impacto provocado más allá del beneficio directo a los participantes. La sistematización se ubica en un plano distinto: le interesa rescatar el proceso, dar cuenta de *cómo* se actuó, analizar los efectos de la intervención en los sujetos, el carácter de las relaciones que se generaron entre los sujetos co-protagonistas del proceso. El éxito o fracaso del proyecto es un dato importante, pero no el eje de la reflexión.

Naturalmente, se debe contar con diseños metodológicos adecuados a los fines y objetos de estas diferentes formas de generar conocimientos.

2.3. Acerca de la utilidad y las limitaciones de la sistematización

La sistematización de experiencias apuesta a una doble contribución: mejorar la práctica de los equipos de promoción y enriquecer las reflexiones y propuestas teórico-conceptuales.

La sistematización aporta a la práctica al permitir al equipo obtener una visión común sobre el proceso vivido, sus aciertos y errores, sus límites y posibilidades. Esto redundará en una mayor cohesión y coherencia grupal, dándole así a la sistematización un rol en la autoformación del equipo. De otro lado, a partir de los aprendizajes obtenidos, contribuye a superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos que alguna vez tuvieron éxito. Finalmente, cuando los aprendizajes se comparten con otros, la sistematización facilita la contrastación entre los diversos trabajos y ayuda a no partir de cero y a no repetir errores.

En el campo teórico y del conocimiento, la sistematización brinda su aporte al propiciar la discusión, enriquecimiento y actualización de los conceptos y enfoques teóricos que han sustentado los proyectos. Así, contribuye a acercar la teoría a la realidad, en permanente transformación. A través de la acumulación y contrastación de los aprendizajes que derivan de experiencias particulares, la sistematización ayuda a construir un saber colectivo a partir del cual, eventualmente, es posible llegar a producir teoría y metodología de la promoción.

Las principales limitaciones de la sistematización derivan del hecho de referirse a *una* experiencia determinada. Es decir, se produce conocimiento sobre lo particular, lo que impide hacer generalizaciones. Una sistematización produce un rico aprendizaje sobre el desarrollo de esa experiencia. A partir de ello se puede ofrecer recomendaciones a experiencias similares, mas nunca recetas. También produce conocimientos sobre los sujetos con los cuales se desarrolló la intervención. Estos pueden debatirse y confrontarse con las proposiciones teóricas vigentes, pero no se produce directamente teoría.

Estas limitaciones, inherentes al carácter de la sistematización, se podrán superar en la medida en que sea asumida como tarea intrínseca de la implementación de proyectos y se den las condiciones para comparar, contrastar y acumular los conocimientos producidos. Una confrontación de nivel más profundo con la teoría, a partir de dicha acumulación, sí podría aspirar a niveles de generalización.

Por ello, nos interesa que la sistematización sea entendida y asumida como una tarea propia del proyecto de promoción, no como una actividad externa o posterior a éste. Ello implica varios retos, el principal es hacerla viable y asequible, proponer herramientas para que los promotores puedan realizarla, adecuar esas herramientas a sus estilos de trabajo y de producción intelectual, a las condiciones cotidianas en que deben ejecutar las actividades y a las responsabilidades que les competen.

Antes de pasar a exponer la propuesta metodológica que hemos desarrollado para orientar estos esfuerzos, ensayemos una definición sintética sobre la sistematización.

2.4. Nuestra definición de sistematización

Según el diccionario y el sentido común, sistematizar equivale a ordenar, organizar, clasificar. Esta noción de sistematización es insuficiente para dar cuenta del sentido y los objetivos que le estamos planteando desde la promoción del desarrollo, ya que además de ordenar la experiencia, pretendemos producir conocimientos.

Pasar de ordenar una experiencia a decantar sus enseñanzas requiere su *reconstrucción descriptiva*, pero hay que ir más allá: es preciso someterla a *reflexión y análisis*. La

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

Ensayemos ahora una definición:

La sistematización de experiencias de promoción es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpretamos lo sucedido, para comprenderlo. Ello permite obtener un producto consistente y sustentado, a partir del cual es posible transmitir la experiencia, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica.

III. Una propuesta metodológica para la sistematización de experiencias

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

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

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

Es fundamental recordar permanentemente que la sistematización tiene el objetivo de dar cuenta y explicar el proceso en que se ha intervenido, buscando una interpretación de su lógica y sentido, para comprenderlo. Es por ello que se mueve en el campo del conocimiento, buscando explicitar los supuestos que sustentaron el proyecto y descubrir los nuevos aprendizajes que se obtuvieron durante la práctica. En ese entendido, nuestra propuesta metodológica guía el tránsito desde la descripción del proceso a su interpretación, lo que supone incorporar su conceptualización. Solo así se logra, posteriormente, comunicar sus aspectos más relevantes.

En aras de una claridad en la presentación, hemos ordenado la propuesta en momentos, que no deben ser asumidos de manera rígida: los procesos de conocimiento no son lineales, exigen muchas veces ir y regresar, volver a pensar las cosas, conceptualizar y reconceptualizar, leer, discutir, escribir. La presentación en momentos, entonces, debe ser tomada de manera flexible, teniendo presentes el propósito de cada uno de éstos y con la disposición de volver atrás cuantas veces lo consideremos necesario.

3.1. Momentos del proceso de sistematización

3.1.1. Diseño del proyecto de sistematización

Este primer paso tiene por objetivo aclararnos qué queremos sistematizar, para qué, y cómo se espera hacerlo; y darle operatividad a esas intenciones. Es un momento de reflexión y discusión en el que deberían participar el equipo, los directivos de la institución y, si se lo considera pertinente, representantes de los grupos con los cuales se desarrolló el proyecto. Es fundamental para asegurar el éxito del proceso, partir con una negociación y llegar a acuerdos en relación a los intereses de cada uno y al producto que se espera alcanzar.

La reflexión y el debate implican, necesariamente, optar entre alternativas distintas: nunca podemos hacer todo al mismo tiempo, ni satisfacer todos los intereses, y toda opción significa, simultáneamente, beneficios y desventajas. Es conveniente tener

claras las consecuencias de las opciones tomadas, para no dar lugar, posteriormente, a frustraciones.

Para diseñar el proyecto hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ***¿Para qué se quiere sistematizar esa experiencia?***

Conviene preguntarse y discutir en equipo: qué conocimientos se espera obtener de ella, qué producto se pretende lograr, a quién se quiere que le sirva. Esta discusión está íntimamente vinculada a una reflexión sobre la validez de sistematizar esa experiencia en particular: hay que preguntarse qué riqueza contiene, que amerita realizar el esfuerzo de sistematizarla.

Resulta de suma utilidad que, en ese momento, formulemos la o las preguntas centrales que la sistematización intentará responder, ya que ello ayuda a precisar el eje o entrada del proceso y, a la vez, a delimitar la experiencia que se va a sistematizar. Dicha(s) pregunta(s) debe(n) dar cuenta de los conocimientos que esperamos producir.

- ***¿Qué se quiere sistematizar?***

Existen diversas alternativas: el proyecto en su conjunto, una etapa del mismo, la relación generada con cierto grupo o tipo de interlocutor, el tratamiento de determinado aspecto o problema, etc. Hay que tener presente que, mientras mayor sea la dimensión de la experiencia a sistematizar, la profundidad del análisis será menor. Sin embargo, la opción adecuada depende de los objetivos que nos proponemos obtener con la sistematización, por lo que la respuesta a esta pregunta y a la anterior se retroalimentan mutuamente. Si lo que se desea es dar cuenta de la experiencia en su conjunto, asumiremos conscientemente que el análisis no podrá ser muy profundo. Si optamos por alguna dimensión, tendremos que asumir que no podremos dar cuenta de la totalidad de la experiencia.

- ***¿Cómo vamos a realizar la sistematización?***

Esta pregunta incluye dos aspectos:

- * Uno que se refiere al método, lo cual requiere que conozcamos los que existen y que seleccionemos el más adecuado al tipo de experiencia que vamos a sistematizar y a las condiciones con que contamos. Para ello, es útil referirse al listado bibliográfico que se anexa y al cuadro comparativo de las propuestas de sistematización que vimos mas arriba.
Una vez seleccionada la propuesta metodológica que nos servirá como guía general, debemos determinar qué pasos vamos a ir dando para ponerla en práctica.
- * El segundo aspecto se refiere a la operacionalización de la sistematización: es preciso definir quiénes participarán en el proceso y de qué manera, en qué plazos se realizará, qué recursos se necesitan, etc.

Una vez que se ha llegado a los acuerdos básicos sobre estas preguntas, se debe traducirlos en un documento escrito: el Proyecto de Sistematización. Este, además de formalizar los acuerdos, constituye un instrumento para orientar el desarrollo del

proceso, ayudando a evitar el riesgo de perder el rumbo. Para la redacción del proyecto de sistematización, sugerimos el siguiente esquema:

- **Fundamentación:** explicar brevemente en qué consistió la experiencia y justificar la importancia que tiene sistematizarla.
- **Objetivos de la sistematización:** exponer, de manera sintética, lo que se espera alcanzar, tanto en términos de productos como de procesos, aprendizajes, etc., gracias al esfuerzo de hacer la sistematización. Como en cualquier proyecto de investigación o de intervención, podemos tener diversos objetivos. Es preciso, sin embargo, establecer con claridad la jerarquía y articulación entre estos.
- **Metodología:** presentar y fundamentar el método que se ha seleccionado para realizar la sistematización; describir ordenada y brevemente las principales tareas que se van a llevar a cabo y la manera como se piensa hacerlo, las responsabilidades que se asumirán individualmente y aquéllas que serán compartidas, entre otros aspectos.
- **Recursos:** es preciso adelantar un cálculo de los tiempos, materiales y recursos financieros que se requerirán, a fin de garantizar que se contará con los apoyos e insumos necesarios para la culminación exitosa de la tarea.
- **Cronograma:** determinado un plazo adecuado para la realización del proceso. cabe prever cómo se usará el tiempo, estableciendo la secuencia básica de las tareas a realizar y los momentos claves en que se convocará la participación de otros: co-protagonistas, apoyos externos, etc., y en que se espera arribar a productos parciales.

3.1.2. Recuperación del proceso

Este momento tiene por objetivo reconstruir la experiencia que hemos elegido sistematizar, sea el proyecto en su totalidad o alguna de sus dimensiones. Se trata de dar cuenta del proceso real, tal como éste se desarrolló. En consecuencia, no basta con presentar sólo las actividades que el proyecto había programado, ni sólo las acciones desarrolladas por el equipo promotor, sino todo lo que realmente sucedió, incluyendo lo que hicieron las personas o grupos con las cuales se trabajó.

La reconstrucción de la experiencia se realiza a partir de una diversidad de fuentes de información: el proyecto original, las programaciones, los informes de avances y evaluaciones, los registros que se haya ido generando y la memoria de los participantes.

Un primer paso consiste en una descripción breve de la experiencia que se ha decidido sistematizar: dónde y cuándo se realizó, qué actores participaron, con qué objetivos, qué resultados se obtuvo. Se trata de dar una *mirada ordenada a la práctica*, que dé contenido a la experiencia delimitada cuando se diseñó el proyecto de sistematización. Al final de este documento se anexa, a manera de ejemplo, una guía para este ordenamiento.

Un segundo paso consiste propiamente en la recuperación del desarrollo del proceso, la que debe ser lo más completa que sea posible, dando cuenta de todo lo sucedido, no sólo de lo que estaba programado. Además, la recuperación debe considerar los

puntos de vista de los diversos participantes en el proceso, tanto el conjunto del equipo como la población. Dependiendo del tipo de relación que se ha establecido con ellos, conviene buscar formas de integrarlos a la reconstrucción o, por lo menos, de incorporar su visión de los hechos.

Un instrumento que hemos usado exitosamente para la recuperación de la experiencia es el cuadro que anexamos. Este permite tener una visión esquemática pero completa del desarrollo de los hechos, facilitando su análisis posterior. Sin embargo éste, como cualquier instrumento, debe ser adecuado al tipo de experiencia que se está sistematizando y a las condiciones del equipo, incluyendo nuevas columnas, modificándolas, alterando el orden, etc.

Es fundamental, en el momento de la reconstrucción, no perder de vista la delimitación de la experiencia tal como se la definió al diseñar el proyecto, a fin de no terminar reconstruyendo demasiado, que sería trabajar en vano, o excluyendo información que resulte básica para responder a las preguntas que nos planteamos.

La reconstrucción del proceso debe ir acompañada de su contextualización. Para ello, usamos un segundo cuadro, en el cual se da cuenta esquemáticamente de todo lo que ha afectado a la experiencia desde el exterior. Una vez más, las columnas pertinentes para la reconstrucción del contexto deben ser adecuadas a cada experiencia particular.

Los cuadros pueden ser trabajados inicialmente por una persona, pero luego deben ser completados con el conjunto del equipo y con representantes de los interlocutores, para recuperar su visión sobre el proceso.

3.1.3. Análisis del proceso

El objetivo, ahora, es empezar a descomponer el proceso en los elementos que lo constituyen, para poder descubrir su lógica interna y comprender las relaciones que se han establecido entre estos diversos elementos. En este momento, es indispensable empezar a conceptualizar. Se comienza explicitando y poniendo en común los supuestos que se han manejado en el equipo para, a continuación, referirlos al conocimiento acumulado sobre el tema (la teoría). Es decir, la reflexión sobre la práctica debe ser enriquecida y contrastada con lecturas que den cuenta del estado de la elaboración sobre esos aspectos.

El instrumento fundamental es la formulación de preguntas, que derivan de los objetivos y ejes de interés de la sistematización. El objetivo central del proyecto de sistematización debe convertirse en pregunta, de esta se derivan otras, cada vez más precisas y vinculadas directamente a la realidad, hasta arribar a interrogantes posibles de ser respondidas con la información que se ordenó en la reconstrucción de la experiencia y el contexto. Este proceso, denominado *operacionalización de las preguntas de sistematización*, sólo es posible si paralelamente se va desarrollando la conceptualización, que explicita los contenidos de los términos incluidos en las preguntas. Por ejemplo, si se quiere conocer cómo se dio la participación de la población, se requiere precisar cómo se entiende ésta y en qué comportamientos o actitudes se expresa. Ello supone articular teoría (concepciones vigentes sobre participación) y práctica (características y formas de actuar de la población con la que se trabajó).

Es posible que, en la reconstrucción de la experiencia, se haga evidente que ésta ha transitado por diversas fases o períodos. En ese caso, resulta útil subdividir el proceso, ubicando y caracterizando dichas fases. Es importante que, al distinguirlas, se deje de lado el criterio cronológico, buscando descubrir la lógica interna del proceso. Para ello, una primera tarea es identificar los hitos que señalan cambios, ya sea en los objetivos o en las maneras de actuar. Dichos hitos nos indican, de manera preliminar, las etapas o fases del proceso. Cada una de esas fases debe ser tipificada, explicando cuáles son sus principales rasgos y qué las distingue de la anterior y de la siguiente. Resulta útil, igualmente, ponerles un nombre que dé cuenta de su característica más saltante.

Una segunda entrada, que ayuda a precisar la periodización de la experiencia, consiste en explicitar las apuestas o hipótesis de acción⁶ implícitas en el proceso, y los cambios que ha sufrido. Todo proceso intencionado contiene determinadas "apuestas" que dan cuenta de lo que sus diversos actores pretenden lograr a través de su participación en él. La apuesta o hipótesis de acción articula tres dimensiones:

- el problema que se pretende enfrentar
- los objetivos que se persiguen (qué esperamos que suceda con ese problema, debido a nuestra intervención)
- las estrategias a través de las cuales esperamos lograr los objetivos.

Los contenidos de cada una de estas dimensiones deben ser explicitados y conceptualizados claramente: cómo concebimos el problema, cómo entendemos los objetivos, qué contenidos metodológicos y técnicos tienen nuestras estrategias, etc. Ello se realiza mediante debates y discusiones en el equipo, en los que se pone en común lo que cada uno piensa, se lee, se discute y se termina elaborando conceptos que se adecúen mejor a la práctica, es decir, que ayuden a comprenderla mejor.

Generalmente las apuestas van variando a lo largo del desarrollo del proceso. La identificación de los cambios en uno o varios de sus componentes da lugar a una reformulación de las etapas previamente definidas y a una mejor tipificación de ellas: los rasgos centrales que las caracterizan, la precisión de los cambios entre una y otra, etc. A la vez, da insumos muy importantes para la interpretación de lo sucedido⁷.

El momento del análisis, en resumen, consiste en la elaboración de un conjunto de interrogantes, que van desde las amplias y generales, que representan la conversión de los objetivos de la sistematización en preguntas, hasta las más precisas y directamente articuladas a la realidad. Pueden ser formuladas al proceso en su conjunto o las fases que se han identificado en éste. El análisis termina con el reordenamiento de la información necesaria para responderlas, la cual proviene básicamente de la reconstrucción previa, aunque en ocasiones se hace necesario complementarla con otras fuentes.

3.1.4. Interpretación del proceso

En este momento de la sistematización el objetivo es explicar el proceso vivido, sacando a luz los nuevos conocimientos obtenidos durante la experiencia. Ello se

⁶ Para un desarrollo detallado del concepto de "hipótesis de acción", ver Martinic (1988).

⁷ En realidad, el momento de análisis y el de interpretación se dan de manera casi simultánea; acá los presentamos separados sólo en aras de una exposición clara de la propuesta de método.

realiza mediante procesos de reflexión en los que deberían participar todos los protagonistas de la experiencia (el equipo y, en la medida de lo posible, representantes de la población) invitando también a otras personas que puedan contribuir, con sus preguntas y reflexiones, a la comprensión del proceso vivido.

La interpretación se realiza respondiendo a las preguntas planteadas en el momento del análisis, considerando y relacionando toda la información con que se cuenta: la reconstrucción de la experiencia y el contexto, las características de los participantes, los contenidos de los conceptos, las lecturas de referencia, etc. El proceso se inicia reflexionando en torno a las respuestas a las preguntas más directamente vinculadas a la realidad, a partir de las cuales se va avanzando en responder las más amplias y generales, hasta llegar a dar cuenta de la que constituyó el objetivo general de la sistematización.

En caso se haya periodizado la experiencia, se responderá primero a las preguntas referidas a cada fase, para luego relacionarlas entre sí de manera de entender el proceso en su conjunto y explicar su evolución. Los cambios en las apuestas o hipótesis de acción se deben a y dan cuenta de un conocimiento más profundo sobre los interlocutores, los problemas que se pretende enfrentar, la adecuación de nuestros objetivos a la realidad, los efectos de nuestras intervenciones, etc., el que se ha ido adquiriendo sobre la marcha, sin que seamos necesariamente conscientes de ello. La revisión de la práctica permite explicitar todo lo que aprendimos a lo largo del proceso, a la vez que lo cuestionamos y criticamos a la luz de lo que sabemos ahora, de la reflexión y el debate con los demás actores y de la contrastación con el conocimiento teórico.

La sistematización termina cuando llegamos a comprender la lógica interna del proceso y a obtener un aprendizaje valioso en relación a lo sucedido, que se debería traducir en un conocimiento superior que nos oriente una nueva intervención en ese campo. En ese sentido, las conclusiones de una sistematización deberían siempre expresarse como *aprendizajes* y, en la medida de lo posible, culminar con una nueva propuesta de intervención o sugerencias para otros que quieran realizar algo similar. La idea es pensar cómo volveríamos a realizar esta intervención, en caso de tener que empezar de nuevo. Igualmente, se debería arribar a algunas lecciones que representen "gérmenes de generalización", es decir, qué de lo que hemos aprendido serviría a experiencias similares, o aportaría a la formulación de políticas, o brindaría elementos para repensar nuestros conceptos y propuestas teóricas, etc.

Como producto de la sistematización pueden también levantarse nuevas preguntas (de investigación, de evaluación o de sistematización) que lleven a realizar otros procesos de conocimiento a partir de la práctica. La sistematización, además de producir un conocimiento nuevo y más profundo sobre la experiencia, puede señalar vacíos que impulsen la búsqueda y la profundización del análisis. Por ejemplo, si hemos realizado una sistematización del proyecto en su conjunto, podríamos ahora identificar algunos ejes o dimensiones en relación a los cuales nos interesa saber más, para lo cual desarrollamos una segunda sistematización sobre esa misma u otras experiencias.

3.1.5. Exposición

En este momento, se trata de dar cuenta de los resultados del proceso de sistematización, traduciéndolos en un documento escrito que sirva para comunicar lo aprendido

y para orientar nuevas acciones. Estamos en una fase en que el elemento central es la *comunicación*, y aquí el reto es hacer que otros nos entiendan y que lo que lean los interpele directamente. Hay que pensar qué queremos transmitir, para lo cual resulta útil reflexionar sobre qué nos gustaría que nos dijeran a nosotros, si fuéramos los lectores del informe. Debemos ser sintéticos y sencillos, sin descuidar la fundamentación de nuestras afirmaciones. Igualmente, hay que buscar ser amenos, ya que si el texto resulta demasiado largo o aburrido, nadie nos leerá y el esfuerzo de redactarlo será en vano. La redacción debe ser revisada varias veces hasta lograr el lenguaje, el tono, la extensión adecuados.

La comunicación escrita no es la única manera de transmitir los aprendizajes obtenidos mediante la sistematización. Pensemos creativamente en otras formas, que nos permitan llegar con nuestro producto al público al cual está destinado y, especialmente, a los co-protagonistas o interlocutores de la intervención, a quienes no siempre les resulta suficiente un documento.

La exposición no es un momento corto y definitivo: abre a todo un nuevo ciclo de producción que busca difundir, poner al debate y seguir compartiendo en espacios diversos la reflexión sobre las lecciones aprendidas en esa experiencia y otras de tipo similar.

IV. Reflexiones finales

A menudo, cuando nos reunimos a debatir sobre la sistematización, se nos vuelven a presentar algunas preguntas básicas que remiten a la esencia epistemológica de este quehacer: ¿cualquier persona puede sistematizar?; ¿toda experiencia es sistematizable?; la sistematización de una experiencia, ¿siempre produce lecciones trasmisibles y acumulables, verdaderos aportes al conocimiento? La respuesta a estas preguntas es siempre condicional.

La conceptualización sobre la sistematización y las propuestas metodológicas que se han desarrollado para viabilizarla son fácilmente comprensibles y están al alcance de cualquier persona con experiencia directa en promoción, trabajo de base, implementación de proyectos o educación popular. Pero llevar a cabo con éxito una sistematización exige la ejercitación de habilidades que a veces han quedado adormiladas por el ritmo urgente y angustioso del activismo: lectura crítica, reflexión analítica, exposición ordenada. Asimismo y sobre todo, requiere voluntad, persistencia y convicción. Si no hay la voluntad necesaria para "despertar" las habilidades dormidas, la sistematización puede terminar siendo un ejercicio formal y burocrático, perdiendo su potencialidad creadora de conocimientos.

En cuanto a las otras dos preguntas: cualquier experiencia producto de una intervención intencionada es, en principio, sistematizable. Pero evidentemente, aquéllas que no transcurrieron dentro de un esquema ordenado y una dinámica reflexiva y participativa resultarán más difíciles de sistematizar, y sus productos serán menos fértiles.

En otras palabras, si el proyecto y sus objetivos no estuvieron claramente formulados al inicio, si no se tuvieron diagnósticos en el punto de partida, si no se discutieron los supuestos sobre el cambio que se deseaba alcanzar, no se cuenta con referentes suficientes para reconstruir las hipótesis de acción originales y es difícil determinar y entender los cambios que se pudieron dar en nuestras propias conceptualizaciones.

Cuando no se realizó un registro periódico de las actividades realizadas y sus resultados y no se reflexionó y discutió sobre ellos, las fuentes de información para la reconstrucción y el análisis de la experiencia pierden rigor y confiabilidad. Pero además, el equipo no ha desarrollado suficientemente los hábitos y actitudes que sustentan la posibilidad de transformar los aprendizajes de la experiencia en enseñanzas compartidas, en lecciones trasmisibles. Los equipos que no tuvieron una dinámica de trabajo compartido y reflexivo difícilmente pueden dotarse de ella a la última hora.

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

La sistematización de una experiencia implica mirar los errores que se cometieron y aceptarlos como tales, pues se aprende tanto o más de ellos que de los aciertos. Supone también reconocer que en los procesos de promoción del cambio social no hay especialistas cuyo aporte es superior al del resto, sino concertación de saberes diversos y esfuerzos múltiples. Asimismo, ayuda a comprender que los logros y las fallas también son una responsabilidad compartida. El análisis de lo sucedido exige incluirnos a nosotros, los promotores, la institución y su dinámica interna; y a ellos, los pobladores, las organizaciones y

sus conflictos. Es necesario precisar lo que cada uno dio o dejó de dar, los esfuerzos que hicimos por encontrarlos y las limitaciones que tuvimos al hacerlo.

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

Las exigencias que se piden a una sistematización no son cualitativamente diferentes a las que se plantean a una investigación para darle el carácter de rigurosa. La envergadura del trabajo que supone responder a ellas tampoco lo es. La calidad del producto, si se cuenta con buena materia prima, depende de la entrega con que se asume la tarea: el producto de una sistematización aportará tanto como los resultados de una investigación, siempre y cuando se logre cumplir con esas exigencias.

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

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

Toda nueva tarea o desafío que nos planteamos, en especial si se trata de generar conocimientos, requiere -además del recurso a un método- de ensayo, ejercitación, autocrítica. La sistematización de experiencias no es un proceso que se puede llevar a cabo como una tarea más de las muchas que los promotores cotidianamente asumen; supone dedicación, tiempo, ambientes adecuados, apoyos diversos. De otra parte, tampoco se trata de un arte o ciencia cuyo dominio está restringido a los especialistas. Los promotores y educadores populares, titulados en universidades o no, son "profesionales de la acción" y como tales, no son ajenos al trabajo intelectual ni a la producción de conocimientos. La sistematización de sus experiencias es un desafío que está a su alcance. De los promotores y equipos que se animen al desafío, de las instituciones que valoren con justicia sus capacidades y les brinden el apoyo que requieren, depende que se logre ganar la apuesta por la generación de conocimientos desde y para la promoción del desarrollo.

Bibliografía

Barnechea, M., Gonzalez, E. y Morgan, M.

"¿Y cómo lo hace? Propuesta de Método de Sistematización"
Taller Permanente de Sistematización-CEAAL-Perú, Lima, julio de 1992.

Cadena, Félix

"La sistematización como creación de saber de liberación"
En La Sistematización de Proyectos de Educación Popular, CEAAL, Santiago, 1987.

Francke, Marfil

"Pautas para la Sistematización de Experiencias de Promoción"
ESCUELA para el Desarrollo, mimeo, Lima, 1991.

Jara, Oscar

"Para sistematizar Experiencias"
ALFORJA, Costa Rica, 1994.

Martinic, Sergio

"Elementos Metodológicos para la Sistematización de Proyectos de Educación y Acción Social"
En MARTINIC, S. y WALKER, H.: Profesionales en la Acción, CIDE, Santiago, 1988.

Morgan, M. y Monreal, M.

"Una Propuesta de Lineamientos Orientadores para la Sistematización de Experiencias en Trabajo Social"
En Sistematización, Propuesta Metodológica y dos Experiencias: Perú y Colombia, Nuevos Cuadernos CELATS No. 17, Lima, 1991.

Morgan, M. y Quiroz, T.

"Acerca de la sistematización"
En La Sistematización de la Práctica, CELATS, Lima, 1986.

Palma, Diego

"La Sistematización como Estrategia de Conocimiento en la Educación Popular. El estado de la cuestión en América Latina"
Serie Papeles del CEAAL No. 3, CEAAL, Santiago, junio de 1992.

Quiroz, T. y Morgan, M.

"La sistematización: Un intento conceptual y una propuesta de operacionalización"
En La Sistematización y el Trabajo Social, Nuevos Cuadernos CELATS No. 11, Lima, 1987.

ANEXO No. 1

GUIAS PARA LA RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA

I. Una Mirada Ordenada a la Experiencia

- 1. Fecha de inicio y término de la experiencia**
- 2. Dónde se desarrolla el trabajo** (ubicación geográfica y breve caracterización de la zona)
- 3. Quiénes son los actores principales** (describirlos brevemente)
 - 3.1. La institución
 - 3.2. El equipo que ejecuta el proyecto
 - 3.3. Los interlocutores
- 4. Qué se hace**
 - 4.1. Objetivos que esperan lograr los diferentes actores
 - 4.2. Principales estrategias de intervención (fases o pasos que sigue el trabajo, ejes o líneas de acción, métodos y técnicas)
 - 4.3. Principales resultados alcanzados
 - 4.4. Principales limitaciones y problemas que se ha enfrentado

II. Cuadro de Recuperación de la Experiencia

FECHA	QUE SE HIZO	PARA QUE	QUIENES	COMO	RESULTADOS	OBSERVACIONES

III. CUADRO DE RECUPERACION DEL CONTEXTO

FECHA	CONTEXTO INSTITUCIONAL	CONTEXTO LOCAL	CONTEXTO NACIONAL	OBSERVACIONES

ANEXO No. 2

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Aranibar, B. y Girgi, S.

"Sistematización de una experiencia con niños de la calle"

En Curso de Educación a Distancia Trabajo Social y Educación Popular con Niños,
Módulo V, CELATS, Lima, 1992. (*)

Barnechea, M. Mercedes

"Con tu puedo y con mi quiero ... El proceso de centralización de comedores en San Juan de Lurigancho"

TACIF, Lima, 1992. (*)

Barnechea, M., Gonzalez, E. y Morgan, M.

"¿Y cómo lo hace? Propuesta de método de sistematización"

Taller Permanente de Sistematización-CEAAL-Perú, Lima, 1992.

Cadena, Félix

"La sistematización como creación de saber de liberación"

En La Sistematización de Proyectos de Educación Popular, CEAAL, Santiago, 1987.

Escobar, Mónica

"Sistematización de una experiencia de educación popular en salud"

En Sistematización. Propuesta Metodológica y dos Experiencias: Perú y Colombia,
Nuevos Cuadernos CELATS No. 17, Lima, 1991. (*)

Fernández, Julio

"Sistematización y educación popular"

La Rueda, Lima, 1989.

Francke, Marfil

"Pautas para la Sistematización de Experiencias de Promoción"

ESCUELA para el Desarrollo, mimeo, Lima, 1991.

Gagneten, Mercedes

"Hacia una metodología de la sistematización"

Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1986.

Gianotten, V. y de Wit, T.

"Organización Campesina: el Objetivo Político de la Educación Popular y de la Investigación Participativa"

TAREA, Lima, 1987.

Hernández, A., Varillas, D. y Vásquez, R.

"El Club, la Parroquia, la Oficina. Tres Espacios de Encuentro entre Mujeres"

ESCUELA PARA EL DESARROLLO, Documento de Trabajo No. 8, Lima, 1993. (*)

Ibáñez, Alfonso

"La Dialéctica en la Sistematización de Experiencias"

Jara, Oscar

"La Evaluación y la Sistematización"

En La Sistematización en los Proyectos de Educación Popular. Ed. Dimensión Educativa, Bogotá, 1989.

Jara, Oscar

"Para sistematizar Experiencias"

ALFORJA, Costa Rica, 1994.

Martinic, Sergio

"Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación y acción social"

En Martinic y Walker: Profesionales en la Acción, CIDE, Santiago, 1988.

Morgan, M. y Monreal, M.

"Una Propuesta de Lineamientos Orientadores para la Sistematización de Experiencias en Trabajo Social"

En Sistematización, Propuesta Metodológica y dos Experiencias: Perú y Colombia, Nuevos Cuadernos CELATS No. 17, Lima, 1991.

Morgan, M. y Quiroz, T.

"Acerca de la sistematización"

En La Sistematización de la Práctica, CELATS, LIMA, 1986.

Palma, Diego

"La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina"

CEAAL, Santiago, 1992.

Palma, Diego

"Sistematización: Una propuesta de operacionalización"

Documento de trabajo, DESCO, Lima, 1988.

Piérola, Virginia

"Avances sobre sistematización"

CBIAE, Bolivia, 1985.

Quiroz, Teresa

"La sistematización: Un intento de operacionalización"

En Revista El Canelo No. 12, marzo-abril, 1989.

Quiroz, T. y Morgan, M.

"La sistematización: Un intento conceptual y una propuesta de operacionalización"

En La Sistematización y el Trabajo Social, Nuevos Cuadernos CELATS No. 11, Lima, 1987.

Ramos, Rubén

"Sistematización y Prácticas de Promoción"
SMAS, Lima, 1988.

Sánchez, Daniela

"Sistematizar es un verbo que se conjuga en la acción"
En Revista Apuntes para Trabajo Social No. 16, Santiago, primer semestre de 1989.

Taller Permanente de Sistematización-Ceaaal-Perú

"Memoria del Taller Nacional de Sistematización"
Lima, 1993.

Taller Permanente de Sistematización-Ceaaal-Perú

"Memoria del Seminario de Intercambio y Debate sobre Sistematización"
Lima, 1993.

Valdez, Ximena

"Las cuentas pendientes de la sistematización"
En Cáceres, Morgan y otras: La Sistematización en el Trabajo Social, CELATS, Lima, 1992.

Zúñiga, Ricardo

"Sistematizar: ¿Para qué y para quién?"
En Curso de Educación a Distancia Trabajo Social y Educación Popular con Niños,
Módulo V, CELATS, Lima, 1992.

Zúñiga, Ricardo

"Sobre el sistematizar"
En Revista Trabajo Social No. 60, Universidad Católica de Chile, Santiago, 1991.

(*) Productos de sistematización.