

o la relatoría) que podrían ayudar a responder las preguntas descriptivas planteadas, lo importante de la matriz que te presentamos es que se tenga la oportunidad de ir reconstruyendo la experiencia a partir de varias percepciones, lo que enriquece la descripción, esas percepciones son sumamente importantes y no es necesario optar por alguna de ellas porque pueden ser incluidas todas. Para algunas personas la experiencia sucedió de una manera, para otras la misma experiencia ocurrió de forma distinta. Mientras más enriquecida, con distintos puntos de vista, esté una sistematización nos dará la posibilidad de reconstruir la experiencia de “mejor” manera. No se trata, en ese sentido, de ver quién tiene la razón, sino de escuchar la voz de los protagonistas y la forma en que ellos vivieron la experiencia. Luego al ir “cruzando” los documentos con las entrevistas se irá narrando lo ocurrido, es decir, se estará describiendo la experiencia vivida (esto ocurrirá en la columna de la derecha de la matriz), no hay que olvidar que mientras mayores detalles y puntos de vista tenga la descripción permitirá construir análisis e interpretaciones más sólidas.



Lecturas Complementarias

Jara, Oscar.

La Sistematización de Experiencias, Práctica y Teoría Para Otros Mundos Posibles Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica. 2012

¿Cómo Sistematizar Experiencias?

Una propuesta metodológica

Habiendo abordado de forma detallada los elementos centrales de nuestra concepción de Sistematización de Experiencias, se hace necesario tratar ahora la pregunta que normalmente interesa más a las personas que se aproximan a esta temática: ¿cómo se puede sistematizar una experiencia?

Esta pregunta viene formulada muchas veces con la expectativa de encontrar como respuesta “un” modelo, “una” receta, “una” secuencia de pasos definidos que si seguimos fielmente nos permitirán arribar a un resultado exitoso. Eso, lamentablemente (o, mejor dicho, felizmente) no existe. Esperamos que las diversas entradas conceptuales que hemos presentado en los capítulos anteriores nos hayan permitido descubrir que, si bien la sistematización de experiencias es un esfuerzo asequible, no es un ejercicio simplista que se pueda hacer mecánicamente o siguiendo alguna fórmula preestablecida, sin preparación específica o rigurosidad, sino que, por el contrario, es un ejercicio apasionante que exige una disposición creativa para realizarse.

Una propuesta general de método en “cinco tiempos”

A continuación vamos a presentar una propuesta general de método, que esperamos sea suficientemente clara e inspiradora para servir de orientación efectiva, pero también para que



cada quien se anime a diseñar su propia propuesta metodológica específica, adecuada a sus condiciones, posibilidades, recursos y también conforme a las características que tienen aquellas experiencias que se desea sistematizar.

Los desafíos metodológicos -aunque impliquen por supuesto la búsqueda de herramientas técnicas- deben ser asumidos con base en la definición de criterios y principios metodológicos que permitan estructurar toda una “estrategia” de trabajo: planificar, diseñar, ejecutar procesos ordenados y coherentes, que tengan una secuencia lógica acumulativa y que den por resultado una transformación cualitativa de la situación de la cual se partió.

Esta afirmación implica romper radicalmente con la tendencia a identificar lo metodológico con las técnicas, es decir, a tratar lo metodológico como un problema instrumental. Las preguntas metodológicas -que se hacen desde un programa educativo- tienen que ver con la necesidad de una visión integradora que oriente y conduzca la globalidad de los procesos de formación. Lo metodológico tiene que ver con los criterios y principios que le dan unidad y coherencia estratégica a todos los elementos que intervienen en un proceso, a todos los momentos específicos que se desenvuelven a lo largo de él y a todos los pasos o acciones que se impulsan.

Es decir, estamos hablando de una propuesta metodológica: una proposición intencionada del camino que se quiere recorrer que, por una parte, posibilitará orientar activamente el proceso en una determinada dirección, pero que, por otra parte, deberá estar abierta a lo que vaya ocurriendo en el trayecto para modificar su curso si es necesario, en la medida en que quienes proponemos el camino somos, a su vez, caminantes.

Lo metodológico, por tanto, no puede reducirse formalmente a una técnica, ni a un conjunto agrupado de técnicas. Significa estructurar con un sentido estratégico toda la lógica del proceso que se quiere impulsar: orientar y dar unidad a todos los factores que intervienen: las personas participantes y sus características personales y grupales, sus necesidades, sus intereses, el contexto en el que viven, sus conocimientos sobre el tema, los objetivos que nos proponemos alcanzar, las etapas que hay que desarrollar para lograrlos, la secuencia temática que hay que seguir, las técnicas y procedimientos que vamos a utilizar en los distintos momentos, las tareas de aplicación práctica que se van a proponer y realizar, etc. Se convierte así tanto en un ejercicio de planeación, como de imaginación creadora.

Ello significa que hay que concebir metodológicamente cada proceso particular con base en algunos criterios de fondo, pero organizados flexiblemente de acuerdo con las circunstancias concretas de cada caso. Hablamos, por tanto, no de una metodología planteada como un componente estático pensado desde fuera, sino como la lógica con la que los y las participantes van a orientar la dinámica de este proceso reflexivo y crítico para que cumpla sus propósitos.

En el caso de la sistematización de experiencias, por razones didácticas, la presentamos como una propuesta “en cinco tiempos”, lo cual sugiere un determinado orden previsto, pero adelantamos que no necesariamente siempre habrá que seguirlo de esta manera, pues el proce-





dimiento a utilizar dependerá de muchos factores concretos de cada proceso. Añadimos en la presentación algunas explicaciones concretas y ejemplos, para que sirvan de ilustración más concreta.

Los cinco “tiempos” que todo proceso de sistematización debería contener son los siguientes, tomando en cuenta algunas indicaciones centrales:

1) El punto de partida: la experiencia

- ◆ Haber participado en la(s) experiencia(s)
- ◆ Contar con registros de la(s) experiencia(s)

2) Formular un plan de sistematización

- ◆ ¿Para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo)
- ◆ ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? (delimitar el objeto)
- ◆ ¿Qué aspectos centrales nos interesan más? (precisar un eje de sistematización)
- ◆ ¿Qué fuentes de información tenemos y cuáles necesitamos?
- ◆ ¿Qué procedimiento concreto vamos a seguir y en qué tiempo?

3) La recuperación del proceso vivido

- ◆ Reconstruir la historia de la experiencia
- ◆ Ordenar y clasificar la información

4) Las reflexiones de fondo

- ◆ Procesos de análisis, síntesis e interrelaciones
- ◆ Interpretación crítica
- ◆ Identificación de aprendizajes

5) Los puntos de llegada

- ◆ Formular conclusiones, recomendaciones y propuestas
- ◆ Estrategia para comunicar los aprendizajes y las proyecciones

Veamos ahora, en detalle, cada tiempo:

1) El punto de partida: la experiencia

Se trata siempre de partir de la propia experiencia. Este es el punto de partida de todo proceso de sistematización, lo que quiere decir que la sistematización es un “momento segundo”: no se puede sistematizar algo que no se ha experimentado previamente.

Esto no significa que para sistematizar haya que “esperar a que la experiencia concluya”. Primero, porque el concepto de “concluir” una experiencia es muy relativo, ya que podría ser que un proyecto se termine, pero la experiencia que dicho proyecto inició o impulsó, continuará; segundo, porque la sistematización debe hacerse para ir alimentando la práctica y no para dar cuenta final de ella.



Por cierto, cada vez es más común encontrarse con organizaciones o instituciones que van sistematizando a lo largo del proceso de la tengan mejores condiciones para sistematizar su experiencia. Claro, este apoyo puede tener diferentes características, dependiendo de las necesidades y posibilidades del grupo: por ejemplo, se puede solicitar a una persona con experiencia previa para que apoye en el diseño y conducción metodológica del proceso de la sistematización; o se puede solicitar ayuda externa a otras personas para la búsqueda y ordenamiento de información, o para que se proporcione algún insumo de reflexión teórica que contribuya a alimentar la interpretación crítica que la organización o equipo va a realizar, etc.

Por otra parte, también se podría pedir la colaboración de personas con experiencia en determinado tema o que hayan vivido experiencias similares a las que se está sistematizando, para que opinen críticamente sobre lo que el grupo ha ido reflexionando o concluyendo. Por supuesto esto también es válido cuando se requiere buscar apoyo externo para la elaboración de productos de comunicación (un folleto, un programa de radio, un vídeo...) con los resultados que va teniendo la sistematización.

En definitiva, el criterio principal a utilizar es el de convertir a quienes fueron protagonistas de la experiencia, en protagonistas de la sistematización, lo cual puede hacerse dividiendo tareas y responsabilidades para incorporar determinadas personas en ellas; conformar un equipo pequeño que dedique tiempo para ir preparando determinados insumos y luego fomentar la participación de un grupo mayor para discutirlos y procesarlos, etc.

Por ejemplo, en una experiencia de participación ciudadana impulsada desde un gobierno municipal, será importante que participen en su sistematización tanto las autoridades, los equipos técnicos, las y los líderes comunitarios, así como habitantes del municipio. Si es el gobierno local quien organiza la sistematización, puede convocar a la población a discutir sobre la propuesta, los objetivos y procedimientos. O puede hacerlo con los y las líderes, e invitar luego a la población a participar en los debates sobre reflexión crítica y conclusiones. O, por el contrario, si es la organización comunitaria quien organiza la sistematización, puede formar equipos de trabajo para que sistematicen aspectos particulares en los que esas personas hayan participado más (salud, educación, medio ambiente, por ejemplo) y presentar posteriormente al conjunto de la población y a las autoridades los primeros resultados, e invitarles a participar en la reflexión crítica. O puede ser que una persona externa sea llamada para que ayude a que cada sector sistematice la experiencia desde su enfoque particular: las autoridades por su parte, los equipos técnicos por otra parte; los y las líderes y habitantes por el suyo, etc. Luego, sintetizando esos aportes, que promueva una confrontación de los diferentes resultados a los que llegó la reconstrucción y el análisis crítico de cada grupo de actores, contribuyendo así a que todos los actores sean protagonistas de un diálogo y debate particular y colectivo sobre los temas de fondo. No existe ningún límite preestablecido para las formas de participación que se pueden organizar en la sistematización, si se quiere buscar en ella el mayor grado de involucramiento posible de quienes vivieron la experiencia.





1.2. Contar con registros de las experiencias

- ❖ Filmaciones en vídeo propias o aparecidas en Internet (youtube, p.ej.), gráficos, dibujos, mapas,
- ❖ Noticias transmitidas por televisión,
- ❖ Cuentos, canciones y poemas creados al calor del momento

Sin algún tipo de registro es prácticamente imposible hacer una buena sistematización.

A veces pensamos que nuestra memoria podría ser suficiente, pero es una impresión falsa. Nuestra memoria es totalmente selectiva y sólo retiene algunos aspectos (los que nos interesaron o impactaron más). Puede ser un elemento auxiliar para complementar algún registro o precisarlo, pero nunca será suficiente para llevar un riguroso proceso de reconstrucción, ordenamiento y clasificación de los factores que estuvieron presentes en una experiencia, que permita tomar una distancia crítica de ellos. No podemos hacer una sistematización de experiencias basándonos únicamente en la memoria que tenemos de lo sucedido. (En caso de no contar con ningún tipo de registro documentado, la mejor alternativa consiste en realizar entrevistas individuales o grupales a las personas que vivieron las experiencias y construir con ellas la historia de lo acontecido tal como lo recuerdan, buscando contrastar las opiniones, confrontar las distintas versiones y crear una memoria colectiva que se convertirá en el registro común de referencia).

Los registros nos permiten dirigirnos hacia los distintos momentos que ocurrieron durante el desarrollo de la experiencia y reconstruir esos momentos tal como fueron según consta en esa documentación (y no tal como nos recordamos que fueron o, en el fondo, como hubiéramos querido que fueran). Por ello, cuanto más preciso sea el registro y cuanto más cerca de lo acontecido haya sido tomado, será más útil.

En la práctica, ocurre que los registros que se llevan de forma espontánea como para “tomar nota de lo que hacemos” no siempre son la fuente más ordenada y adecuada para lograr una buena sistematización crítica y reflexiva (aunque muchas veces son la única fuente de información que tenemos y tendremos que basar la sistematización en ellos). Por eso nos parece importante recomendar que no deberíamos limitarnos a los registros espontáneos, sino buscar, adicionalmente, otras formas más estructuradas de registro, que nos permitan llevar de la mejor manera posible el pulso de lo que ocurre en los procesos de las experiencias. Nos referimos, por ejemplo a la utilización diaria, semanal o mensual de formatos estructurados en los que estén previstos los elementos que se quiere ir recogiendo de lo que vaya a acontecer. De esta manera, al cabo de un tiempo, es más fácil y preciso percibir las variaciones que van ocurriendo en cada aspecto en particular.

Lo ideal, como propone Mariluz Morgan, sería contar con un sistema de información institucional (u organizacional) que contribuya a esta tarea:

“En la medida en que el monitoreo, la evaluación y la sistematización son actividades tan cercanas y que cumplen con una finalidad similar, la información que re-



quieren también se parece. Ello (además de la necesidad de no recargar de nuevas tareas a los promotores) nos lleva a plantear la necesidad de que se diseñe sistemas de información unificados, que abastezcan a las tres actividades (por lo menos).

Esto representa un esfuerzo importante (que corresponde a los responsables de la planificación institucional), ya que el sistema debe ser suficientemente completo, pero, a la vez, sencillo y fácil de alimentar, y estar a disposición de todos los que requieran la información (incluyendo el equipo de promoción)

En definitiva, cada equipo, grupo o institución debería organizar su propio sistema de registros, adecuado a sus necesidades y posibilidades, pensando en un uso racional de la información y en los requerimientos para mantenerlo actualizado. No existe “la” matriz perfecta en sí; existe la que mejor se adecúe a nuestras condiciones. Incluso, debería revisarse de cuando en cuando los instrumentos de registro y cómo están siendo aprovechados. Decíamos alguna vez que si alguna persona descubre, luego de pasado un año, que estuvo llenando día a día o semana a semana, algún formato de registro que nadie utilizó ni tomó en cuenta (ni ella misma), es un signo claro que dicho instrumento no sirve o que se tiene que redefinir cómo, quién y cuándo se va a aprovechar dicha información.

Habiendo ya identificado los elementos centrales de este “primer momento”, como punto de partida de una sistematización de experiencias, avancemos hacia los que siguen.

2) Formular un plan de sistematización

En este segundo “tiempo”, se trata de iniciar propiamente el proceso de sistematización. Para ello, debemos plantearnos cinco preguntas fundamentales de cuya respuesta dependerá prácticamente todo lo que se vaya a hacer en adelante: la definición del objetivo de esta sistematización; la delimitación del objeto a sistematizar; la precisión del eje de sistematización; la ubicación de las fuentes de información a utilizar y la planificación del procedimiento a seguir. Estas preguntas deberían trabajarse lo más abierta y colectivamente posible al interior del grupo u organización que quiere sistematizar, con el fin de construir un consenso básico respecto al ejercicio que se quiere asumir y su importancia, así como para tomar en cuenta distintos pareceres e inquietudes en el proceso de formulación de este plan. Todo ello redundará en una mayor participación consciente y crítica de las personas involucradas, lo que garantizará el buen resultado de esta sistematización. Hemos colocado las cinco preguntas en un determinado orden, pero no necesariamente habrá que seguir siempre esta secuencia, pues muchas veces el tipo de experiencia a sistematizar, los recursos con los que se cuente o las necesidades a atender ya lo habrán definido. Lo que sí creemos es que todo plan de sistematización debe responder con la mayor claridad posible a estas preguntas, entre las cuales -además- deberá haber una total correspondencia, como veremos más adelante. Veámoslas en detalle:

2.1: ¿Para qué queremos sistematizar? (Definir el objetivo de esta sistematización)

Tal como aparece indicado, la respuesta a esta pregunta busca definir de la manera más clara y concreta posible el sentido, la utilidad o el resultado que esperamos obtener de esta sistema-





tización. El objetivo de una sistematización debe siempre responder a una necesidad y debe perseguir un fin útil. Si no tenemos claro el para qué nos va a ser útil hacer esta sistematización, lo más probable es que la dejemos de lado a medio camino.

Para la definición de un objetivo de sistematización, debemos tener en cuenta:

- a) La misión y la estrategia de la organización, grupo o institución a la que pertenecemos, de tal manera que este ejercicio contribuya a ella. De esta manera, podremos contar con el apoyo, el interés y el aval colectivo, el cual será muchas veces indispensable para poder llevar la sistematización a cabo. Además, al tener en cuenta los propósitos de la organización y sus objetivos estratégicos podremos hacer que el ejercicio de sistematización contribuya mejor y más directamente a dichos propósitos y no sea un esfuerzo aislado.
- b) Los intereses, motivaciones y posibilidades personales del equipo que propone la sistematización. Si ésta solo responde a un interés organizacional o institucional, es muy probable que el equipo de personas a cargo de hacerla no realice el esfuerzo suficiente que se requiere para llevarla a cabo. Por el contrario, un equipo con motivación e interés será capaz de mantener el esfuerzo y constancia necesarios para sacar adelante todo el proceso de sistematización.

Así, cuando hablamos de definir un objetivo que sea útil, estamos pensando en las dos dimensiones: la organizacional, cuyo apoyo es fundamental, y la personal, cuya motivación será indispensable. Incluso es posible que al definir el objetivo de la sistematización se abra una discusión sobre la misión y estrategia de la organización, en colectivos donde no necesariamente han definido esto de forma explícita y que necesitan tenerlo claro para asegurar que el objetivo sea congruente con el trabajo que se está llevando a cabo. O también, puede hasta ser una ocasión propicia para revisar estas definiciones a la luz de los desafíos más actuales que la propia sistematización busca enfrentar.

Puede ser de ayuda, para formular el objetivo, el tener en cuenta las utilidades de la sistematización indicadas en el capítulo tercero y ver a cuál campo correspondería más el resultado que se pretende conseguir:

- Para comprender más profundamente nuestras experiencias y así poder mejorarlas.
- Para intercambiar y compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares.
- Para contribuir a la reflexión teórica con conocimientos surgidos directamente de las experiencias.
- Para retroalimentar orientaciones y directrices de proyectos o instituciones grandes a partir de los aprendizajes concretos que vienen de las diversas experiencias particulares.
- Para fortalecer la identidad colectiva de una institución u organización

Por ejemplo, una organización que realiza un trabajo educativo comunitario y que percibe que hay un cambio muy fuerte en el contexto, puede encontrar útil sistematizar su experiencia acumulada para recrear sus programas de acción y construir una propuesta adecuada a los



nuevos desafíos de la situación, vinculando el trayecto recorrido en el pasado con el que desean emprender de ahora en adelante en nuevas condiciones. Otra organización podría encontrar sentido en emprender una sistematización del trabajo realizado en varios lugares y momentos distintos, para rescatar sus aprendizajes particulares y encontrar pistas de acción conjunta. Alguna más podría impulsar sistematizaciones en torno a procesos innovadores de metodología educativa participativa en contextos escolares y no escolares, y buscar que le sirva para dialogar críticamente con la teoría educativa sobre métodos activos de aprendizaje en contextos formales y no formales. Hemos visto también cómo grandes instituciones nacionales o internacionales, que llevan a cabo su labor en amplios y múltiples lugares, han buscado sistematizar experiencias particulares para alimentar sus propuestas de estrategia global con aportes que provengan de los aprendizajes específicos que ha producido la puesta en práctica en terreno de esos lineamientos generales. También es cada vez más común encontrarse con redes organizativas que articulan diversos tipos de instancias como entidades estatales, ONGs, grupos locales y asociaciones sectoriales, que quieren sistematizar sus experiencias para identificar elementos claves que están marcando sus prácticas diferentes, con el fin de producir participativamente debates y reflexiones críticas que contribuyan a reforzar factores de una identidad común, que respete su diversidad.

Dependiendo del objetivo u objetivos definidos, el plan de sistematización tomará un determinado rumbo. Sin embargo, aún es necesario identificar con claridad otros elementos vinculados ya directamente con la selección de la experiencia que nos proponemos sistematizar. Veamos.

2.2. ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? (Delimitar el objeto a sistematizar)

Aquí no se trata tanto de definir, como en el objetivo, sino de delimitar el campo de la experiencia en torno al que vamos a realizar el ejercicio sistematizador. Se trata, entonces, de escoger la o las experiencias concretas a sistematizar, claramente ubicadas en los límites del espacio y del tiempo (es decir: “dónde se realizó” y “en qué período”). Por ejemplo: “el trabajo de formación de liderazgos que realizamos entre enero 2011 y julio 2012 con organizaciones de mujeres rurales de la región norte del país” o “el programa de educación popular socioecológica que impulsamos con 14 organizaciones del movimiento centroamericano medioambientalista, entre febrero y agosto 2011 y con 8 organizaciones de jóvenes de Panamá, Costa Rica y Nicaragua entre enero y julio del 2012”, etc.

Los criterios para seleccionar y delimitar la o las experiencias a sistematizar pueden ser muy variados. Seguramente va a depender mucho del objetivo, si es que éste ha sido ya planteado: es decir, se buscará la o las experiencias que tengan las características o consistencia suficientes para permitirnos lograr dicho objetivo; otras veces, dependerá del equipo de participantes en la sistematización, es decir, aquella o aquellas que tienen una prioridad para las personas que van a sistematizar. En otras oportunidades, tendrá prioridad el momento histórico en que se dio determinada experiencia, para seleccionarla, pues es en ese contexto donde se crearon condiciones particulares que nos interesan; en otros, incluso, podrá ser importante seleccionar una dimensión de todo el trabajo que se realiza, por ejemplo el trabajo con un sector social específico (con las mujeres, con los y las jóvenes), o el trabajo de una línea de acción particular



(capacitación, promoción cultural, introducción de nuevas tecnologías), o incluso la que se tuvo que improvisar ante una situación imprevista y que luego generó todo un proceso, etc. En realidad, lo importante es que se seleccione con claridad la experiencia que interesa sistematizar y que se delimite con precisión el lugar en que se llevó a cabo y cuál es el período sobre el que se quiere hacer la sistematización.

Una recomendación importante en este momento, es el considerar que no es necesario cubrir toda la experiencia: desde que comenzó hasta el momento actual. Es posible, por ejemplo, que interese sistematizar solo el último año, o, por el contrario, un período anterior, pues ahí es donde tuvo significación determinado aspecto que interesa ahora y para el futuro. Puede abarcar solamente algunos meses o puede abarcar más tiempo. Por ello, no solo debemos preguntarnos “¿qué experiencia queremos sistematizar?” o “por qué queremos sistematizar esta experiencia y no otra?” sino también “¿qué período de la experiencia nos interesa sistematizar?”. A veces, inclusive, un criterio para la delimitación es el tiempo disponible con que se cuenta para sistematizar: cuanto más larga sea la duración de la experiencia, es casi seguro que llevará más tiempo sistematizarla. Por otra parte, siempre podemos correr el riesgo de, por querer abarcar mucho, perder en la profundidad de la reflexión.

Respecto a la delimitación del espacio, igualmente las posibilidades de delimitación son también múltiples: puede ser que se haya impulsado un trabajo en varios lugares, por ejemplo en quince comunidades campesinas en tres regiones distintas; se podría delimitar a una o dos en cada región, o se podrían seleccionar todas las de una región solamente, o se tendría que hacer una sistematización que abarque lo realizado en todas las quince comunidades... Todo dependerá del criterio con el que se haya hecho la delimitación y de la coherencia que tenga con el objetivo definido.

Como señalamos antes, normalmente primero se definirá el objetivo y luego se delimitará el objeto, pero esto tampoco es una regla universal. A veces el objeto de la experiencia ya está delimitado (por ejemplo cuando se nos pide hacer la sistematización de determinadas experiencias de un proyecto específico o cuando se ha hecho una experiencia innovadora o “piloto”) y, entonces, lo que corresponde hacer es definir con claridad el objetivo que queremos lograr con sistematizarlas. En cualquier caso, tener un objetivo bien definido y una(s) experiencia(s) bien delimitadas, serán claves para no perderse en el proceso que sigue. Adicionalmente, tenemos una pregunta muy importante que nos ayudará fundamentalmente a ello. Es lo que veremos a continuación.

2.3. ¿Qué aspectos centrales de esta(s) experiencia(s) nos interesan más? (Precisar un eje de sistematización)

No es sencillo responder a esta pregunta, pues la noción de “eje de sistematización” es compleja; sin embargo, consideramos que es una pregunta esencial para poder llevar a cabo un proceso de sistematización coherente con la concepción que proponemos. Toda experiencia es tan enormemente rica en múltiples y diversos elementos que, incluso teniendo un objetivo claramente definido y un objeto perfectamente delimitado en lugar y tiempo, aun así será ne-



cesario precisar más el enfoque que se le quiere dar a la sistematización, para no dispersarse. Ése es el papel del eje de sistematización: concentrar el foco de atención en torno al aspecto o aspectos centrales que, como un hilo conductor, cruzan el trayecto de la experiencia.

Un eje de sistematización es como una columna vertebral que nos comunica con toda la experiencia, pero desde una óptica específica. Por eso, muchas veces es útil formularlo como una relación entre aspectos centrales. Por ejemplo: “factores del trabajo educativo realizado que contribuyeron a una mayor autonomía y capacidad de propuesta de las personas integrantes de los comités comunitarios”. O, también: “condicionantes e implicaciones del trabajo organizativo en la construcción de un liderazgo de las mujeres”. Podría ser también: “técnicas de rescate de saberes ancestrales que incentivaron la participación de las comunidades indígenas en los planes de conservación ambiental”. Ma. Mercedes Barnechea y Mariluz Morgan proponen que se formule como una “pregunta eje”, en la medida que ayuda a orientar el proceso hacia el conocimiento que se busca producir y ponen este ejemplo: “¿Cuáles fueron los mecanismos que, a través de las asesorías, favorecieron cambios de actitudes referidos al ejercicio de la autoridad tanto de la microempresaria como de otros miembros de la familia?”.

Un eje de sistematización puede ser formulado de diferentes formas. Incluso, una misma experiencia podría ser sistematizada desde diferentes ejes (simultáneamente o sucesivamente). Un ejemplo sería que la experiencia de organización de un comité de lucha ambiental en un valle de Honduras a lo largo de cinco años fuera sistematizada primero en torno al eje: “factores que posibilitaron la resistencia y la participación de la ciudadanía a lo largo del proceso” y un tiempo después en torno al eje: “elementos que marcaron el proceso de negociación con el Estado que permitieron incidir en el cambio de la ley de minería”. La experiencia habría sido la misma, pero los procesos de sistematización se habrían concentrado en diferentes elementos, de acuerdo con objetivos particulares distintos.

Por el contrario (y es más común que ocurra) varias experiencias podrían ser sistematizadas teniendo como referencia un solo eje. Este sería el caso, por ejemplo, de cinco experiencias distintas de intervención educativa en Panamá, Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Nicaragua, que se realizaron con el propósito de aportar a una mejora de la calidad de la educación formal en estos países. Tuvieron componentes, actividades y dinámicas diferentes, pero como respondían a una intencionalidad común, podrían sistematizarse en torno al eje: “Innovaciones metodológicas y pedagógicas que hemos realizado y en qué sentido pueden aportar realísticamente a crear propuestas alternativas y transformadoras en la educación formal”.

El eje de sistematización debe ser coherente con el objetivo de la sistematización y el objeto a ser sistematizado. El eje tiene un sentido fundamentalmente práctico, debe ser un facilitador del proceso de sistematización que evite perderse en la multitud de elementos de la experiencia que, estando presentes, no son tan relevantes para esta sistematización que se quiere realizar. Es decir, debe haber una íntima relación entre: el objetivo que se quiere conseguir con la sistematización de esta experiencia que se ha seleccionado como objeto particular a sistematizar, y los aspectos específicos principales que se quieren abordar con mayor énfasis.





Por ello, en este “momento” podría ser interesante retomar y revisar el conjunto de las formulaciones de objetivos, objeto y eje, para pulirlos de tal manera que nos quede clara la coherencia con la que vamos a acometer este empeño. Esa claridad será decisiva para no extraviarse en el proceso posterior.

2.4. ¿Qué fuentes de información tenemos / necesitamos?

Llegados a este punto y habiendo estructurado nuestro objetivo, objeto y eje de la sistematización, es importante proceder a identificar los registros con los que se cuenta, de tal manera que podamos saber si ellos nos permitirán o no acceder a la información que hará posible que arribemos a los resultados esperados. Es común encontrarnos con que hay aspectos, temas o períodos en los que no se cuenta con toda la información suficiente, por lo que será necesario construir instrumentos que nos permitan llegar en lo posible a ella.

Estas nuevas fuentes de información, como señalamos anteriormente, pueden construirse realizando entrevistas con personas protagonistas, recopilación de testimonios, búsqueda documental (en bibliotecas, centros de documentación, diarios o revistas). También por medio de talleres de recuperación histórica, elaboración colectiva de matrices, gráficos, mapas u otras formas que nos permitan tener datos que no disponemos en las fuentes que poseemos.

Es importante recalcar aquí la importancia que tiene el eje de sistematización en este momento, pues no se trata de comenzar a acumular toda la información existente respecto al tema, lugar, o período de la experiencia que se quiere sistematizar, sino solamente aquella relevante para los objetivos definidos y que esté relacionada con los aspectos que más interesa. Es decir, si lo que hemos precisado en el eje son los aspectos relacionados con las innovaciones pedagógicas y metodológicas realizadas, no interesará recoger ni ordenar la documentación financiera, las cartas escritas a organismos internacionales para buscar apoyo, las actas de las reuniones de planificación organizativa y logística, las fotografías tomadas durante la construcción del local, etc.

Muchas veces, en este momento, al ir revisando el material con el que contamos o con la búsqueda de nuevo material, nos van surgiendo referencias e inquietudes sobre aspectos que no habíamos tomado en cuenta antes. Ello nos puede ayudar a definir mejor aún el objetivo, a delimitar con mayores criterios el objeto y a precisar con más detalle el eje de sistematización. Una vez más, no existe una ruta lineal y uniforme en el proceso de ir haciendo la sistematización de nuestras experiencias, sino muchos posibles senderos a transitar. Sin embargo, con lo visto hasta ahora, ya estamos en condiciones de detallar la forma como vamos a abordar este empeño: el procedimiento específico de cada sistematización.

2.5. ¿Qué procedimiento vamos a seguir?

Este segundo “tiempo” concluye con la organización de un plan detallado de los pasos concretos que se darán para sistematizar: las distintas etapas o fases; quiénes serán las personas participantes; cuáles serán las actividades o tareas a realizar; qué técnicas se utilizarán; qué se



espera lograr con cada una de ellas; quiénes tendrán la responsabilidad de ejecutarlas; en qué plazos deben estar cumplidas las distintas tareas; que productos o sub-productos se planea elaborar, etc. Este plan deberá incluir un cronograma, una identificación de los recursos necesarios y un presupuesto. Ver el documento “Guía para formular un plan de sistematización” que aparece en el capítulo séptimo como referencia.

En este punto, será muy importante organizar con mucho detalle las distintas actividades en las que podrá involucrarse a la mayor cantidad posible de personas que han participado en la experiencia. Esto significa que podría constituirse un equipo central, coordinador del proceso de sistematización, que promueva la división del trabajo en la que, por ejemplo, unas personas puedan asumir algunas tareas como el ordenamiento y procesamiento de información para la recuperación histórica e, incluso, adelantarla como primer paso para que luego otras personas que no tienen la misma disponibilidad de tiempo participen en una sesión donde se precise y complemente esa labor, etc. O, por el contrario, se podría trabajar de forma separada distintos aspectos relacionados con el eje, por parte de distintas comisiones o grupos específicos, que luego de un tiempo socializarán, compartirán y profundizarán lo avanzado parcialmente en un plenario más amplio. En fin, las posibilidades de procedimiento son casi infinitas, por lo que tendremos que ser muy creativos y creativas para hacer las distintas actividades útiles, pertinentes, interesantes y lo más participativas posibles.

Como estamos proponiendo realizar planes de sistematización que sean parte integrante de la dinámica de la organización, grupo o institución y no una tarea aislada, extraordinaria, que se hace una vez y para siempre, habrá que tomar muy en cuenta los tiempos de los que se disponen y los tiempos que se requieren asignar a la sistematización de la experiencia, en relación con el resto de actividades que se van a realizar en el mismo período para no recargar demasiado a las personas del equipo. Incluso es posible que sea necesario redistribuir tareas para que algunas personas puedan dedicar más tiempo a impulsar y preparar elementos para la sistematización, incorporando ésta a la dinámica ya prevista del trabajo colectivo.

Por eso también debe aprovecharse al máximo la experiencia que ya se tenga en términos de las técnicas a utilizar, quiénes las van a aplicar y cuánto tiempo van a dedicar a cada tarea. Si van a aplicarse técnicas o procedimientos nuevos, prever el tiempo que requiere capacitarse para su correcta utilización. En síntesis, crear condiciones y formular un plan realista que permitan realizar una sistematización viable, productiva y agradable. Una vez más, aquí no hay recetas ni un manual de pasos a seguir al pie de la letra, sino criterios que deben orientar cada “momento” de la sistematización como ejercicio creador y creativo.

El producto de este segundo momento es un plan de sistematización. Un plan bien estructurado de acuerdo con las condiciones organizativas y personales de quienes lo impulsan, en el que habrá coherencia y correspondencia entre sus distintos elementos: el objetivo preciso que se busca lograr, la delimitación adecuada del tiempo y espacio de la experiencia, el eje central que articula los aspectos que más interesan, las fuentes de información y la organización de actividades, responsables, instrumentos a utilizar, así como los productos que se esperan, acompañado de un cronograma operativo y realista. Dicha coherencia ayudará a que los inevi-





tables cambios y ajustes que haya que ir haciendo en el camino no signifiquen ningún descalabro respecto al propósito que animó a ese grupo humano a proponerse hurgar en sus propias experiencias para producir aprendizajes significativos y críticos que contribuirán a fortalecer su sentido transformador.

3) La recuperación del proceso vivido

En este tercer “tiempo” vamos a entrar de lleno a la sistematización propiamente dicha, comenzando por un ejercicio fundamentalmente descriptivo y narrativo. Se trata de realizar una exposición del trayecto seguido por la experiencia, que nos permita objetivarla, mirando sus distintos elementos “desde lejos”. Es decir, tratando de no realizar aún la interpretación del por qué ocurrió cada situación, sino esforzándonos por expresarla de la forma más descriptiva posible, utilizando los registros con los que contamos como la fuente principal de información.

Las técnicas y procedimientos específicos que se vayan a utilizar, así como el tiempo que se le dedique, pueden ser muy variables. Va a depender, también, de la duración o complejidad de la experiencia que se está sistematizando (el objeto) o del nivel de precisión en que esté planteado el eje. Independientemente del orden en que lo hagamos, pensamos que en este tiempo de la recuperación del proceso vivido debemos incluir al menos dos tareas específicas: a) reconstruir la historia de la experiencia, y b) ordenar y clasificar la información:

3.1. Reconstruir la historia de la experiencia

Se trata aquí de tener una visión detallada y global de los principales acontecimientos que se fueron sucediendo en el trayecto de la experiencia, normalmente expuestos de manera cronológica.

Una forma útil de hacerlo es elaborar una matriz cronológica¹²³ en la que se vayan colocando en líneas y columnas, por fechas, los distintos elementos que interesa reconstruir históricamente. También se puede hacer una línea gráfica del tiempo, en la que visualmente se puedan ir colocando a lo largo de un trayecto los componentes que se van reconstruyendo, o ir haciendo un “mapa de ruta recorrida” con las fotografías que se han recopilado y dibujos. Otra forma es ir elaborando narraciones en forma de historias o testimonios, que, con base en los registros, vayan recreando las distintas situaciones que se produjeron en su momento.

Independientemente de la forma en que se haga, la reconstrucción histórica de la experiencia suele ser un momento apasionante, pues los hechos y situaciones que van a ir apareciendo fueron vividos de forma intensa por sus protagonistas y suelen surgir, entonces, muchos detalles que estaban perdidos en la memoria, así como relatos de vivencias diferentes que cada quien tuvo ante una misma circunstancia. Es éste el momento en el que no solo reconstruimos la historia, sino que recreamos conscientemente la memoria de la historia que vivimos, basándonos en situaciones que ocurrieron objetivamente, pero rescatando todo el valor que tiene nuestra subjetividad. Generamos así un diálogo intersubjetivo que nos permite ahora, tomando distancia, mirar nuestra experiencia desde otro lugar e, incluso, ampliar o cambiar la mirada.



De ahí que sea fundamental basarnos en los registros que tenemos, para que este momento descriptivo y reconstructivo se realice con base principalmente en dicha documentación y pueda producirse este efecto de distanciamiento, que será esencial para que podamos hacer una reflexión crítica. Podremos entonces ir identificando acciones, situaciones, interpretaciones, ideas y emociones que se produjeron durante la experiencia, pero lo estaremos haciendo principalmente desde lo que los registros del momento nos indican y no desde lo que nuestro recuerdo actual ya ha procesado. Teniendo este cuidado, surgirán los hallazgos y las evidencias del trayecto recorrido. Es muy común que, entonces, comencemos a descubrir aspectos, matices, situaciones y acontecimientos que no recordábamos que habían ocurrido o que no lo habían hecho de la manera como aparecen ahora en la reconstrucción.

Por otra parte, tendremos también que tener cuidado de ir diferenciando los elementos que estamos re-construyendo, re-viviendo, re-creando de una forma descriptiva y narrativa, de los comentarios interpretativos que seguramente nos irán surgiendo al calor de dicho ejercicio y que muchas veces ya pretenden dar un salto inmediato hacia la explicación de lo sucedido. Es conveniente, por ello, no inhibir que surjan, pero recogerlos por separado, como observaciones que hacemos ahora al reconstruir la historia de la experiencia, para retomarlos posteriormente de forma más rigurosa en el momento de interpretación crítica. Por supuesto que nunca podremos separar totalmente lo descriptivo de lo interpretativo, pero será clave tratar de no confundirlos en este momento.

En muchas situaciones será fundamental incorporar, en la reconstrucción de la experiencia particular, datos del contexto en los momentos a los que se hace referencia (contexto local, institucional, nacional o internacional, dependiendo de su relevancia respecto al objeto a sistematizar, al objetivo y al eje). Hemos visto algunas veces que ha resultado útil hacer una cronología paralela: en una columna los acontecimientos de la experiencia, en otra las del contexto.

Algunas propuestas de sistematización consideran que la reconstrucción histórica debería ser, incluso, un momento anterior a la definición de los objetivos y objeto. Pensamos que puede ser en casos particulares, pero si no se tienen claro el para qué sistematizar y no se ha delimitado el objeto o no se han precisado los aspectos principales, se puede correr el riesgo de realizar una reconstrucción histórica excesivamente amplia en la que nos podemos perder, reconstruyendo aspectos que pueden no ser relevantes para lo que nos interesa más. Hemos visto casos en que la tarea de ordenar archivos y detallar cronológicamente todos los aspectos que surgen, ha llevado tanto tiempo, que al final hizo que se abandonara la idea de la sistematización debido al agotamiento producido por hacer un trabajo sin rumbo.

Por eso, nosotros recomendamos hacer la reconstrucción histórica principalmente de aquellos aspectos que se relacionan con el eje de sistematización. Así, no ocuparemos en esta fase descriptiva más tiempo y energía de la necesaria. Ahora bien, nuestro amigo salvadoreño-mexicano Roberto Antillón, con quien compartimos tantas búsquedas en este campo, nos sugería sí hacer, al inicio del proceso, de forma breve y como momento previo a la definición de objetivo, objeto y eje, un “panorama histórico” en el que las personas participantes en la sistematización hicieran una ubicación sinóptica del conjunto del proceso vivido y sus principales “hitos”, para





que con esa visión de conjunto se pudiera “calentar” el ánimo y el interés por sistematizar la experiencia, y posteriormente acometer con más detalle la tarea de penetrar en el trayecto vivido para hacer la reconstrucción histórica propiamente dicha.

En síntesis, la forma y contenidos a considerar en la reconstrucción histórica, van a depender del tipo de sistematización que se esté llevando a cabo. Lo más importante es que nos permita tener una visión general de la experiencia como proceso, como un trayecto realizado y vivido. Dado que será base para una reflexión posterior, no será necesario realizar ahora una redacción detallada y minuciosa de la historia de la experiencia, pero sí dejar constancia clara de los principales hitos que marcaron el proceso. En este ejercicio irán surgiendo, de forma natural, algunas aproximaciones hacia una primera periodización de la experiencia, por lo que el reconocimiento de algunos momentos o acontecimientos particularmente significativos nos llevará a identificar y nombrar etapas. El establecimiento de etapas representará ya un primer abordaje interpretativo, pues nos puede dar pistas interesantes para interrogarnos críticamente sobre el porqué de cada etapa y el porqué del paso de una a otra.

3.2. Ordenar y clasificar la información

Basándonos en esa visión general del proceso vivido, se trata ahora de avanzar hacia la organización y ubicación de los distintos aspectos o componentes del proceso. Aquí es donde la precisión del eje de sistematización nos va a ser de suma utilidad, pues nos dará la pauta de cuáles componentes debemos tomar en cuenta. Dentro de los muchos instrumentos posibles, uno básico es el tener una guía de ordenamiento de aspectos que permite clasificar (en un cuadro o en un listado) la información sobre la experiencia, separando los diferentes aspectos. Para ello, habrá que crear algunas categorías de clasificación pertinentes. Por ejemplo, anotar cuáles han sido a lo largo de la experiencia:

- a) Los objetivos específicos que se formularon en cada momento
- b) Las motivaciones que tuvieron las personas participantes
- c) Las acciones de formación (o de animación) realizadas
- d) Los logros y dificultades que fueron consignados en cada momento
- e) Las reacciones de las personas participantes

El ordenamiento y clasificación de la información deben permitirnos reconstruir en forma precisa los diferentes aspectos particulares presentes en la experiencia, vista ya como proceso. Se deberá tomar en cuenta tanto las intenciones expresadas y las acciones realizadas, como los resultados consignados y las opiniones formuladas, al igual que las emociones o sensaciones que se vivieron.

Este ejercicio es sumamente importante, pues nos posibilita identificar los diferentes aspectos y separarlos entre sí; nos permite ver si hay continuidad o discontinuidad a lo interno de cada elemento, lo cual nos ayudará a ir formulando preguntas críticas de interpretación en relación con ellos; posibilita ir identificando algunas relaciones “transversales” en la medida en que hay acontecimientos significativos que suceden al mismo tiempo en distintos aspectos o hay algu-



nos que causan impacto en otros, etc. El solo ejercicio de clasificar ordenadamente los distintos componentes, generará muchas veces una visualización del proceso global que no teníamos cuando vivíamos la experiencia. Todo ello es parte de esta “objetivación”, esta toma de distancia que pretendemos en este tercer “tiempo” del proceso de una sistematización.

4) Las reflexiones de fondo

Una vez realizada la fase principalmente descriptiva y narrativa, podemos, entonces entrar en éste, el “tiempo” clave y sustantivo de un proceso de sistematización: las reflexiones de fondo que nos permiten, a través de procesos de análisis y síntesis, construir interpretaciones críticas sobre el proceso vivido y desde la riqueza de la propia experiencia. Ello nos permitirá develar, explicitar y formular aprendizajes. Todos los otros momentos de nuestra propuesta metodológica están en función de éste.

Se trata ahora de ir más al fondo, a las raíces de lo que se ha descrito, recopilado, reconstruido, ordenado y clasificado. Se trata de realizar un proceso riguroso de abstracción que nos posibilite descubrir la razón de ser, el sentido de lo que ha ocurrido en el trayecto de la experiencia. Por eso, la “pregunta clave” de esta etapa es: ¿por qué pasó lo que pasó? (y no pasaron otras cosas).

4.1. Procesos de análisis y síntesis

Para realizar este proceso será necesario, por ejemplo, trabajar por separado los distintos componentes de la globalidad de la experiencia, es decir, hacer un esfuerzo analítico: analizar el comportamiento de cada aspecto por separado (ver sus coherencias e incoherencias internas; continuidades y discontinuidades; secuencias y rupturas; características asumidas a lo largo del tiempo, etc.).

Por ejemplo, podríamos analizar los objetivos específicos planteados para cada una de las actividades a lo largo del proceso y compararlos, viendo si se repitieron mecánicamente o no, si se mantuvieron en una línea de coherencia entre ellos o no, si a lo largo del trayecto fueron consistentes con el objetivo general planteado o se desviaron hacia otros rumbos, etc. O podríamos ver la lista y número de personas que participó en las distintas actividades y ver si a lo largo del tiempo el número se mantuvo o cambió drásticamente, si hubo continuidad o no entre ellas, si hubo mayor presencia de hombres o de mujeres, si participaron quienes se esperaba lo hicieran o no, etc. O podríamos ver los contenidos trabajados de comienzo a fin y analizar su secuencia, su coherencia y progresión, si hubo modificaciones respecto al plan original, si hubo que repetir algunos para reafirmarlos o hubo que improvisar temas no previstos, etc. Y así, sucesivamente.

Haciendo estos ejercicios de análisis y relacionando los hallazgos que vayamos encontrando con los momentos significativos y las etapas, estaremos “dejando hablar a la experiencia” y ella misma nos irá generando interrogantes de profundización que apunten a comprender el porqué de lo ocurrido en el devenir del proceso. Así, al establecer relaciones y descubrir nudos problemáticos transversales, podemos ir haciendo distintas síntesis, interrelacionando los distintos





factores de significación y pudiendo reconocer, dentro de la complejidad de los fenómenos, las influencias, condicionamientos y determinaciones de los distintos factores sobre el conjunto de la experiencia.

Todo esto implica realizar procesos de abstracción y de conceptualización a partir de la experiencia descrita, ordenada y reconstruida, para lo cual utilizaremos, lógicamente, algunas categorías de interpretación que provengan de nuestro contexto teórico, o que tengamos que buscar en otros aportes conceptuales que están referidos a los temas y contenidos que se relacionan con la experiencia que estamos sistematizando. Por ejemplo, a la hora de reflexionar sobre cómo en la experiencia se expresaron factores que favorecieron la constitución de conciencia ciudadana o contribuyeron al empoderamiento, tendremos que recurrir a nuestra concepción de “ciudadanía”, de “conciencia”, de “poder”, “liderazgo” y de “empoderamiento” con la que estamos impulsado el proceso, pero también habrá que recurrir a autoras o autores que tengan propuestas teóricas sobre estos temas (por ejemplo Marcela Lagarde, Alain Touraine, Paulo Freire, Jo Rowlands, Manuel Castells o Caroline Moser, por citar algunos).

4.2 Interpretación Crítica

Con base en lo anterior, podremos ubicar las tensiones y contradicciones principales que marcaron los distintos componentes del proceso y su interrelación. Gracias a ello podemos ir vinculando las particularidades y el conjunto, los aspectos similares y los diferentes; podemos interrelacionar los componentes personales con aquellos que son colectivos, ver las interacciones entre los sujetos (sus intenciones, acciones, pensamientos y sentimientos) y comenzar a preguntarnos por las causas de lo sucedido o ir descubriendo el sentido de fondo que ha marcado la experiencia. Estamos en el punto central de todo el proceso de sistematización.

Decíamos antes que la recuperación del proceso vivido era como “un dejar hablar a la experiencia”. Ahora en la interpretación crítica, ese proceso recuperado nos plantea nuevas interrogantes que nosotros también devolvemos, interrogando a la experiencia. De esta manera se produce un diálogo entre la experiencia y sus protagonistas, que también se expresa como diálogo crítico entre sus protagonistas. Es de este intercambio y confrontación que se generan los aprendizajes que provienen de las experiencias. Ya no se trata solo de ver “qué hicimos” o “cómo lo hicimos”, sino de reflexionar en torno a “por qué lo hicimos así”, “qué es lo más importante que recogemos de lo realizado”, “en qué sentido esta experiencia nos marcó profundamente y por qué”, “cuál es el cambio fundamental que este proceso ha generado”, etc.

De esta manera, aspiramos a realizar una “lectura crítica colectiva” de la experiencia, a través de la cual podemos llegar a comprender los factores claves o fundamentales que han incidido en su trayectoria, diferenciándolos de los secundarios y accesorios. Se trata también de una negociación cultural y diálogo de saberes entre los distintos protagonistas de la experiencia, que permite reconocer y confrontar los diferentes marcos interpretativos de cada quien, en el esfuerzo por construir nuevos conocimientos y aprendizajes desde estas miradas nutridas de los aprendizajes de la práctica.



Las conceptualizaciones que realicemos, por tanto, nos deben posibilitar el llegar a entender o explicitar la lógica de la experiencia y también a construir su sentido, su significación. Por ello, estaremos luego en capacidad de confrontar la interpretación de nuestra particular experiencia con otras experiencias y con otras formulaciones teóricas. Habremos producido, en este ejercicio colectivo, nuevos conocimientos provenientes de la teorización sobre nuestras experiencias y desde nuestras experiencias, pero también habremos generado sensibilidades nuevas y otras formas de percepción que antes no teníamos. Por eso es que la sistematización de experiencias puede generar aprendizajes y capacidades transformadoras en las personas que la hacemos.

Dentro de los instrumentos que podemos utilizar para ello, quizás uno de los más adecuados sea el de la formulación de una guía de preguntas críticas, que interroguen el proceso de la experiencia y permitan ir a los elementos de fondo que la explican. Por ejemplo, en la sistematización de una experiencia de organización y participación ciudadana: “¿Ha habido cambio en los objetivos a lo largo del proceso? ¿Qué tipo de cambios? ¿Por qué se produjeron? ¿Cuál es la relación entre las distintas etapas? ¿Qué factores incidieron en las distintas etapas en la generación de acciones autónomas por parte de la población? ¿Cuáles fueron las principales contradicciones que se enfrentaron en el proceso en el ámbito organizativo y en el ámbito metodológico? ¿Qué concepción de educación / de organización / de participación ciudadana / etc., se expresó como predominante? ¿Cómo evolucionaron esas concepciones y a partir de qué? ¿Cómo entender la noción de “ciudadanía” a partir de lo que estas experiencias nos muestran?...”

Este tipo de preguntas, que hemos puesto de ejemplo, nos muestran la diversidad posible de enfoques interpretativos que se podrían llevar a cabo en una sistematización de experiencias. El hacerla nos abre nuevos horizontes de acción y de reflexión. Es más, podemos decir que una vez que transitamos por este camino, normalmente vamos a seguir sintiendo la necesidad de hacerlo siempre, pues ello contribuye a generar una cierta “cultura institucional de sistematización”, un hábito de reflexión crítica permanente del cual es difícil desprenderse.

En cuanto a su duración, este “momento” (con sus componentes de análisis, síntesis, ubicación de tensiones y contradicciones, etc.), al ser el momento clave de una sistematización, tendrá una duración muy variable, dependiendo del objeto y el objetivo planteado (podría durar desde una jornada de un día, hasta servir de tema de reflexión para una serie de sesiones a lo largo de un año entero). Lo importante, para que no se convierta en un trayecto indefinido, es tener en cuenta los objetivos definidos para esta sistematización y no alejarse del eje que hemos colocado como foco central.

5) Los puntos de llegada

Llegamos ahora al último “tiempo” de esta propuesta metodológica general, el cual nos lleva, nuevamente, al punto de partida, pero ahora enriquecidos y enriquecidas con el ordenamiento, la reconstrucción histórica, el análisis, síntesis e interpretación crítica de la experiencia sistematizada.





Se trata de formular conclusiones y comunicar aprendizajes orientados a la transformación de la práctica. Y aunque pudiera parecer que ello es un ejercicio poco complejo y que se realizará casi como consecuencia natural de lo hecho anteriormente, no es así. Tiene una enorme importancia el que podamos dedicar un tiempo específico y una buena dosis de energía a estas tareas, pues de ellas dependerá que podamos cumplir los objetivos principales de una sistematización, que deben ir más allá de los aprendizajes personales de quienes participaron en el proceso y reflejarse también en la práctica renovada de la organización, que aprovecha dichos aprendizajes para alimentar, enriquecer y potenciar su práctica con sentido transformador.

5.1. Formular conclusiones

Toda la reflexión realizada en los momentos anteriores, deberá dar por resultado la formulación -lo más clara y consistente posible- de conclusiones, tanto teóricas como prácticas, así como de los principales aprendizajes obtenidos gracias a la interpretación crítica. Se trata de expresar en forma concreta:

Las afirmaciones resultantes de la sistematización que corresponden al objetivo para el cual ésta se ha realizado.

Las principales respuestas a las preguntas formuladas en las guías de interpretación crítica, teniendo como referencia el eje de sistematización que se precisó.

Las recomendaciones que surgen de cara a producir cambios en la práctica futura.

Por ello, las conclusiones teóricas podrán ser afirmaciones conceptuales surgidas directamente de lo reflexionado a partir y desde la experiencia, que deberán relacionarse con las formulaciones acuñadas por otros aportes teóricos existentes, estableciendo un diálogo de mutuo enriquecimiento. Podrán también formular hipótesis o pistas de búsqueda que apunten, desde experiencias concretas a una posible generalización de mayores alcances. Por ejemplo: “conclusiones respecto a una nueva noción de construcción de ciudadanía desde nuestra experiencia de participación comunitaria”; “principales nudos críticos de las metodologías educativas utilizadas en los programas sistematizados”; “nuevos paradigmas para una ética del cuidado de la vida presentes en las prácticas de diez organizaciones de mujeres”.

Las conclusiones prácticas serán, a su vez, aquellos aprendizajes que se desprenden de la experiencia sistematizada, que deberán tomarse en consideración para mejorar o enriquecer futuras experiencias, tanto propias como ajenas. Las conclusiones no serán, en ese sentido, “verdades” absolutas, sino pistas de orientación, pautas para nuevos aprendizajes, inquietudes a verificar en otros casos, ventanas de inspiración para otras prácticas... Son los aportes que, desde una experiencia específica, surgen para el futuro. Por ello, estas “conclusiones” en realidad no ponen un punto final, sino que normalmente toman la forma de recomendaciones a futuro. Por ejemplo: “orientaciones para impulsar nuevos procesos de desarrollo rural desde un enfoque basado en prácticas ecológicas alternativas”; “pautas metodológicas para incorporar en los futuros programas y proyectos de extensión universitaria desde una óptica de educación popular”.



Llegados a este punto, podemos afirmar que el equipo que haya hecho todo este proceso habrá logrado no sólo “formular” conclusiones, sino que también habrá logrado construir un mayor nivel de cohesión y de identidad como colectivo, y se encuentra ahora con nuevas capacidades que les colocan en un nivel superior y de mayor solidez que antes de comenzar a sistematizar su experiencia. Como decía la compañera Elsi Rojas, de Argentina, al concluir un proceso de sistematización hace unos años: “ya no volveremos a ser las mismas ni los mismos que cuando empezamos y eso ni nos lo imaginábamos que iba a suceder”. Tal vez éste sea el resultado más profundo y significativo de la sistematización de nuestras experiencias, y por ello es que reafirmamos nuestra convicción de que en este campo puede ser tanto o más importante el proceso de sistematización que sus productos.

5.2. Comunicar los aprendizajes

Finalmente, será indispensable compartir con otras personas estas conclusiones de tal forma que los principales aprendizajes no sólo queden en quienes vivimos la experiencia y participamos del proceso de sistematización. Valdrá la pena dedicar un tiempo importante a esta tarea porque, de otro modo, la riqueza de todo el proceso de sistematización se limitaría al grupo que la realizó.

Por eso, retomando lo dicho en capítulos anteriores, afirmamos que la dimensión comunicativa de la sistematización de experiencias es un aspecto sustancial de ella y para nada un elemento secundario o meramente operativo. Volvemos a recalcar, que al pensar una estrategia de comunicación y producir materiales comunicativos, haremos una nueva “objetivación” de lo vivido y sistematizado, lo que nos enriquecerá aún más en el proceso de pensar y transformar la propia práctica.

Todo esto implica, por supuesto, ir más allá de “producir un documento final”, que es como muchas veces se identifica el resultado de una sistematización. Claro que seguramente una forma obligada será la redacción de un texto que recoja lo esencial de los aprendizajes, sin embargo, en absoluto es la única manera de hacer comunicables los aprendizajes. Postulamos la importancia de formular toda una estrategia de comunicación pensada en función de compartir de la forma más adecuada el proceso y los resultados con una diversidad de actores: las personas que vivieron la experiencia, otras personas u organizaciones con experiencias similares, entidades que trabajan con proyectos en áreas semejantes, otros grupos que pertenecen al mismo sector social en el país u otros países, organismos que apoyaron la experiencia, etc.

En esta estrategia se tendrá que definir qué contenidos se priorizan para compartir en función de a quienes va dirigido cada material. Tal vez para determinados sectores lo más importante no sea el “narrar cómo hicimos esta sistematización”, ni conocer todos los detalles de la reconstrucción histórica de la experiencia. Aunque puede ser que algunos les interese compartir la metodología utilizada en la sistematización, o a otros los aprendizajes obtenidos en determinado campo. Habrá que pensar, en cada caso, en una forma creativa que dé cuenta de la vitalidad de la experiencia y de sus aprendizajes, dependiendo de a quién va dirigida dicha producción.





Por ello, recomendaríamos elaborar un informe síntesis del proceso de sistematización, que sería como un documento base de referencia general, y luego, otros materiales dependiendo de a quiénes vaya dirigido.

El informe síntesis podría tener estos apartados:

- a) Introducción y justificación de las motivaciones e intereses que llevaron a realizar la sistematización de la experiencia.
- b) Los objetivos, objeto y ejes pensados para esta sistematización.
- c) Una síntesis de los elementos centrales de la reconstrucción histórica (breve presentación de los hitos principales, etapas, momentos significativos).
- d) Una presentación de las principales reflexiones interpretativas, conclusiones y recomendaciones.
- e) Un anexo metodológico que explique brevemente cómo fue realizada la sistematización, tiempo y técnicas utilizadas, dificultades experimentadas, etc.
- f) Un anexo con la lista de personas participantes y con el listado de documentación producida o utilizada.

Es posible también añadir una carpeta electrónica (en forma de CD, DVD o llave USB) en la que se compilen todos los documentos producidos en el proceso de la sistematización: planes, comunicaciones, guías de trabajo, documentos de recuperación histórica, gráficos, fotografías, documentos de interpretación crítica, presentaciones de diapositivas, etc.). Ella servirá de soporte documental del informe síntesis y seguramente será base para la producción de materiales comunicativos.

En algunas experiencias recientes, en que hemos trabajado en la asesoría a procesos de sistematización de varias organizaciones conjuntamente, se ha previsto realizar un taller de socialización de los resultados de las sistematizaciones, para lo que se han elaborado indicaciones precisas sobre el tipo de documento síntesis a elaborar, normalmente acompañado de una presentación síntesis de diapositivas, que sirviera de guía y apoyo para las exposiciones en el taller.

Pero, además, tratándose de compartir los aprendizajes con todas las personas involucradas en la experiencia y con otras que tienen experiencias similares, debemos recurrir a toda forma imaginativa o creativa que haga comunicable nuestra sistematización: foros de debate, obras de teatro, vídeos, gráficos, historietas, radio-dramas, fábulas; cuentos, fichas de reflexión que contengan testimonios y aprendizajes; exposiciones fotográficas y murales, etc.

Recalcamos: este “tiempo” de nuestra propuesta metodológica, para nada es un “punto final”. Es, en cualquier caso, como diría una bella canción de Efrén Orozco del IMDEC de México: un “Punto y seguido... que esta historia no termina”, pues llegados aquí, hemos arribado -en una espiral ascendente- a un nuevo punto de partida para enriquecer la práctica y la teoría. Este inagotable y apasionante proceso deberá habernos dado nuevas visiones, sensibilidades y capacidades para continuar -de mejor manera- apostando a la transformación de nuestra realidad. Veremos, en los próximos capítulos, algunos ejemplos concretos de aplicación de esta propuesta metodológica y un listado de técnicas e instrumentos posibles a utilizar, que espera-



mos les sirva de inspiración para crear su propio proyecto de sistematización de experiencias para apropiarse del futuro. Ha sido en la puesta en marcha de estos procesos que aprendimos lo que en este capítulo hemos compartido.

Mejia, Marco Raul.³

Sistematización: Una forma de investigar las prácticas y de producción de saberes y conocimientos. Viceministerio de Educación Alternativa y Especial La Paz Bolivia 2012

ATRAVESANDO EL ESPEJO DE NUESTRAS PRÁCTICAS

A propósito del saber que se produce y como se produce en la sistematización

(Fragmento)

“Alicia observó con mucho interés cómo el rey sacaba un enorme cuaderno de notas del bolsillo y empezaba a escribir en él. Se le ocurrió entonces una idea irresistible y, cediendo a la tentación, se hizo con el extremo del lápiz, que se extendía bastante más allá por encima del hombro del rey y empezó a obligarle a escribir lo que ella quería.

El pobre rey, poniendo cara de considerable desconcierto y contrariedad, intentó luchar con el lápiz durante algún tiempo sin decir nada; pero Alicia era demasiado fuerte para él y al final jadeó:

¡Querida! Me parece que no voy a tener más remedio que conseguir un lápiz menos grueso, no acabo de arreglármelas con éste, que se pone a escribir toda clase de cosas que no responden a mi intención...

¿Qué clase de cosas? Interrumpió la reina, examinando por encima del cuaderno (en el que Alicia había anotado: el caballo blanco se está deslizando por el hierro de la chimenea, su equilibrio deja mucho que desear). Eso no responde en absoluto a tus sentimientos, dijo la reina.”⁴

El rey y la reina en *Alicia a través del espejo*

Es largo el camino recorrido por las prácticas y los procesos de sistematización que se han desarrollado en América Latina, los cuales nacieron de la mano de los proyectos de desarrollo y en los procesos de educación popular construyendo una larga práctica de producción de saber que ha ido generando a su vez una serie de escuelas y concepciones enmarcadas en las concepciones más variadas, aunque se parte de acuerdos básicos, en cuanto buscan todas: una producción de saber y conocimiento desde las prácticas, teniendo en cuenta el saber de los actores de ella, que buscan la transformación de actores, procesos y sociedad mayor.

Partiendo de este gran tronco común, cuando se analizan con detalle las propuestas de sistematización, se encuentra que sus fundamentos y la manera de entender los principales aspectos

3. Texto elaborado en la primera parte de la asesoría a la sistematización del proyecto COMBOS, institución que trabaja con población infantil y juvenil en condiciones de desatención, así como en el proceso de Expedición Pedagógica Nacional, y como texto borrador de trabajo para el séptimo cuaderno en el proyecto de Habilidades para la Vida de Fe y Alegría

4. Carrol, Lewis. Alicia a través del espejo. Madrid. Alianza Editorial Biblioteca juvenil. 1998. Páginas 48-49.

