



**FIDAMERICA**



# **SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS LOCALES DE DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL**

## **GUÍA METODOLÓGICA**

**Julio A. Berdegúe  
Ada Ocampo  
Germán Escobar**

**Versión 3  
Febrero 2004**

© Copyright FIDAMERICA y PREVAL, 2000

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

## TABLA DE CONTENIDOS

ADVERTENCIA E INVITACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
¿QUÉ ENTENDEMOS POR SISTEMATIZACIÓN? .....	3
Conceptos .....	3
Ejercicios.....	5
¿PARA QUÉ SISTEMATIZAMOS NUESTRAS EXPERIENCIAS DE DESARROLLO? 6	
Conceptos .....	6
Ejercicios.....	9
¿QUÉ VAMOS A SISTEMATIZAR? .....	10
Conceptos .....	10
Ejercicio.....	12
UN MODELO GENERAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN.....	14
Perspectivas múltiples .....	14
La situación inicial y sus elementos de contexto.....	16
El proceso de intervención .....	18
La situación final o actual.....	21
Las lecciones aprendidas .....	22
De vuelta a las perspectivas múltiples.....	23
LA METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN EN ACCIÓN .....	25
Primer paso: La definición del eje de la sistematización.....	25
Segundo paso: La identificación de los agentes involucrados en la experiencia .....	25
Tercer paso: Recopilar y ordenar la información y documentación disponible .....	26
Cuarto paso: Organizar un programa de entrevistas a los representantes de los agentes involucrados .....	26
Quinto paso: Ordenamiento y análisis de las informaciones recabadas en las entrevistas individuales.....	28
Sexto paso: El taller grupal.....	29
Séptimo Paso: La redacción del informe de sistematización .....	30
Octavo paso: La estrategia de comunicación .....	30

## ADVERTENCIA E INVITACIÓN

Antes de entrar en materia queremos dejar en claro que esta Guía es un producto "en construcción", que deberá ser mejorado progresivamente con base en las experiencias de sistematización que vayan teniendo los equipos que la utilicen. Por lo mismo, invitamos a todos quienes tengan oportunidad de usar esta Guía en terreno, a hacernos llegar sus observaciones a:

Ada Ocampo Coordinadora de PREVAL León de la Fuente 110 Magdalena, Lima 17, Perú Fax + (51-1) 264 0128 aocampo@desco.org.pe	Julio A. Berdegúe Coordinador de FIDAMERICA Casilla 228 - 22, Santiago, Chile Fax +(56-2) 236 45 58 jberdegue@rimisp.cl
--	---

Sus opiniones y experiencias con esta Guía, nos permitirán ir mejorándola. Sus críticas y contribuciones serán reconocidas en las nuevas versiones de este documento.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Los autores

## INTRODUCCIÓN

Esta Guía Metodológica ha sido diseñada por FIDAMERICA y PREVAL, con el propósito de apoyar el trabajo de los técnicos de campo y de los socios de las organizaciones rurales vinculados a proyectos de desarrollo agrícola y rural que se ejecutan con el apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

Debido a la práctica de estos proyectos, esta Guía está orientada a la sistematización de experiencias de desarrollo agrícola y rural, a escala local (es decir, el espacio entre una finca hasta una pequeña región, cuya delimitación puede variar de país en país e incluso al interior de un mismo país).

Para FIDAMERICA y PREVAL, la sistematización de experiencias locales de desarrollo es parte de un ciclo más amplio de actividades orientadas a facilitar un proceso de aprendizaje que involucre a un amplio número de actores diversos, relacionados con los proyectos del FIDA, así como con otros programas y proyectos auspiciados por gobiernos nacionales, organismos internacionales, ONG u organizaciones rurales.

Este ciclo del que forma parte la tarea de sistematización, está representado en el gráfico 1. Lo que se pretende es que, al interior de los proyectos FIDA, se vaya realizando progresivamente un número importante de ejercicios de sistematización de experiencias locales de desarrollo. Estas experiencias se pueden intercambiar a través de medios escritos, audiovisuales y, especialmente de Internet y correo electrónico.

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

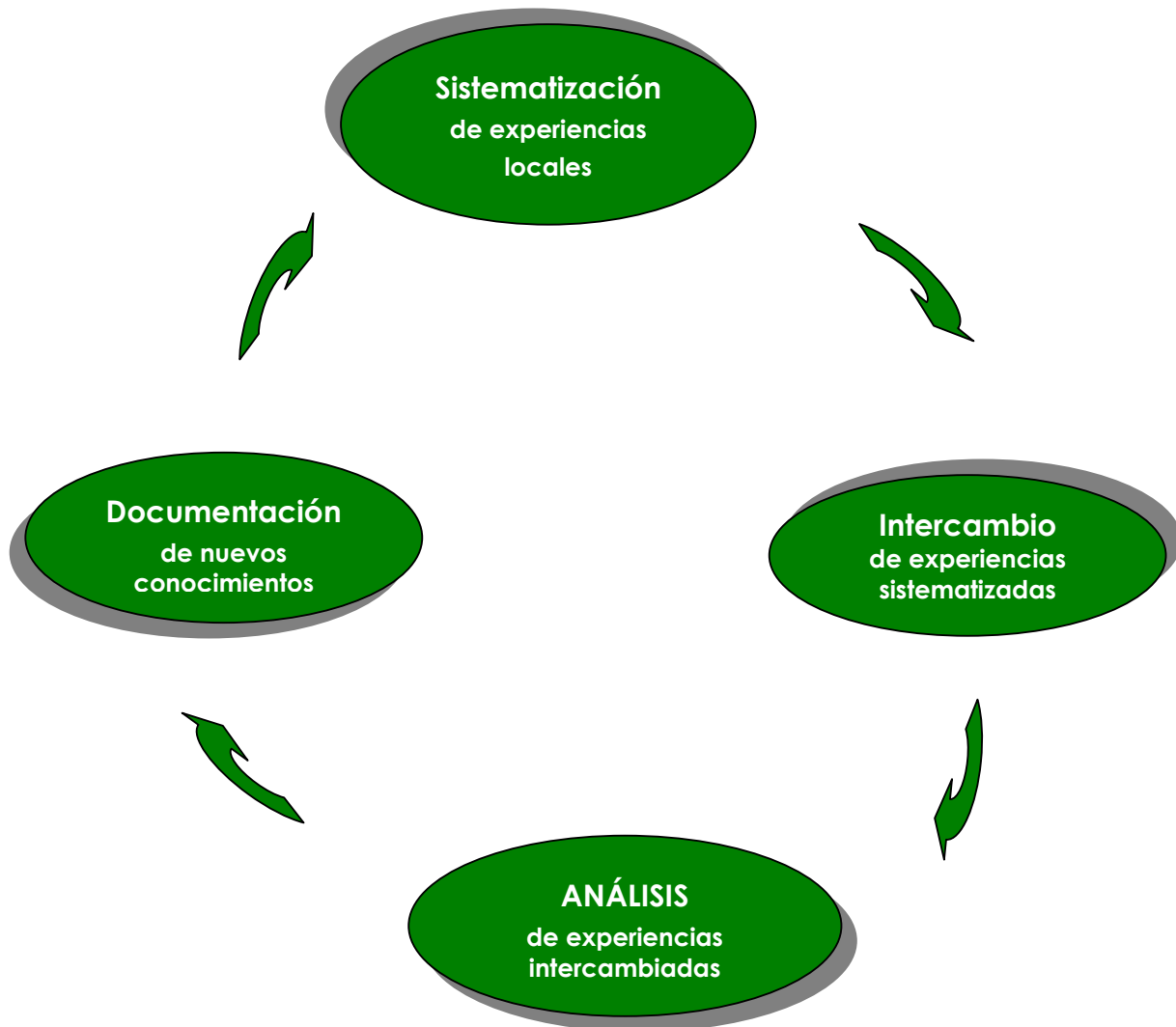


Gráfico 1. El lugar de la sistematización en un ciclo de conocimientos

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR SISTEMATIZACIÓN?

En este capítulo vamos a analizar el concepto de sistematización.

### Conceptos

Hay muchas definiciones del concepto de "sistematización". A continuación reproducimos dos de ellas:

Definición	Fuente
Un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado	Sergio Martinic. 1984. Algunas categorías de análisis para la sistematización. CIDE-FLACSO. Santiago, Chile.
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	Oscar Jara. 1998. Para sistematizar experiencias. ALFORJA. San José, Costa Rica.

Hay al menos tres elementos en común en estas definiciones:

- Se trata de un proceso de reflexión crítica

La sistematización permite que las personas - y especialmente los actores directos de las experiencias - hagan una especie de "alto en el camino", y se den el tiempo para pensar sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para que y a quien sirvieron los mismos. La sistematización tiene el propósito de *provocar procesos de aprendizaje*. Estas lecciones pueden estar destinadas a que las mismas personas o grupos que han hecho la sistematización, puedan mejorar su práctica en el futuro, o también pueden estar destinadas a que otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios proyectos.

---

- La reflexión crítica se aplica a un proceso

La sistematización pone un acento muy fuerte en mirar críticamente *el proceso* vivido en una experiencia concentra de desarrollo.

¿Qué quiere decir esto? Básicamente, que la sistematización apunta a describir y a entender qué es lo que sucedió durante una experiencia de desarrollo y por qué pasó lo que pasó. Por supuesto que nos interesan los resultados de una experiencia, y describirlos es parte importante de toda sistematización. Pero lo que más nos interesa es poder explicar *por qué* se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que nos permitan mejorarlos en una experiencia futura.

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

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

Debido a las particularidades de los usuarios a quienes está dirigida esta Guía, nosotros queremos agregar otra característica que nos parece importante:

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

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

(a) Es importante capturar y aprovechar los conocimientos que siempre se generan cuando se lleva a la práctica una experiencia de desarrollo, sea esta exitosa o no.

(b) Hacer "desarrollo" es en buena medida "desarrollar o expandir las capacidades de los actores del desarrollo"

Por ambos motivos es que pensamos que no es lo mismo una sistematización realizada por un consultor externo, que una a cargo de aquellos quienes son los responsables y actores directos de una experiencia de desarrollo. El trabajo del consultor altamente capacitado y experimentado, podría dar como resultado una mejor sistematización desde el punto de vista técnico, metodológico y formal. Pero pensamos que una sistematización hecha por los actores, es mas valiosa para el desarrollo, especialmente



si la práctica de sistematización se va gradualmente transformando en un procedimiento habitual y regular.

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

### **Ejercicios**

En conjunto con un grupo de compañeros, elaboren una definición propia del concepto de sistematización.

---

## ¿PARA QUÉ SISTEMATIZAMOS NUESTRAS EXPERIENCIAS DE DESARROLLO?

En este capítulo vamos a reflexionar sobre el propósito y utilidad de un proceso de sistematización, en el contexto de proyectos de desarrollo agrícola y rural.

### Conceptos

Existen numerosas definiciones del concepto de "desarrollo". Estas definiciones han ido cambiando a lo largo del tiempo, conforme se ha ganado en experiencias que nos van indicando las limitaciones de las visiones predominantes en cada momento.

Hoy en día existe consenso en que se hace "desarrollo" (en nuestro caso, desarrollo agrícola y rural) cuando se cumplen dos condiciones:

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

La primer idea ("ampliar las oportunidades de acceso a bienes y servicios") es distinta a las nociones de "asegurar el porvenir" o de "garantizar la equidad o el progreso o el bienestar". La diferencia está en que si buscamos ampliar las oportunidades, significa que el papel activo está en manos de los propios campesinos, indígenas o habitantes rurales.

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

Esta idea de que el papel activo está en manos de los propios campesinos, indígenas y habitantes rurales, se relaciona directamente con la segunda idea: fortalecer la capacidad para que ellos tomen cada vez mejores decisiones, con creciente autonomía.

Cuando el papel activo en un proceso de desarrollo está en manos de los técnicos y otros agentes externos, la verdad es que los campesinos, indígenas y pobladores rurales tienen

menos espacio para *decidir*. A veces los consultamos, hablamos con ellos, solicitamos sus opiniones, pero con frecuencia todas las decisiones importantes siguen estando en nuestras manos.

Por el contrario, en un enfoque moderno, lo que se busca es justamente generar espacios crecientes para la toma de decisiones por parte de los propios actores sociales del proceso de desarrollo.

Este enfoque muchas veces genera temor en los agentes externos: en el peor de los casos, porque no se desea perder el poder que está asociado a que seamos nosotros los que tomamos las decisiones. Pero muchas veces también se siente temor a pesar de tener las mejores intenciones: pensamos que "los campesinos no están preparados para decidir", que "si ellos deciden van a cometer errores", y que esos errores van a "afectar negativamente los resultados del proyecto"

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

En pleno Siglo XXI, ¿Cuál debe ser el concepto de "resultado" de un proyecto de desarrollo agrícola o rural?

El concepto tradicional de "resultado" es el que aparece en la mayoría de los Informes Finales de nuestros proyectos: tanto de aumento en la producción, tantos kilómetros de caminos, tantas hectáreas forestadas, etc. Sin duda alguna, estos son resultados muy importantes, pues representan cambios concretos y tangibles en las condiciones de vida y de trabajo de los campesinos, indígenas y habitantes rurales.

Pero es frecuente que esos proyectos comiencen a desvanecerse en cuanto el proyecto llega a su fin: los caminos se echan a perder, los rendimientos vuelven a caer, los árboles plantados por el proyecto se cortan y regresa la erosión, las construcciones quedan como "elefantes blancos" que decoran el paisaje como un monumento a nuestros fracasos.

### **¿Por qué sucede esto?**

Parte de la respuesta se debe a que, con demasiada frecuencia, nos olvidamos que un buen proyecto de desarrollo debería tener otro tipo de resultados, menos "concretos" o tangibles, pero de igual o mayor importancia que los anteriores: el "aprender a hacer" y, muy especialmente, el "**aprender a aprender**"

¿A donde queremos llegar con todo esto? Lo que queremos proponer es que no solo es importante el producto que está al final (por ejemplo, un nuevo sistema de riego, o un ganado de mejor calidad y productividad). También es muy importante el camino a través del cual se llega a ese resultado.

Si en ese camino todo está organizado, ordenado, decidido y ejecutado por el proyecto, el aprendizaje colectivo de los usuarios será el mínimo.

Pero si a lo largo de ese camino ellos deben hacerse preguntas, priorizar, buscar información, analizar, resolver conflictos y remover obstáculos, y, al final, tomar decisiones, entonces los resultados del proyecto serán el nuevo sistema de riego *más* una mayor capacidad de las comunidades locales para tomar decisiones.

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

Esta capacidad de tomar decisiones está relacionada con un elemento tremendamente importante: el conocimiento. En el mundo contemporáneo, el conocimiento es la "materia prima" fundamental de cualquier proceso de desarrollo.

¿Y qué entendemos por "conocimiento"? El conocimiento es información que sugiere alternativas de acción o criterios de actuación.

Muchas veces tenemos experiencias, tenemos información, tenemos datos... pero mientras esos "ingredientes" no estén organizados, mientras no hayamos reflexionado críticamente sobre ellos, mientras no sepamos explicar de donde y porqué tenemos esos resultados, no tendremos nuevos conocimientos.

Cuando hayamos hecho lo anterior, entonces esos datos, experiencias e informaciones que nacen de nuestra práctica de todos los días, van a adquirir sentido, es decir, se convertirán en nuevos elementos realmente útiles para la toma de decisiones sobre alternativas de

acción y sobre criterios de actuación. Y de eso se trata el verdadero desarrollo en pleno Siglo XXI.

### **Regresando a nuestras preguntas centrales de este capítulo:**

¿Cuál es el objetivo de un proceso de sistematización? Facilitar que los actores de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos a partir de las experiencias, datos e informaciones anteriormente dispersos, de tal forma que se desarrolle su capacidad para tomar cada vez mejores decisiones, cada día con creciente autonomía.

### **Ejercicios**

1. Forme un grupo de trabajo

2. Cada miembro del grupo, tome 10 minutos para responder dos preguntas:

- (a) Señale un tipo concreto de decisiones que a su juicio deberían ser tomadas por los campesinos o indígenas con que trabaja su proyecto, pero que actualmente son tomadas por los técnicos, los directivos u otros agentes externos a las comunidades rurales.

(Por ejemplo: Deberían ser las propias organizaciones campesinas de base las que fueran responsables de decidir a cuales socios se les deben dar créditos y por qué montos y bajo cuales condiciones)

- (b) Señale usted si conoce alguna experiencia concreta de desarrollo local, en su proyecto o en su país, en la se podría encontrar elementos útiles para apoyar el proceso de toma de decisiones de las comunidades locales con las que usted trabaja. Indique por qué piensa que esa sería una experiencia útil de ser conocida.

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

3. En grupo, compartan las respuestas individuales.

## ¿QUÉ VAMOS A SISTEMATIZAR?

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

### Conceptos

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

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

¿Cómo elegir cuáles experiencias debemos sistematizar?

Desde un punto de vista teórico, uno podría hacer una gran discusión sobre este tema. Pero nos parece que si miramos las motivaciones de los proyectos concretos de desarrollo agrícola o rural, la mayor parte de las veces la respuesta puede provenir de uno de los siguientes dos enfoques:

- **Enfoque de casos**

Hay experiencias locales de desarrollo que, por sus resultados o por sus métodos, nos llaman poderosamente la atención.

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

Otras veces, sabemos que la experiencia ha sido exitosa en alcanzar los objetivos o resolver los problemas que se proponía. Si son experiencias exitosas, se convierten muchas veces en modelos a imitar: quisiéramos poder tener un buen conocimiento y análisis de la experiencia, para poder replicarla.

En otras ocasiones, la motivación nace de una experiencia especialmente negativa, que se convierte en un modelo de lo que no hay que hacer. Se usa ese ejemplo en nuestras

discusiones cuando queremos prevenir a un compañero que está a punto de cometer un error.

Sucede que con mucha frecuencia el conocimiento de esa experiencia, y la explicación de sus resultados o procesos, no es del todo clara. Si le preguntamos al técnico que estaba a cargo de la zona, tendrá una opinión. Si le preguntamos al encargado de seguimiento y evaluación, nos dará una explicación algo diferente. Si le preguntamos al presidente de la cooperativa local, el tendrá su propia visión del problema. Y así sucesivamente.

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

- **Enfoque de temas**

En otras ocasiones, el incentivo nace más bien por el lado de algún tema que nos preocupa. Por ejemplo, nuestro componente de crédito no está funcionando bien, o no estamos conformes con el grado de avance del proceso de diversificación productiva en el que hemos invertido tantos esfuerzos, o nos parece que a pesar de nuestras intenciones simplemente no estamos teniendo éxitos en abrir mayores espacios a la mujer rural en las actividades del proyecto. Lo que quisiéramos es saber por qué los resultados no son los esperados en ese tema, y que podemos hacer para mejorarlos.

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

Es importante aclarar que lo que nosotros llamamos "enfoque de temas", es similar a lo que otros autores conocen como "evaluación en profundidad", y que incluso puede corresponder más bien a un proceso de investigación.

### **Ejercicio**

1. Forme un grupo de trabajo
2. Cada integrante del grupo de trabajo, durante 10 minutos, identifique dentro de su trabajo cotidiano:
  - (a) Una experiencia a sistematizar elegida por sus resultados exitosos
  - (b) Una experiencia a sistematizar elegida por sus resultados no exitosos
  - (c) Una experiencia a sistematizar por lo innovador de sus métodos
3. Presente al grupo los resultados del ejercicio anterior



**Situación inicial**

- ✘ Describe el problema u oportunidad de desarrollo antes de la intervención

**Elementos de contexto**

- ✘ Las causas del problema u oportunidad
- ✘ Factores que limitaban las posibilidades de acción local para resolver el problema u aprovechar la oportunidad

**Intervención**

- ✘ ¿Qué se hizo (actividades)?
- ✘ ¿Cuándo lo hizo (organización en el tiempo)?
- ✘ ¿Quién lo hizo (actores)?
- ✘ ¿Cómo lo hizo ( métodos)?
- ✘ ¿Con qué lo hizo (los medios y sus costos)?

**Elementos de contexto**

- ✘ Factores que favorecieron la intervención
- ✘ Factores que dificultaron la intervención

**Situación actual**

- ✘ ¿Cómo se compara la actual situación con la situación inicial?
- ✘ ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles?
- ✘ ¿Quiénes han capturado los beneficios?

**Elementos de contexto**

- ✘ Factores que ampliaron la magnitud de los efectos o el número de los beneficiados
- ✘ Factores que restringieron la magnitud de los efectos o el número de los beneficiados

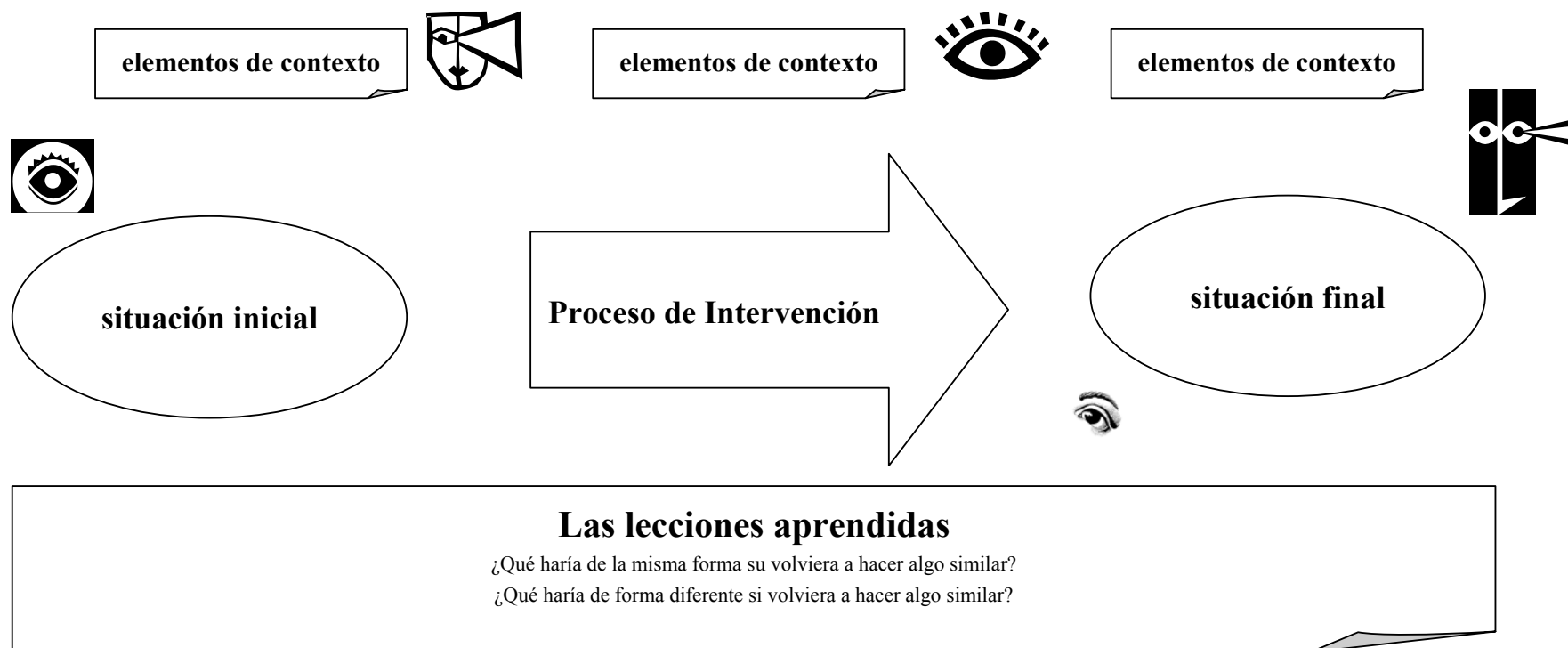


Gráfico 2. Un modelo metodológico operativo para el proceso de sistematización

## UN MODELO GENERAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN

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

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

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

### ***Actores directos e indirectos del proceso de desarrollo***

En todo proceso de desarrollo intervienen algunos individuos o grupos que tienen una participación directa en la experiencia. Se trata de aquellos que personalmente participan en las decisiones y acciones de la experiencia de desarrollo. Ejemplos típicos los constituyen los dirigentes y socios de la organización local, los campesinos que ejecutan actividades en el seno de la experiencia de desarrollo, y los técnicos o funcionarios directamente responsables de apoyar la experiencia local.

De la misma forma podemos identificar otros actores que, si bien no forman parte del grupo de actores directos, tienen una influencia importante sobre la experiencia porque controlan decisiones o acciones que inciden de manera más o menos inmediata sobre la experiencia de desarrollo. Ejemplos de estos actores indirectos son las autoridades superiores del proyecto, algunas autoridades gubernamentales, los comerciantes, otros campesinos de comunidades vecinas, etc.

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

### **Perspectivas múltiples**

Toda experiencia de desarrollo local es un proceso social. Esto significa que el desarrollo es un proceso en el cual se encuentran y se relacionan diversos actores o agentes sociales, cada uno de ellos con su propia perspectiva o punto de vista sobre el proceso de desarrollo que

---

estamos sistematizando; estos puntos de vista están representados en el gráfico 2 por los distintos tipos de "ojos". Lo importante de esta afirmación, es entender que ***estos diversos agentes sociales, van a tener diferentes visiones, opiniones e interpretaciones sobre cada uno de los restantes componentes del modelo.***

Por ejemplo, una dirigente campesina local, tal vez tendrá la opinión de que el problema de erosión que el proyecto priorizó (situación inicial), no era el que mas les interesaba a la mayoría de los campesinos. Además, cuando se le pregunte sobre el proceso de intervención, esta dirigente a lo mejor nos dirá que lo ella encuentra más importante, fue que se logró una participación muy amplia, y que por primera vez distintos sectores de la comunidad se unieron para hacer algo en provecho de todos. Finalmente, cuando deba dar su opinión sobre los resultados (situación final), esta mujer campesina posiblemente diría que si bien es importante que ahora se hayan reforestado 60 hectáreas, ella valora mucho más el que la organización haya salido fortalecida de esta experiencia.

Enfrentado al mismo caso, el técnico del proyecto en nuestro ejemplo hipotético, nos responderá que el problema elegido (la erosión) era el más importante de todos, porque a largo plazo ponía en grave peligro la sobrevivencia de la agricultura campesina en la zona. Respecto del proceso de desarrollo, este técnico se sentirá muy orgulloso de que hubo un uso muy eficiente de los escasos recursos disponibles, gracias al empleo de nuevas técnicas de producción de árboles en los viveros comunitarios. Finalmente, el técnico dirá que el resultado o situación final consiste en 60 hectáreas forestadas y una reducción de 20 a 40% en la tasa de erosión.

Por su parte, el Presidente Municipal, que dió su apoyo político al proyecto, opinará que el problema elegido era de gran trascendencia, puesto que la población tenía una demanda creciente de agua para el consumo humano, y que por ello era muy importante proteger la cuenca. Respecto del proceso, esta autoridad se sentirá muy satisfecha de que los vecinos y el municipio trabajaron juntos y con mucha armonía. Respecto de los resultados, manifiesta estar de acuerdo tanto con la presidenta de la organización comunitaria, como con el técnico.

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

***Cada una de estas visiones rescata una parte de la realidad.*** Nuestra sistematización deberá recoger esas distintas perspectivas.

Al aceptar que distintos actores intervienen en un proceso de desarrollo, y que los puntos de vista (o perspectivas) de cada uno de ellos es legítima e importante, nos surgen tres problemas metodológicos:

(a) Identificar a todos los actores relevantes

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

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

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

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

- *Un problema* que se quiere resolver, como por ejemplo, la baja productividad de los cultivos de los campesinos, la falta de acceso al crédito de las mujeres, los fuertes procesos de deforestación y erosión, etc.
- *Una oportunidad*, es decir, una situación nueva que si la aprovechamos puede conducir a mejoramientos en las condiciones de vida, el ingreso, la productividad, etc, de las comunidades locales con las que estamos trabajando. Por ejemplo, la apertura de una nueva carretera que nos permitiría enviar verduras y frutas al mercado urbano, la construcción de una nueva represa que permitirá regar una mayor cantidad de tierras, un cambio en la política económica que favorece la producción de ciertos cultivos, una nueva ley que estimula las prácticas conservacionistas, la declaración de una zona como Reserva Natural que favorece la posibilidad de actividades eco-turísticas, etc.

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

Esta descripción debe incluir al menos los siguientes elementos:

- Las *causas directas* del problema o de la oportunidad. Es muy importante poder diferenciar entre las expresiones o formas concretas del problema, y sus causas directas. Por ejemplo, si el problema inicial era la dificultad de los campesinos para comercializar sus productos, dichas causas directas podrían incluir: la concentración, informalidad y falta de competencia en los sistemas de mercadeo; la baja calidad de los productos ofertados por los campesinos; los altos costos unitarios de producción; la mala calidad de los caminos y sistemas de transporte que dificultan la llegada al mercado; etc.
- Los factores de contexto que limitan las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar las oportunidades. En nuestro ejemplo de un problema en la comercialización de los productos agrícolas, estos factores pueden incluir la desorganización de los campesinos producto de un período de conflicto social o político, o la existencia de leyes o normas administrativas que desincentivan la comercialización formal y favorecen los mercados informales y poco regulados.

### ***Factores de contexto***

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

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

Si la sistematización no describe y analiza estos factores de contexto y sus influencias sobre la experiencia de desarrollo, se tratará de un ejercicio incompleto.

---

## El proceso de intervención

La descripción del proceso de intervención es la base sobre la que descansa la sistematización.

Los sistematizadores deben desarrollar la capacidad de identificar y resaltar los aspectos centrales, o esenciales, de la experiencia, evitando al mismo tiempo saturar la descripción de detalles innecesarios.

Hay siete elementos que deben estar contenidos en la descripción del proceso de intervención:

- Las actividades que constituyen el proceso
- La secuencia en el tiempo de esas actividades
- El papel jugado por cada uno de los principales actores
- Los métodos o estrategias empleados en las actividades
- Los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados para desarrollar las actividades
- Los factores del contexto que facilitaron el proceso
- Los factores del contexto que dificultaron el proceso

Los primeros cinco factores forman parte del proceso en si mismo: son elementos que están bajo el control de los actores directos del proceso.

Los dos últimos elementos son factores del contexto: es decir, no están bajo el control de los actores del proceso, pero influyen directamente sobre sus decisiones y acciones.

Los primeros dos elementos (las actividades y su secuencia temporal) constituyen la columna vertebral en torno a la cual se organiza la descripción del proceso de intervención. La sistematización debe ser capaz de clarificar cuales fueron los pasos sucesivos que se fueron dando a lo largo del tiempo.

Sin embargo, sabemos que un proceso de desarrollo normalmente involucra muchísimas acciones, y que normalmente no será posible o siquiera necesario reconstruir lo que sucedió paso a paso. Más bien, debemos concentrarnos en identificar los hechos principales, los que podemos denominar *hitos del proceso*.

El tercer elemento es muy importante. Todos sabemos que un proceso de desarrollo no es como un proceso industrial, automático o mecánico. No entenderíamos nada si no somos capaces de analizar el papel concreto jugado por cada uno de los actores principales.

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

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

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

El quinto elemento y última pregunta (¿Con qué lo hizo?) muchas veces se omite en los informes de sistematización. Hay una tendencia a concentrarnos en los beneficios y en los

productos de los procesos de desarrollo, dejando a un lado la descripción y análisis de los recursos que fueron necesarios para poder obtener esos productos y beneficios.

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

Los dos últimos elementos son factores de contexto: no dependen de los actores del proceso, pero sí influyen directamente sobre sus decisiones y acciones. Una buena descripción de estos factores de contexto es absolutamente indispensable, pues con mucha frecuencia son estos elementos, ajenos al control de los actores directos, los que determinan el éxito o fracaso de las experiencias locales de desarrollo.

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

Ejemplos de factores positivos del contexto pueden ser, por ejemplo, que el gobierno hubiera dictado normas legales para la tipificación de la calidad de algunos productos, o que se hubiera implementado un proyecto paralelo de mejoramiento de la red de caminos rurales que hubiera favorecido el transporte de los productos al mercado.

Algunos ejemplos de factores negativos que afectan el proceso son, por ejemplo, que hubiera aumentado la importación de productos que compiten directamente con aquellos que la cooperativa está tratando de comercializar, o que una crisis económica haya llevado al gobierno a restringir el financiamiento del proyecto, limitando el flujo de recursos con que se esperaba contar para el desarrollo de esta experiencia.



### **La situación final o actual**

Este elemento de la sistematización se refiere a la situación en el momento en que se realiza la sistematización. Se puede hablar de situación final si la experiencia de desarrollo ha concluido, o de situación actual si la sistematización se realiza cuando el proceso aún no ha terminado de desarrollarse. En definitiva, se trata de describir los *resultados* de la experiencia al momento de realizar la sistematización.

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

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

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

- Considerar tanto los resultados tangibles como los intangibles. Los resultados tangibles son aquellos que se pueden medir o contar con cierta precisión, como por ejemplo: los precios de los productos, los mercados a los que llegan los productos, los cambios en la calidad de los productos, la formación de una cooperativa y el número de campesinos que se han organizado para comercializar, etc. Los resultados intangibles son los que no se pueden medir o contar, pero que son tremendamente importantes, pues constituyen valiosos recursos para el desarrollo futuro de las comunidades locales; por ejemplo: el desarrollo de una conciencia entre los campesinos sobre la importancia del control de calidad para poder llegar a mercados más exigentes y rentables, el desarrollo de relaciones de confianza entre los campesinos que les permite actuar colectivamente frente a un problema importante, el surgimiento de nuevos liderazgos en las comunidades, el incremento de la participación, la incorporación de sectores antes marginados y discriminados, como las mujeres o los hogares más pobres, etc.
- La distribución de los beneficios del desarrollo. Muchas veces, un proceso de desarrollo puede reportar importantes y positivos resultados: el precio promedio de los productos se incrementó en tanto por ciento, la producción aumentó en tantos quintales por hectárea, una cantidad X de hectáreas de tierra ahora están bajo riego, etc. Pero suele suceder que estos beneficios no se reparten por igual entre todos los actores del proceso: algunos campesinos lograron obtener mejores precios, pero otros siguen igual o incluso han experimentando algún retroceso; los campesinos

con más tierra y capital lograron mejorías tecnológicas y aumentos de rendimiento, pero los más pobres no pudieron hacerlo; las comunidades de tal sector lograron incorporar el riego, pero al hacerlo coparon el mercado con sus productos y en consecuencia otras comunidades han quedado desplazadas; toda la acción del proyecto se concentró en los hogares encabezados por varones, pero las mujeres jefes de hogar no se incorporaron al proceso, etc. Si nuestro objetivo es un proceso de desarrollo equitativo, obviamente este es un aspecto central de nuestro análisis.

### **Las lecciones aprendidas**

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

¿Qué es una "lección aprendida"? Según lo señala la Oficina de Evaluación y Estudios del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en su Página Web ([www.ifad.org](http://www.ifad.org)),

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

*Se pueden distinguir entre:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Al inicio de este capítulo hablamos de que nuestro enfoque para la sistematización reconocía la existencia de diversos actores sociales involucrados directa o indirectamente en la experiencia de desarrollo.

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

- La primera consecuencia importante es que debemos recoger la opinión y los puntos de vista de cada actor o agente social involucrado directa o indirectamente en la

experiencia de desarrollo, frente a cada uno de los elementos que hemos repasado en las páginas anteriores:

- ¿Cuál es su visión y opinión sobre la situación inicial?
  - ¿Como describe el proceso y cuáles a su juicio son sus principales hitos?
  - ¿Cuál es su visión y opinión sobre los resultados y beneficios de la experiencia?
- 
- La segunda consecuencia es que al incorporar las visiones de los distintos agentes sociales o actores (directos e indirectos), nos vamos a encontrar con opiniones e informaciones discrepantes. Como ya hemos señalado, no se trata de ver quien tiene la razón y quien está equivocado: un proceso de desarrollo admite diversas lecturas e interpretaciones, cada una de ellas influenciada por intereses, experiencias u objetivos distintos. Cada una de estas perspectivas muestra una parte de la realidad, como si varias personas describieran un paisaje pero con cada una de ellas mirando a través de distintas ventanas de una misma casa. Por ello, nuestra metodología de sistematización incluye dos etapas o momentos sucesivos: en la primera, tratamos de recoger la diversidad de perspectivas, mientras que en la segunda, buscamos facilitar la integración de esas distintas miradas para llegar a construir una imagen colectiva o común de la experiencia de desarrollo.

## LA METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN EN ACCIÓN

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

### Primer paso: La definición del eje de la sistematización

El punto de inicio es seleccionar la experiencia o experiencias de desarrollo local que vamos a sistematizar.

Podría suponerse que se trata de un paso automático, sobre el que no es necesario pensar demasiado o gastar mucho tiempo.

Sin embargo, este paso nos va a permitir responder una pregunta importante:

¿Por qué queremos sistematizar esta experiencia y no otras?

La respuesta a la pregunta, definirá lo que se llama el eje de la sistematización. Por ejemplo:

- Si respondemos la pregunta diciendo: “Porque es una experiencia exitosa de participación de las mujeres en la dirección y liderazgo del desarrollo local”, habremos definido que el eje de la sistematización es la participación de la mujer en los procesos de desarrollo. Sobre ese tema es que queremos extraer lecciones.
- Si decimos: “La experiencia se caracteriza por el alto nivel de participación de muchos campesinos como monitores de conservación de suelos, a través de un interesante sistema de capacitación”, habremos señalado que el eje de la sistematización es comprender cómo funciona el sistema de capacitación y por qué tiene el efecto de motivar la participación campesina.

La Guía de Terreno N° 1 contiene los elementos prácticos para organizar este primer paso.

### Segundo paso: La identificación de los agentes involucrados en la experiencia

Antes de seguir adelante, debemos saber quienes deben participar en este ejercicio de sistematización. De acuerdo a la idea de las “perspectivas múltiples” que hemos discutido en secciones anteriores de este documento, la sistematización debe contar con la participación activa de representantes de todos aquellos agentes o sectores que hayan cumplido un papel significativo en la experiencia, haya sido este directo o indirecto.

---

La situación óptima es que estos representantes de los involucrados en la experiencia, formen parte del equipo que planificará y llevará adelante la sistematización. De esta forma, lograremos dos objetivos: (a) elevar la probabilidad de que su participación sea realmente activa y, (b) crear las condiciones para que la sistematización sea un proceso de aprendizaje amplio e incluyente, que no esté restringido a unos cuantos.

Si por algún motivo ello no es posible, lo mínimo que debemos hacer es asegurarnos de que estos representantes de los agentes involucrados (directos o indirectos), van a ser entrevistados y van a participar en las actividades centrales de la sistematización.

La Guía de Terreno N° 2 nos ayudará a organizar esta etapa del procedimiento.

### **Tercer paso: Recopilar y ordenar la información y documentación disponible**

Es obvio que nos interesará aprovechar toda la información y documentación que ya exista sobre la experiencia de desarrollo.

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

La Guía de Terreno N° 3 está diseñada para apoyar esta actividad.

### **Cuarto paso: Organizar un programa de entrevistas a los representantes de los agentes involucrados**

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

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

La mejor forma de realizar esta actividad es a través de entrevistas individuales a representantes calificados de los distintos agentes involucrados (directa o indirectamente) en la experiencia de desarrollo local.

Este plan de entrevistas individuales debe contener tres elementos:

- ¿A quienes vamos a entrevistar?
- ¿Quienes los van a entrevistar?
- ¿Sobre qué temas queremos dialogar con cada uno?

Para responder la primera pregunta, debemos tratar de elegir a aquellas personas que de una u otra forma podemos considerar representativas de cada agente social involucrado en la experiencia de desarrollo, ya sea que su participación haya sido directa o indirecta. Hay que tener mucho cuidado en la selección, pues dependiendo de ella podemos dirigir los resultados de la sistematización en una sola dirección. Por ejemplo, si solo incluimos a los líderes de la organización, dejaremos de lado el punto de vista de las bases. Si no incluimos mujeres, introducimos implícitamente un sesgo de género.

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

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

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

Cada entrevistador, para cada entrevistado, deberá ir preparado con una lista de preguntas escritas, que nos aseguren una adecuada cobertura de los elementos descritos en el párrafo anterior.

En lo posible, el entrevistador deberá contar con una grabadora para registrar la conversación, además de un cuaderno para ir tomando apuntes. Si el uso de la grabadora no es posible o no es recomendable porque se piensa que puede producir algún temor en el entrevistado, entonces se deberá buscar que al menos dos entrevistadores estén presentes, para que entre ellos se aseguren de no perder ningún punto importante de lo dicho por el entrevistado.

La Guía de Terreno N° 4 nos ayudará a preparar este paso del proceso.

**Quinto paso: Ordenamiento y análisis de las informaciones recabadas en las entrevistas individuales**

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

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

Una forma práctica y sencilla de organizar toda esta información es construyendo una matriz del siguiente tipo:

Elementos	Personas entrevistadas				
	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5
Situación inicial					
Proceso de intervención					
Situación final o actual					
Lecciones aprendidas					

En cada casilla, podemos registrar de manera muy sintética los puntos clave de la información y opiniones entregadas por cada entrevistado. De esta forma, será posible visualizar los consensos y los disensos existentes en las perspectivas de los diferentes actores sociales del proceso. Este es el insumo principal para la siguiente actividad.

La Guía de Terreno N° 5 nos ayudará a planificar y desarrollar este paso de la metodología.



### Sexto paso: El taller grupal

Lo que tenemos hasta este momento es un registro de la diversidad de perspectivas de los distintos agentes sociales sobre la experiencia que estamos sistematizando. Debemos ahora preocuparnos por ayudar a construir una visión compartida de la experiencia de desarrollo, expresada bajo la forma de lecciones aprendidas. Emplearemos un taller grupal para tratar de lograr este objetivo.

Los objetivos intermedios del taller grupal son que los participantes construyan visiones compartidas sobre:

- La situación inicial y su contexto
- El proceso de intervención y su contexto
- La situación final o actual y su contexto

El objetivo final del taller grupal es que los agentes involucrados en la experiencia, reflexionen sobre ella para extraer las lecciones aprendidas.

En este taller deberán participar las mismas personas que anteriormente han sido entrevistadas de manera individual.

El material de trabajo básico de este taller es la matriz que hemos construido en el paso anterior.

Para cada elemento del modelo metodológico (situación inicial, proceso de intervención, situación final o actual y lecciones aprendidas), presentaremos al grupo un papelógrafo o alguna representación gráfica similar. Con un color podemos representar aquellos elementos en que existe un consenso, y con otro color, aquellos temas en que hemos identificado diferencias de opinión.

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

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

La Guía de Terreno N° 6 nos facilitará la planificación y realización de esta actividad.

### **Séptimo Paso: La redacción del informe de sistematización**

Ha concluido el trabajo de recopilación de información. Ahora nos dedicamos a la labor de análisis y de redacción del informe de sistematización.

Este informe se puede llamar el "informe maestro", porque a partir de este documento podremos generar distintas versiones, dependiendo de la estrategia de comunicación que definiremos en el siguiente paso.

La estructura de este documento puede seguir el modelo conceptual que presentamos anteriormente, con las siguientes secciones:

- Identificación de la experiencia sistematizada
- El eje de la sistematización
- La situación inicial
- El proceso de intervención
- Los resultados y efectos de la experiencia (situación actual o final)
- Las lecciones aprendidas
- Contactos para mayor información
- Anexos

### **Octavo paso: La estrategia de comunicación**

La sistematización no habrá cumplido plenamente con su objetivo hasta que no hayamos comunicado los resultados a quienes tengan interés en ellos.

El diseño de esta estrategia de comunicación debe partir por preguntarse a quién queremos comunicar nuestros resultados: ¿A los campesinos? ¿A otros técnicos de nuestro proyecto, o de otros proyectos? ¿A autoridades de gobierno?

Cada uno de estos destinatarios requiere un tipo de información particular, tanto en los contenidos, como en la forma y lenguaje. Dependiendo del o los destinatarios del mensaje, deberemos pensar cuál es el tipo de presentación mas adecuada, sin olvidar la posibilidad de comunicar los resultados a través no solo de medios escritos, sino también de opciones audiovisuales, de Internet, etc.