



Guía para la sistematización de experiencias: Adaptado para el uso de mancomunidades de municipios



Guía para la sistematización de experiencias: Adaptado para el uso de mancomunidades de municipios

Serie metodologías ASOCAM

Esta guía fue elaborada en el marco de una asesoría de ASOCAM - Servicio de Gestión de conocimiento de Intercooperation América Latina & Helvetas Swiss Intercooperation- a los Programas PRRD y CONCERTAR/ GESTOR en Bolivia.

Elaborado por:

Binolia Porcel, miembro del equipo de gestión de conocimientos, HELVETAS Swiss Intercooperation Perú/ASOCAM

Con aportes de:

- Lorena Mancero, Líder Temática de Gestión de Conocimientos de IC-AL/ASOCAM.
- Javier Téllez, Consultor Asociado de IC-AL/ASOCAM.

Los contenidos de esta publicación se validaron en un taller de capacitación a socios locales de los proyectos Concertar y PRRD en Bolivia en noviembre de 2012.

Coordinación para esta publicación:

Lorena Mancero
Claudia Rivadeneria

Edición general:

Claudia Rivadeneria

Apoyo en la revisión:

Wendy Rivera
Roselynn Ledezma
Boris Urquizo

Fotografías:

PRRD - CONCERTAR - PROSUCO

Diseño:

Vania Vilca

Ilustración:

Jorge Hidalgo

Depósito Legal:

Reproducción autorizada si se cita la fuente.
La Paz, noviembre 2013

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Marco conceptual de la sistematización.....	7
1.1 La Gestión del Conocimiento y la Sistematización.....	9
1.2 Definiendo la Sistematización de experiencias	11
1.3 La sistematización en el ciclo de proyectos.....	16
1.4 Cultura de la sistematización.....	17
Capítulo 2: Metodología de la sistematización.....	21
2.1 ¿Cómo hacemos una sistematización de experiencias?	23
2.2 Momentos para realizar una sistematización de experiencias.....	24
Capítulo 3: Etapas de la sistematización.....	27
Etapa 1: Definición del proceso de sistematización.....	29
Etapa 2: Reconstrucción de la experiencia	40

Etapa 3: Análisis de la experiencia y elaboración de lecciones aprendidas	54
Etapa 4: Redacción del informe de sistematización	61
Etapa 5: Difusión de aprendizajes y uso de la sistematización	64
Bibliografía.....	67
Caja de herramientas para la sistematización de experiencias	69

El material que el lector tiene en sus manos orienta sobre el proceso de la sistematización de experiencias, poniendo énfasis en las historias individuales y colectivas desde donde se recogen los aprendizajes que permiten ajustes sobre la marcha en la ejecución de los proyectos de desarrollo, y son claves para redireccionar procesos de más largo aliento de mancomunidades de municipios y gobiernos municipales. La guía ofrece también una caja de herramientas como opción a ser utilizada en las diferentes etapas del proceso de la sistematización hasta su conclusión en una publicación y su respectiva difusión.

La elaboración de la guía estuvo a cargo de ASOCAM -Servicio de Gestión de Conocimiento de Intercooperation América Latina y HELVETAS Swiss Intercooperation- en el marco de una asesoría para el Programa de Reducción del Riesgo de Desastres (PRRD) y el Programa de Gestión Territorial de los Recursos Naturales (CONCERTAR/GESTOR), ambos de la Cooperación Suiza e implementados por HELVETAS Swiss Intercooperation en Bolivia.

Esta publicación recoge los aprendizajes metodológicos de más de una década de trabajo en gestión de conocimientos de ASOCAM, ajustados al contexto boliviano con el apoyo de los equipos de los programas PRRD y CONCERTAR/GESTOR. El contenido fue mejorado y validado en un taller con mancomunidades de municipios, donde también participaron algunos alcaldes y concejales municipales.

Esperamos que esta guía forme parte de los círculos de trabajo de estos actores locales, como consulta permanente para la sistematización y revalorización de las experiencias vividas que contribuyen al diálogo de saberes y al desarrollo mismo de nuestras regiones.

Capítulo 1



Marco conceptual de la sistematización

Marco conceptual de la sistematización



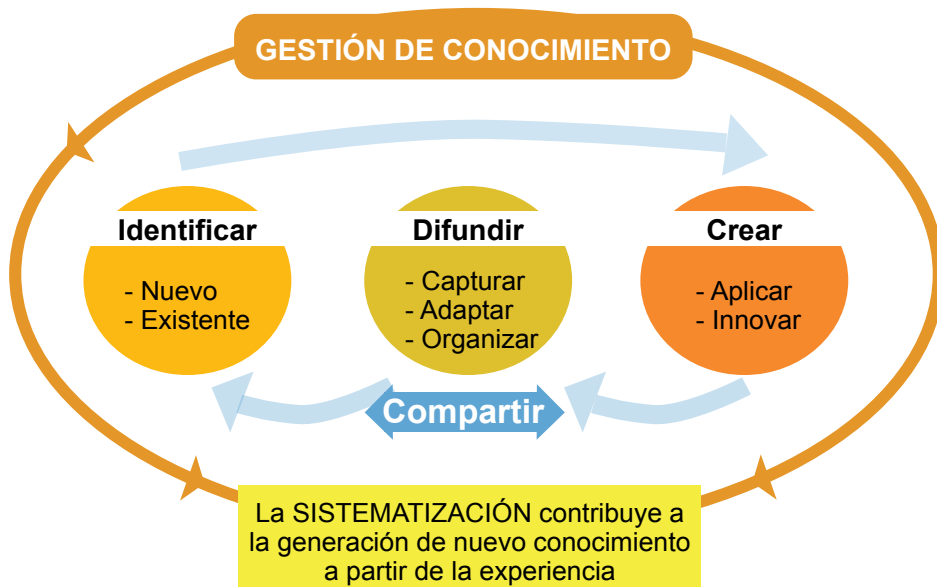
1.1 La Gestión del Conocimiento y la Sistematización

Las estrategias de desarrollo a largo plazo visualizan al conocimiento como un factor fundamental para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Entre sus fuentes están las nuevas formas de construir y comunicar conocimiento, por ejemplo la obtención de lecciones aprendidas mediante procesos de sistematización (CEPAL: Pág. 9 y 10).

En el punto central de la Gestión del Conocimiento está el ser humano. Cada uno de nosotros necesita del conocimiento para mejorar sus acciones y poder realizar innovaciones. La gestión del conocimiento brinda las condiciones para aprender uno del otro, intercambiando experiencias y aprendizajes que pueden utilizarse en el trabajo práctico (GTZ, 2006: Pág. 6 y 7).

Podemos definir a la Gestión del Conocimiento (GCO) como un proceso sistemático e intencionado para crear, difundir y aplicar conocimiento, generando condiciones adecuadas para la creación colectiva de nuevos productos de conocimiento y de información, a partir de una combinación de saberes múltiples. En el ámbito de proyectos de desarrollo, la GCO facilita la incorporación sistemática de los aprendizajes que se van generando, retroalimentando su estrategia de intervención; y aportando en la capitalización de aprendizajes y el diseño de políticas públicas (ASOCAM, 2011).

Gestión del Conocimiento



Dentro de la Gestión del Conocimiento, la sistematización contribuye a la generación de nuevo conocimiento a partir de la experiencia.

1.2 Definiendo la Sistematización de experiencias

Hay muchas definiciones acerca de la sistematización de experiencias. Compartiremos algunas de estas definiciones y a partir de ellas analizaremos algunos elementos comunes que nos servirán de marco para los procesos de sistematización a impulsar desde las mancomunidades:

Definiciones de sistematización

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.

Jara Oscar, 1998. "Para sistematizar experiencias" ALFORJA. San José, Costa Rica.

La sistematización, como actividad de producción de conocimientos sobre la práctica, tiene a ésta como su referente principal, ya que es el sustento, y a la vez, lo que da sentido y orientación. Sin práctica no hay sistematización posible, y ésta tiene como finalidad principal volver a la práctica para reorientarla desde lo que ella misma enseña.

Barnechea Mercedes, Gonzales Estela y Morgan María de la Luz, "La producción de conocimiento en la sistematización". Taller permanente de Sistematización. Lima, julio, 1998.

"La sistematización de experiencias es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha de los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que puedan explicar el curso que asumió el trabajo realizado".

Sergio Martinic, 1984. "Algunas categorías de análisis para la sistematización", Chile, 1984

Teniendo como referencia las definiciones mencionadas, resaltan algunos elementos comunes, con relación a la sistematización:



- i) Es un proceso de reflexión crítica de una experiencia, donde los actores que intervinieron en la experiencia analizan cómo y por qué hicieron las cosas de una determinada manera, es decir el énfasis está en el proceso más que en los resultados.
- ii) Es un proceso participativo, visto desde la perspectiva de los mismos actores que la vivieron, generando un proceso de reflexión participativa.
- iii) Puede abarcar diferentes aspectos de una experiencia, por ejemplo, las metodologías utilizadas, las relaciones entre los actores, el proceso organizativo, los cambios generados, entre otros.
- iv) Implica la organización, ordenamiento y/o recuperación de la información.

Entendemos entonces a la sistematización como un proceso de construcción de conocimiento a partir del análisis crítico de una experiencia. Se trata de reconstruir, interpretar, comprender y sacar enseñanzas de la práctica para mejorarla; tiene un carácter eminentemente participativo porque son los propios actores los que

reflexionan en torno a su experiencia, contando con un facilitador del proceso cuando se considere pertinente.

La sistematización contribuye, a través de la reflexión crítica sobre el proceso seguido, a la generación y manejo de nuevo conocimiento, porque permite explicar cómo y por qué se llegaron a determinados resultados.

La producción de conocimiento en el proceso de sistematización



Las experiencias son procesos socio-históricos dinámicos y complejos, individuales y colectivos. Comprendiendo una experiencia, sus componentes, relaciones, funcionalidad e impacto, podemos generar un proceso de aprehensión e interiorización de la misma, la cual desde un proceso de reconstrucción mental, permite generar conocimiento que brindará pautas para mejorar nuevas acciones y transformarlas, generando un proceso de acción-reflexión-acción.



Importancia de la Sistematización de Experiencias

- **Mejora la ejecución de los proyectos.** Las lecciones aprendidas durante la ejecución de los proyectos permiten ajustar estrategias e implementar propuestas para mejorar la intervención.
- **Genera nuevos aprendizajes y conocimientos.** El análisis crítico de los procesos impulsados genera conocimientos y lecciones aprendidas para mejorar las prácticas propias y de otros.
- **Desarrolla capacidades y empodera a los actores.** Al tratarse de un proceso eminentemente participativo, contribuye al desarrollo de capacidades y al empoderamiento de los actores que participan en el proceso.
- **Fortalece a las organizaciones** que impulsan procesos de sistematización y aprendizaje, porque tienen la oportunidad de reflexionar sobre su práctica y mejorarla.
- **Permite aprender de los errores,** analizando los elementos que no funcionaron o que generaron trabas, retrasos u obstaculizaron un proceso. Muchas veces, se aprende más de los errores que de los mismos éxitos, lo que permite realizar ajustes oportunos o bien no repetir errores que se cometieron anteriormente.

- **Facilita la difusión de las experiencias.** El contar con un documento que describa, analice y explique las lecciones aprendidas facilita el compartir aprendizajes y contrastar con otras experiencias, para ayudar a ejecutar mejores proyectos.

Particularidades de la sistematización, con relación a la investigación y la evaluación

En el siguiente cuadro se muestran algunos elementos particulares de la sistematización, que lo diferencian de los procesos de investigación y evaluación.

Diferencias entre sistematización, investigación y evaluación

	Sistematización	Investigación	Evaluación
Objetivo del conocimiento	Una práctica social o experiencia de intervención en la cual se han jugado roles protagónicos.	Un aspecto o dimensión de la realidad social frente al cual el investigador se sitúa externamente.	Los resultados y logros de un proyecto desde una perspectiva ajena al proceso.
Interés Principal	Rescatar el proceso, dar cuenta de cómo se actuó, analizar los efectos de la intervención en las familias, las relaciones que se generaron entre diversos actores del proceso, los factores que intervinieron para lograr o no los resultados.	Comprobar o descartar hipótesis, clarificar supuestos, analizar y describir hechos, explicar relaciones causa-efecto.	Medir los resultados obtenidos, el cumplimiento de los objetivos, la adecuación de los métodos, la eficiencia en el uso de los recursos, el impacto provocado.
Finalidad	Aprender de la experiencia para mejorar la práctica.	Generar conocimiento científico a partir de la realidad estudiada.	Recomendar modificaciones y proponer mejoras.

1.3 La sistematización en el ciclo de proyectos

El ciclo de proyectos se puede dividir en tres etapas básicas: Diseño y Planificación, Implementación y Adaptación, y Monitoreo y Evaluación. La sistematización se vincula con las tres fases principales del ciclo de un proyecto:

La sistematización en el ciclo de proyectos

Etapas	Vinculación de la Sistematización
Diseño y planificación	Los aprendizajes de la sistematización brindan insumos para el diseño de nuevos proyectos o nuevas fases del mismo proyecto.
Implementación y adaptación	La sistematización se constituye en un subsistema que permite analizar de manera crítica los procesos que siguen las experiencias, generando aprendizajes que se orienten hacia el ajuste de las estrategias; es decir, permitan “realimentar los procesos”.
Monitoreo y evaluación	La sistematización se constituye en un insumo para el monitoreo y la evaluación, por cuanto brinda información más analítica acerca del proceso, lo cual se complementará con los datos cuantitativos que se logran en el monitoreo y la evaluación.

Estas tres etapas se entrelazan para retroalimentarse, a fin de mejorar las estrategias y, con ello, alcanzar los objetivos del Proyecto. Tal como se observa en el cuadro anterior, la sistematización puede aportar en las distintas etapas del ciclo del proyecto.

La sistematización en el ciclo del proyecto



Los proyectos deben ser lo suficientemente flexibles para retroalimentarse con el conocimiento generado y deben ajustar su estrategia de intervención con los resultados obtenidos en la sistematización.

1.4 Cultura de la sistematización

Desde las mancomunidades se vienen impulsando muchas iniciativas y proyectos para lograr el desarrollo sustentable de los municipios y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, pero estas experiencias no siempre se documentan y, por lo tanto, no son suficientemente conocidas ni valoradas.

Por eso es muy importante que las autoridades, gerentes y los equipos técnicos de las mancomunidades tengan espacios de reflexión crítica sobre su propia práctica, sobre la manera cómo se diseñaron e implementaron los proyectos y, a partir de esta reflexión, generar aprendizajes que permitan mejorar las intervenciones.

¿Qué significa tener una **“cultura de sistematización”**. Significa que existe un compromiso institucional para la sistematización y el aprendizaje continuo, ello implica entre otros los siguientes aspectos:

- Que la práctica de la sistematización esté incluida en la estrategia institucional, lo que implica por ejemplo que deben estar comprendidas en los planes operativos, con el presupuesto correspondiente para cubrir los gastos de esta labor.
- Que existe una persona o grupo que lidera e impulsa el proceso de sistematización al interior de las mancomunidades y que todos se incorporan al proceso.
- Que el grupo responsable tenga tiempos asignados para la sistematización.
- Que las autoridades y técnicos de las mancomunidades tengan disposición de aprender y compartir sus conocimientos e información.
- Que la reflexión y análisis crítico sobre las experiencias se constituye en una práctica cotidiana al interior de las mancomunidades.
- Que los aprendizajes son asumidos como insumos para ajustar estrategias y mejorar las prácticas.

Muchas veces se piensa que la sistematización de experiencias sólo puede ser realizada por expertos, sin embargo los propios actores de la experiencia pueden realizar esta tarea al involucrarse en los procesos de

sistematización. Para ello se requiere definir procesos con herramientas sencillas, adecuadas y flexibles que permitan a los actores recuperar el proceso vivido o que se está viviendo; implica no buscar recetas, sino definir rutas adecuadas para cada caso, poniendo en manos de los mismos actores la capacidad de aprender de sus experiencias, transformarlas y compartirlas.

Haciendo uso de los conocimientos generados mediante la sistematización, las mancomunidades pueden modificar sus estrategias para mejorarlas o si sus resultados son positivos pueden profundizar las estrategias que dieron buenos resultados. Además pueden compartir esos conocimientos con otros actores.

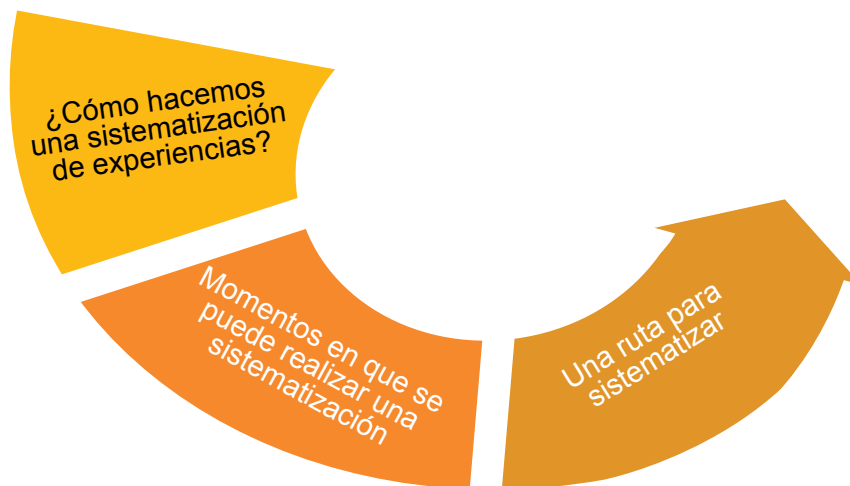


Capítulo 2



Metodología de la sistematización

Metodología de la sistematización



2.1 ¿Cómo hacemos una sistematización de experiencias?

Existen diferentes enfoques metodológicos para desarrollar un proceso de sistematización. La presente guía propone un enfoque participativo, de construcción colectiva de aprendizajes y nuevos conocimientos, a partir de la experiencia desarrollada por los propios actores. En ese sentido busca aportar al proceso de sistematización impulsado por las propias mancomunidades.

La sistematización en tanto proceso supone el desarrollo de un ciclo, con etapas o pasos, que no necesariamente se dan siguiendo una misma secuencia, depende -por ejemplo- del momento en que se hace la sistematización.

2.2 Momentos para realizar una sistematización de experiencias.

La sistematización se puede realizar en diferentes momentos del desarrollo de la experiencia: al inicio, durante y al final de la ejecución del proyecto.

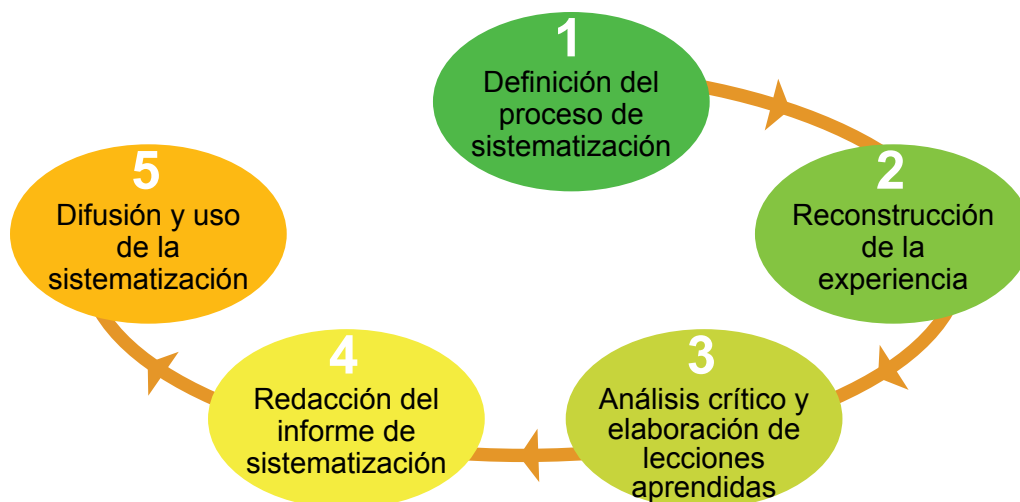
- **Desde el inicio de la ejecución del proyecto.** La decisión se toma desde el diseño del proyecto y acompaña todo el proceso, registrando los diferentes momentos, utilizando instrumentos que faciliten un recojo ordenado y sistemático de información. La ventaja es que permite ir generando aprendizajes en el propio proceso, los cuales pueden ser incorporados para mejorar el proyecto.
- **Durante la ejecución del proyecto.** La sistematización se realiza en un momento intermedio de la ejecución del proyecto y su principal objetivo es generar aprendizajes que permitan retroalimentar el proceso, a través del ajuste de estrategias y propuestas alternativas de acción.
- **Al final de la ejecución del proyecto.** La sistematización se realiza una vez concluida la ejecución del proyecto y permite analizar de manera retrospectiva todo el proceso mediante la “reconstrucción de la experiencia”. Las lecciones aprendidas que se generan sirven para mejorar la implementación de futuros proyectos, ya sea de los propios actores de la experiencia o de otros actores, mediante su aporte en el momento del diseño de los proyectos.

2.3 Una ruta para sistematizar

Como mencionamos líneas arriba existen diferentes maneras de abordar un proceso de sistematización. A continuación presentamos un esquema metodológico que propone un ciclo de cinco etapas. Es necesario señalar

que la ruta propuesta puede tener variantes y ser ajustada en función a cada contexto particular, a las características propias de la experiencia a sistematizar, y a la creatividad de los actores que participan en el proceso.

Una ruta para sistematizar



Existe una variante cuando la sistematización se realiza desde el inicio de la experiencia. En ese caso, en lugar de la etapa de “reconstrucción de la experiencia” que propone el ciclo que presentamos, se hace el “registro de la información y documentación de la experiencia”, acompañando todo el proceso. En este caso la articulación de la sistematización con el ciclo del proyecto se dará también durante la implementación, permitiendo un ajuste de las estrategias.

El cuadro siguiente, muestra de manera más detallada los pasos metodológicos que contempla cada una de las etapas propuestas:

Esquema general del proceso de sistematización



En los puntos siguientes, desarrollaremos cada una de las etapas propuestas y de manera complementaria propondremos una “Caja de Herramientas” que contiene una serie de instrumentos que facilitan la ejecución de éstas.

Capítulo 3

"Reflexionar sobre el proceso vivido para generar lecciones aprendidas"

DOCUMENTAR EL PROCESO CON PARTICIPACIÓN

VALORAR EL APRENDIZAJE EN EL PROCESO

Y APLICAR EN OTRO CONTEXTO

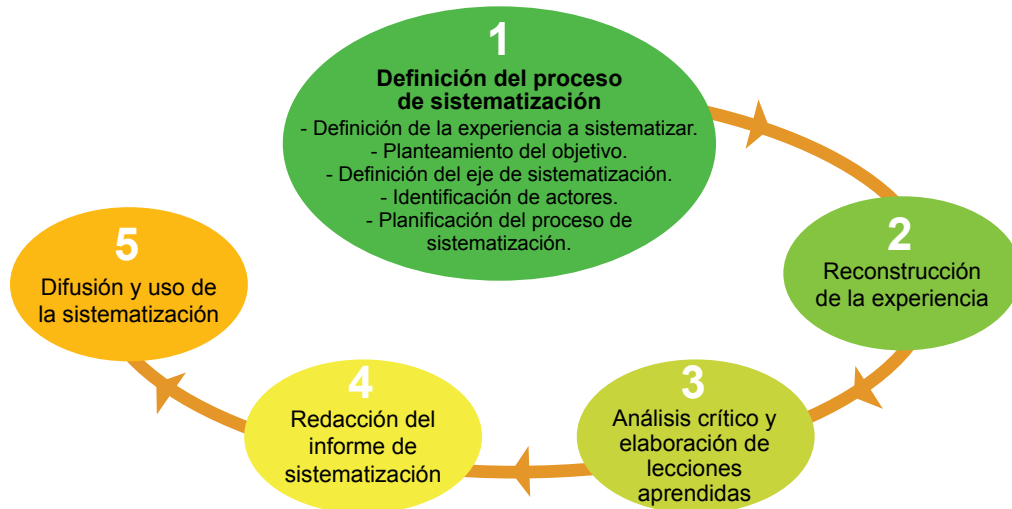
Etapas de la sistematización



Etapas de la sistematización



Etapa 1: Definición del proceso de sistematización



Definición de la experiencia a sistematizar

El punto de partida de todo proceso de sistematización es la selección de la experiencia o proyecto que se desea sistematizar, este primer momento implica entonces identificar el “objeto de conocimiento”. Para ello se puede elegir un caso o proyecto en particular o también puede definirse un tema de interés para la sistematización, por ejemplo: la reducción del riesgo de desastres, el cambio climático, la participación ciudadana, entre otros.

Para seleccionar una o más experiencias se recomienda hacer un análisis de las diferentes propuestas en base a algunos criterios como: relevancia, potencial para extraer aprendizajes, aplicabilidad, sostenibilidad y viabilidad, entre otros.

Criterios para seleccionar experiencias a sistematizar

Criterios	Preguntas guía
Relevancia	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es la importancia y relevancia que tiene la experiencia para la mancomunidad?• ¿Para quiénes será útil la sistematización de esa experiencia?• ¿Tiene posibilidad de aportar a la formulación de políticas sociales?
Potencial para extraer aprendizajes	<ul style="list-style-type: none">• ¿Hay en la experiencia elementos novedosos que enriquezcan la teoría y la práctica?• ¿Los resultados positivos o las dificultades aportan aprendizajes?• ¿Presenta nuevas alternativas?
Replicabilidad	<ul style="list-style-type: none">• ¿La experiencia a sistematizar puede ser replicada o aprovechada en otros contextos? ¿Con qué costo?

Continúa

Criterios	Preguntas guía
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los enfoques, las tecnologías, métodos y procesos promovidos, han sido apropiados por los actores? • ¿Es posible que sus efectos perduren a largo plazo? • ¿Implican dependencia o pueden continuar de manera autónoma?
Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es posible acceder a la información relevante? • ¿Los actores clave de la experiencia están dispuestos a participar del proceso? • ¿Se cuenta con los recursos para llevar adelante el proceso (tiempos de las personas, presupuesto para actividades)?



Para la aplicación de los criterios en la selección de una experiencia, ver herramienta No. 1.

Planteamiento del objetivo de la sistematización

Este momento tiene por finalidad definir los resultados que se esperan obtener de la sistematización, así como la utilidad que tendrá para la mancomunidad y para otros actores.

Para definir los objetivos, es útil responder algunas preguntas que se sugieren a continuación, utilizando las técnicas de lluvia de ideas y visualización a través de tarjetas:

Guía de preguntas para la elaboración del objetivo

¿Por qué estamos interesados en sistematizar esta experiencia y no otra?

¿Para qué queremos hacer esta sistematización? ¿Qué utilidad tendrá?

¿Para quién? ¿A qué actores estarán direccionados los productos de la sistematización?

¿Qué período? Delimita el tiempo que abarcará la sistematización

¿Dónde se llevó a cabo la experiencia? Delimita el ámbito geográfico, es decir si abarcará toda o parte de la zona de influencia de la experiencia

A partir de las respuestas a estas preguntas se podrá formular de manera clara el objetivo de la sistematización, teniendo en cuenta la misión y la estrategia institucional.

Definición del eje de sistematización

Normalmente no es posible sistematizar todos los aspectos que estuvieron presentes en una experiencia, este paso facilita orientar el desarrollo del proceso de sistematización, enfocando el proceso hacia los factores que nos interesa destacar y evitar de ese modo la dispersión.

32 Se trata entonces de precisar un eje de sistematización, que se constituya en el hilo conductor que guíe toda la sistematización. Para ello es necesario precisar ¿Cuáles son los aspectos centrales de esta experiencia, o mejor dicho qué nos interesa sistematizar?

Para precisar los aspectos centrales, se pueden plantear preguntas que permitan identificar cuáles son los aspectos positivos, negativos o

innovadores que se consideran relevantes de la experiencia. La formulación de preguntas ayudará a indagar:

- ¿En qué aspecto específico fue exitosa esta experiencia?
- ¿En qué aspecto específico esta experiencia ha fracasado o ha sido poco exitosa?
- ¿En qué aspecto específico esta experiencia ha innovado, creado una nueva forma de hacer?

Una de las dificultades que puede presentarse en este momento, son las diferentes percepciones y representaciones mentales que tienen los actores, por lo que es importante construir una representación a nivel grupal, analizando los elementos centrales de la experiencia.



Una herramienta como el “Mapa mental” puede ayudar en este proceso. Ver herramienta No. 2.

Otra herramienta, que también se puede utilizar para definir el eje de sistematización es el “círculo de priorización de aspectos centrales”, que permite focalizar en los aspectos claves de la experiencia. Ver herramienta No. 3.

Una vez consensuado el eje, la sistematización deberá centrarse en este eje, el cual será el hilo conductor sobre el cual se recogerá y analizará la información y se generarán los aprendizajes principales. Si hay interés de analizar otros aspectos de la misma experiencia, se recomienda iniciar otro ejercicio de sistematización, a fin de garantizar la profundidad del análisis.

Identificación de los actores involucrados en la experiencia

En las experiencias impulsadas por las mancomunidades, como en todo proceso de desarrollo, intervienen diversos actores, algunos con una participación más activa que otros.

La sistematización con enfoque participativo, pone especial énfasis en recoger las opiniones y puntos de vista de los diversos actores, por ello un paso estratégico es la identificación de los actores que participaron en la experiencia, a fin de determinar cuáles son los actores más relevantes y recoger sus conocimientos y percepciones con relación a la experiencia y su contexto.



Asimismo, es importante determinar cuál fue el nivel de participación e influencia, que tuvieron los diferentes actores en las diferentes etapas del proceso. Esto permite priorizar, a quién se buscará para obtener la información, identificar las herramientas adecuadas a cada actor y hacer más eficiente el uso del tiempo y los recursos destinados a la sistematización.

34 Para ello se propone clasificar a los actores en dos categorías: directos e indirectos y analizar su nivel de participación e influencia.

Actores directos

Son aquellos que tuvieron una participación directa en la experiencia a sistematizar, esto quiere decir que:

- Son personas o grupos que han participado en la toma de decisiones cruciales para la experiencia.
- Han aportado diferentes recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos, etc.) durante la implementación de la experiencia.
- Han recibido los beneficios (o perjuicios) directos de la experiencia.

Actores indirectos

Son aquellos que, a pesar de no haber participado en las decisiones o aportado con recursos directos ni ser beneficiarios directos, sus acciones han tenido algún nivel de influencia en el desarrollo de la experiencia.



Para identificar y priorizar a los actores tanto directos como indirectos, se puede utilizar la herramienta No. 4.

Nivel de participación y/o influencia

El análisis del nivel de participación que tuvieron los actores, permitirá priorizar a aquellos actores que deben ser entrevistados y aquellos que eventualmente podrían no considerarse en función del tiempo y los recursos disponibles.

Existen diferentes técnicas que permiten hacer un análisis del nivel de participación e influencia que tuvieron los actores en una experiencia, por ejemplo: el mapeo de actores, el análisis de los involucrados, el arcoíris de la participación, entre otros.



Ver herramientas No. 5 y No. 6.

Priorización de actores a ser entrevistados

En función al número de actores directos e indirectos que han sido identificados y teniendo en cuenta su nivel de participación e influencia en la experiencia, así como aspectos de carácter organizativo como el cronograma y el presupuesto de la sistematización, se realizará una priorización de los actores que serán entrevistados y/o participarán en los grupos focales.

Planificación del proceso de sistematización

Para poner en marcha el proceso de sistematización es necesario tener en cuenta varios elementos de carácter técnico, político, organizativo y actitudinal para formar un equipo de sistematización al interior de las mancomunidades, el mismo que debe ser liderado por uno de los integrantes de la organización y, en caso de que el equipo lo considere pertinente, contar con un facilitador externo que acompañe todo el proceso.

Elementos necesarios para la planificación del proceso de sistematización



Perfil del equipo de sistematización

Algunos elementos a tener en cuenta con relación al perfil de los integrantes del equipo de sistematización son los siguientes:

Perfil de los integrantes del equipo de sistematización:

- Ser parte de la experiencia.
- Tener conocimiento del contexto.
- Actitud favorable al diálogo y al aprendizaje.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Predisposición a la crítica y la autocrítica.
- Tener interés de participar en todo el proceso de sistematización.
- Prever de tiempo para participar en las diferentes actividades programadas en función de su rol.

Perfil del coordinador del equipo de sistematización:

- Ser parte de la experiencia o tener un conocimiento muy cercano de la misma.
- Tener conocimiento del contexto.
- Experiencia en sistematización de experiencias.
- Experiencia en coordinación de equipos y facilitación.
- Experiencia en redacción de textos.

Primeras acciones del equipo de sistematización:

- Una primera acción es definir qué fuentes de información se utilizarán.
- Luego identificar y ubicar dónde se encuentra la información que se necesita para recuperar el proceso de la experiencia.
- También se identificará el tipo de información que deberá ser recogida por fuentes secundarias y la que deberá ser conseguida mediante entrevistas o grupos focales.
- Definir los instrumentos y técnicas que se van a utilizar.
- Elaborar el **plan operativo de la sistematización** que implica, entre otras cosas, definir las tareas a realizar, quiénes serán los responsables, con qué recursos se cuenta y cuál será el cronograma de actividades.



Para facilitar este proceso se pueden revisar las herramientas No. 7 y No. 8.

Para recordar:



“Sistematizar consiste en hacerle preguntas a la experiencia para aprender de ella”

¿Qué se realizó, cómo, por qué y para quiénes?

¿Cómo influyeron los aspectos culturales, económicos, geográficos, políticos e institucionales en el diseño e implementación del proyecto?

¿Qué procesos previstos y no previstos inicialmente se dieron durante la ejecución del proyecto?

¿Cuáles fueron los resultados del proyecto?, ¿Por qué se dieron esos resultados?

¿Qué problemas y dificultades se presentaron durante la ejecución del proyecto y cómo se resolvieron?

¿Cuáles fueron los factores que facilitaron el desarrollo del proyecto?

¿Cómo participaron los diferentes actores y cómo se relacionaron entre ellos?

¿Cuáles fueron los principales aprendizajes de la experiencia?

Etapa 2: Reconstrucción de la experiencia



Identificación de las etapas del proceso

El propósito de este momento es reconstruir de manera ordenada la trayectoria que siguió la experiencia que se está sistematizando, teniendo en cuenta los elementos del contexto que influyeron en el proceso.

Se trata de hacer una reconstrucción ordenada y precisa de lo que ocurrió en la experiencia, tal como ocurrió, normalmente siguiendo un orden cronológico, de acuerdo al período delimitado para la sistematización. De ese modo se pueden identificar los momentos más significativos, las principales acciones realizadas, los cambios que fueron marcando el ritmo del proceso.

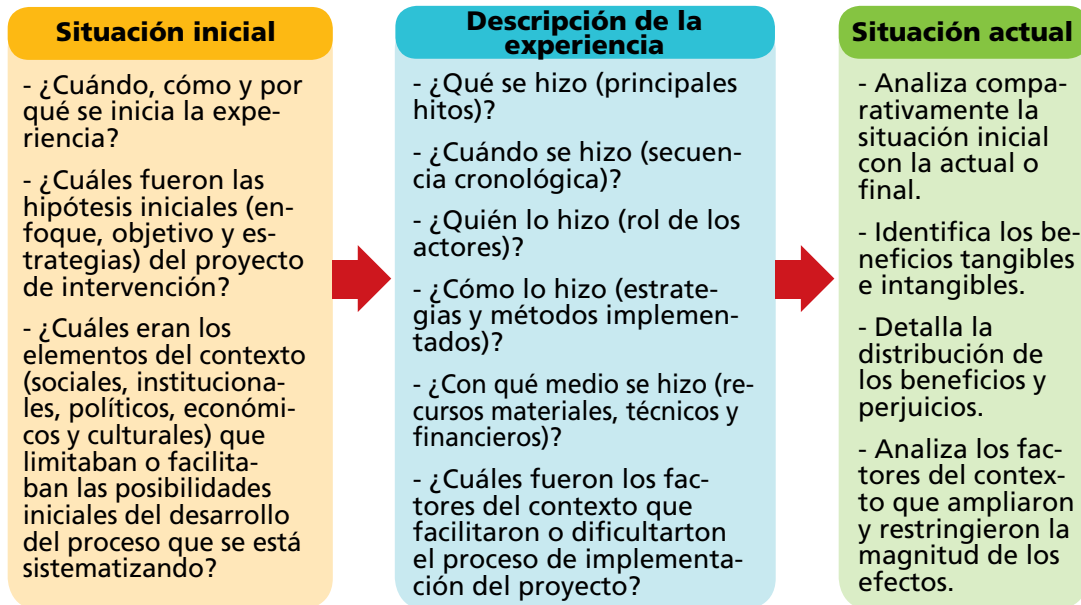
Para esta reconstrucción se pueden utilizar técnicas como la línea del tiempo o narrativas como las historias.



Ver herramientas No. 9, No. 10 y No. 11.

En general se identifican tres momentos clave: la situación inicial, el proceso de intervención y la situación actual, que puede corresponder con un momento intermedio de la ejecución o con el momento final de la experiencia. A continuación, se presenta un esquema de reconstrucción de la experiencia que servirá de guía para desarrollar cada uno de los momentos clave del proceso seguido por la experiencia:

Esquema de reconstrucción de la experiencia



Caracterización de la situación inicial y su contexto

Todo proyecto o experiencia de desarrollo tiene un punto de inicio (situación inicial), en el cual pueden distinguirse dos aspectos: el problema que se quiere resolver y la oportunidad, es decir, una situación nueva que si la aprovechamos puede conducir a una mejora en las condiciones de vida.

Además, existen elementos externos o factores no controlados por los actores que vienen a constituir elementos del contexto. El contexto puede limitar las posibilidades de acción del proyecto o potenciar las oportunidades. Es importante, entonces, que la sistematización describa y analice la situación inicial y sus factores de contexto.

Para ello es necesario plantearse y tratar de responder algunas preguntas: ¿Cuándo, cómo y por qué se inicia la experiencia?, para establecer cuáles fueron los problemas y demandas de los actores locales que motivaron el desarrollo de la experiencia que se está sistematizando. Asimismo, es necesario preguntarse ¿cuáles fueron las hipótesis iniciales (enfoque, objetivo y estrategias) del proyecto de intervención?

Finalmente, se anotarán los elementos del contexto (sociales, institucionales, políticos, económicos y culturales) que limitaban o facilitaban las posibilidades iniciales de desarrollo del proceso que se está sistematizando.

El proceso de intervención y su contexto

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



Elementos que deben estar contenidos en la descripción del proceso de intervención:

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

Los primeros cuatro factores forman parte del proceso en sí 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.

Las actividades y su secuencia temporal, constituyen la columna vertebral en la cual se organiza la descripción del proceso de intervención. La sistematización debe ser capaz de clarificar cuáles fueron los pasos sucesivos que se fueron dando a lo largo del tiempo, concentrándose en identificar los hechos principales, los que podemos denominar hitos del proceso.

El papel desempeñado por los diferentes actores, en cada uno de los momentos de la intervención es muy importante, por ese motivo la sistematización debe describir y analizar a profundidad el rol de cada uno de los actores, las relaciones que se establecieron entre ellos, y de qué manera influyeron en los resultados de la experiencia.

La descripción detallada de los **métodos o estrategias empleadas en las actividades principales**, es un insumo muy valioso para la reflexión sobre la implementación práctica del proyecto, esto permite aprender de la dinámica implementada.

La referencia a los **medios y recursos empleados para desarrollar las actividades**, 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.

Los **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 indispensable, porque con frecuencia son estos elementos los que determinan el éxito o fracaso de las experiencias locales de desarrollo.

Para proceder a la descripción y análisis de las diferentes actividades de la implementación del proyecto o experiencia, podemos preguntarnos: ¿Cuál fue la secuencia cronológica de los hechos?, poniendo énfasis en los hitos principales que señalaron la ruta seguida, evitando hacer un simple listado de actividades, porque no se trata de describir todo lo que se hizo, sino de identificar los momentos o acciones que definieron el curso de la experiencia.

Cabe preguntarse, también: ¿Por qué esos hechos fueron importantes?, ¿cómo incidieron en la experiencia?, ¿qué actores y con qué roles se involucraron en los diferentes momentos de manera directa o indirecta?, ¿qué estrategias y métodos de trabajo se implementaron?, ¿qué recursos materiales, técnicos y financieros, se emplearon?, ¿de qué manera los

elementos del contexto influyeron positiva o negativamente en el desarrollo de la experiencia?

Caracterización de la situación actual y su contexto

La situación actual se refiere al momento en que se realiza la sistematización, que puede ser en algún momento de la ejecución, cuando la experiencia aún está desarrollándose o cuando ha concluido. 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, es decir la situación "sin" y "con" proyecto, teniendo como marco los objetivos de la intervención y principalmente el eje de la sistematización.

En la descripción de estos cambios provocados con los proyectos impulsados por las mancomunidades, hay que considerar dos elementos importantes:



- Los resultados tangibles, es decir que se pueden medir con cierta precisión, como por ejemplo: hectáreas forestadas, canales de riego, número de organizaciones de productores fortalecidos, etc. Los resultados intangibles son los que no se pueden medir o contar, pero que son importantes, pues constituyen valiosos recursos para el desarrollo futuro de las comunidades locales; por ejemplo: la sensibilización respecto a la importancia de tomar medidas para la adaptación al cambio climático, el desarrollo de relaciones de confianza entre actores, el mayor protagonismo de las mujeres en la gestión local, etc.

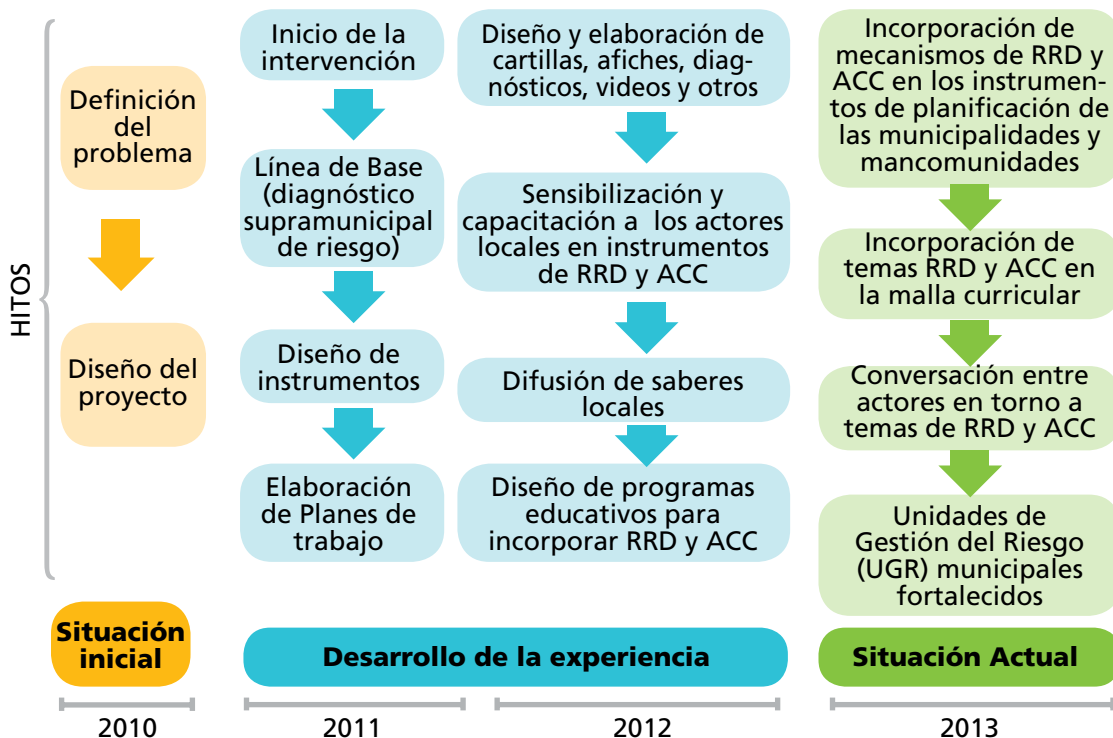
- La distribución de los beneficios de los proyectos impulsados. Muchas veces, un proceso de desarrollo puede reportar importantes y positivos resultados, pero estos resultados no necesariamente se distribuyen por igual entre todos los actores del proceso, por eso es importante describir dónde se concentró la acción del proyecto.

Algunas preguntas que pueden orientar la descripción de este momento son: ¿Qué cambios se produjeron con relación a la situación de inicio?, ¿cuáles son los principales resultados obtenidos?, ¿cuáles son los beneficios tangibles e intangibles?, ¿de qué manera se distribuyeron esos beneficios entre los diferentes actores y cuáles se han perjudicado? También es importante señalar si hay nuevos elementos en el contexto que podrían influir en la situación actual.

Todos los elementos mencionados, servirán de insumo para realizar un taller con el objetivo de trabajar participativamente en la identificación de las etapas del proceso y la reconstrucción de la experiencia.

A continuación presentamos, a modo de ejemplo, una representación gráfica de la reconstrucción de una experiencia, a través de una línea de tiempo:

Línea de tiempo de la experiencia de fortalecimiento de capacidades municipales en Reducción del Riesgo de Desastres (RRD) y Adpatación al Cambio Clímático (ACC) en la Mancomunidad Aymaras Sin Fronteras



- CONTEXTO**
- Inicio del PRRD – Fase III.
 - No existe una dirección de Gestión del Riesgo de Desastres (GRD) en la gobernación.
 - Implementación de proyectos de Manejo Integral de Cuencas (MIC).
 - La mancomunidad cuenta con Plan Estratégico Institucional (PEI).

Recuperación y ordenamiento de la información

La información de una experiencia está muy dispersa, no está documentada y está distribuida en los diferentes actores, por lo que debemos desarrollar un proceso de registro de la información. Esta etapa nos permite recuperar de forma sistemática la información, explicitarla y ordenarla de manera que sea útil para la sistematización.

Las fuentes de información pueden ser de dos tipos: Fuentes de información secundarias (documentos, videos, audios, fotografías, etc.) y primarias o directas (aquella proporcionada por los actores involucrados en la experiencia).

Fuentes secundarias

Son todos aquellos documentos escritos y audiovisuales que contienen información relevante vinculada a la experiencia a sistematizar, por ejemplo: diagnósticos, estudios de base, informes de seguimiento y evaluación, informes de investigación, planes estratégicos, planes operativos, publicaciones y otros documentos de esa naturaleza.

También es fuente secundaria la información de contexto que se considere relevante, relacionada a las diferentes etapas de la experiencia. También los documentos de carácter audiovisual son un insumo importante a tener en cuenta: registros en video, audio, fotografías, entre otros.



Ver herramienta No. 12.

Fuentes primarias

La información de fuentes primarias permite profundizar y complementar la información que proviene de fuentes secundarias y, fundamentalmente, permite recoger los puntos de vista y percepciones de los diferentes actores.

Para recolectar la información de las fuentes primarias se sugiere lo siguiente:



- Identificar la herramienta con la cual la persona o grupo logrará explicitar más su conocimiento, es importante tomar en cuenta el contexto, la cultura, grado de instrucción, el lugar y el tiempo disponible, entre otros.
- Expresarse en lenguaje sencillo, de preferencia en el mismo idioma.
- Entrenar al equipo en la aplicación de las herramientas.
- Planificar cómo se aplicará la herramienta.
- La recolección de información se debe realizar si es posible con una persona que acompañe y pueda registrar la información; además pueden utilizarse grabadoras, cámaras de video y cámaras fotográficas.
- No inducir a las respuestas, buscar que los mismos actores expliciten en sus propias palabras sus puntos de vista.

Para recoger la información primaria se propone utilizar las siguientes técnicas: entrevistas en profundidad y grupos focales.

Entrevistas en profundidad:

La entrevista a profundidad parte de un enfoque horizontal y participativo, su idea principal es crear un clima de confianza que genere diálogo, a fin de compartir y analizar con el entrevistado, sus conocimientos, puntos de vista y percepciones con relación a la experiencia a sistematizar.

La característica principal de este tipo de entrevista es que plantea preguntas abiertas, a fin de que el entrevistado pueda responder con la mayor amplitud posible.

Se estructura sobre la base de una guía de entrevistas, que debe abarcar los tres momentos básicos de la experiencia: la situación inicial, la fase de intervención y la situación actual, así como las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el futuro.

Grupos focales:

El grupo focal es una sesión colectiva que tiene por objetivo recabar información acerca de los puntos de vista y percepciones de un grupo de actores y llegar a ciertos consensos. Se desarrolla como un intercambio de opiniones abierto, que es apoyado por un moderador que promueve el diálogo en base a algunas preguntas orientadoras.

Es importante que se genere un espacio de reflexión y discusión crítica haciendo que todos participen, a fin de lograr una mayor profundidad en la información. Los participantes en el grupo focal deben tener características homogéneas.

Plan de entrevistas y grupos focales

Para organizar el recojo de información primaria se elaborará un plan de entrevistas y grupos focales, partiendo de cuatro preguntas simples: ¿A quiénes vamos a entrevistar? ¿Con qué técnica? ¿Sobre qué temas los entrevistaremos? ¿Quiénes los van a entrevistar? Para ello podemos utilizar una matriz de planificación, colocando en la primera columna la relación de los actores priorizados; en la segunda columna especificaremos la técnica a utilizar con ese entrevistado (entrevista en profundidad o grupo focal); en la tercera columna colocaremos los temas principales que serán abordados con cada entrevistado; finalmente en la cuarta columna, se pondrá el nombre de la o las personas encargadas de realizar la entrevista.



Ver herramienta No. 13.

Elaboración de las guías de entrevistas y grupos focales

Para cada tipo o grupo de actor a entrevistar, se debe elaborar una guía que contenga tanto las orientaciones para el procedimiento a seguir como las preguntas que se realizarán. Una vez diseñadas las guías, éstas deberán ser validadas y en caso necesario hacer los ajustes pertinentes.

Una regla general para elaborar las preguntas es verificar si se han cubierto las seis preguntas básicas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? Estas preguntas permiten ubicar los temas (procesos, acciones, actores, etc.) en el tiempo y en el lugar donde se realizaron y señalar los procedimientos y razones que explican los hechos. En la caja de herramientas se incluye, a modo de ejemplo, una guía de entrevistas y una guía para un grupo focal.



Ver herramientas No. 14 y No. 15.

Realización de las entrevistas y grupos focales

En función al plan de entrevistas elaborado y contando con las guías pertinentes, se realizarán las entrevistas y grupos focales. Lo recomendable es que las entrevistas y fundamentalmente los grupos focales, sean realizados por dos personas: una de ellas asume el rol de orientar las entrevistas y realizar las preguntas o moderar el grupo focal, según sea el caso; la otra, realiza el registro de la información en las guías y, adicionalmente, en una grabadora o video.

Ordenamiento y clasificación de la información

En este momento se trata de organizar toda la información disponible sobre los distintos aspectos de la experiencia, teniendo en cuenta el eje de sistematización. Es necesario enfocarse básicamente en describir los hechos y situaciones, buscando no emitir conclusiones o interpretaciones adelantadas, sin embargo es importante ir anotando algunos temas para profundizar o plantear preguntas críticas que se trabajaran en la fase de interpretación y análisis.

52

Para ordenar la información recogida mediante entrevistas y grupos focales, se puede utilizar una ficha que permitirá clasificar la información en función de las etapas del proceso seguido por la experiencia: situación inicial, desarrollo de la experiencia y situación actual o final. Asimismo es importante ir anotando las lecciones aprendidas y recomendaciones. La información organizada debe permitir visualizar las coincidencias o divergencias entre los diferentes actores entrevistados y ver la manera de complementarla.

Para recordar:

Recojo de la información durante la experiencia

Cuando se decide hacer la sistematización desde el inicio, se utilizan herramientas que permitan registrar datos relevantes de las acciones y procesos impulsados.

Para ello es necesario que se designe a una o más personas responsables de liderar la sistematización en proceso, a fin de garantizar que no se pierda información relevante.

En la Caja de Herramientas proponemos algunos instrumentos que pueden ayudar en esta etapa.



Ver herramientas No. 16, 17 y 18.

Etapa 3: Análisis de la experiencia y elaboración de lecciones aprendidas



Análisis crítico de la experiencia

En esta etapa se trata de interpretar y hacer un análisis crítico de la información recogida, como insumo para elaborar las lecciones aprendidas. Es un paso fundamental en el proceso de sistematización y por eso debe realizarse con la participación de los diferentes actores involucrados en la experiencia, por ello se propone realizar un taller que permita:

- la puesta en común de los resultados de la información recogida,
- la identificación de consensos y disensos con relación a las diferentes etapas del proceso,
- construir una visión compartida del proceso,
- identificar las lecciones aprendidas; y,
- proponer recomendaciones para mejorar el proceso en el futuro.



Como insumo para el taller, se propone trabajar previamente la identificación de los puntos de acuerdo y desacuerdo, para ello puede utilizarse el instrumento No. 19.

Realización del taller de análisis crítico

En el taller se buscará construir una visión compartida del proceso seguido por la experiencia, ello implica que los diferentes puntos de vista y fundamentalmente aquellos en los que no existe acuerdo, sean suficientemente discutidos, a fin de llegar a consensos.

De manera general se sugiere la siguiente secuencia en el taller:

- **Al inicio del taller** colocar en un lugar visible para todos, el eje de sistematización y la línea de tiempo que refleja la secuencia seguida por la experiencia.
- **Presentación de los resultados del procesamiento de información secundaria y primaria:** Esta información de cada una de las etapas del proceso (situación inicial y su contexto, desarrollo de la experiencia y su contexto, y la situación actual y su contexto), se expondrá de preferencia en papelógrafos o láminas, especialmente cuando se trata de mostrar una situación de cambio. La ventaja de este tipo de material es que puede permanecer a la vista de los participantes, lo que no ocurre con una presentación en Power Point.
- **Reflexión y análisis crítico:** En el diseño del taller es necesario incorporar dinámicas que incentiven la reflexión crítica de los participantes, a partir de preguntas motivadoras a plantearse en los grupos de trabajo. Por ejemplo: ¿Qué cambios fueron necesarios hacer

en el proceso?, ¿Qué factores, internos y externos, contribuyeron a que la experiencia se desarrolle de esta manera y no de otra?, ¿Cuáles son los elementos clave que potenciaron o debilitaron la experiencia?, ¿Cuáles fueron los principales resultados previstos y no previstos que se lograron en el proceso?, entre otros.

- **Definición de los acuerdos principales** en torno a los diferentes temas.
- **Discusión sobre los desacuerdos** en torno a los diferentes temas, buscando la resolución de las diferencias en base al diálogo y el consenso.
- **Conclusiones:** Habiendo generado el espacio propicio para la exposición de los diferentes puntos de vista y teniendo en cuenta que las perspectivas diferentes sobre un mismo tema permitirán enriquecer el análisis, se debe llegar a algunas conclusiones con relación a cada una de las preguntas orientadoras de la sistematización. Éste será uno de los insumo claves para el equipo responsable de la redacción del informe final.

Algunas preguntas para la reflexión crítica:

- ¿Qué etapas y cambios hubo en la experiencia?
- ¿Cuáles son los principales consensos y diferencias en la percepción de los actores con respecto a los cambios producidos?
- ¿Cómo se desarrollaron los procesos impulsados por la experiencia?
- ¿Qué elementos clave potenciaron y debilitaron la experiencia?



Es importante guiar la reflexión en torno al eje de la sistematización, de manera que no se disperse la riqueza del análisis y se profundice aún más con los elementos que se presentan.



Existen muchas herramientas que pueden facilitar el análisis. Ver herramientas No. 20 a la 25.

Elaboración de lecciones aprendidas

Uno de los objetivos centrales de la sistematización es facilitar un proceso de aprendizaje a partir de la propia práctica. Este momento consiste en producir de manera colectiva las lecciones aprendidas y nuevos conocimientos válidos, tanto para el grupo de beneficiarios como para la organización ejecutora, los organismos cooperantes y otras entidades de desarrollo.

Las lecciones aprendidas nos muestran aquello que la experiencia nos está enseñando: los elementos que nos permitirán mejorar la ejecución de futuros proyectos y que servirán de insumo para delinear nuevas políticas o fortalecer las ya existentes.

Las lecciones aprendidas son el resultado del proceso de aprendizaje y reflexión sobre las experiencias o componentes de un proyecto. Podemos definir las como generalizaciones que no se refieren a una circunstancia específica, sino a un tipo o categoría de situaciones. Ellas nos indican qué debemos hacer para conseguir o prevenir un determinado resultado.

¿Qué es una lección aprendida?

Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje que implica reflexionar sobre la experiencia. La simple acumulación de constataciones, descubrimientos o evaluaciones no constituyen lecciones. Las lecciones deben ser producidas (destiladas o extraídas) a partir del análisis crítico de la experiencia.

En ese sentido, una lección aprendida constituye una afirmación más global sobre el efecto probable de determinados procesos o prácticas, el cual puede ser aplicable a otras experiencias que comparten características comunes.

¿Cómo elaborar las lecciones aprendidas?

Una manera de elaborar las lecciones aprendidas consiste en analizar las dificultades y problemas enfrentados y cómo se han superado, distinguiendo las situaciones de éxito y sus causas, así como resaltar los errores cometidos para evitarlos en un futuro. Se debe realizar un taller participativo, porque en este espacio pueden confluír los diferentes actores involucrados en la experiencia para reflexionar de manera crítica sobre el proceso.

Es importante tener un momento para la reflexión individual y luego hacer una reflexión grupal, en base a preguntas motivadoras, por ejemplo:

- Si la experiencia pudiese comenzar de nuevo, *¿qué harían de la misma forma?, ¿qué harían de manera diferente? y ¿por qué?*
- *También es útil preguntar: ¿Qué dificultades se presentaron en el proceso y cómo se superaron?, ¿cuáles consideran que son los principales aprendizajes de la experiencia?, ¿qué cambios haría para mejorar los procesos?*

- Finalmente, también es necesario preguntar: *¿Qué aspectos consideran que deben ser profundizados o mejorados?, ¿qué sugerencias tienen para la sostenibilidad del proceso impulsado?, ¿qué elementos nuevos habría que incorporar en intervenciones futuras?, ¿de qué manera las lecciones aprendidas pueden ser aprovechadas en su quehacer?* Las respuestas a estas preguntas nos darán insumos para las recomendaciones.

Las conclusiones pueden anotarse en una matriz como la siguiente:

DIFICULTADES SUPERADAS			
Fase o etapa	Dificultades presentadas	Cómo superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para prevenir resultados

SITUACIONES DE ÉXITO			
Fase o etapa	Éxitos reconocidos	Factores de éxito (externos o internos)	Recomendaciones para fases/ procesos futuros

ERRORES PARA NO VOLVER A COMETER			
Fase o etapa	Errores identificados	Causas del error	Recomendaciones para fases/ procesos futuros

Validación de los resultados de la sistematización



Tenga en cuenta

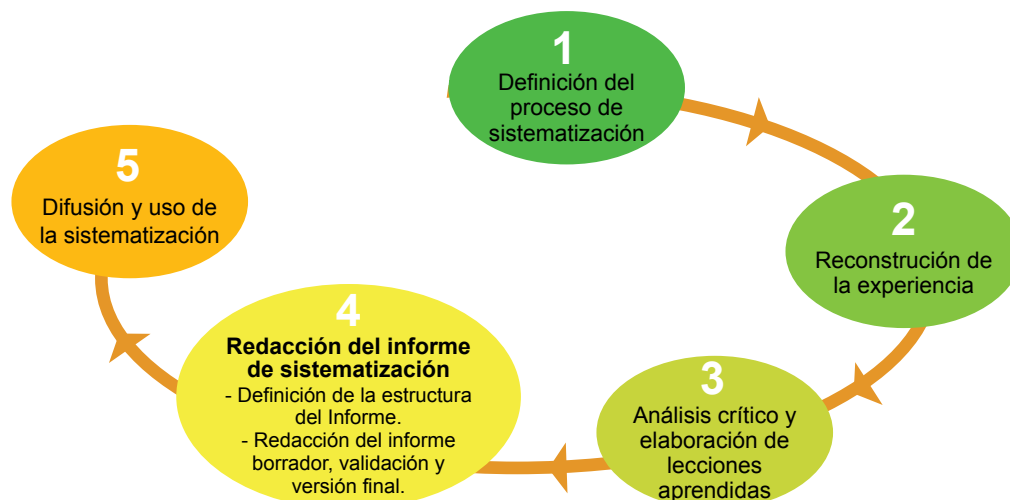
Al consolidar las lecciones aprendidas debe tenerse en cuenta que:

- Los aprendizajes constituyen los elementos más importantes del proceso de sistematización.
- Pueden formularse sobre aspectos teóricos o prácticos de la experiencia.
- Pueden expresar dudas o inquietudes que constituyan el punto de partida para nuevos aprendizajes.
- Contribuyen a mejorar nuestras intervenciones de desarrollo.

Una vez que se cuenta con un análisis crítico y las primeras lecciones aprendidas, se propone validar los resultados obtenidos en este proceso, a fin de contrastar los resultados con los mismos actores involucrados, lo que permite verificar si la interpretación que se realizó de los hechos y el análisis fueron correctos. Si la información es incompleta, es posible completarla y retroalimentar la sistematización.

Para este momento, se puede realizar un taller multiactores que permita tener una diversidad de opiniones y que puedan retroalimentar el trabajo, comprobar hipótesis o descalificarlas. Los insumos del taller serán fundamentales para la realización del informe final.

Etapa 4: Redacción del informe de sistematización



Estructura de contenidos del informe

Al finalizar la etapa de análisis e interpretación de la experiencia, se redacta un documento que será el producto de la sistematización. Este informe es el texto que servirá de base para difundir la experiencia.

La estructura de contenidos del documento puede variar de acuerdo a cada caso y en función al público al cual está dirigido. Sin embargo, es deseable que contenga al menos los siguientes puntos:

Resumen ejecutivo

1. Introducción.
2. Eje de la sistematización.
3. Actores directos e indirectos de la experiencia.
4. Descripción y reflexión crítica sobre la situación inicial y su contexto.

5. Descripción y reflexión crítica sobre el proceso de intervención y su contexto.
6. Descripción y reflexión crítica sobre la situación actual y su contexto.
7. Lecciones aprendidas.
8. Recomendaciones.
9. Bibliografía.
10. Anexos.

Redacción del informe de sistematización

La redacción del informe de sistematización es uno de los momentos claves del proceso de sistematización. Si bien los integrantes del grupo o equipo de sistematización aportarán en la redacción del informe, la responsabilidad de la redacción del documento debería recaer en una persona, que podría ser el coordinador del equipo, pero también esta tarea puede ser encargada a un asesor externo que conoce la experiencia y ha participado del proceso de sistematización.

Teniendo en cuenta la estructura de contenidos definida, se seleccionará la información clave y se iniciará la redacción de cada punto. En un primer momento es recomendable tomar en cuenta toda la información que se considere pertinente, para luego hacer una edición y quedarse únicamente con la información más relevante, en función de los objetivos de la sistematización.

Recomendaciones para la redacción del informe de sistematización

- El objetivo del informe final es comunicar los resultados de la sistematización. No se trata de una evaluación, por lo tanto el énfasis no estará en mostrar los efectos e impactos del proyecto, sino en el análisis de los procesos impulsados.

- Es recomendable que los párrafos sean cortos y claros y que reflejen de manera objetiva los aportes de los diferentes actores, evitando las apreciaciones y juicios personales.
- Incluir testimonios de los actores, porque esto permitirá mostrar sus puntos de vista usando sus propias palabras.
- Incluir, siempre que sea posible, esquemas y gráficos para ilustrar de mejor manera los procesos y fundamentalmente los cambios.
- En cuanto a la extensión del informe, es deseable que el informe no exceda las 30 páginas.
- A partir del informe final de sistematización, podrán editarse otros productos para distintos públicos con un lenguaje adecuado para cada uno de ellos.



Ver herramientas No. 26.

Revisión y validación del informe

Una vez concluido con el borrador del informe, se sugiere su revisión por algunos actores vinculados a la experiencia. Posteriormente, el informe será presentado ante los actores que participaron en el proceso de sistematización, a fin de verificar que el informe sea de fácil comprensión y que refleje los puntos de vista de consenso expresados.

Una vez validado el informe, se pasa a la fase de difusión.

Etapa 5: Difusión de aprendizajes y uso de la sistematización



Estrategia de comunicación y difusión de aprendizajes

En esta etapa se diseñar una estrategia sencilla que permita transmitir adecuadamente y difundir los aprendizajes y nuevos conocimientos generados por la experiencia sistematizada:

- Un primer paso es definir quiénes serán los interlocutores en este proceso, es decir entre qué actores se difundirán los aprendizajes: ¿A quién queremos comunicar los nuevos conocimientos gestionados desde la experiencia?, o dicho en términos comunicacionales, ¿quién será la audiencia?, ¿cuál es su vínculo con la experiencia?

- Una vez definida la audiencia, es necesario preguntarse: ¿Cómo transmitir los aprendizajes a los diferentes destinatarios?, ¿cuáles son los medios comunicacionales más eficaces para cubrir sus necesidades de información?, ¿cuáles son los espacios de interacción efectiva que favorecen la discusión y el dialogo?
- Finalmente, se implementa la Estrategia de Comunicación y Difusión de la experiencia, involucrando a los actores relevantes e interesados.

Elaboración de productos de difusión

El primer producto es el documento de informe de sistematización, que puede ser publicado para facilitar su difusión. A partir de este informe se pueden elaborar otros productos que permitan compartir los resultados con todas las personas involucradas y con otros sectores interesados.

En función de cada segmento de audiencia, se pueden utilizar múltiples medios de comunicación para difundir el producto de la sistematización, tales como: documentos impresos, videos, microprogramas de audio, presentaciones en Power Point, afiches u otras formas más interactivas, como encuentros e intercambios que favorecen el diálogo y el aprendizaje colectivo. En general, se opta por utilizar más de un instrumento de manera complementaria.



Para facilitar el proceso, se sugiere hacer un Plan de difusión. Ver herramienta No. 27.

Realización de eventos de socialización

Otra forma de comunicar los resultados de la sistematización es mediante la organización de eventos, los cuales estarán dirigidos principalmente a las personas o grupos que están estrechamente vinculados a las mancomunidades.

Los tipos de eventos que pueden organizarse son: reuniones de presentación a los actores directos, conferencias, seminarios, foros, entrevistas en medios radiales y prensa escrita, entre otros.

Las reuniones de presentación a los actores directos, deben realizarse preferentemente en sus propias comunidades o municipios. Este espacio permitirá la retroalimentación del proceso de sistematización.

En los eventos dirigidos a instituciones y a otros interlocutores, el protagonismo deberán tenerlo los propios actores y las instituciones locales y nacionales, quienes han posibilitado la puesta en marcha de la experiencia.

Bibliografía

ASOCAM. Nota de síntesis: Gestión de conocimientos: una estrategia para mejorar la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo. 2011.

CABALEIRO Patricia y Aldana Cynthia. Grupo Nacional de trabajo para la Participación. Metodologías y herramientas para la sistematización participativa de la experiencia. 2007.

CEPAL. Serie Manuales. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.

FRANKE, Marfil; Morgan, Ma. de la Luz. La Sistematización apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Escuela para el desarrollo. 1995.

GTZ, Guía de gestión de conocimientos para Gerentes de Proyecto y otros Decisores. 2006

JARA, Oscar. Dilemas y desafíos de la Sistematización de Experiencias. CEP, Costa Rica.

JARA, Oscar. Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórica y práctica. 3ra Ed. San José. 1994.

MARTINIC Sergio. "Algunas categorías de análisis para la sistematización", Chile, 1984.

MALDONADO, Rubén y Françoise Joseline. Sistematización participativa de experiencias – AGRECOL Andes. Bolivia. 2006.

RED POLÍGONO. Educación para el Desarrollo. Una experiencia europea de formación y de investigación – acción en ED destinada a animadoras de jóvenes. 2000.

Índice

Caja de herramientas

Herramienta 1: Matriz de priorización de experiencias a sistematizar	73
Herramienta 2: Mapa mental	75
Herramienta 3: Círculo de priorización de elementos centrales de la sistematización.....	77
Herramienta 4: Identificación y priorización de los actores directos e indirectos (opción "A").....	79
Herramienta 5: Identificación y priorización de los actores (opción "B").....	81
Herramienta 6: El arcoíris de la participación.....	83
Herramienta 7: Plan operativo de la sistematización	86
Herramienta 8: Ficha resumida de la sistematización.....	88
Herramienta 9: Matriz de secuencia histórica – línea del tiempo.....	90
Herramienta 10: Río de la vida	93
Herramienta 11: Historia de la vida.....	95
Herramienta 12: Registro y procesamiento de la información secundaria	97
Herramienta 13: Plan de entrevistas y grupos focales.....	99
Herramienta 14: Entrevistas en profundidad.....	101
Herramienta 15: Guía de grupos focales	103
Herramienta 16: Ordenamiento y clasificación de la información	105

Herramienta 17: Ficha de recuperación de aprendizajes	107
Herramienta 18: Matriz de registro de acciones durante la ejecución de la experiencia	109
Herramienta 19: Matriz de acuerdos y desacuerdos.....	111
Herramienta 20: Medios de transporte	113
Herramienta 21: Escribiendo juntos	115
Herramienta 22: Mapas, maquetas y transectos	117
Herramienta 23: Sociodramas	119
Herramienta 24: Análisis de Poder, Interés y Legitimidad (PIL)	121
Herramienta 25: Análisis EDPO	125
Herramienta 26: Redacción del Informe Final.....	127
Herramienta 27: Matriz del Plan de Comunicación y Difusión.....	132

Matriz de priorización de experiencias a sistematizar



Objetivos:

Definir el objeto de la sistematización, seleccionando la experiencia a sistematizar.



Procedimiento:

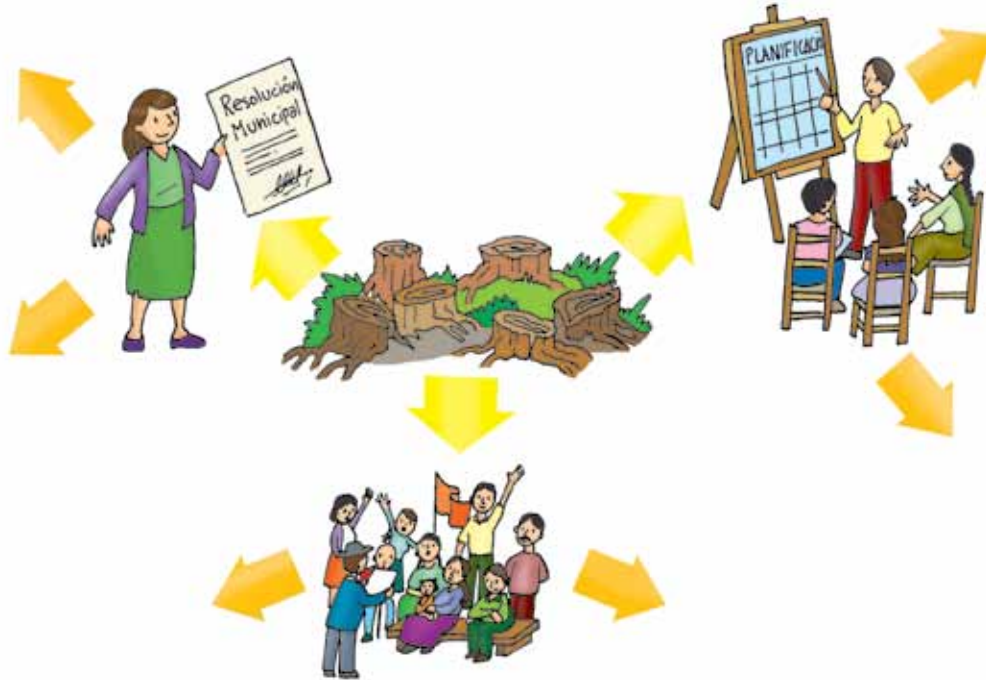
- Mediante el método de lluvia de ideas se proponen experiencias a sistematizar, los participantes deben comentar sobre las mismas y explicar por qué creen ellos que se debería sistematizar. Se realiza una primera selección de ideas.

- Se aplica la matriz que aparece abajo, teniendo como referencia las preguntas guía, se califica del 1 al 3¹, se suma el resultado de las mismas y el puntaje mayor indicará la experiencia con mayor opción para ser sistematizada.

Criterios para seleccionar experiencias a sistematizar		Experiencias/Calificación		
Criterios	Experiencias/Calificación	Expe-riencia 1	Expe-riencia 2	Expe-riencia 3
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la importancia y relevancia que tiene la experiencia para la mancomunidad? ¿Para quienes será de utilidad la sistematización de esa experiencia? ¿Tiene posibilidad de aportar a la formulación de políticas sociales? 			
Potencial para extraer aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> ¿Hay en la experiencia elementos novedosos que enriquezcan la teoría y la práctica? ¿Presenta nuevas alternativas? ¿Los resultados positivos o por el contrario las dificultades presentadas, aportan aprendizajes? 			
Aplicabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿La experiencia a sistematizar es aprovechable? ¿Puede ser replicada o aprovechada en otros contextos?, ¿con qué costo? 			
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los enfoques, las tecnologías, métodos y procesos promovidos, han sido integrados por los actores? ¿Es posible que sus efectos perduren a largo plazo? ¿Implican dependencia o pueden continuar de manera autónoma? 			
Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es posible acceder a la información relevante? ¿Los actores clave de la experiencia están dispuestos a participar del proceso? ¿Se cuenta con los recursos para llevar adelante el proceso (tiempos de las personas, presupuesto para actividades)? 			
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la importancia y relevancia que tiene la experiencia para la mancomunidad? ¿Para quienes será de utilidad la sistematización de esa experiencia? ¿Tiene posibilidad de aportar a la formulación de políticas sociales? 			
Puntaje Total				

¹ Donde 1 es el menor puntaje y 3 el mayor.

Mapa mental



Objetivos:

- Construir, de forma participativa, una imagen compartida de los elementos conceptuales principales que forman parte de la experiencia a sistematizar.
- Identificar y priorizar los principales elementos que podrían convertirse en el eje de la sistematización.

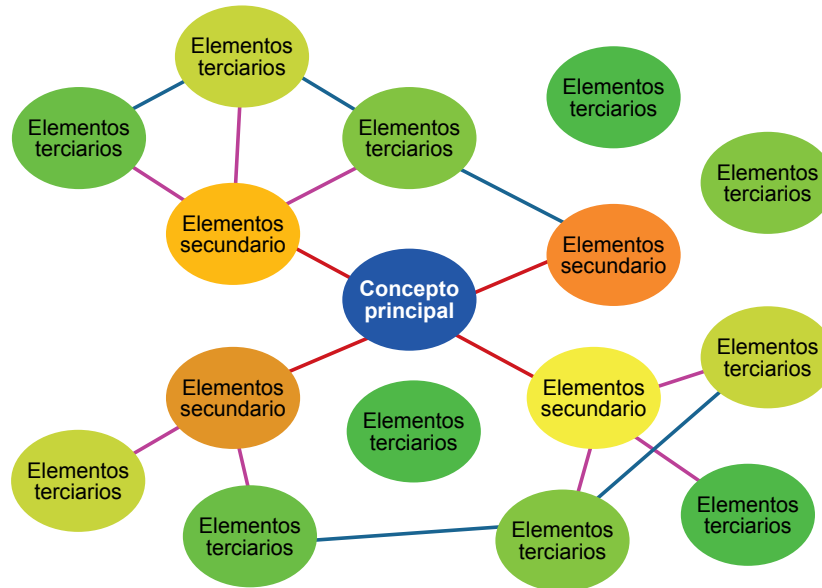


Procedimiento:

- Se pide a los participantes pensar en la experiencia que se quiere sistematizar y de manera individual anotar en tarjetas aquellos elementos principales que son o han sido parte de la experiencia. Es importante anotar una idea por tarjeta.

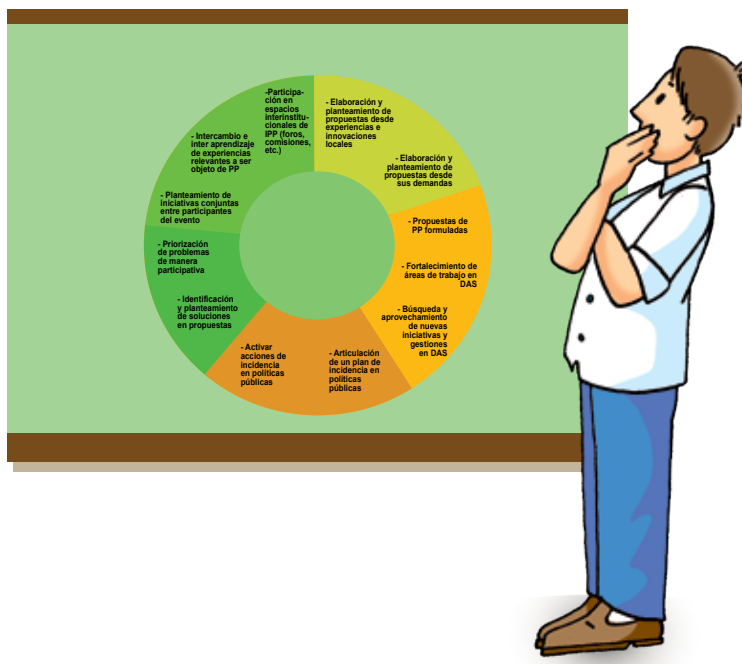
- En grupos, se les pide construir de forma más creativa un mapa mental de la experiencia a sistematizar, colocando en el centro los elementos principales y elementos secundarios alrededor de éstos de forma ramificada.
- Se pueden usar dibujos en vez de palabras.
- Las ramas comprenden una imagen o una palabra clave impresa sobre una línea asociada. Los puntos de menor importancia también están representados como ramas adheridas a las ramas de nivel superior.

Mapa mental



- Se debe pedir al grupo que explique la experiencia a sistematizar, registrando la información de manera concisa.
- El mapa mental también pueden reflejar procesos desarrollados.

Círculo de priorización de elementos centrales de la sistematización



Objetivos:

Definir y priorizar los principales elementos de una experiencia a sistematizar, como base para identificar el eje y las categorías de análisis de una experiencia



Procedimiento:

- Se pide al grupo o la persona que alrededor del objeto identificado a sistematizar (el cual está en un círculo al centro), se definan los elementos principales que forman parte de la experiencia, colocándolos alrededor del objeto de forma concéntrica, en un círculo exterior.

- Se pide al grupo que en un círculo exterior, coloque los elementos secundarios que se ramifican de los elementos priorizados, colocándolos al igual que el anterior paso, de forma concéntrica en un tercer círculo exterior.

Círculo de priorización



quienes han participado en la toma de decisiones de la experiencia, y/o quienes han aportado los recursos materiales, humanos o financieros e pleados durante la experiencia, y/o quienes han recibido los beneficios (o perjuicios) directos de la experiencia.

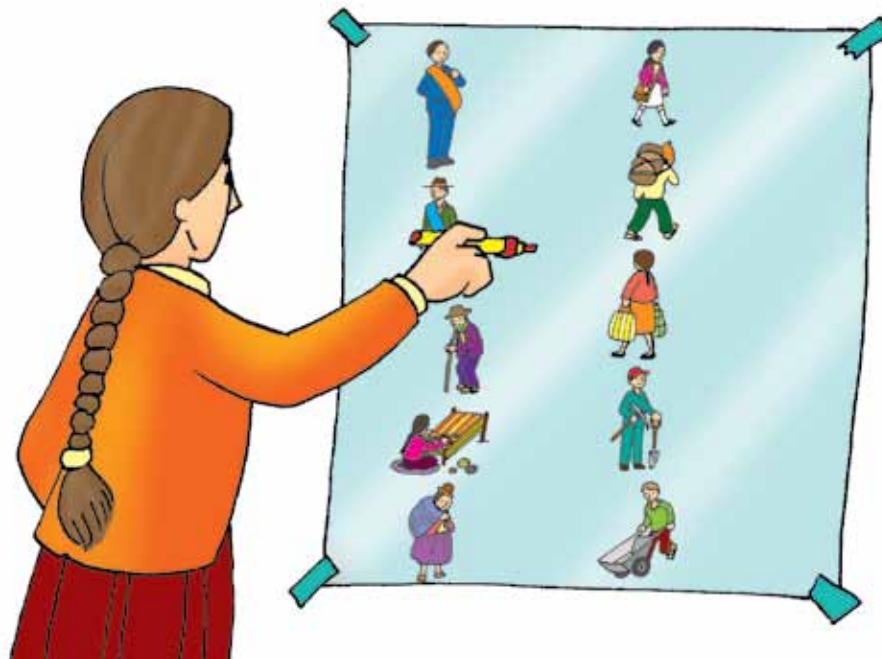
- Identifique a 1 ó 2 “representantes” de cada grupo o tipo de actores², citando con nombre y apellido.
- Califique la participación de cada grupo:
Indispensable.
Muy útil.
Debe participar sólo si hay tiempo o recursos disponibles.
Podemos prescindir de su participación.

El siguiente cuadro puede ayudar a organizar la actividad.

Identificación y priorización de actores

N°	Grupo o tipo	Representante(s)	Nivel de prioridad	
			D	I
1				
2				
3				
4				
...				

Identificación y priorización de los actores (opción "B")



Objetivos:

Identificar a aquellas personas y organizaciones que participaron en una experiencia.

Establecer de qué forma estos actores pudieron ser afectadas con el desarrollo de la experiencia (ya sea en sentido positivo y negativo).

Explorar quiénes y cómo pudieron contribuir u obstaculizar la experiencia y la capacidad de incidencia en la experiencia.



Procedimiento:

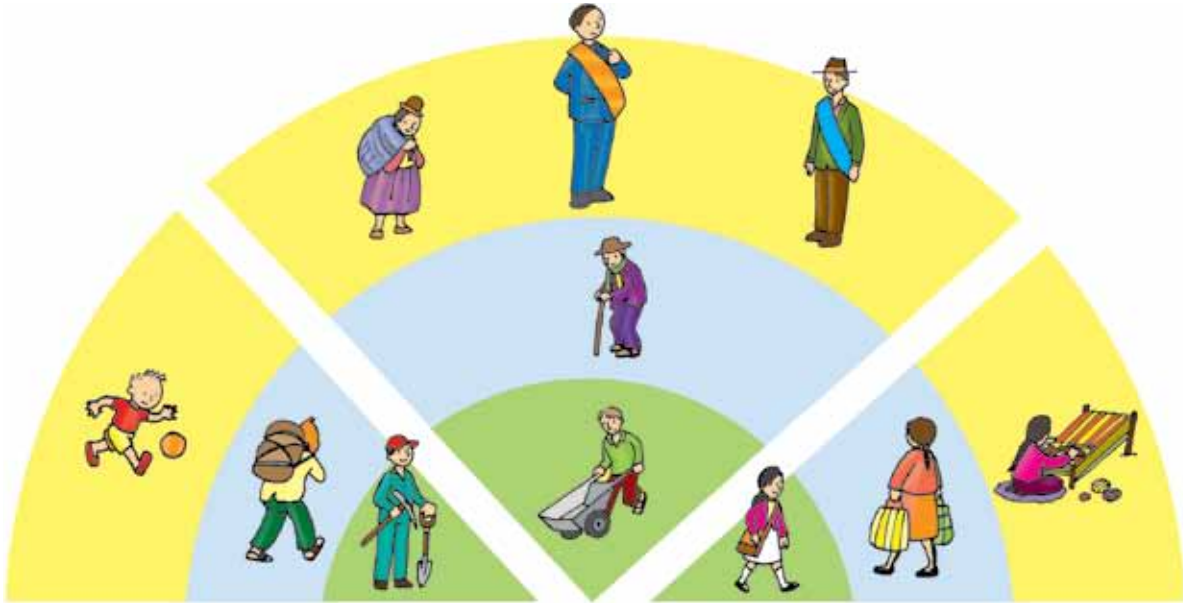
- Se recoge la información de forma participativa, realizando una lista de actores que se considera que estuvieron relacionados con la experiencia. (Se podría apoyar con un mapa de actores).
- En plenario, se identifica el nivel de involucramiento con respecto al grado de interés, objetivos y/o mandatos del actor, como influyó en la experiencia y cómo fue afectado por el desarrollo de la experiencia, los problemas y conflictos. Se debe llegar a un consenso con el grupo que sistematiza la experiencia.
- Estos datos son llenados de manera simultánea en el cuadro de análisis de los involucrados.

Análisis de involucrados

Nº	Actores involucrados	Interés en la experiencia	Responsabilidades, mandatos y objetivos relacionados con la experiencia	Influencia en la experiencia (+) o (-)	Cómo fueron afectados con el desarrollo de la experiencia (+) o (-)	Cómo fueron afectados con el desarrollo de la experiencia (+) o (-)
1						
2						
3						
4						
...						

- Es importante hacer un análisis lo más objetivo y preciso posible. Asimismo, identificar a los actores concretos, evitando generalizaciones tales como: “los campesinos”; por el contrario es necesario identificar por ejemplo a: “la asociación de productores de piña”. Según el grado de importancia en la experiencia, hay roles que son importantes analizar, por ejemplo: El Presidente del Consejo Directivo, entre otros.

El arcoíris de la participación



Objetivos:

Visualizar los actores con un nivel de participación/influencia alto, moderado o bajo con relación a una experiencia. Para su implementación, se propone la siguiente secuencia:



Procedimiento:

- Escribir en tarjetas una lista de actores: personas, grupos, organizaciones que hayan participado de manera directa o indirecta en la experiencia. Señalar con una “D” en la esquina superior derecha de la tarjeta si se trata de un actor directo y con una “I” cuando se trate de un actor indirecto.
- Elaborar dos diagramas de un “arco iris” de tres bandas en un papelógrafo (uno para los actores directos y uno para los actores indirectos). En la banda más pequeña se colocarán a los actores de nivel local (municipal), en la banda del medio a los actores del nivel de la mancomunidad y en la banda superior a los actores del nivel nacional.
- Dividir las bandas del arco iris en tres partes iguales. En la parte derecha se colocarán a los actores con mayor nivel de participación (en el caso de los actores directos) y a los actores con mayor nivel de influencia (en el caso de los actores indirectos), en la parte central a los que tienen un nivel de participación/influencia moderado y en la parte izquierda a los que tienen un nivel de participación/influencia bajo.

Actores directos



Actores indirectos



Plan operativo de la sistematización



86



Objetivos:

Planificar de manera organizada el proceso de sistematización asignando responsables, presupuestos y contar con un plan de intervención.



Procedimiento:

- Habiendo definido la sistematización, se elabora un plan que ordene los pasos a seguir, establezca recursos y plazos, e identifique a las personas responsables.
- Este plan puede ser elaborado cuando se defina el objetivo y el eje de la sistematización, los mismos que deben ser realizados de manera participativa, a fin de generar el compromiso del equipo de sistematización y otros actores.

Plan operativo de la sistematización

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto	Cronograma
1	Taller para la identificación de las etapas del proceso y la reconstrucción de la experiencia.			
2	Recopilación y ordenamiento de información secundaria.			
3	Diseño de guías para las entrevistas y grupos focales.			
4	Validación de la guía de entrevistas y grupos focales con actores claves.			
5	Realización de entrevistas y grupos focales.			
6	Procesamiento de la información.			
7	Taller de análisis de la experiencia y elaboración de lecciones aprendidas.			
8	Redacción del informe preliminar y validación.			
9	Taller de "devolución de resultados" (presentación del informe).			
10	Elaboración del Plan de difusión de la sistematización.			
11	Edición y publicación de la sistematización y producción de medios complementarios de difusión.			

Ficha resumida de la sistematización



88



Objetivos:

Presentar de manera resumida los elementos principales de la propuesta de sistematización¹ a fin de facilitar su seguimiento.

¹ Basada en una propuesta original de Mariluz Morgan (O. Jara).



Procedimiento:

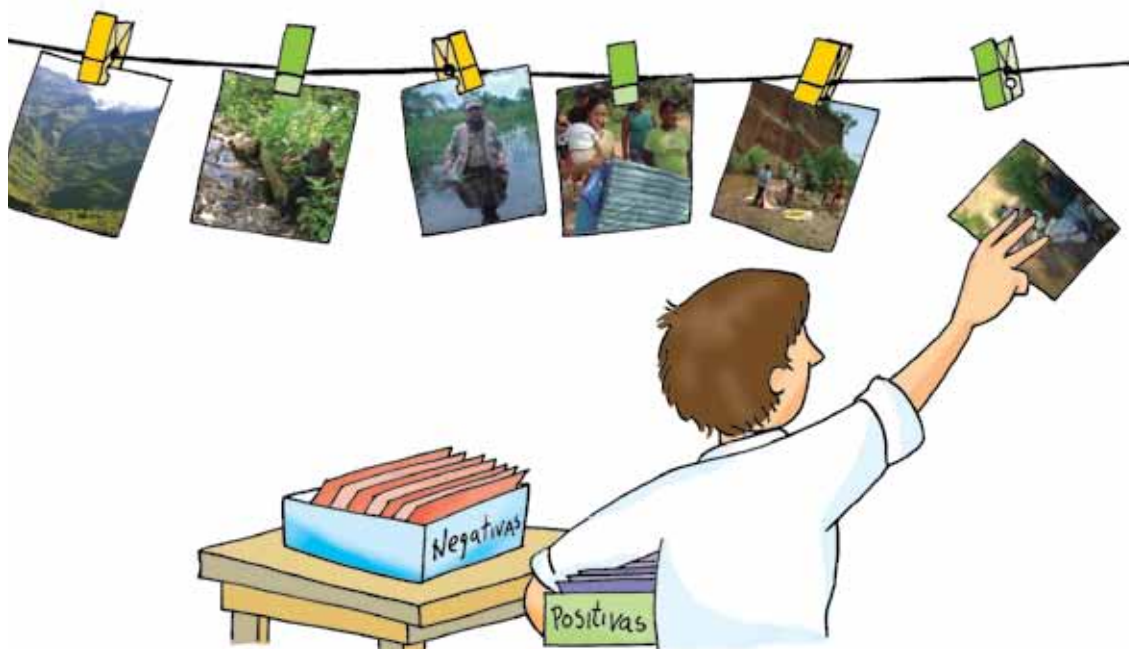
- Nombre de quien elabora la ficha.
- Qué experiencia se quiere sistematizar: delimitación del objeto: dónde y cuándo se realizó, quienes participaron y algunas características.
- Para qué se va a realizar esta sistematización: (definición del objetivo o utilidad que se pretende conseguir con ella).
- Qué aspectos centrales de la experiencia interesan sistematizar (precisar el eje, el hilo conductor que atraviesa la experiencia).
- Fuentes de información que se piensa utilizar (registros).
- Productos que se espera generar con esta sistematización.
- Procedimiento a seguir para el ordenamiento de la información, la reconstrucción histórica, la interpretación crítica y la elaboración de productos de esta sistematización.

Acciones resumidas de la sistematización

Nº	Fecha	Actividad	Participantes	Responsables
1				
2				
3				
4				
...				

- Comentarios o inquietudes.

Matriz de secuencia histórica – línea del tiempo



90



Objetivos:

Busca ordenar en una secuencia histórica la experiencia, marcando los principales momentos que ocurrieron, describiendo los hechos acontecidos durante esa etapa y representándolos de forma gráfica.



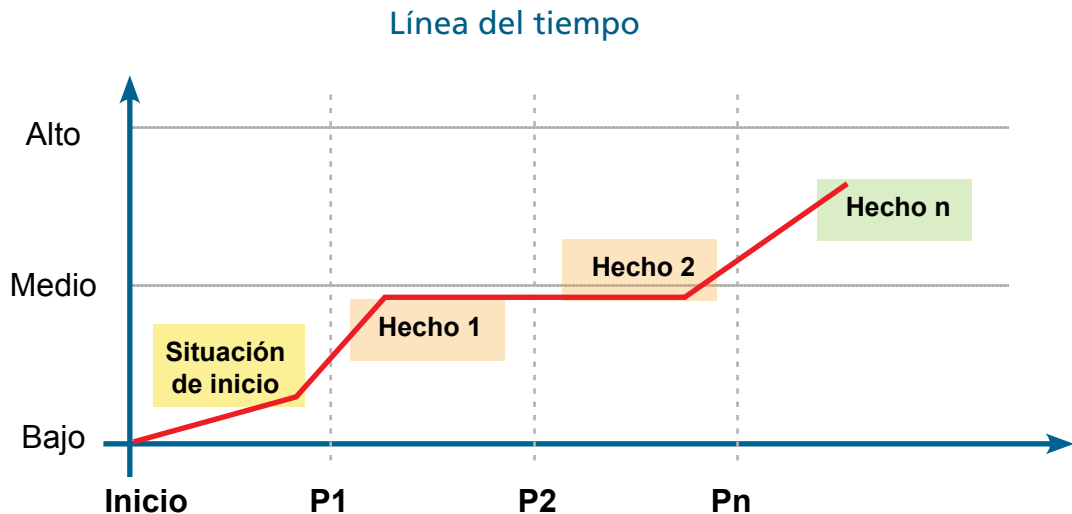
Procedimiento:

- En primer lugar, se debe contar con participantes de diferente edad, hombres y mujeres que puedan contar desde una perspectiva propia, su vivencia.
- Se pide al grupo recordar la experiencia, señalando ellos/as mismos/as los momentos más importantes donde existieron cambios significativos en la experiencia. Los mismos participantes se retroalimentan y reconstruyen los hechos.
- Se llena la matriz en función de estos momentos, pidiendo recordar nuevamente los hechos ocurridos en la experiencia, por periodos de tiempo, tal como ocurrieron. Se señalan los hechos positivos y los hechos negativos, en consenso con los participantes

Matriz de secuencia histórica

Nº	Período	Hechos positivos	Hechos negativos
1			
2			
3			
4			
...			

- Cada período será marcado de forma cronológica y se anotarán los hechos relevantes, con palabras o frases cortas que resuman la experiencia.
- Se puede trazar un nuevo eje e ir viendo el avance positivo o negativo de la experiencia, a partir de la aparición de un nuevo elemento.



La representación gráfica de la experiencia, nos permite ver la historia de la experiencia e identificar los momentos o hitos principales que ocurrieron en la misma; asimismo, identificar los principales cambios y preguntarnos: ¿Cuáles fueron las razones de esos cambios?, ¿qué actores influyeron en ellos?, y ¿qué elementos del contexto o del proyecto fueron los que llevaron a cambiar, mantener o eliminar algo?

Río de la vida



Objetivos:

Es una técnica que nos permite reconstruir de forma participativa el proceso histórico de una experiencia.

Nos ayuda a reconstruir la experiencia con participantes que en muchos casos no saben leer ni escribir, democratizando la información, logrando una mayor participación e involucramiento.



Procedimiento:

- Se pide a los participantes recordar la experiencia, desde su inicio hasta el momento actual. Se les pide que recuerden cuáles han sido los principales momentos o cambios que han vivido.

- Se les pide que lo que han recordado, de manera conjunta, puedan dibujarlo en un “río de la vida”. Se les explica que comparamos la experiencia con un río porque ambos tienen diferentes fuentes, van creciendo y en algunas partes se ensancha y en otras se estrecha. Por momentos el agua fluye más rápido o se puede estancar. Cada elemento dibujado se complementa con algunas palabras escritas que dé sentido al dibujo.
- Se pide a uno de los participantes que explique el río de la vida, indicando las razones por las cuales dibujaron los elementos en cada parte.
- Debe existir una persona que registre la información, tal como lo indica el participante. Es importante grabar en audio y mejor en video.
- Los demás participantes pueden retroalimentar lo expuesto, formular preguntas sobre estos momentos, buscando una mayor riqueza en cuanto a lo que aconteció, las causas, las personas que participaron, lo que provocó el cambio, etc.
- Se puede anotar palabras o frases cortas en tarjetas de colores que apoyen al río de la vida.

Historia de la vida



Es una narración que hace una persona de su propia vida, bajo su punto de vista y con sus palabras.



Objetivos:

Explicitar el proceso vivido de una persona, familia o comunidad a través de sus propias palabras.



Procedimiento:

- Se pide al participante dibujar las etapas más importantes de su vivencia con respecto a una innovación, una situación social, el desarrollo de su vida misma.

- Sobre la base del gráfico, la persona empieza a narrar la experiencia, según como la vivió. Se le pregunta cómo se inició la experiencia, cuáles eran los problemas, como realizó una determinada práctica.
- Se va registrando la información en base al formato anterior.

Registro y procesamiento de la información secundaria



Objetivos:

Aprovechar adecuadamente la información existente en las fuentes secundarias.



Procedimiento:

- En primer lugar, hacer un registro de la información relevante: su utilidad en función de los momentos clave del proceso, dónde se ubica y qué prioridad tiene.

Ficha de información documental

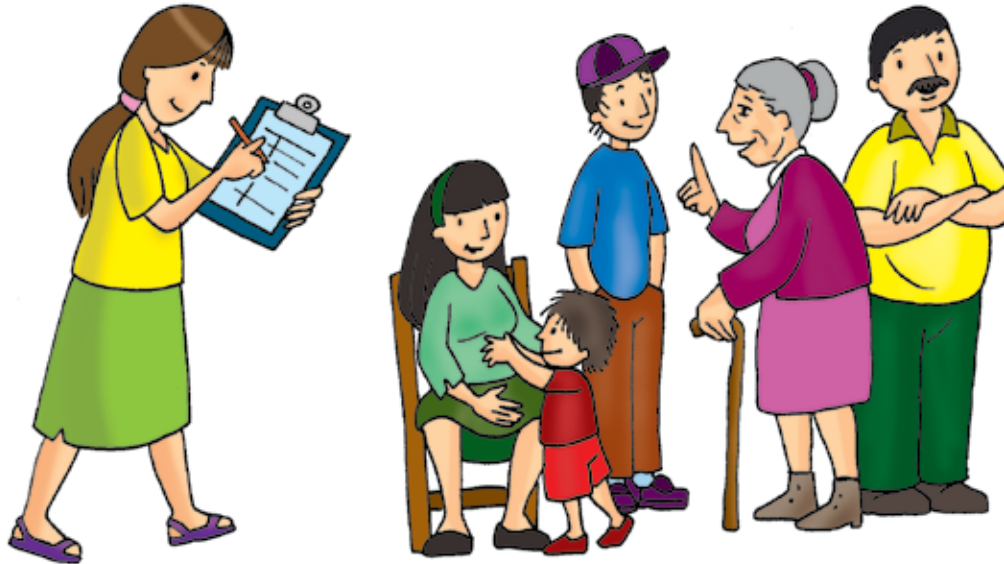
Nº	Tipo	Nombre del documento	Descripción de la información relevante	Para qué momento clave será útil	Dónde está o quién tiene la información	Prioridad
1		Plan Estratégico de la Mancomunidad	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos y estrategias Áreas prioritarias de intervención. 	Situación inicial	Gerente de la mancomunidad	
2						
3						
N						

- En segundo lugar, priorizar las fuentes a consultar a partir de la información registrada.
- En tercer lugar, extraer y procesar la información relevante usando la ficha a continuación. Deberán llenarse tantas fichas como fuentes documentales y audiovisuales se hayan priorizado:

Ficha de procesamiento de la información secundaria

Tipo de documento: Publicación (); Informe (); Estudio (); Audiovisual () Título: Autor: Editorial (en caso de publicación): Lugar y fecha de edición:	
Momento clave	Síntesis de las ideas principales
Situación inicial	
Desarrollo de la experiencia	
Situación actual o final	
Lecciones aprendidas	

Plan de entrevistas y grupos focales



Objetivos:

La herramienta busca organizar el proceso de toma de entrevistas y realización de grupos focales, identificando a los participantes y asignando personas responsables para el recojo de la información.



Procedimiento:

- Para organizar el recojo de información primaria, se elaborará un plan de entrevistas y grupos focales, partiendo de cuatro preguntas simples: ¿A quié-

nes vamos a entrevistar?, ¿con qué técnica?, ¿sobre qué temas? y ¿quiénes los van a entrevistar?

- Se puede utilizar una matriz de planificación, colocando en la primera columna la relación de los actores priorizados; en la segunda columna especificar la técnica a utilizar con ese entrevistado (entrevista en profundidad o grupo focal); en la tercera columna se colocarán los temas principales que serán abordados con cada entrevistado y; finalmente, en la cuarta columna, se pondrá el nombre de la o las personas que serán encargadas de realizar la entrevista.

Ficha de información documental

Nº	A quiénes se va a entrevistar	Técnica a utilizar	Cuáles son los temas de la entrevista	Quién(es) realizarán la entrevista
1				
2				
3				
4				
...				

Entrevistas en profundidad



Objetivos:

Recopilar información de fuentes primarias, recogiendo los aspectos principales desde la visión del entrevistando .

Debemos responder, en primer lugar:

- ¿A quiénes vamos a entrevistar?
- ¿Quiénes los van a entrevistar?
- ¿Sobre qué temas los vamos a entrevistar?



Procedimiento:

- Es fundamental basar las entrevistas en el eje de sistematización y no en otros temas diversos.

- Identificar los actores directos e indirectos a ser entrevistados.
- Obtener las opiniones y puntos de vista de cada participantes sobre los siguientes cuatro temas: (i) La situación inicial y su contexto, antes del inicio de la experiencia. (ii) El proceso de intervención y su contexto. (iii) La situación final o actual y su contexto (resultados y beneficios). (iv) Las lecciones aprendidas.
- Para cada una de las personas que se va a entrevistar, escriba una serie de preguntas que cubran cada uno de los cuatro temas. Piense que la entrevista no debe durar más de 120 minutos.
- Defina quién estará a cargo de hacer cada entrevista. Analice con cuidado las ventajas y desventajas de cada posible entrevistador, con relación a cada entrevistado.

El siguiente formulario puede ayudarlo a organizar esta actividad:

Ficha de información documental

Plan de entrevistas en profundidad		
Nombre del entrevistado		
Nombre del entrevistador		
Fecha	Lugar	Caso
Tema	Preguntas	
Situación inicial		
Proceso de intervención		
Situación final		
Lecciones aprendidas		

Guía de grupos focales



Objetivos:

El grupo focal es una sesión colectiva que tiene por objetivo recabar información acerca de los puntos de vista y percepciones de un grupo de actores y llegar a ciertos consensos. Se desarrolla como un intercambio de opiniones abierto, que es apoyado por un moderador que promueve el diálogo en base a algunas preguntas orientadoras.

Participantes:

Los participantes que serán entre seis a diez personas, deben tener características homogéneas y haber sido priorizados entre los actores que tuvieron un nivel de participación (influencia) alto y medio con relación a la experiencia.

Por ejemplo, se podría realizar un grupo focal con los técnicos de la mancomunidad encargados de la Reducción del Riesgo de Desastres y el Cambio Climático. Otro grupo focal podría realizarse con líderes de las organizaciones de mujeres de las comunidades.



Procedimiento:

- Se convocará a los actores priorizados para su participación en grupos focales.
- Se preparará una guía de preguntas orientadoras, que ordene e incentive la discusión en torno a los diferentes momentos de la experiencia a sistematizar. Se partirá de lo general a lo específico y de lo positivo a lo negativo. A partir de las preguntas debe ser posible ampliar la discusión.
- Los grupos focales serán conducidos por un moderador(a) que tenga experiencia en la conducción de grupos, que conozca los objetivos de la sistematización para comprender e interpretar adecuadamente las discusiones y respuestas de los participantes, que conozca los códigos culturales del territorio e incentive la participación activa de todos los asistentes.
- El moderador debe estar acompañado de un relator para observar el comportamiento de los participantes.
- El grupo focal durará alrededor de dos horas.
- Se tomarán los siguientes datos de los participantes:

Ficha de registro de participantes en el grupo focal

N°	Nombre	Sexo	Edad	Organización	Cargo
1					
2					
3					
4					
...					

Ordenamiento y clasificación de la información



Objetivos:

Organizar toda la información que fue recogida mediante entrevistas y grupos focales sobre los distintos aspectos de la experiencia, teniendo en cuenta el eje de sistematización.



Procedimiento:

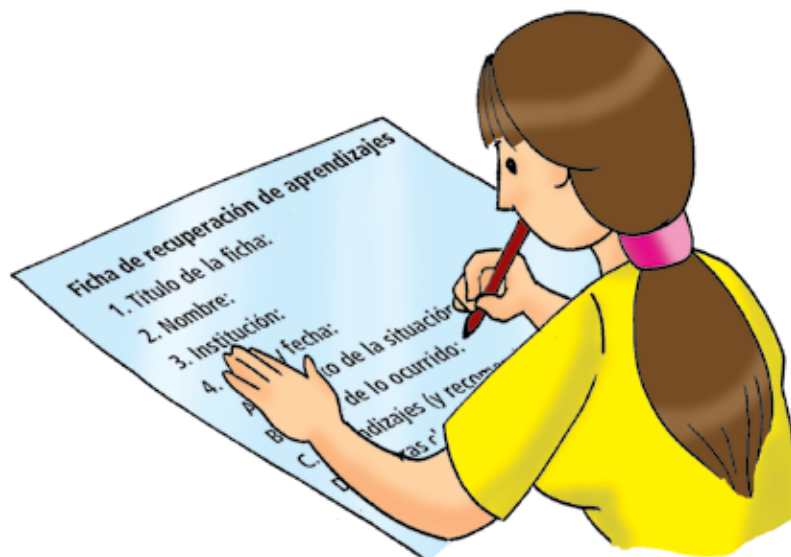
- Para ordenar la información, se propone clasificarla en función de las etapas del proceso seguido por la experiencia: situación inicial, desarrollo de la experiencia y situación actual o final.

- Adicionalmente se añaden dos filas, una para las lecciones aprendidas y otra para las recomendaciones. Se coloca una columna por entrevistado.
- Es importante que, a momento de sintetizar la información relevante brindada por cada entrevistado, se consideren sus puntos de vista y opiniones, sin emitir conclusiones o interpretaciones adelantadas, pues éstas se trabajarán en la fase de análisis crítico de la experiencia.

Ficha de procesamiento de las entrevistas

Tema \ Entrevistado	Síntesis de las ideas principales					
	1	2	3	4	5	6
Situación inicial						
Desarrollo de la experiencia						
Situación actual o final						
Lecciones aprendidas						
Recomendaciones						

Ficha de recuperación de aprendizajes



Objetivos:

- Recuperar lecciones de momentos significativos para ir conformando un banco de información de aprendizajes¹, que pueda usarse en la sistematización y ser compartido con otras personas interesadas en las experiencias que realizamos.
- Ejercitarse en la redacción ordenada de relatos sobre hechos y situaciones importantes y aprendizajes cotidianos.

¹ Formato de registro de experiencias y aprendizajes particulares a lo largo de un proceso. Puede ser muy útil para formar un “banco de recuperación de aprendizajes” disponible para el uso de otras personas; para servir de referencia en un proceso de sistematización de mediano plazo; para divulgar aspectos significativos de las experiencias que se llevan a cabo o para ejercitar el hábito de registrar y reflexionar críticamente a lo largo de un trayecto. Los contenidos pueden variar dependiendo de intereses particulares. Inspirada en las “Fichas de capitalización de experiencias” del autor O. Jara (www.camaren.org).



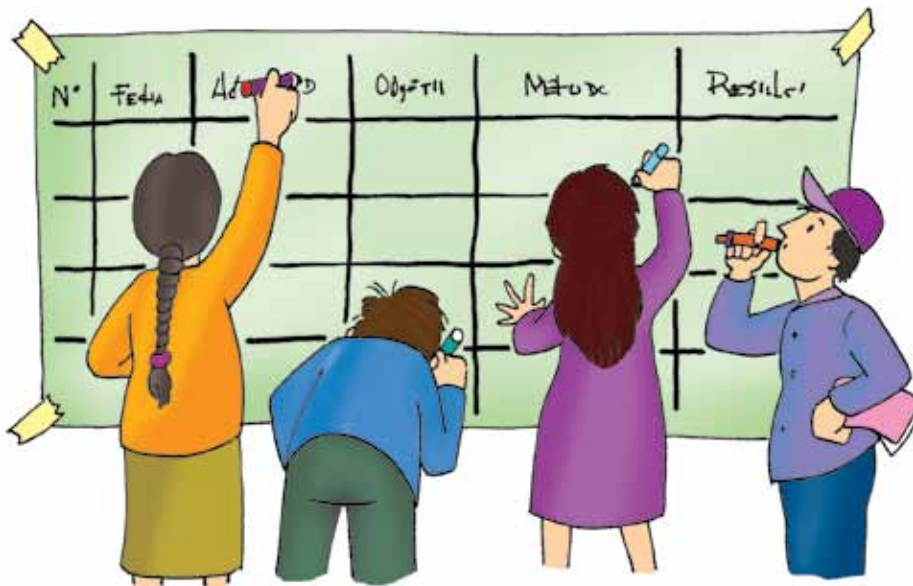
Procedimiento:

Información de la ficha

- a) Contexto de la situación:** Una o dos frases sobre el contexto significativo: dónde, cuándo, quiénes participaron, con qué propósito...; es decir, una referencia que ubique lo que se va a relatar en un contexto más amplio.
- b) Relato de lo que ocurrió:** Una página describiendo lo que sucedió, narrado de tal manera que se pueda dar cuenta del desarrollo de la situación, su proceso, el rol jugado por los diferentes actores involucrados.
- c) Aprendizajes:** Una y media páginas sobre las enseñanzas que ese momento nos ha dejado y cómo nos podrían servir para un futuro. Se puede incluir recomendaciones o sugerencias.
- d) Palabras claves:** Descriptores que nos permitan identificar los temas centrales a los que se refiere la experiencia.

N°	Ficha de recuperación de aprendizajes	
1	Título de la ficha:	
2	Nombre:	
3	Institución:	
4	Lugar y fecha:	
A	Contexto de la situación o identificación del problema:	
B	Relato de lo ocurrido:	
C	Aprendizajes (y recomendaciones):	
D	Palabras claves:	

Matriz de registro de acciones durante la ejecución de la experiencia



Objetivos:

Construir una síntesis visual de lo realizado en la experiencia, ordenada cronológicamente para registrar las acciones más significativas, visualizar continuidades y discontinuidades e identificar etapas. Su uso principal es durante la ejecución de la experiencia.



Procedimiento:

- Esta matriz se debe construir con flexibilidad. El número y tipo de columnas depende de la necesidad e interés en cada proceso de sistematización.

- Describir sintéticamente lo más relevante.
- Se puede colocar en un lugar visible y grande (cartelera, pared, etc.).
- La matriz debe llenarse con el período que se ha escogido sistematizar.
- Una vez llenada, permite identificar etapas. Se ubican las que realmente se dieron, no las que estaban en el proyecto; es decir, lo realizado, no lo planeado (que no siempre coinciden).

Registro de acciones

N°	Fecha	Actividad	Participantes	Objetivo	Método	Resultados	Contexto	Observaciones
1								
2								
3								
4								
5								
6								
...								

Matriz de acuerdos y desacuerdos



Objetivos:

Interpretar y hacer un análisis crítico de la información recogida, para elaborar las lecciones aprendidas.



Procedimiento:

- Se debe identificar los puntos de acuerdo y desacuerdo y presentarlos al grupo en un taller de multi-actores.

- Lo principal es discutir y reflexionar, llegando a consensos y respetando los disensos y elaborar las lecciones aprendidas.

Para el trabajo, se puede utilizar la siguiente matriz:

Matriz de acuerdos y desacuerdos

	Ideas sobre las que hay acuerdos	Desacuerdos
Situación inicial		
Proceso de intervención		
Situación final		
Lecciones aprendidas		

Medios de transporte



Objetivos:

Realizar un análisis de la experiencia, colocándose en la posición de un actor externo al proceso.



Procedimiento:

- a) INICIO de la sesión y explicación del objetivo de la técnica y su procesamiento.
- b) FORMACIÓN DE SUBGRUPOS de mínimo cinco personas, utilizando alguna dinámica que permita la integración al azar de los subgrupos. Cada grupo nombra un relator.
- c) DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS: Se pide que cada subgrupo elija el medio de transporte (*bus, avión, patines, caballo u otro*) que represente "el

proceso de la experiencia" vivido hasta la fecha, bajo la metáfora de mirar cómo ha sido "el viaje", es decir, el proceso que se quiere analizar, tratando de identificar qué consideran como los principales avances y qué aspectos se constituyen en las principales limitaciones.

Discutir en grupo, durante 20 minutos, las siguientes preguntas:

- ¿Cómo estábamos antes de subirnos al medio de transporte? (en cuanto al proceso de la experiencia a analizar).
- ¿Qué avances y limitaciones encontramos durante el viaje?
- ¿Qué nos falta para llegar a la meta deseada?

Enseguida el grupo elabora las conclusiones, por medio de un dibujo que muestre claramente el recorrido del viaje en el medio de transporte elegido y las respuestas a cada una de las preguntas de la discusión.

- d) **PLENARIA:** Se pegan todos los dibujos en una pared visible para todos los participantes. Cada relator expone las conclusiones del subgrupo. Si es necesario, el facilitador hace preguntas que amplíen la información sobre cada uno de los puntos trabajados.
- e) **CONCLUSIONES:** Se recapitulan los avances y dificultades, así como las proyecciones y expectativas del mismo.



Requerimientos:

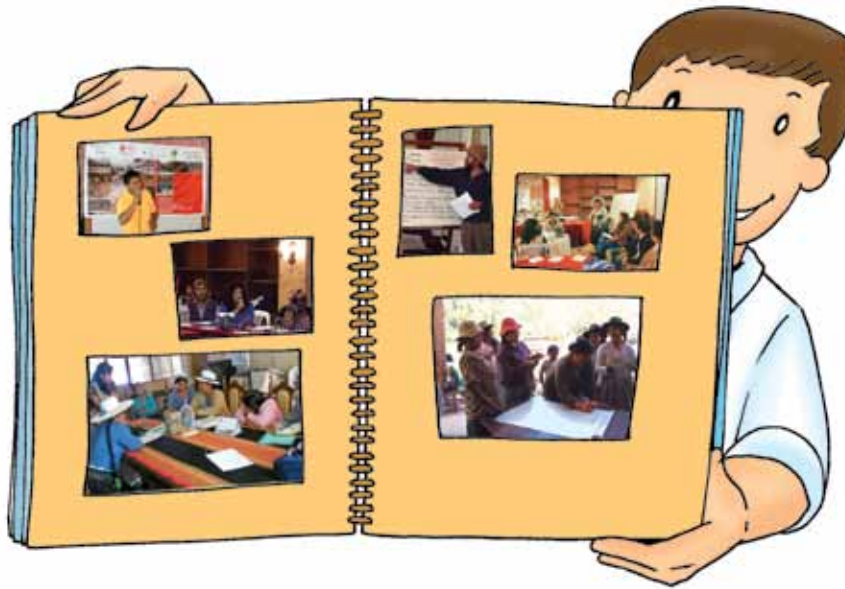
114

Materiales: A cada subgrupo se le entrega un juego de materiales que incluye pliegos de papel periódico, marcadores de diferentes colores, cinta de enmascarar y papelógrafos.

Tiempo: 1 hora

Espacio: Salón amplio con mesas de trabajo para los grupos.

Escribiendo juntos



Objetivos:

Recuperar en imágenes el desarrollo de la experiencia, y en base a éstas redactar en grupo las principales conclusiones.



Procedimiento:

- Se acompaña a una o varias personas beneficiarias a lo largo de la experiencia, sacando fotos sobre los diferentes pasos.

- Se organizan las fotografías por períodos de tiempo, donde se vayan visualizando cambios más notorios.
- En base a las fotografías, se va vaciando en el formato anterior la narración de la persona de la que se está sistematizando su experiencia.
- Se reflexiona sobre los principales aprendizajes y las lecciones aprendidas.

Mapas, maquetas y transectos



Objetivos:

Son herramientas que reproducen una imagen en dos o tres dimensiones y permiten visualizar, de manera gráfica, los cambios positivos o negativos de un entorno, las personas, los recursos naturales, etc. en una determinada zona y que pueden servir para motivar a comunidades a contar sus experiencias. También se puede utilizar un mapa para facilitar el análisis y discusión sobre la situación inicial y la situación actual en el desarrollo de la experiencia.



Procedimiento:

- Se realiza el ejercicio con la elaboración del mapa de la situación inicial y actual, señalando los principales cambios.

- Se designa a una persona para que registre la información.
- Se motiva a que voluntariamente una o dos personas lo dibujen. Se inicia con un punto central de preferencia: la plaza, la iglesia u otra referencia específica.
- A medida de que avanza el ejercicio, otras personas van participando y luego muchas complementan con detalles. Si es necesario se amplían las hojas para mantener la proporcionalidad del dibujo o mapa.
- Las mujeres también pueden hacer sus propios mapas, para que se destaquen otros detalles de su interés.
- Una vez dibujados los mapas o elaboradas las maquetas, se señalan los elementos principales, también se pueden añadir algunas conclusiones escritas.
- Se designa a un representante del grupo para que exponga el contenido del mapa al resto de los participantes.

Sociodramas



Los sociodramas son útiles para explicar temas complicados, motivar y mostrar sentimientos, otorgarle voz y acción a los componentes naturales y reconstruir una experiencia mediante la representación.

Esta herramienta permite también analizar el proceso y recoger percepciones. No se requiere contar con muchos materiales, en todo caso el mejor recurso es la imaginación alrededor de un tema central, eje o categoría de análisis.



Objetivos:

- Tratar temas críticos o preocupantes para impactar a un público desde un enfoque cómico o dramático.
- Explicar o informar temas que a veces no es posible de manera formal.
- Reflejar aquellos aspectos vividos que marcaron más en la experiencia, asimismo reflejar actitudes, formas de intervención, estilos de liderazgo, sentimientos y emociones que no pueden ser expresados en otras herramientas.



Procedimiento:

- Definir el objetivo en forma clara ¿Qué es lo que se quiere mostrar con el sociodrama y el tema central del mismo?
- Trabajar sobre el contenido y pasos que se desarrollarán en el sociodrama.
- Definir a los actores y el tema que representarán.
- Hacer un ensayo y pedir la opinión de otra persona para ver si logrará alcanzar el objetivo del aprendizaje.
- Realizar ajustes necesarios y reunir los materiales o disfraces necesarios.
- Es aconsejable que el sociodrama tenga una duración máxima de 10 minutos.
- Una persona debe registrar la información relevante y grabar en video la representación.
- Generar un espacio de análisis y retroalimentación sobre cómo se representó la experiencia: ¿Cómo se sintieron al ver la experiencia o en un momento específico?, ¿ocurrió la experiencia así como la representaron?, ¿existen semejanzas, diferencias?, ¿qué aspectos faltarían representar en el sociodrama?
- Los participantes sacarán sus conclusiones y lecciones aprendidas.

Análisis de Poder, Interés y Legitimidad (PIL)



Objetivos:

- Es una herramienta que nos permite realizar un análisis de los actores, al inicio y en el momento actual de la experiencia, logrando:
Identificar de qué manera se posicionan los actores que intervienen en un determinado problema o acción.
- Observar las relaciones de colaboración o conflicto entre los actores y determinar medidas tendientes a dinamizar la colaboración o mitigar el conflicto.
Identificar los intereses en juego, la legitimidad que poseen los actores y los usos que le dan a sus recursos de poder.



Procedimiento:

En consenso, se determinan los grados de Poder, Legitimidad e Interés (PIL) para cada actor analizado. A partir de la discusión en grupo, se anota con una X los

niveles que aparecen en la siguiente tabla, tanto de la situación al inicio de la experiencia como en la actualidad:

Situación al inicio

Actor individual o grupal						
PODER	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo/Ninguno	<input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN						
LEGITIMIDAD	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo/Ninguno	<input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN						
INTERÉS	Alto +	<input type="checkbox"/>	Medio +	<input type="checkbox"/>	Bajo/Ninguno	<input type="checkbox"/>
	Alto -	<input type="checkbox"/>	Medio -	<input type="checkbox"/>		
DESCRIPCIÓN						

Los resultados por actor se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Poder} + \text{Interés} + \text{Legitimidad} = \text{PIL}$$

Luego se clasifican los actores llenando las siguientes matrices:

Resumen de la situación inicial

Nº	Actores	P	I	L	Tipo
1					
2					
3					
4					
5					
6					
...					

Resumen de la situación actual

Nº	Actores	P	I	L	Tipo
1					
2					
3					
4					
5					
6					
...					

Después se resume la información en la siguiente matriz:

Categorización de actores

Categoría	Tipo de actor	Actor
CATEGORÍA I		
Dominantes	PIL	
Fuertes	PI	
CATEGORÍA II		
Influyentes	PL	
Inactivos	P	
Respetados	L	
CATEGORIA III		
Vulnerables	IL	
Marginales	I	

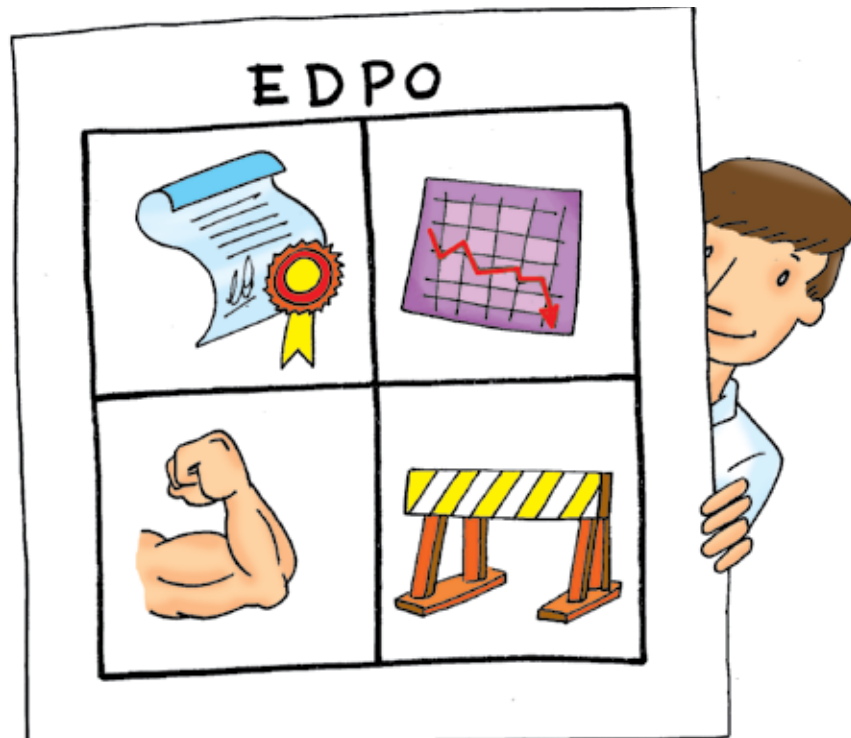
Se traslada cada uno de los actores al gráfico siguiente y se realiza esta operación en el momento de inicio y en el momento actual.

Análisis de los actores



Se compara el gráfico de actores al inicio con la situación actual, generando un proceso de reflexión y análisis crítico que es registrado. Se sacan lecciones aprendidas.

Análisis EDPO



Objetivos:

La herramienta permite realizar un análisis integral identificando los éxitos, debilidades, potencialidades y obstáculos que se dieron en la experiencia.



Procedimiento:

- Los grupos de trabajo pueden estar clasificados según grupo de interés.

- Se realiza una lluvia de ideas respecto a: los éxitos, las debilidades, las potencialidades y los obstáculos, generando un proceso de discusión que se sintetiza en la siguiente matriz:

Matriz EDPO

Éxitos	Debilidades
Potencialidades	Obstáculos

Con la información obtenida se identifican los acuerdos y desacuerdos. Luego se cruzan las variables Éxitos con Debilidades y Potencialidades con Obstáculos, en base a lo cual se sacan conclusiones y lecciones aprendidas. Ver la siguiente matriz:

N°	Actores	Análisis general	Lecciones aprendidas
1	Éxitos que han reducido debilidades o viceversa.		
2	Potencialidades que han saltado obstáculos o viceversa		

Redacción del Informe Final



Para la elaboración del Informe Final se propone la siguiente estructura dividida en doce partes: resumen ejecutivo, introducción, eje de la sistematización, actores, aprendizajes, situación inicial y su contexto, proceso de intervención y su contexto, situación actual y su contexto, aprendizajes, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1. Introducción

Tema:

- ¿Cuál es el eje de la sistematización?
- ¿Cuál es la relevancia de este tema para la institución, el financiador, la población, las autoridades y para otras experiencias similares?

Institución:

- ¿Cuál fue la motivación de la sistematización?
- ¿Quién encargó este trabajo, quién financia o quién es responsable institucional?

Equipo de trabajo:

- ¿Cuál es nuestra ubicación y rol?
- ¿Quiénes participaron en el proceso?
- ¿Cuál ha sido la experiencia previa del equipo en términos conceptuales y metodológicos?

Enfoque y metodología:

- ¿Cuál es el enfoque de la sistematización?
- ¿Cuál fue la metodología?
- ¿Cuál fue el proceso y el tiempo?
- ¿Cuáles fueron los factores favorables y desfavorables?
- ¿Cuáles fueron las fuentes y su disponibilidad?

Presentación breve:

- ¿Dónde se desarrolló la experiencia?
- ¿Qué período cubre?
- ¿Cuáles son las partes y su contenido?
- ¿Cuáles son los principales aprendizajes?
- ¿Cuáles son las principales conclusiones y recomendaciones?

2. Eje de la sistematización

- ¿Cuál es el tema central de la experiencia que se observará? ¿Por qué es importante sistematizar esta experiencia?
- ¿Cuál es la población protagonista y participante de la experiencia?
- ¿Cuál es el ámbito territorial de la experiencia?
- ¿Cuál es la fecha de inicio y final que se observará?
- ¿Cuáles son los antecedentes más importantes de la experiencia?

3. Actores directos e indirectos de la experiencia

- ¿Quiénes son los actores protagonistas que interviene en la experiencia (describa sus intereses y posición a favor y en contra respecto al tema de sistematización)?
- ¿Quiénes son los actores secundarios que interviene en la experiencia? Describa sus intereses y posición a favor y en contra, respecto al tema de la sistematización.
- ¿Quiénes son los otros actores relacionados al proyecto?
- ¿Qué cambios en su posición y práctica hubo entre el inicio, desarrollo y final de la experiencia?

4. Descripción y reflexión crítica sobre la situación inicial y su contexto

- ¿Cuál era la situación inicial sobre el tema a sistematizar y la experiencia? Describa la situación de los principales indicadores identificados en el marco conceptual (antes de la intervención).
- ¿Podría mostrar datos respecto a esta situación inicial (línea base, diagnóstico, etc.)?
- ¿Cuál fue el enfoque, objetivo y estrategias (hipótesis inicial de trabajo) del proyecto de intervención?
- ¿Cuál era la actitud y las competencias respecto al problema de intervención de los principales actores?
- ¿Cuáles fueron los elementos relevantes del contexto?

5. Descripción y reflexión crítica sobre el proceso de intervención y su contexto

- ¿Cuáles son los principales hitos identificados en el período de sistematización?
- ¿Cuáles son las etapas identificadas?
- ¿Cuáles fueron las principales estrategias, metodologías y actividades desarrolladas en cada etapa?
- ¿Cómo participaron los diferentes actores y cómo se relacionaron entre ellos?
- ¿Qué procesos previstos y no previstos inicialmente se dieron durante la ejecución del proyecto?
- ¿Qué problemas y dificultades se presentaron durante la ejecución del proyecto y cómo se resolvieron?
- ¿Cuáles fueron los factores que facilitaron el desarrollo del proyecto?
- ¿Qué técnicas, materiales, recursos o insumos más importantes utilizaron en cada una de las etapas?
- ¿Cómo influyeron los aspectos institucionales y los aspectos culturales, económicos, geográficos, políticos del contexto en el diseño e implementación del proyecto?

6. Descripción y reflexión crítica sobre la situación actual y su contexto

- ¿Qué cambios se produjeron con relación a la situación de inicio?
- ¿Cuáles fueron los principales resultados conseguidos?, ¿por qué se dieron esos resultados?
- ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles?, ¿de qué manera se distribuyeron esos beneficios entre los diferentes actores?, ¿hubo actores perjudicados?, ¿por qué?
- ¿Cuáles fueron las intervenciones y actividades que no consiguieron productos y resultados?, ¿por qué?
- ¿Cuáles fueron los resultados positivos y negativos no esperados?
- ¿Hay algún elemento en el contexto, que podrían influir en la situación actual?

7. Lecciones aprendidas

- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas considerando todos los aspectos positivos identificados?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas considerando todos los aspectos negativos identificados?

8. Recomendaciones

- ¿Cuáles son las principales recomendaciones en términos conceptuales, metodológicos, tecnológicos para desarrollar mejor esta experiencia u otra similares en el futuro?
- ¿Qué recomendaciones haría para cada uno de los actores participantes en la experiencia?

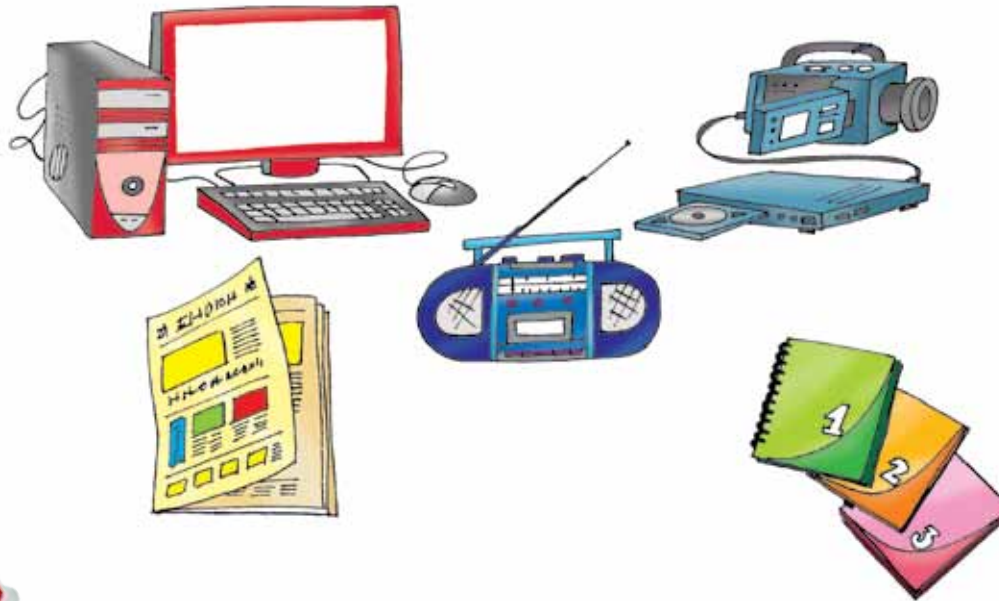
9. Bibliografía

- ¿Cuáles son las principales recomendaciones en términos conceptuales, metodológicos, tecnológicos para desarrollar mejor esta experiencia u otra similares en el futuro?
- ¿Qué recomendaría a cada uno de los actores participantes de la experiencia?

8. Recomendaciones

- Fotos
- Grabaciones
- Notas
- Cuaderno de notas
- Esquemas
- Mapas mentales
- Mapas conceptuales

Matriz del Plan de Comunicación y Difusión



Objetivos:

Esta herramienta permite planificar e identificar los medios y espacios más eficaces para comunicar e incidir mejor en nuestros destinatarios, con intereses diferentes sobre los resultados y lecciones aprendidas de la experiencia sistematizada. Para lo cual nos planteamos las siguiente interrogantes:

- ¿Qué comunicar?
- ¿A quién comunicar?
- ¿Para qué comunicar?
- ¿Cuándo comunicar?




Procedimiento:

Cada destinatario requiere un tipo de información particular, tanto en los contenidos como en la forma y lenguaje, sin olvidar la posibilidad de comunicar los resultados y las lecciones aprendidas a través de diferentes medios: escritos, audiovisuales, cibernéticos, etc., que previamente son revisados por su eficacia y pertinencia.

Plan de Comunicación

Plan de Comunicación				
Nº	Destinatario	Producto	Utilidad	Hito/espacio eficaz para la difusión
1				
2				
3				
4				
5				
6				
...				

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confederaziun Svizra
Confederaziun Svizzera
Confederaziun Svizra
Confederaziun Svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

 **PRRD**
Programa de Reducción
del Riesgo de Desastres

PROGRAMA
CONCERTAR
miembro de **GESTOR**

 **HELVETAS**
Swiss Intercooperation



 **inter**
cooperation
AMÉRICA LATINA