



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional

**CONSULTORÍA “ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
INCENTIVANDO EL USO Y APROVECHAMIENTO DE LA PLATAFORMA
CONSTRUYENDO EN RED (CER)”**

GUÍA DE SISTEMATIZACIÓN: BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL

Esta guía fue elaborada por el equipo consultor del Centro de Estudios y Proyectos SRL., en el marco de la consultoría "ACOMPañAMIENTO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INCENTIVANDO EL USO Y APROVECHAMIENTO DE LA PLATAFORMA CONSTRUYENDO EN RED (CER)"

Contenidos: Silvia Salinas Mulder

Adaptación, complementación y diseño: Claudia Fernández Ovando

Marzo, 2017



TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-------------|---|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 4 |
| A. | Marco referencial del Proyecto de Formación técnica profesional | 4 |
| B. | La gestión del conocimiento en el marco del Proyecto de formación técnica profesional | 5 |
| C. | Antecedentes de la Guía | 6 |
| D. | Propósito y Alcance | 6 |
| II. | OBJETIVO DE LA GUÍA | 7 |
| III. | CONCEPTOS Y CRITERIOS CLAVE | 8 |
| A. | Qué entendemos por sistematización | 8 |
| B. | Qué es una “buena práctica” | 9 |
| C. | Las lecciones aprendidas | 11 |
| D. | Algunos criterios de calidad a tomar en cuenta | 11 |
| IV. | LINEAMIENTOS GENERALES PARA SISTEMATIZAR | 12 |
| A. | Siete pasos fundamentales | 12 |
| B. | Cuándo sistematizar | 15 |
| C. | Metodología | 16 |
| D. | Productos | 18 |
| V. | CREATIVIDAD, FLEXIBILIDAD Y PERTINENCIA EN LA PRÁCTICA: DISTINTOS FORMATOS | 19 |
| A. | Sistematización in extenso | 19 |
| B. | Sistematización rápida o corta | 20 |
| C. | Presentación de impacto | 22 |
| D. | Infografía (visualización) | 23 |
| VI. | ¿QUÉ BENEFICIOS REPORTA LA SISTEMATIZACIÓN? | 26 |
| VII. | RECOMENDACIONES GENERALES | 26 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 28 |
| | ANEXO | 29 |

A. Marco referencial del Proyecto de Formación técnica profesional

La Cooperación Suiza en Bolivia implementa desde 2006 el proyecto Formación técnica profesional como parte de sus acciones prioritarias en el ámbito temático de Creación de Empleo y Oportunidades Económicas. El Proyecto es una iniciativa multiactoral que apuesta por una alianza entre actores públicos, privados y de la Cooperación Internacional con el fin de...

4

“contribuir a la reducción de la pobreza del país, incrementando los ingresos y mejorando el acceso al trabajo digno de mujeres y hombres, a partir de la formación técnica profesional”.

El Proyecto se implementa a través de organizaciones socias que cuentan con una trayectoria, experiencia y enfoques particulares en el área de formación técnica profesional; existe un marco programático común expresado en el Documento y Marco Lógico del Proyecto al que las diferentes entidades aportan con base en sus propias capacidades y competencias. Actualmente, las entidades socias y ejecutoras que forman parte de la Fase IV son:

- Ministerio de Educación
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz - GAML P
- Fundación **FAUTAPO**
- Comisión Episcopal de Educación - **CEE**
- Consorcio **PROCOSI/CEMSE**

El diseño del Proyecto incorporó la Gestión del Conocimiento (GCO) como un enfoque de trabajo, entendiéndola “Como la capitalización de experiencias y buenas prácticas acumuladas, a través de diversos medios y de un proceso evolutivo e incremental de aprendizajes para compartir, mejorar la calidad, pertinencia y promover la innovación de la formación técnica profesional en Bolivia”. Para ello, a través de una consultoría¹, se desarrolló una Estrategia de Gestión del Conocimiento para capitalizar el conocimiento y fortalecer las capacidades para gestionarlo. En ese entendido, se promovió el trabajo colaborativo entre entidades socias y ejecutoras con la finalidad de compartir lecciones aprendidas, innovaciones y metodologías que les permitan, de manera conjunta, dar respuesta a las dificultades enfrentadas y lograr la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el Proyecto. En el marco de la estrategia de GCO, se han priorizado tres ejes:

¹ Efectuada por la Consultora CICATAL.

- Eje 1 - Modelos de Centros de formación, con el liderazgo de la Comisión Episcopal de Educación.
- Eje 2 - Fortalecimiento de capacidades de los docentes-Banco de Recursos, con el liderazgo de FAUTAPO.
- Eje 3 - Certificación de competencias y formación, con el liderazgo del Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias.
- Eje 4 – Acción colectiva para promover la formación técnica profesional.

Con el objeto de dar continuidad al trabajo emprendido bajo la Estrategia de Gestión del Conocimiento, se viene implementando la Consultoría “Acompañamiento a la Gestión del Conocimiento incentivando el uso y aprovechamiento de la Plataforma Construyendo en Red”, marco dentro del cual se plantea el desarrollo de esta guía, cuyo propósito estratégico es proporcionar un marco instrumental para que las diferentes sistematizaciones de lecciones aprendidas del proyecto puedan tener un formato similar. Paralelamente, esta guía permitirá fortalecer capacidades en sistematización, jerarquizar el valor y mejorar la calidad de las sistematizaciones, promoviendo la diversificación de productos y su uso estratégico hacia el desarrollo de propuestas, innovaciones y soluciones sostenibles.

B. La gestión del conocimiento en el marco del Proyecto de formación técnica profesional

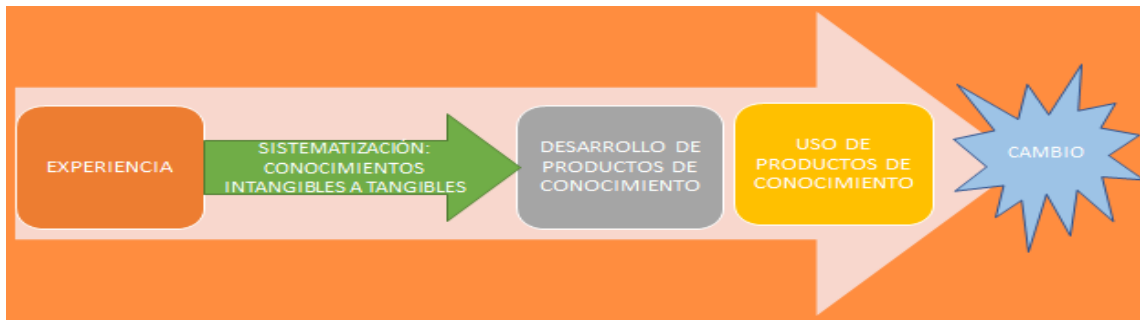
En términos generales, la **gestión del conocimiento** puede definirse como:

**“Arte de crear valor a partir de los activos intangibles”
(anónimo).**

En perspectiva del Proyecto de Formación técnica profesional, la gestión del conocimiento es una apuesta estratégica vinculada a la eficacia, eficiencia y sostenibilidad, que hace énfasis en la **generación, recuperación de información, el aprendizaje y la recuperación de mejores prácticas** a partir de la recuperación de la experiencia valiosa de las entidades socias y ejecutoras, **para:**

- ❖ El **aprendizaje interno y mejoras** en el desempeño.
- ❖ El **interaprendizaje e intercambio** de experiencias entre las organizaciones socias.
- ❖ **Generación de evidencia** para la toma de decisiones, resolución de conflictos y optimización de recursos.
- ❖ **Generación de valor** para la transformación, vinculada con la réplica y escalamiento, además de la generación de insumos para lineamientos de políticas públicas.

En ese entendido, la sistematización debe orientar la experiencia hacia la transformación (gráfico):



En términos de sostenibilidad, la gestión de conocimientos apoya, nutre y a su vez “justifica” la construcción de acciones sostenibles en el tiempo, que articulen conocimientos y trabajo conjunto entre organizaciones del Estado, la sociedad civil y progresivamente del sector privado, dirigidas a fortalecer la formación técnica, abordando su problemática y perspectivas, desde sus dimensiones y particularidades locales, regionales y nacionales.

C. Antecedentes de la Guía

La presente Guía se basa en la Guía de Sistematización de Buenas Prácticas en Género de la Cooperación Suiza en Bolivia, un instrumento ya validado en dos ciclos de preparación de sistematizaciones en género. Así, esta Guía ha recuperado y adaptado el contenido a las necesidades y particularidades de sistematización en el marco de la Estrategia de Gestión del Conocimiento del Proyecto Formación Técnica Profesional, además de haberse complementado con otros documentos y herramientas, con el foco en la diversificación de productos y el uso estratégico de las sistematizaciones.

D. Propósito y Alcance

Esta Guía está dirigida esencialmente a las instituciones socias y ejecutoras de Proyecto de Formación técnica profesional de la Cooperación Suiza en Bolivia, buscando fortalecer sus competencias para sistematizar –y así visibilizar y compartir– su trabajo en toda su dimensión y riqueza para, a su vez, detonar procesos mayores hacia la transformación social y económica de sus destinatarios, a tiempo de desarrollar propuestas que, a través de políticas públicas, logren un mayor alcance.

Esta Guía brinda lineamientos generales, a partir de los cuales propone una serie de alternativas o formatos de sistematización específicos según el objetivo y la audiencia. Así, además de la “sistematización in extenso”, y una “sistematización corta”, se desarrollan lineamientos para realizar una “presentación de impacto” y preparar una “infografía”. Con todo cabe resaltar que no existen recetas, por lo que en base a algunos lineamientos, se trata en esencia de un proceso riguroso empero creativo e innovador de recuperación,

interpretación y análisis de la experiencia vivida. Tanto el proceso como el producto serán únicos, con el sólo reto de que la experiencia al sistematizarse y difundirse, contribuya de una u otra manera a incrementar las contribuciones, así como el potencial y eficacia de las acciones, su réplica y escalamiento.

La Guía está organizada en siete secciones o capítulos; luego de esta introducción, se presentan en el punto II los Objetivos de la Guía, para luego pasar a la identificación y desarrollo de Conceptos y Criterios Clave en el capítulo III. El capítulo IV ofrece Lineamientos Generales de Sistematización, mientras que el V presenta, a manera de fichas, los distintos formatos posibles con sus principales características. El capítulo VI presenta algunos beneficios que reporta la sistematización y, finalmente, el capítulo VII recoge, a manera de síntesis y conclusiones, una serie de recomendaciones generales, concluyéndose con la bibliografía y un apartado de anexos.

II. OBJETIVO DE LA GUÍA

El objetivo principal de esta Guía es **desarrollar y compartir lineamientos para la sistematización de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, rescatadas de las acciones y experiencia de las entidades socias y ejecutoras del Proyecto de formación técnica profesional**, a partir de distintos formatos y considerando diversas audiencias y propósitos, orientados a:

- ❖ **Recolección:** Clasificar, almacenar y captar conocimiento e información.
- ❖ **Creación:** Identificar y procesar conocimientos, aplicando metodologías que promueven el intercambio de conocimiento e información.
- ❖ **Adaptación:** Reorganizar y adecuar la información en distintos formatos para que responda mejor a audiencias específicas.
- ❖ **Conexión:** Compartir, divulgar y facilitar el intercambio de conocimiento e información.
- ❖ **Generación de valor:** La identificación de evidencia clave para sustentar propuestas o demandas de normativa o política pública, además de realizar rendición de cuentas y para ser más “competitivos” en la búsqueda de financiamiento.

III. CONCEPTOS Y CRITERIOS CLAVE

A. Qué entendemos por sistematización

Al sistematizar, las personas recuperan de manera ordenada lo que ya saben sobre su experiencia, descubren lo que aún no saben acerca de ella, pero también se revela lo que aún no saben que sabían (Oscar Jara, 1994).

8

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica 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. La sistematización busca obtener conocimientos sustentados, comunicarlos, confrontar la experiencia con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos desde y para la práctica.

Así, la sistematización contribuye a:

- ✓ **Recuperar, ordenar, clasificar, categorizar, seleccionar, diseminar, direccionar, conectar (vincular actores-conocimientos) y construir “activos intelectuales” útiles y relevantes.**
- ✓ **Promover una valoración del “otr@” y un actitud de aprendizaje y reflexión (auto-crítica) – a nivel individual y organizacional.**
- ✓ **Estimular el uso de conocimiento en la toma de decisiones, tanto en la gestión interna como en las políticas públicas.**
- ✓ **La réplica, aprendizaje, anticipación (prevención), innovación, eficiencia,**
- ✓ **Potenciar el desempeño, la efectividad, eficiencia y la sostenibilidad.**
- ✓ **Motivar la creación y la generación de nuevas ideas.**
- ✓ **Reforzar la incidencia y escalamiento de buenas prácticas.**

B. Qué es una "buena práctica"

De manera general se consideran **Buenas Prácticas** aquellas que:

- ✓ **Tienen un impacto demostrable y tangible en mejorar la calidad de vida de las personas;**
- ✓ **Son resultado de alianzas efectivas entre los sectores público, privado y civiles de la sociedad;**
- ✓ **Son social, cultural, económica y medioambientalmente sostenibles;**
- ✓ **Responden a una necesidad identificada, son fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica en una población definida que se hace necesario modificar y mejorar y por tanto tiene objetivo definido, relevante y realista;**
- ✓ **Desarrollan estrategias basadas en la evidencia, son innovadoras en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento y creatividad;**
- ✓ **Incorporan estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización;**
- ✓ **Sistematizan los procesos y resultados;**
- ✓ **Propician de alguna manera la réplica y el escalamiento (a nivel de políticas públicas) de la experiencia.**

9

En sentido amplio son actuaciones, metodologías y/o herramientas puestas en marcha en un ámbito específico, que han demostrado su capacidad para introducir transformaciones con resultados positivos.

En ese marco, se consideran los siguientes criterios clave –que podrán adecuarse en función a las características de los estudios específicos y la información disponible– para la identificación y análisis de "Buenas Prácticas":

- **Apropiación (actores, instituciones)**
- **Pertinencia/relevancia del tema y en función al contexto**
- **Innovación/ creatividad**

- **Efectividad/ impacto**
- **Eficiencia/implementación**
- **Sustentabilidad (potencial de) social, económica, cultural, institucional**
- **Asociación o alianzas**
- **Pertinencia/sensibilidad cultural**
- **Enfoque de derechos y otros enfoques relacionados (género, generación)**

De manera general, y considerando la diversidad en las instituciones, sus estrategias, alcances, población meta, etc., consideraremos una **buena práctica en el ámbito de la formación técnica profesional** aquella que cumpla con algunos requisitos, entre los más importantes:

- **Haya logrado/tenga potencial de lograr una transformación demostrable en el marco de los objetivos y resultados del Proyecto de Formación técnica profesional.**
- **Ha logrado aplicar medidas innovadoras para mejorar y plantear soluciones a problemáticas en formación técnica profesional, en el marco del Proyecto.**
- **Ha promovido el desarrollo de conocimientos y competencias de forma más adecuada al contexto donde trabaja.**
- **Ha generado insumos para orientar y dar lineamientos de política pública para mejorar la calidad de la formación técnica profesional.**
- **Ha promovido la sostenibilidad y la acción conjunta en un marco de colaboración y corresponsabilidad entre distintos actores públicos, privados y de la sociedad civil, a favor de la formación técnica profesional, como una estrategia de desarrollo y reducción de pobreza.**

Un proceso de sistematización también puede buscar mostrar evidencia sobre una iniciativa/proyecto o aspectos de estos que no han funcionado o no han sido exitosos (lo que no se volvería a hacer). Así, la sistematización de una “mala práctica” pretende describir, analizar, sistematizar y generar evidencia para demostrar y persuadir a futuro sobre las limitaciones, por ejemplo, desde la concepción misma del proyecto, de las acciones emprendidas o del enfoque adoptado. Aunque la tendencia generalizada es hacia buscar y sistematizar Buenas Prácticas como fuentes de

inspiración, réplica y aprendizaje, el potencial de aprendizaje de una “mala práctica” puede ser igual o mayor.

C. Las lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas destilan el aprendizaje emanado de la experiencia, que puede servir para orientar acciones a futuro a favor de mayor eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las iniciativas.

11

Una **lección aprendida** puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada o valorada. Es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia, hacer un balance entre aciertos y desaciertos.

Las lecciones aprendidas buscan responder a dos preguntas básicas:

- **¿Qué se haría de la misma forma si se volvería a hacer algo similar?**
- **¿Qué se haría de manera distinta (o no se haría) si se volvería a hacer algo similar?**

D. Algunos criterios de calidad a tomar en cuenta

En el momento de la planificación y diseño para el desarrollo de una sistematización es fundamental tomar en cuenta algunos criterios de calidad:

Relevancia. Relacionada con el valor y trascendencia del producto de sistematización hacia un mejor conocimiento del “fenómeno” en cuestión, en función al propósito y a la audiencia que va dirigida.

Pertinencia. Referido a un producto de sistematización adecuado u oportuno, o que viene a propósito para un fin determinado. Esto implica que la información es interesante o aporta nuevas noticias sobre un asunto o cuestión.

Utilidad. Concerniente al servicio o aprovechamiento de un determinado producto de sistematización para un fin determinado.

IV. LINEAMIENTOS GENERALES PARA SISTEMATIZAR

A. Siete pasos fundamentales

1. Dar respuesta a las siguientes **preguntas clave de partida**:

- a. ¿Para qué y para quién queremos sistematizar? → **Objetivo y audiencia**
- b. ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? → **Objeto**
- c. ¿Qué aspectos centrales de esa experiencia nos interesa sistematizar? → **Ejes y preguntas de sistematización**

12

A partir de esas preguntas de partida, cabe reflexionar en **¿qué experiencia vamos a sistematizar?** La respuesta puede provenir desde dos enfoques²:

Enfoque de casos

Parte de aquellas experiencias que debido a los resultados que han generado o a los métodos utilizados, llaman la atención. Aún si la experiencia no haya finalizado y por lo tanto no se pueda evaluar si será o no exitosa, se puede considerar importante capturar y registrar los métodos utilizados debido a su carácter innovador.

En otros casos, al contar con el resultado de experiencias exitosas, al alcanzar los objetivos propuestos de una manera eficiente, o solucionar el problema que existía, en estos casos estas experiencias se pueden convertir en modelos a seguir, y por ello se considera importante recolectar mayor información acerca de la misma, para poder identificar los factores de éxito y facilitar su replicación.

También habrán casos en que el interés de sistematizarlos parte de una experiencia negativa, que puede generar importantes lecciones aprendidas sobre lo que no se debería hacer en experiencias similares.

Enfoque de temas

La motivación puede partir de un tema específico que es importante, estratégico o de especial interés para una institución u organización. Por ejemplo, la FAO está interesada en conocer la experiencia de 25 años de Agricultura Urbana y Periurbana (AUP), para luego definir su enfoque estratégico de asistencia técnica a los países.

² Extractado de: Acosta, LA. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

Otros ejemplos puede referirse a tópicos específicos dentro de un tema general, como la situación de acceso a mercados; o el grado de avance del proceso de diversificación productiva en el que se han invertido tantos esfuerzos; o la experiencia en abrir mayores espacios a los pequeños productores en los mercados que no tiene éxito más allá de los esfuerzos. Sobre este último tema, lo que se quiere saber es por qué los resultados no son los esperados, y qué podemos hacer para mejorarlos.

Para precisar los ejes de sistematización, debe entenderse a estos como “un hilo conductor que atraviesa la(s) experiencia(s), referida a los aspectos centrales que nos interesan sistematizar en este momento (normalmente no es posible sistematizar todos los aspectos que estuvieron presentes en una experiencia). Nos permite concentrarnos en algunos elementos y evitar que nos dispersemos en el análisis y reflexión crítica.”³

A continuación un ejemplo de preguntas en función a los distintos ejes de sistematización (reciprocidad, aceptación e interés personal) definidos para la experiencia “Mujeres del mundo- Mundukoemakumeak Babel”⁴. La columna de la izquierda corresponde a los ejes y en la derecha van las preguntas planteadas para la sistematización:

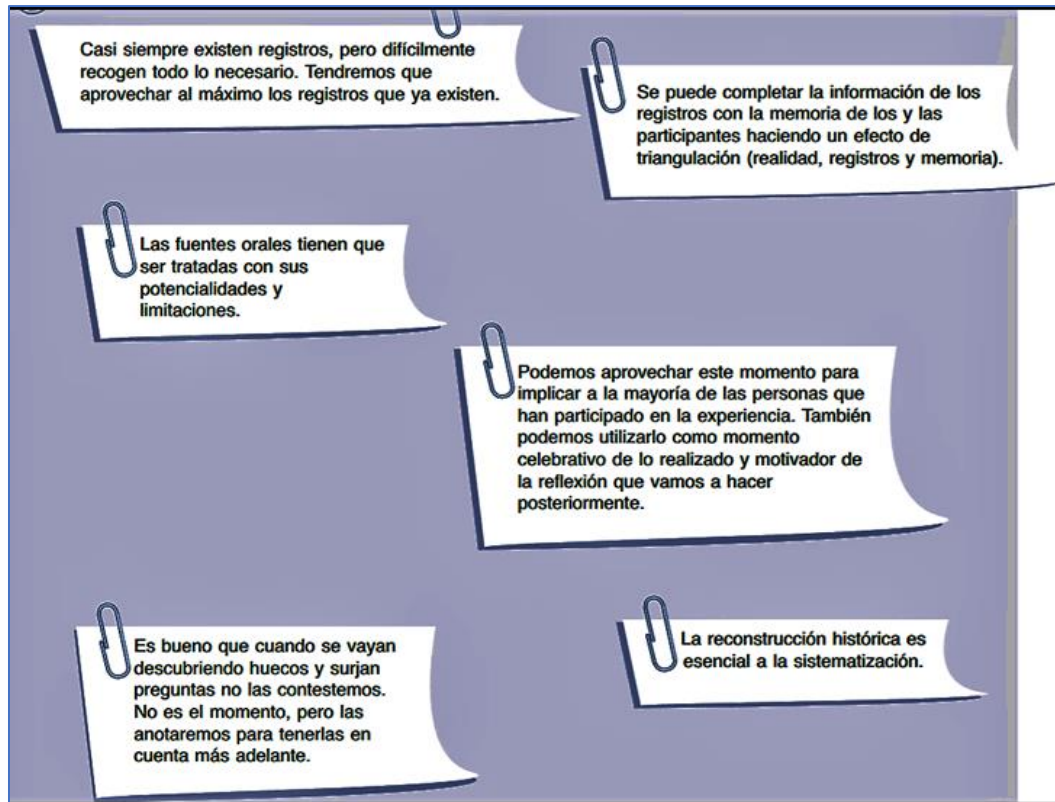
| | |
|-------------------------|--|
| Reciprocidad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacemos algo para favorecer la integración, la participación activa de la gente nueva? |
| Aceptación | <ul style="list-style-type: none"> • Que te inviten a aportar ¿favorece que te sientas aceptada y que te acepten? • ¿Qué hace que nos sintamos aceptados en el grupo? • ¿Qué lo impide? |
| Interés personal | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué intereses satisfaces viniendo a las Asambleas? • ¿Son compatibles los intereses personales y los grupales? • ¿Sabemos anteponer el interés colectivo al interés personal? |

2. La **planificación** del proceso de sistematización: **¿Cómo** vamos a sistematizar? (**Quiénes, dónde, cuándo**, con qué **metodología, medios, herramientas y fuentes a utilizar**).
3. La **reconstrucción de la experiencia** de forma ordenada: **lo que sucedió, tal como sucedió**; la clasificación de la información disponible y la

³ Jara H., Ó. *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Biblioteca Electrónica sobre Sistematización de Experiencias: www.cepalforja.org/sistematizacion

⁴ ALBOAN (2007). *La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. Bilbao: Instituto de derechos humanos Padre Arrupe, HEGOA.

identificación de las etapas del proceso. Algunos comentarios y recomendaciones a continuación⁵



4. El **análisis e interpretación crítica** de la experiencia: **¿Por qué sucedió lo que sucedió?** Es la parte central de una sistematización, que añade valor estratégico a la descripción o reconstrucción de la experiencia. Es una fase más analítica y es frecuente que se obvie, limitando las “sistematizaciones” a la reconstrucción ordenada o descripción de la experiencia. Algunas recomendaciones:

- Buscar comprender la **lógica** del proceso.
- Preguntar por las **causas de lo sucedido**: ¿por qué se dio de esta manera?
- Analizar **cada componente por separado** y realizar **síntesis e interrelaciones**.
- Observar **particularidades y el conjunto**, lo personal y lo colectivo.
- Buscar comprender los **factores clave**, y en ese marco los **factores de éxito**.
- **Confrontar con otras experiencias y teorías**.

⁵ *Ibíd.*

5. La formulación de **conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones**, que pueden ser formulaciones teóricas y/o prácticas, a partir de las principales afirmaciones o hallazgos que surgen del proceso y representan las contribuciones de la experiencia para el futuro.

Conclusiones: La primera respuesta que surge del análisis de la experiencia, de carácter general y relacionada con el o los ejes.

Aprendizajes que nos genera la experiencia, una profundización mayor sobre las conclusiones que salen de la experiencia y que es un proceso de aprendizaje que implica reflexionar sobre la experiencia, hacer un balance entre aciertos y desaciertos.

Recomendaciones: Concreciones para la propia organización y generalizaciones a compartir con otras instituciones, articuladas a algunas propuestas.

6. Las **determinaciones**: ¿Qué **decisiones** se desprenden de lo aprendido y cómo se van a poner en práctica? Estas decisiones pueden ser de distinto tipo, entre ellas, las decisiones que se vinculan con la gestión, con la socialización, de réplica, para tomadores de decisión.
7. La **transmisión del conocimiento** desde una perspectiva de aprendizaje, que implica la **elaboración de distintos productos de comunicación y la generación de distintos espacios de socialización, interaprendizaje, diálogo e interlocución.**

B. Cuándo sistematizar

Existen dos alternativas en cuanto a la temporalidad de una sistematización:

- **Sistematización durante todo el ciclo del proyecto:** La sistematización puede ser concebida desde el inicio del proyecto y como proceso paralelo a su implementación. La cuasi inmediatez en el registro de datos contribuye a la precisión, totalidad y por tanto calidad de la información disponible. Por otro lado, se incorporan espacios de reflexión como "hitos de análisis y sistematización" durante la implementación. Los productos de estos procesos

(por ejemplo reportes de reuniones de reflexión) pueden ser usados por el equipo de proyecto y otras audiencias internas ya durante el proceso, con el objetivo de mejorar la efectividad y sostenibilidad del proyecto. Tiene como ventaja adicional importante que contribuye a instalar una práctica reflexiva y de aprendizaje integrada a la implementación del proyecto. En general estos procesos son muy participativos, con un alto involucramiento y responsabilidad del propio equipo del proyecto, aunque se puede tener una persona externa como facilitadora y motivadora del proceso.

- **Sistematización al cierre del proyecto o después de su evaluación:** El conocimiento como resultado de un proceso de sistematización al final del ciclo del proyecto tiene como objetivo establecer directrices, desarrollar herramientas y/o productos de conocimiento que orienten la formulación e implementación de nuevos proyectos, o una nueva fase del proyecto. Los mismos objetivos pueden plantearse para la sistematización durante el proceso, pero en este caso la idea es que sólo una vez finalizado un proceso o una experiencia es posible determinar su potencial contribución y la relevancia y utilidad de su sistematización. Frecuentemente una sistematización ex-post se considera un proceso adicional y delegada a terceras personas o equipos consultores. El grado y constancia en la participación de los y las protagonistas de la experiencia entonces son más acotados y el grado de apropiación del proceso (de sistematización) también es menor.

C. Metodología

Carácter participativo:

Los procesos de sistematización son en esencia participativos, y buscan recuperar, de la manera más completa e integral, la experiencia, complementando los aportes, visibilizando distintas perspectivas y posiciones, así como generando espacios de reflexión, aprendizaje y empoderamiento de actores. La facilitación del proceso es un rol clave que contribuirá a generar el interés, motivación y actitud de aprendizaje necesarios, además de las condiciones para garantizar un registro riguroso y un análisis de calidad.

Bajo esas características, debe entenderse que la sistematización en principio es un ejercicio participativo, en el que se involucran diferentes actores relacionados con la experiencia, como ser destinatarios, líderes locales, técnicos, facilitadores, investigadores, hasta funcionarios de gobierno (de distintos niveles) y los propios donantes. Un proceso participativo de sistematización logra captar toda la riqueza y distintas perspectivas sobre la experiencia, así como un análisis e interpretación más completos. Adicionalmente, este proceso conlleva

como beneficios adicionales el intercambio, aprendizaje y –en ese marco– empoderamiento de las y los sujetos participantes. Sí hay que mencionar que muchas veces al no haberse previsto en recursos y tiempos la sistematización, lo participativo se debe acotar o incluso eliminar, y muchas sistematizaciones se realizan esencialmente a partir de documentos previos del proyecto y otras fuentes secundarias, con posibilidades limitadas de recuperar las voces de las y los actores.

Fuentes:

- **Primarias:** Actores y actoras que fueron parte del proceso, tanto internos a la organización, como externos. Incluye los testimonios.
- **Secundarias:** Documentos varios:
 - ▲ Descripción del proyecto y planes de trabajo
 - ▲ Directorio de personas participantes en cada fase
 - ▲ Documentos conceptuales y de planificación
 - ▲ Ayudas memorias de reuniones de coordinación, planificación o trabajo
 - ▲ Documentos para la implementación, como instrucciones y protocolos
 - ▲ Informes de talleres
 - ▲ Publicaciones y estudios generados por el proyecto
 - ▲ Indicadores de impacto
 - ▲ Memoria fotográfica y audiovisual,
 - ▲ Materiales de promoción e información,
 - ▲ Artículos de prensa.

Métodos:

Para la recuperación de información de las fuentes primarias existen diferentes métodos, entre los más conocidos están: **Talleres, entrevistas, grupos focales, conversatorios, foros virtuales, sondeos, etc.**

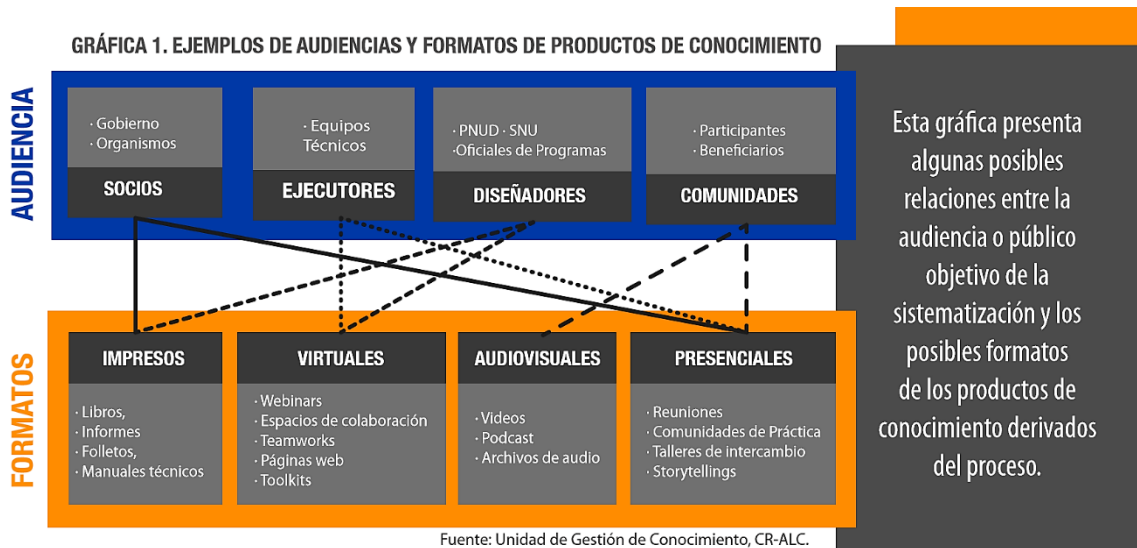
Técnicas y herramientas:

Cuando se trate de talleres se aplicarán distintas técnicas y herramientas participativas, en particular en la fase de reconstrucción de la experiencia. A manera de ejemplo en el anexo se describen algunas opciones de uso frecuente, destacando que las opciones son ilimitadas y dependerán también de la capacidad del equipo responsable de la sistematización, de crear y/o adaptar técnicas y herramientas de investigación, evaluación, educación popular, etc. Así, en el anexo se encontrará una

descripción a detalle de técnicas para sistematizar procesos, eventos o experiencias, como: Revisión Después de la Acción (RDA)⁶, Línea de Tiempo, Río de la Vida.

D. Productos

Los productos de una sistematización pueden ser de diversa naturaleza; entre otros un **informe** o documento narrativo, un **video**, una **infografía**, una **presentación Power Point**, un **afiche**, un **folleto**, entre otros. La definición de los productos estará en estrecha relación con la audiencia, como se observa en el siguiente gráfico:



⁶ En inglés After Action Review (AAR).

V. CREATIVIDAD, FLEXIBILIDAD Y PERTINENCIA EN LA PRÁCTICA: DISTINTOS FORMATOS

En esta sección se proponen distintas alternativas o formatos para realizar y presentar una sistematización, enfatizando que en todos los casos se refiere a una experiencia concreta (o aspectos de la misma)⁷. En este punto, se debe recordar lo descrito anteriormente con relación a lo que se quiere sistematizar, para lo cual ya se ha definido si se va a hacer una sistematización bajo un enfoque de casos o bajo un enfoque en temas.

19

A. Sistematización in extenso

Es un punto de partida obligatorio, a partir del cual se realizan los otros formatos propuestos en esta guía. Esto es importante puesto que producir otros formatos (videos, presentaciones, etc.) sin haber ordenado la experiencia y sin haberla analizado en su integralidad, resultará en productos y procesos inconsistentes que carecen de base, lógica y sustancia.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Es la sistematización clásica o tradicional, in extenso, que recoge todos los detalles de la experiencia para compartirlos.

OBJETIVO: Sistematizar una experiencia o buena práctica de manera detallada e integral, para difusión, intercambio, rendición de cuentas, validación, toma de decisiones y/o para contribuir a discusiones relevantes desde una experiencia concreta.

PRODUCTO⁸: Un informe de sistematización extenso.

AUDIENCIA: La propia organización; otras organizaciones similares (ONG); donantes; destinatarios/as del proyecto; grupos temáticos; "think tanks".

PARA QUÉ SIRVE:

- Para comprender y compartir una experiencia a detalle.
- Para contribuir a un diálogo o análisis de un tema a profundidad, a partir de una experiencia concreta.
- Para rendir cuentas.
- Para validar un modelo o experiencia piloto, o una hipótesis/Teoría de Cambio.
- Para contribuir a la gestión y toma de decisiones con elementos de la experiencia.

⁷ Parte de la sección se basa en la Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento, desarrollada por la Unidad de apoyo de ICAA.

⁸ Los productos aquí refieren a los productos base o más convencionales; todos los productos pueden traducirse en otros formatos por ej. audiovisuales.

PARA QUÉ NO SIRVE:

- Para incidir en políticas públicas.
- Para atraer donantes.
- Para transmitir un mensaje o idea clave.

TIPS:

- Redacción clara, concisa (que actores/as externos revisen el borrador y lo retroalimenten).
- Utilizar gráficos, fotos, recuadros, colores, para aligerar el documento y no sobrecargar con texto.
- Incluir citas textuales para reforzar la evidencia.

B. Sistematización rápida o corta

DESCRIPCIÓN GENERAL: Una sistematización rápida se refiere a la forma sencilla, enfocada y ágil con la que se realiza. Busca generar las condiciones para que se pueda reflexionar acerca de un evento o un proceso y aprender de este de manera rápida, sin pretender con ello reemplazar una posible sistematización (o evaluación) más profunda.

OBJETIVO: Documentar y analizar de manera participativa alguna parte o tema específico de un proceso, con el fin de identificar lecciones, aprendizajes, conocimientos y/o buenas prácticas en torno a algún tema o aspecto puntual.

PRODUCTO: Un reporte corto, enfocado.

AUDIENCIA: La propia organización; otras organizaciones similares (ONG); destinatarios/as del proyecto; donantes; grupos temáticos; "think tanks"; funcionarios/as gubernamentales y tomadores/as de decisión.

PARA QUÉ SIRVE:

- Para identificar los factores influyentes en torno a un tema o dinámica específica, parte del proceso.
- Para comprender la razón por la cual que los resultados fueron diferentes de lo esperado.
- Para identificar y comprender una buena práctica de la organización.

PARA QUÉ NO SIRVE:

- Recuperar y comprender una experiencia in extenso y desde una lógica sistémica e integral.
- Aportar sustantivamente a la memoria histórica de la organización.

TIPS:

- Precisar bien el tema, aspecto o parte del proceso a sistematizar, para enfocarse pero sin perder la visión sistémica y de todo el proceso como paraguas.

- Utilizar gráficos, fotos, recuadros, colores.
- Incluir citas textuales para reforzar la evidencia.

Ejemplo: Esta guía presenta, a manera de orientación, una pequeña ficha⁹ que ejemplifica una sistematización corta enfocada en innovaciones, resultados, dificultades, buenas prácticas y lecciones aprendidas. Sin embargo, el diseño de una ficha debe responder a las necesidades particulares de cada experiencia que se quiere sistematizar.

| Identificación |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del programa/proyecto: - Nombre del eje de sistematización: - Periodo que abarca la experiencia sistematizada: - Entidad responsable: - Persona responsable: - Fecha de elaboración: |
| ¿Qué estrategias/acciones innovadoras, diferentes o destacables se realizaron, respecto a...? (1 página) |
| |

| Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron (3 párrafos) | |
|---|----------------------|
| | |
| Principales resultados | |
| Cuantitativos | Cualitativos |
| | |
| Factores de éxito | Factores inhibidores |
| | |
| Buenas prácticas | |
| | |
| Principales lecciones aprendidas | |
| | |
| Principales recomendaciones para replicar o escalar la experiencia | |
| | |

⁹ Esta ficha ha sido adaptada a partir de la ficha de sistematización de buenas prácticas del Proyecto Formación técnica profesional.

C. Presentación de impacto

DESCRIPCIÓN GENERAL: Aquella que logra transmitir un mensaje claro y memorable para la audiencia, basado en una experiencia concreta. Este tipo de presentaciones generalmente se apoyan en una o varias plataformas, o herramientas informáticas para producir un objeto audiovisual que contribuya a compartir este mensaje, y así generar alguna forma de interacción.

OBJETIVOS: A partir de información o evidencia basada en la experiencia, incidir en actores/as clave para generar conversaciones, preguntas, interés, decisiones.

PRODUCTO: Presentación Power Point o productos audiovisuales¹⁰.

AUDIENCIA: Actores/as en los que se quiere impactar: Donantes; tomadores/as de decisión; expertos/as temáticos.

PARA QUÉ SIRVE:

- Demostrar algo
- Atraer donantes
- Influir en tomadores/as de decisión
- Detonar diálogos en torno a algún tema
- Promover innovaciones

PARA QUÉ NO SIRVE:

- Conocer de manera detallada la experiencia.

TIPS

- Hacerse las siguientes preguntas de partida:

¿Qué se quiere lograr con la presentación?

¿Cuál tono se necesita en la presentación para promover la reacción deseada en la audiencia?

¹⁰ Algunos ejemplos para desarrollar presentaciones creativas y profesionales pueden apreciarse en <http://cajadeideasonline.com/8-ejemplos-de-presentaciones-creativas-y-profesionales-en-powerpoint-donde-inspirarte/>

Algunos consejos (*tips*) para preparar presentaciones de impacto pueden conseguirse en <http://www.altonivel.com.mx/53487-7-puntos-para-preparar-una-presentacion-memorabile/>

Dentro de los productos audiovisuales, hay que pensar también en llegar a audiencias poco lectoras (jóvenes, personas analfabetas), en particular en zonas rurales; así, algunos ejemplos de este tipo productos serían los videos, los programas radiales, entre otros, que permiten ahorrar tiempo y a la vez son atractivos.

¿Se espera alguna decisión o acción por parte de las y los asistentes luego de ver la presentación?

- Utilizar distintos recursos para hacer la presentación atractiva y mantener la atención del público: Las imágenes, los sonidos y los textos combinados son herramientas muy poderosas que pueden influir de muchas maneras. Es importante tomar conciencia de esto e incorporarlo de manera explícita en la planificación.
- Enfocarse en el o los mensajes clave: Los mensajes hacen referencia a las ideas, la información y las emociones con las que se espera se vaya la audiencia luego de haber visto la presentación.
- Prever tiempo para interactuar con la audiencia.
- Existen en la Web distintas guías y recomendaciones para preparar presentaciones de calidad y efectivas, utilícelas!

OJO: Una presentación de impacto es mucho más que una transmisión de información. Tanto el tono de la presentación como el papel de quien realiza la exposición contribuyen a generar en la audiencia una mayor predisposición a la acción y a experimentar un conjunto de emociones. Además ayudan a promover interacciones entre las personas asistentes.

D. Infografía (visualización)

DESCRIPCIÓN GENERAL: Una infografía es la combinación de información y de gráficos; en ella mediante el uso de imágenes, mapas, diagramas, elementos visuales y explicativos se sustituye información compleja por una más gráfica y de comprensión fácil para ayudar a la comprensión de un tema de una forma dinámica y didáctica. En una infografía se utilizan dibujos e imágenes, que aprovechan símbolos convencionales, para asegurar que la información sea fácil de entender. Esta ayuda visual es lo que hace que la información sea más agradable y entretenida de procesar.

OBJETIVO: Transmitir la experiencia de manera atractiva, ágil y sencilla, para alcanzar una audiencia más amplia y heterogénea.

PRODUCTO: Infografía.

AUDIENCIA: Público en general; la propia organización; otras organizaciones similares (ONG); destinatarios/as del proyecto; donantes; grupos temáticos; "think tanks"; funcionarios/as gubernamentales y tomadores/as de decisión.

PARA QUÉ SIRVE:

- Comunicar la experiencia de manera holística, efectiva, amplia, llamativa, "universal" y sencilla, para un mayor alcance y audiencias más heterogéneas.
- Cautivar la atención de las y los destinatarios, facilitando la asimilación y comprensión.

- Resumir y complementar un reporte narrativo.

PARA QUÉ NO SIRVE:

- Compartir los detalles de la experiencia.

TIPS:

- Hay herramientas en el Internet con las que se pueden crear o modificar infografías de manera fácil, gratuita y libre de derechos de autor.
- El exceso de información puede comprometer la calidad de su mensaje. Es mejor contar con poca información, enfocándose en los mensajes clave que dese transmitir y las emociones y acciones que busca generar.
- Puede agregar enlaces a páginas o recursos que complementen su idea.

OJO: Tenga en cuenta que una buena infografía mezcla cuatro elementos importantes:

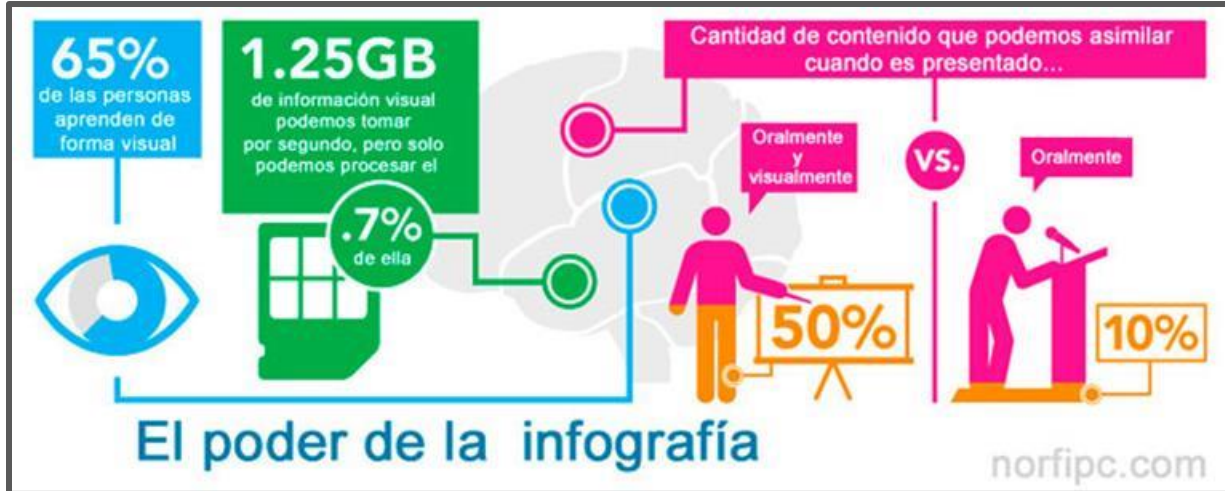
Información: Toda la información incorporada a la infografía debe ser tomada de fuentes que la acrediten.

Narrativa: El mensaje tiene que ser presentado de forma sencilla y entendible y debe tener un hilo conductor fácil de seguir. Las imágenes, los textos y su disposición deben contar una historia.

Diseño: Tiene que ser amigable a la vista y con una combinación de colores y letras que hagan juego. Hay que evitar el exceso de textos y dibujos y usar solo los elementos esenciales, sin saturar el espacio.

Autonomía: esta es una característica importante de las infografías. Por su naturaleza estas visualizaciones tienden a ser más sintéticas y a narrar una historia completa. Es importante asegurarse de que contienen toda la información que cualquier lector/a requiere para interpretarla.

Algunos ejemplos de infografías:



5 CONSEJOS PARA FOMENTAR EL PENSAMIENTO CIENTÍFICO

Con algunas sencillas prácticas del día a día puedes ayudar a tu hijo a desarrollar su pensamiento científico, la lógica y la deducción. Pon en práctica los siguientes consejos para conseguirlo.

VENTAJAS DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO

- Mejora su capacidad de razonamiento y su habilidad para pasar de nociones básicas a complejas.
- Aprende a resolver problemas en situaciones reales.
- Practica la construcción de su propio aprendizaje.
- Ejercita su capacidad deductiva y aprende a crear estrategias y soluciones propias.
- Mejora su relación con el entorno físico y su percepción de los espacios, las formas, las partes y el todo...

- 1 ALIENTA SU CURIOSIDAD**
Invítale a que investigue, a que haga pequeñas pruebas de acierto/error.
- 2 SI NO SURGE NATURALMENTE, HAZLE PREGUNTAS**
Plántele cuestiones sobre el mundo que le rodea.
- 3 DIRIGE SUTILMENTE SU APRENDIZAJE**
Invítale a que investigue, a que haga pequeñas pruebas de acierto/error.
- 4 DEJA QUE LO INTENTE**
Déjale solucionar los problemas de manera autónoma, según su propio criterio.
- 5 UTILIZA EL JUEGO Y LA IMAGINACIÓN**
Propónle retos o problemas cotidianos para que intente resolverlos.

aulaPlaneta
INNOVACIONES PARA UNA EDUCACIÓN MEJOR

www.aulaplaneta.com

VI. ¿QUÉ BENEFICIOS REPORTA LA SISTEMATIZACIÓN?

Los procesos de sistematización deben ser entendidos como una inversión tanto para la institución como para los y las funcionarios/as. Por tanto, es importante reflexionar en la importancia y pertinencia de utilizar la evidencia emanada de la experiencia y lo aprendido, principalmente en tres ámbitos: a) mejoras en el desempeño y desarrollo de capacidades organizacionales (interno); b) interaprendizaje, intercambio y articulación; c) genera evidencia para el desarrollo de propuestas y diálogo político; d) Movilización de recursos y venta de servicios en base a capacidad de mostrar calidad, pertinencia y resultados en los programas/proyectos implementados, así como capacidad analítica y de aprendizaje.

26



VII. RECOMENDACIONES GENERALES

- **Rigurosidad en los contenidos y forma:** Sea cuidadoso/a en la elaboración del documento o cualquier producto de sistematización, asegúrese que es comprensible, lógico, claro, ordenado, completo. Revise la redacción y edición, y de ser posible solicite que alguien externo la revise y dé su retroalimentación. No se olvide de incorporar una lista de abreviaciones y siglas utilizadas para ayudar en la comprensión del documento, la misma que debe guardar un orden alfabético.
- **Énfasis en el análisis:** entender, explicar, interpretar, ir más allá de la descripción.
- **Uso de diferentes fuentes:** Utilice, combine y triángule¹¹ distintas fuentes. Sea cuidadoso/a en referenciar las citas y poner una bibliografía completa.

¹¹ Triangular refiere a la confrontación de diferentes fuentes de datos para analizar coincidencias y divergencias.

- **Concreción:** Manténgase siempre conectado/a a la experiencia concreta, evite generalidades o saltos a teorías que no reflejan o se basan en la experiencia.
- **Creatividad:** Sea creativo/a, gran parte de éxito radica en cómo se desarrolla el proceso y el producto.
- **Productos atractivos y de calidad:** Que el producto se atractivo, interesante, ágil y de calidad; en suma, que llame la atención. Para ello es importante recurrir al uso de fotos, gráficos, citas textuales. Siguiendo la lógica del índice –aunque los pasos propuestos no implican que deben mantenerse así–, anímese a poner títulos atractivos. Puede utilizar por ejemplo algunas citas y luego subtítulos.
- **Contenidos:** A la hora de definir y elaborar el producto de conocimiento, recuerde siempre su objetivo y audiencia para definir lo importante, identificar los mensajes clave, etc.
- **Lenguaje:** Utilice un lenguaje neutro, inclusivo, accesible y no sexista.¹² Debe tener claridad para facilitar la lectura, mostrando un producto que despierte interés.
- **Bibliografía:** Siga un formato de citas y referencias bibliográficas¹³.
- **¡DISFRUTE DEL PROCESO....!**



¹² Existen numerosas guías y manuales en el internet a los que pueden acudir; la guía de la UNED es muy buena. https://www.udc.es/export/sites/udc/oficinaigualdade/galeria_down/documentos/GUJA LENGUAJE.PDF.

¹³ Se sugiere seguir las Normas APA, disponible en internet.

ACOSTA, LA. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

ALBOAN (2007). *La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. Bilbao: Instituto de derechos humanos Padre Arrupe, HEGOA.

Cooperación Suiza en Bolivia (s/f). Estrategia de Gestión del Conocimiento del Proyecto de formación técnica. La Paz.

DEUTSCHE Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2009) "Guía de sistematización". Programa FORTALECE (MINNEC/GTZ).

JARA H., Ó. (2013). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. <http://www.bibliotecavirtual.info/2013/08/orientaciones-teoricopracticas-para-la-sistematizacion-de-experiencias/>

LÓPEZ GARCÍA, JC. (2012). "Infografías y herramientas para elaborarlas", 1 de diciembre de 2012. <http://www.eduteka.org/modulos/4/379/2139/1>

SALINAS, S. (2015). *Guía de sistematización de buenas prácticas en género*. La Paz: Cooperación Suiza en Bolivia.

SELENER, D. (1996). *Manual de Sistematización Participativa*. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR).

ŠUK, T. (2014). "Infographic Design Tips: Topic Ideas, Fonts, Colors and More". <http://techinfographics.com/es/infographic-design-tips-topic-ideas-fonts-colors-and-more/>

UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA) (2015). *Técnicas de Sistematización Rápida*. Lima: International Resources Group/Engility.

UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA) (2013). *Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento*. Lima: International Resources Group/Engility.

UNIDAD DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO, CENTRO REGIONAL DE SERVICIOS DEL PNUD PARA AMÉRICA LATINA Y CARIBE (s.f.) *Sistematización para transferir conocimiento*. http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

VIÑAS, M. (2012). "Cómo crear bellas infografías sin saber diseño gráfico" <http://www.totemguard.com/aulatotem/2012/04/como-crear-bellas-infografiassin-saber-diseno-grafico/>

WEYRAUCH, V. (2010) *Aprendices, hacedores y maestros: manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas*. 1ª ed. –Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

➤ Revisión después de la acción (RDA)

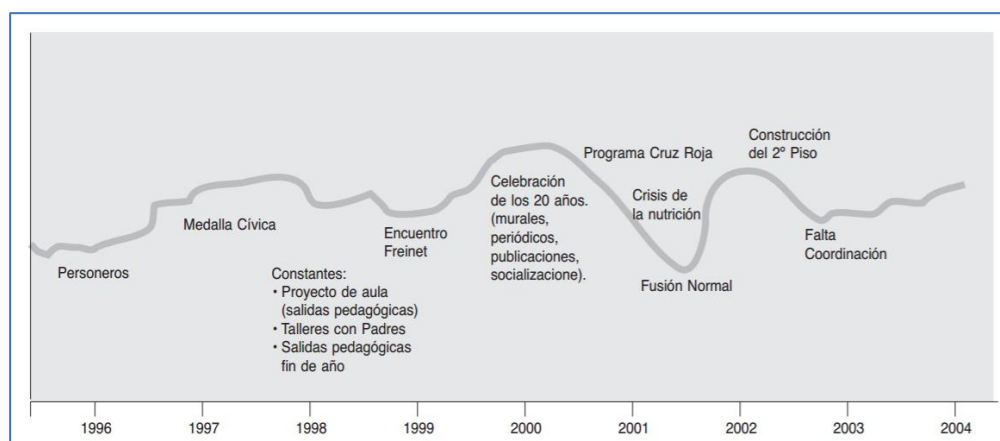
Esta es, tal vez, la técnica más sencilla y específica para sistematizar procesos, eventos o experiencias. Lo ideal es que se realice tan pronto se concluya lo que se quiere revisar y, si es posible, con los principales actores y actoras involucrados en su desarrollo. Una RDA se aplica a través de las siguientes cuatro preguntas:

- ❖ ¿Qué debió haber sucedido?
- ❖ ¿Qué sucedió realmente?
- ❖ ¿Por qué se presentaron diferencias?
- ❖ ¿Qué se aprendió?

Ante todo, se trata de evidenciar las brechas entre lo planeado y lo sucedido, así como las causas, para poner el mayor énfasis posible en los aprendizajes. Es decir, que si se vuelve a presentar un proceso similar se pueda definir cómo se actuaría para que resulte tan bien o mejor que el anterior.

➤ Línea de tiempo

Esta es una técnica sencilla que busca reconstruir una secuencia de eventos mediante la identificación de hitos importantes del entorno (como externalidades), entre los que se cuentan los del mismo proceso realizado. En un tablero o sobre un pliego de papel, se invita a las y los participantes a identificar y explicar la secuencia de las acciones que marcaron el desarrollo del proceso que se sistematizará, como se observa en el siguiente ejemplo de una experiencia de una Escuela Popular de Neiva¹⁴:



¹⁴ ALBOAN (2007). *La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. Bilbao: Instituto de derechos humanos Padre Arrupe, HEGOA.

Esta técnica se enfoca en conversar sobre **causas y efectos**, para encontrar en cada caso las condiciones previas que generaron otro suceso y los hitos importantes en el proceso.

Una vez completada la secuencia, se deben promover reflexiones en torno a ella. Se trata de evidenciar los altibajos, con sus causas y consecuencias, así como las señales de posibles patrones que se apliquen a otros contextos y puedan indicar una debilidad o una competencia no explícita en la organización.

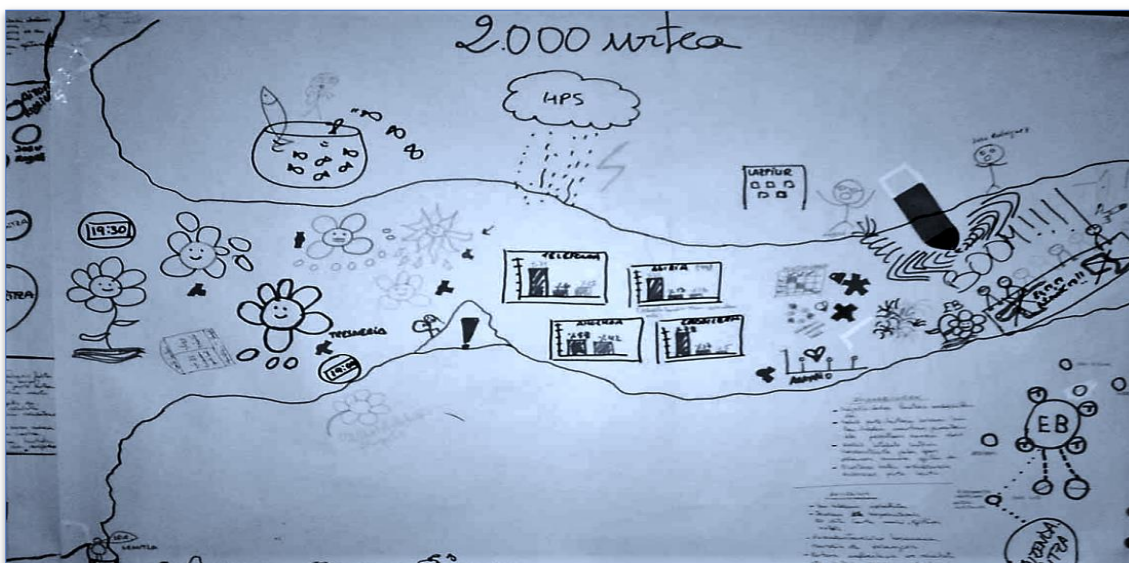
Hitos del proceso: Eventos vividos en el proceso que marcaron su desarrollo de manera importante; por ejemplo, la conformación del equipo, la aprobación de un presupuesto, la renuncia de un líder, la pérdida de materiales o equipos, etcétera.

Hitos del contexto: Eventos que no forman parte directa del proceso pero que afectan de una u otra manera el desarrollo de lo previsto; por ejemplo, crisis políticas, fenómenos meteorológicos, cambios en los precios del mercado, etcétera.

Se sugiere agregar fotos, dibujos, diagramas u otro tipo de ilustraciones que enriquezcan y expliquen los eventos y actores.

➤ Río de la vida

Con esta técnica se busca generar una imagen visual del proceso. Sobre un tablero o en pliegos de papel se debe dibujar un río. A lo largo de este se marcan los principales hitos del proceso que se quiere sistematizar. De manera colectiva todas las personas participantes contribuyen a la reconstrucción cronológica del mismo. En la medida de lo posible, para dinamizar dicho proceso, se pueden agregar imágenes o recortes de revistas, como se visualiza en el siguiente ejemplo¹⁵:



¹⁵ *Ibíd.*

Si el número de participantes es muy grande, se recomienda considerar dividirlos en grupos. Cada uno de estos puede ocuparse de un momento particular o de un aspecto específico del proceso que se sistematizará, o también crear “ríos completos” que luego puedan compararse y complementarse.

Una vez demarcados los principales hitos se procede a revisar los distintos aspectos para incorporar más información y análisis a la línea. En ese marco se sugiere abordar las siguientes:

- ❖ **¿Cuáles actores intervinieron? ¿Cuándo lo hicieron?**
- ❖ **¿Cuáles fueron los momentos más difíciles? ¿Por qué? ¿Qué se hizo para superarlos?**
- ❖ **¿Cuáles fueron los momentos de mayor satisfacción? ¿Por qué?**
- ❖ **¿Qué aspectos de lo realizado revelan las fortalezas o debilidades de la organización?**
- ❖ **¿Cuáles son los principales aprendizajes?**

Es necesario señalar que la línea misma es un elemento muy importante, pero las conversaciones alrededor de ella, para su construcción, son el recurso más valioso. En la medida en que se avanza en el proceso pueden surgir nuevas preguntas y aspectos para analizar.