

ALFORJA

Para sistematizar experiencias

Pag: 73-125

Oscar Jara H.

361.4

J37p

Jara H., Oscar

Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica / Oscar Jara H. -- 1. ed. -- San José, C.R.: Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA. 1994.

p. ; 27 cm.

ISBN 9977-926-18-2

1. TRABAJO SOCIAL DE GRUPO. I. Título.

Hecho el depósito de ley

Reservados todos los derechos

Prohibida la reproducción total o parcial del contenido de este libro.

ISBN 9977-926-18-2

ALFORJA, *Programa Regional Coordinado de Educación Popular*
(CEP-Costa Rica, SERJUS-Guatemala, CENCOPH-Honduras, IMDEC-México,
FUNPROCOOP-El Salvador, CEASPA-Panamá, CANTERA-Nicaragua).

Apdo. 3565-1000, San José, Costa Rica

Teléfono 225-0053 Fax (506)253-7023

Dibujo de portada: Heriberto Valdés

Dibujos: Ferri

Diagramación: Marielos Arias

Julio, 1994

Impreso en Costa Rica

INDICE

	pág.
Presentación	
Introducción	1
Capítulo 1	
Encuentros y desencuentros de las propuestas de sistematización.	9
Capítulo 2	
¿Qué es sistematizar?	
<i>Primera aproximación: la experiencia.</i>	17
<i>Segunda aproximación: el concepto de sistematización.</i>	19
Capítulo 3	
¿Para qué sirve sistematizar?	29
<i>Comprender y mejorar nuestra propia práctica.</i>	30
<i>Extraer sus enseñanzas y compartirlas.</i>	33
<i>Sirve de base para la teorización y generalización.</i>	38
Capítulo 4	
La piedra de toque: confluencias y diferencias entre sistematización, investigación y evaluación.	45
Capítulo 5	
El problema de fondo: la relación dialéctica entre práctica y teoría.	53
<i>Una Concepción Metodológica Dialéctica.</i>	54
<i>Los fenómenos sociales son creación histórica.</i>	57

<i>Somos sujetos y objetos de conocimiento y transformación.</i>	58
<i>La unión entre teoría y práctica.</i>	59
<i>De la percepción viva al pensamiento abstracto.</i>	60
<i>Contradicciones: tensiones y opciones.</i>	65
<i>Subjetividad y práctica transformadora.</i>	67
<i>Concepción Metodológica Dialéctica y sistematización.</i>	71

Capítulo 6

Condiciones para poder sistematizar

<i>Condiciones personales.</i>	75
<i>Condiciones institucionales.</i>	80

Capítulo 7

¿Cómo sistematizar? (una propuesta en cinco tiempos)

<i>A. El punto de partida.</i>	93
<i>B. Las preguntas iniciales.</i>	102
<i>C. Recuperación del proceso vivido.</i>	111
<i>D. La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?</i>	117
<i>E. Los puntos de llegada.</i>	122

Capítulo 8

Algunas experiencias significativas

<i>Confieso que he aprendido.</i>	129
<i>Otras experiencias de las cuales aprender.</i>	162

Anexos teórico-prácticos

176

6

Condiciones para poder sistematizar



Luego de haber abordado el tema desde diversos ángulos, partiendo de las propuestas existentes, proponiendo una conceptualización y tratando de explicitar los fundamentos teórico-filosóficos de dicha concepción, nos parece que ahora sí podemos internarnos en el terreno de cómo poner en práctica esta propuesta de sistematización.

Para ello, nos parece conveniente ubicar -primero que nada- aquellas condiciones que hagan posible este esfuerzo. Existen tanto condiciones personales como institucionales que permitirán o no realizar esta tarea ³⁶

Condiciones personales

La experiencia nos ha demostrado que es fundamental que las personas que emprendan este ejercicio puedan contar con al menos tres condiciones básicas:

³⁶ Aunque el término "institución" va a estar más referido a las características de los centros de educación popular o de promoción (mal llamados "ONGs": organismos no-gubernamentales), las condiciones son aplicables a las organizaciones populares. En este sentido, afirmamos la convicción de que esta propuesta no sólo *puede*, sino que *debe* incorporar a las organizaciones populares en su ejecución.

- *Interés en aprender de la experiencia,*
- *sensibilidad para dejarla hablar por sí misma y*
- *habilidad para hacer análisis y síntesis.*

Interés en aprender de la experiencia

Aunque parece algo muy elemental, no siempre se cuenta con esta condición, que casi viene a ser una cualidad personal en los educadores, promotores o dirigentes populares. Es muy común que se piense que sólo se puede "aprender" de libros o clases, y no se considere la propia experiencia como una fuente fundamental de aprendizaje.

Lamentablemente, hemos sido formados en un esquema educativo en el que la vida y el estudio se ven como dos cosas separadas, y no hemos generado ni el hábito ni el convencimiento de la importancia de "estudiar" nuestra propia práctica.

Por tanto, desarrollar esa condición significa, de alguna manera, hacer una ruptura con un esquema de pensamiento; y, por ello, debe hacerse de manera consciente. Debemos motivarnos a aprender de lo que hacemos. La mejor manera será intentándolo a partir de experiencias muy concretas, simplemente preguntándonos ante ellas: "¿Qué puedo aprender yo de esto?", "¿qué enseñanzas me deja?". La mejor motivación será descubrir que, efectivamente, lo que hacemos todos los días está lleno de enseñanzas y que, simplemente, hace falta que nos propongamos aprender de ellas, haciéndole preguntas a nuestra práctica.

Por supuesto que poner en práctica esa motivación implica también hacer otras rupturas con los moldes de pensamiento y

educación con los que muchas veces nos han deformado. Por ejemplo, significa romper con esa actitud pasiva en el aprendizaje que una educación memorística, repetitiva y transmisora de conocimientos elaborados ha generado en nosotros. Por el contrario, poner en práctica dicha motivación suscita la *disposición activa a construir un pensamiento creador*, innovador, que responda al ritmo y a la novedad de los procesos y acontecimientos que vivimos.

Además, motivarnos a aprender de lo que hacemos significa romper con una actitud defensiva que busca refugiarse en las "seguridades" que nos da el tener las respuestas ante muchas preguntas. Por el contrario, proponemos vivir en un permanente estado de *interrogación crítica sobre lo que pensamos, hacemos y nos sucede*; desarrollar en nosotros la capacidad de pregunta, de cuestionamiento, de insatisfacción ante respuestas que puedan corresponder a otros contextos o momentos históricos. En suma, buscamos desarrollar en nosotros la cualidad de crear un **pensamiento propio** a partir de los retos que nuestra intervención en la historia nos plantea siempre como algo nuevo.

Sensibilidad para dejar hablar la experiencia por sí misma

Esta otra condición también es una cualidad que debemos incentivar en nosotros y que se complementa perfectamente con la anterior. Implica desarrollar nuestra capacidad de observación y de percepción, y educar nuestra sensibilidad hacia los múltiples detalles que impregnan lo que nos acontece en la práctica de todos los días y que nos "hablan" desde allí.

Por lo tanto, supone liberarse de prejuicios (es decir, "prejuicios") y de esquemas rígidos de pensamiento y mirar la experien-

sta no para comportarse como se esperaba o no mostrar ideas previas, sino para dejarnos influir por lo que efectivamente ha ocurrido, tal como ha sucedido y no tal como quisiéramos que hubiese sido.

Desarrollar en nosotros esa sensibilidad, supone darle valor a los factores cotidianos: no guiarse sólo por el impacto de los grandes acontecimientos, sino poner atención a los matices y sutilezas de los procesos en los que vivimos durante la mayor parte del tiempo. Y esto implica tener un ritmo de actividades que nos permita prestarles esa atención. También implica disciplinarse en tomar nota de esos elementos (registrarlos), lo más cerca posible de cuando suceden y valorar las diversas opiniones e interpretaciones que se comentan en torno a lo que va ocurriendo, etc.³⁷

Habilidad para hacer análisis y síntesis

Parece que, adicionalmente a las dos condiciones mencionadas, cualquier persona que aspire a sistematizar experiencias debería al menos desarrollar una habilidad suficiente para el manejo de dos operaciones lógicas básicas: el análisis y la síntesis.

La razón de poner esa habilidad como condición, es que de hecho no es posible extraer las enseñanzas de una experiencia práctica si no logramos ir más allá de la mera descripción de lo sucedido; si no sabemos cómo descomponer la complejidad de los hechos en sus diferentes aspectos; si no estamos habilitados para trabajar las características de cada aspecto, penetrando en sus

³⁷ En el próximo capítulo desarrollaremos más esto, en la parte referida al "registro".

partido arbitrario, y al no haberse desarrollado la habilidad de identificar constantes, de relacionar unos aspectos con otros dentro de una misma o varias experiencias.

Lamentablemente, esa es otra habilidad para la cual normalmente nuestros sistemas educativos tradicionales no nos han preparado de forma suficiente y tendremos que buscar cómo ejercitarnos más en ella.³⁸ De hecho, comenzar a sistematizar es quizás la mejor oportunidad que nos podemos dar para hacerlo.

En resumen, estas tres condiciones personales, reflejo de tres cualidades humanas por desarrollar, se complementan entre sí y no deben ser entendidas como "condiciones previas" que hay que "tener" antes de empezar, sino como condiciones que vamos forjando en nosotros mismos en un proceso de formación teórico-práctico del que la sistematización debería ser un componente importante.

Digamos de paso que las tres condiciones mencionadas tienen como característica común el que significan una toma de posición contraria al dogmatismo, a toda visión esquemática y mecanicista, a la rutina y la pereza mental. Significan una afirmación vital del desarrollo de la creatividad, la imaginación, la reflexión crítica, la curiosidad y la inquietud intelectual. Son, en este sentido, expresión de una manera de pensar y de vivir de forma apasionadamente comprometida; es decir, verdaderamente dialéctica.

³⁸ Aparte de, seguramente, otras fuentes, no podemos menos que recomendar el capítulo sobre "Ejercicios de abstracción" del muy conocido libro *Técnicas participativas para la educación popular* de Laura Vargas y Graciela Bustillos, editado por Alforja y reproducido en casi todos los países del continente.

Condiciones institucionales

Tan importantes como las anteriores, las condiciones institucionales aparecen también como claves para que efectivamente la sistematización -tal como la concebimos- sea posible y *viabile*.

La condición básica, en este nivel, es que *la sistematización sea una prioridad para la política de la institución*; es decir, que las instancias de dirección la hayan asumido como importante para el logro de los objetivos institucionales y, por tanto, le asignen la dedicación de tiempo y de recursos correspondiente con esa valoración.

La sistematización no puede seguir siendo un reclamo o un quijotesco esfuerzo aislado de alguna o algunas personas dentro de nuestros centros; debe estar articulada al conjunto de la estrategia institucional. En este sentido, identificamos al menos 3 aspectos en que esta condición debe expresarse en:

- *la búsqueda de coherencia para el trabajo del equipo,*
- *la definición de un sistema integrado de funcionamiento, e*
- *impulsar un proceso acumulativo dentro de nuestras instituciones.*

Búsqueda de coherencia para el trabajo del equipo

En la medida en que en nuestros centros tengamos definida una apuesta estratégica, un perfil claro del aporte específico que queremos dar, tendremos un marco institucional orientador de nuestro trabajo. Sin embargo, eso no es suficiente. Es necesario ir alimentando la *apuesta y estructura institucional* con una efectiva

dinámica de equipo, que -en definitiva- será tan o más importante que lo primero.

Las instituciones están conformadas por instancias y funciones; los equipos, por flujos de relaciones de trabajo entre personas. A veces no se pone atención al necesario equilibrio que debe haber entre la estructura institucional y la dinámica del equipo, cayéndose en el burocratismo y la formalidad, si se enfatiza excesivamente lo institucional, o en el activismo desordenado, si se pone atención sólo a lo segundo.

Por ello, parece que las instancias de dirección deben tener como una de sus preocupaciones centrales la búsqueda permanente de la *coherencia* en el trabajo del equipo. No basta la definición de funciones y mecanismos: es preciso darles vida permanentemente **a partir de la dinámica real de trabajo que se ejecuta**, y no restringirse al funcionamiento establecido de la estructura.

En ese sentido, la sistematización que proponemos, puede jugar un papel importantísimo, precisamente porque es la forma de "tomar el pulso" al trabajo, de intercambiar y retroalimentar los aprendizajes que los distintos proyectos o programas van obteniendo y, sobre todo, porque -en la medida en que sea un ejercicio colectivo que involucre de alguna manera al conjunto del equipo- permite ir encontrando las pistas, vacíos, continuidades y discontinuidades en el trayecto que se va recorriendo. Así, es posible descubrir las incoherencias de nuestra práctica, reorientar el rumbo en búsqueda de una mayor coherencia como equipo y de una mayor articulación entre las distintas áreas de trabajo.

Definición de un sistema que articule el funcionamiento institucional

Como ya señalamos desde la introducción de este libro, muchas instituciones tienen definidos sus períodos de planificación y evaluación, sin embargo son pocas las que determinan momentos para sistematizar y, en muchas otras, las investigaciones tienen un ritmo independiente al del funcionamiento global de la institución. En un gran porcentaje de instituciones estos diferentes campos no están articulados entre sí, no se complementan mutuamente, ni forman parte de una lógica institucional integral.

Por eso no es suficiente que simplemente se asigne un tiempo en el calendario para cada tarea. Nosotros creemos importante el que se llegue a definir un sistema **integrado** de funcionamiento, que permita articular, en función de la estrategia institucional, estos cuatro abordajes: **planificación, evaluación, sistematización e investigación**.³⁹ De esta forma, será posible generar todo un *flujo de comunicación* dentro de la institución, alimentado por la experiencia y los aportes de la distintas áreas, y que permita generar una permanente recreación del quehacer institucional.

Por ejemplo, los procesos de sistematización podrían vincularse con los avances de investigación, y permitir una

³⁹ Ver más adelante, entre los ejemplos que mostramos en el capítulo ocho, la experiencia que, en este sentido, intentamos desde 1990 realizar en el CEP-Alforja de Costa Rica. Nuestra amiga chilena Teresa Quiroz, del centro El Canelo, lo denomina "sistema metodológico institucional". Esta idea se vincula parcialmente con la interesante propuesta de las compañeras del Taller de Sistematización CEAAL-Perú, de poder contar con verdaderos *sistemas de información* en las instituciones, como veremos en el próximo capítulo.

reflexión teórica colectiva que se nutra de las experiencias directas de trabajo de educación y promoción, a la vez que de los aportes investigativos. Los productos de estos dos abordajes podrían servir de base o marco para las evaluaciones, y así contribuir a una mejor planificación, gracias a los insumos que la propia práctica institucional aporta.

Eso quiere decir que, dentro de un sistema integrado de funcionamiento, la sistematización no sólo permitirá obtener criterios para mejorar las experiencias directas que se sistematizan, sino que alimentaría la *toma de decisiones institucionales*.

En el mismo sentido, no se vería más a la sistematización como un "privilegio de especialistas", sino como una responsabilidad colectiva, a la que se le asigna una dedicación de tiempo, coherente con lo que se espera que aporte. Correspondientemente, se le fijarán sus metas, plazos y se le asignarán responsabilidades y recursos específicos, lo cual -definitivamente- ayudará que la sistematización sea viable, añadiendo presión, entusiasmo y expectativas colectivas a lo que antes podía haberse visto sólo como una terquedad individual.

Impulsar un proceso acumulativo en la institución

Una política institucional con sentido estratégico, tiene que buscar ir dejando "saldos" concretos y demostrables, en los distintos momentos de su trayecto histórico. Es necesario ir cerrando etapas para poder avanzar a otras nuevas, que correspondan a las nuevas respuestas que las instituciones deben dar ante los nuevos desafíos que la realidad cambiante les exige. Esto no es posible si no se

impulsa un proceso colectivo de acumulación de la experiencia institucional, que permita dar cuenta del camino andado.

Lamentablemente carecemos, muchas veces, de mecanismos que nos permitan dar cuenta de lo acumulado, con lo que se cae en un círculo de repeticiones y "patinadas" sobre el mismo lugar. Dentro de las opciones que se pueden buscar para dar respuesta a esta problemática, definitivamente la sistematización se convierte en la principal, debido a su carácter de objetivador de los momentos del proceso vivido y rescatador de los aprendizajes realizados.

Una institución y un equipo pueden vivir un proceso histórico muy largo e interesante, pero eso no significa que se haya logrado *acumular* la experiencia. Es preciso tomar la decisión de ir construyendo un acumulado histórico y de ir explicitándolo en el camino, para que no se pierdan sus enseñanzas.

El impulso consciente y activo de un proceso de acumulación institucional, que priorice la sistematización como uno de sus principales empeños, permite ir construyendo un *pensamiento colectivo* que, a la vez que cohesiona al equipo, le permite dialogar con otros equipos desde una posición afirmada en la experiencia propia. A la vez, este pensamiento colectivo servirá de referencia para todos aquellos que se quieran incorporar posteriormente a trabajar en la institución.

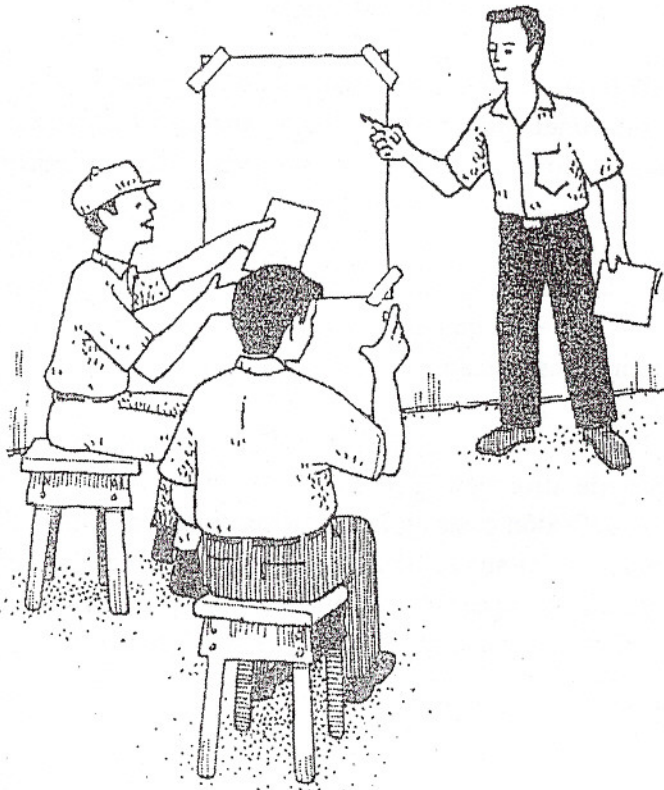
La construcción de este pensamiento común, supone que las instancias de dirección incentiven con amplitud de criterio el debate, la reflexión crítica y la discusión colectiva. Que entiendan que como parte de sus responsabilidades de conducción, está la de contribuir a generar consensos sólidos en el equipo, los cuáles sólo son posibles de lograr con debates a profundidad.

En suma, los tres aspectos señalados (búsqueda de coherencia, un sistema integral de funcionamiento e impulsar un proceso acumulativo) suponen colocar a la sistematización en el corazón de la vida institucional y convertirla en dinamizadora de la misma, en aporte sustantivo para la construcción de una *identidad común*. Si, efectivamente, lográramos asentar estas condiciones en nosotros mismos y en nuestras instituciones, no sólo sería "viable" la sistematización como la estamos proponiendo, sino que nuestros esfuerzos de educación, promoción y organización popular se convertirían en una formidable y apasionante aventura de creación teórico-práctica.

7

¿Cómo sistematizar?

[una propuesta en cinco tiempos]



Llegados a este punto, es necesario plantear, de la manera más precisa y concreta posible, un método de sistematización, una propuesta de cómo pensamos que se puede o se debe hacer, que sea coherente con todo lo planteado en las páginas anteriores.

Sabemos que la interrogante de "¿cómo sistematizar?" es, en realidad, la pregunta que más interesa e inquieta a educadores y promotores en toda América Latina. Pero hemos considerado que no tenía sentido intentar enfrentarla sin antes pasar por toda la reflexión previa que hemos realizado. Sabemos también que mucha gente está simplemente buscando una especie de "receta" que le indique, de una vez por todas, "la" manera de poner en práctica un proceso de sistematización, los "pasos" ya predefinidos que hay que seguir, sin hacerse tanta complicación...; pero, lamentablemente, no hay "una" manera de sistematizar, ni hay una secuencia exacta de pasos y procedimientos que una vez desarrollados den por resultado mágicamente una sistematización..., ni la sistematización, como nosotros la pensamos y proponemos, es una tarea simple y sin complicaciones.⁴⁰

⁴⁰ Esto no quiere decir que no esté al alcance de muchos. Pensamos que cualquier educador o educadora popular, dirigente intermedio o de base, promotora o promotor institucional, puede sistematizar sus experiencias. Que

En este marco, queremos atrevernos a compartir una propuesta metodológica surgida de nuestras propias experiencias y enriquecida con aportes prácticos y teóricos de varias amigas y amigos en todo el continente.⁴¹

Explícitamente quiero señalar que no busca ser un "recetario", pero sí ser un instrumento utilizable, por lo que contiene algunas pautas indicativas. Su puesta en práctica posibilitará, sin duda, su cuestionamiento, modificación, enriquecimiento y adaptación a las condiciones particulares de cada quien.

Se trata de una propuesta *en cinco tiempos*, lo cual sugiere un procedimiento con un orden justificado, pero que no necesariamente debería seguirse tal cual, porque dependerá de muchísimos factores que inciden en la multiplicidad de experiencias existentes. Debe usarse más como sugerencia e inspiración, aunque por razones didácticas se presenta un poco rígidamente. Por ese motivo, este capítulo tiene como complemento indispensable el siguiente: "Ejemplos de sistematización", en el que se ofrece un abanico muy variado de posibilidades, para que se tomen en cuenta como referencia al definir el procedimiento y los instrumentos propios de cada sistematización.

no sea simple, tampoco quiere decir que sea propiedad de especialistas, o que sea tan complicada que hay que dedicarle toda una vida (o buena parte de ella). Como dice Roberto Antillón: "No hay que vivir para sistematizar, sino sistematizar para vivir".

⁴¹ Particularmente mis compañeras y compañeros de la red Alforja en México y Centroamérica, y del Taller de sistematización CEAAL-Perú.

Recordemos, aquella formulación inicial⁴² donde presentamos nuestra concepción de sistematización y decíamos que:

"... 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."

De allí que nuestra propuesta de método, coherente con esta conceptualización considere cinco "tiempos" que todo ejercicio de sistematización debería contener:

- A) El punto de partida.
- B) Las preguntas iniciales.
- C) Recuperación del proceso vivido.
- D) La reflexión de fondo.
- E) Los puntos de llegada.

Cada "tiempo"⁴³ tiene, a su vez, algunos momentos (o elementos) constitutivos. Veámoslo primero de forma general:

⁴² Ver capítulo II: *Qué es sistematizar*

⁴³ Cada uno de los tiempos y momentos tiene una enorme cantidad de variantes posibles en términos de contenido, alcances, niveles de profundidad, duración, instrumentos que se utilizarán y ubicación en el conjunto del proceso, por lo que vamos a precisar las características que consideramos **fundamentales** de cada uno de ellos, con algunos ejemplos y advertencias, que, confiamos, sean de utilidad.

- A) El punto de partida:
 - a1. Haber participado en la experiencia.
 - a2. Tener registros de las experiencias.

- B) Las preguntas iniciales:
 - b1. ¿Para qué queremos sistematizar?
(Definir el *objetivo*)
 - b2. ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar?
(Delimitar el *objeto* a sistematizar)
 - b3. ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar?
(Precisar un *eje* de sistematización).

- C) Recuperación del proceso vivido:
 - c1. Reconstruir la historia.
 - c2. Ordenar y clasificar la información.

- D) La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?
 - d1. Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso.

- E) Los puntos de llegada:
 - e1. Formular conclusiones.
 - e2. Comunicar los aprendizajes.

A. El punto de partida

Se trata de partir de la propia práctica.⁴⁴ Este es el punto de partida de todo proceso de sistematización. Y esto quiere decir, fundamentalmente, que la sistematización es un "momento segundo"; no se puede sistematizar algo que no se ha puesto en práctica previamente.⁴⁵

⁴⁴ Aquí nos diferenciamos claramente de aquellas propuestas que proponen, como punto de partida: "definir el marco teórico", siguiendo un esquema tradicional de la investigación social clásica. Es común, además, encontrarse con que este "marco" quede reducido a un conjunto de citas de diversos autores, referencias bibliográficas y un listado de palabras con sus respectivas acepciones tal como aparecen en algún diccionario. Ahora bien, esto no significa que consideremos el problema de la aproximación teórico-conceptual como algo secundario; para nosotros es *fundamental* (ya habíamos mencionado en el capítulo III que la sistematización es un ejercicio claramente teórico). Por eso mismo, asumimos el rol de la teoría de otro modo. En el siguiente acápite, referido a las preguntas iniciales, profundizamos más esta teina, cuando nos referimos a "el contexto o aproximación teórica". Baste, por ahora, precisar que cuando decimos "partir de la práctica" estamos entendiendo que hay que partir de lo que *hacemos, sentimos y también, de lo que pensamos*.

⁴⁵ Esto no significa, como veremos luego, que para sistematizar haya que "esperar a que la experiencia concluya"; primero, porque el concepto de "concluir una experiencia" es muy relativo: puede ser que el *proyecto* de una institución se termine, pero que la *experiencia* que desarrolló continúe de otra forma; segundo, porque, desde nuestra concepción, la sistematización debe hacerse para ir alimentando la práctica, no para dar cuenta definitiva de ella. Existen muchas modalidades para ir sistematizando experiencias a lo largo de su proceso.

Ahora bien, esto nos plantea dos características básicas que debemos definir desde el arranque: quién sistematiza y de qué información se parte. Veámos:

a1. Haber participado en la experiencia

Sostenemos que sólo pueden sistematizar una experiencia, *quienes han formado parte de ella* y que no es posible que una persona totalmente ajena a la experiencia, pretenda sistematizarla.

Esto no significa que todos quienes participen en la sistematización de un proceso lo tengan que haber *vivido directamente o del mismo modo*.

Por ejemplo:

- Una institución puede proponerse sistematizar una experiencia específica, llevada a cabo sólo por una parte del equipo, pero involucrando a todo el equipo en el proceso de reflexión. Seguramente el aporte de unos y otros será diferente, pero todos la sistematizarán como parte de *su experiencia institucional común*.
- Una organización popular puede proponerse sistematizar la experiencia de la organización desde sus orígenes, aunque quienes lo hagan no hayan estado directamente presentes en los primeros momentos. Posiblemente sea muy indicado que incorporen a quienes vivieron esa época, pero los más

nuevos podrán sistematizar el conjunto del proceso, ya que *la historia pasada forma parte de su experiencia actual*.

- Un centro de educación popular puede participar activamente en la sistematización de alguna experiencia de otro centro con el que tiene una relación estrecha, sea porque realiza experiencias semejantes, o porque ha participado en algún aspecto de la experiencia a sistematizar, o porque la experiencia de ambos va dirigida a apoyar los mismos procesos, etc.

Lo que no cabe dentro de nuestra concepción y propuesta, es el (o la) sistematizador(a) externo(a), que la institución u organización (que "no tiene tiempo o posibilidades de sistematizar") contrata para que lo haga *en nombre* de ella.

Por el contrario, sí puede ser importante tener a alguna o algunas personas como **apoyo externo** para realizar la sistematización. Este apoyo puede ser muy diverso, dependiendo de las necesidades y posibilidades de quienes sistematizan.

Por ejemplo:

- Una organización popular puede pedir ayuda a un equipo de una institución, para que la apoye en el *diseño y conducción metodológica* del proceso de la sistematización, o para que la apoye en la *búsqueda y ordenamiento* de información, o para que le proporcione algún *insumo* de reflexión sobre algún tema que alimente la interpretación de la organización.

- Una institución puede pedir ayuda a personas con experiencia en determinado tema, para que *opinen críticamente* sobre lo que el grupo que sistematiza está reflexionando o sobre sus conclusiones, o para que elaboren un *producto de comunicación* (un folleto, un video, un programa radial...) con los elementos que van saliendo del proceso, o con las conclusiones finales...

En síntesis, es necesario primero haber participado, de alguna manera, en una experiencia, para comenzar a sistematizarla.

a2. Tener registros de las experiencias.

Cualquier experiencia que se piense sistematizar, es un proceso que ha transcurrido en el tiempo. A lo largo de su trayecto, seguramente se han realizado muchas y muy diferentes cosas.

Por ejemplo:

- Lo ideal es que se haya tenido previamente un diagnóstico o "perfil de entrada"; que se haya contado con una apuesta estratégica en la que se inscribe más globalmente cada experiencia; que se haya ubicado la fundamentación de lo que se pretendía hacer; que, en su momento, se hayan planificado objetivos, metas, actividades, responsabilidades, resultados esperados; que se haya definido una proyección del trayecto por recorrer y sus etapas. Seguramente, a lo largo del proceso se han llevado a cabo múltiples y muy diversas acciones que a su vez deben haber producido

diversos resultados: seminarios, visitas a casas, entrevistas, talleres, cursos, producción de materiales, campañas; y paralelamente a ellas, el equipo de la institución o de la organización debe haber tenido reuniones, asambleas, jornadas, evaluaciones, etc.

Lo importante para la sistematización de la experiencia, es contar con registros de todo eso, que hayan sido elaborados lo más cerca posible del momento en que ocurrió cada hecho. No es posible hacer una buena sistematización si no se cuenta con una información clara y precisa de lo que ha ido sucediendo. Este es un requisito fundamental; diríamos casi que indispensable...

Ahora bien, cuando hablamos de "registros", estamos hablando de una enorme variedad de formas posibles en las cuales se puede recoger la información de lo que sucede en una experiencia.

Por ejemplo:

- Los cuadernos de apuntes personales, "diarios de campo", documentos que contienen propuestas, borradores de trabajo, diseño de actividades, informes, actas de reuniones, memorias de seminarios o talleres.⁴⁶

⁴⁶ Para mucha gente, una memoria de un evento, constituye una "sistematización". Para nosotros, salvo excepciones, constituye un buen registro, que seguramente será útil cuando se sistematice la experiencia de la que ese evento forma parte.

Y no solo hay que pensar en registros escritos: hay otras formas documentales que son tanto o hasta más importantes, según el caso: grabaciones, fotografías, filmación en cine o en video; gráficos, mapas, cuadros sinópticos, dibujos...

Los registros nos permiten ir a la fuente de los distintos momentos que se llevaron a cabo a lo largo de la experiencia, con lo que será posible reconstruir ese momento tal como fue.⁴⁷

Estos tipos de registro que hemos señalado, son ahora bastante comunes en las instituciones y organizaciones populares, lo que facilitará que mucha gente pueda recurrir a ellos cuando se proponga sistematizar. Sin embargo, no siempre son la fuente más

⁴⁷ Y no tal como nos acordamos que fue (o como -en el fondo- hubiéramos querido que fuera). Es muy común que suceda que uno haga una especie de "fusión" en la memoria, de los distintos momentos de una experiencia, influenciada seguramente por lo que subjetivamente más nos marcó en cada momento, y que luego no sepamos distinguir las diferencias entre un momento y otro, o no sepamos cuándo exactamente se dio un cambio en el proceso de la experiencia. Recuerdo una vez, allá por 1972, trabajando en el CIPCA en un proyecto de alfabetización con obreros agrícolas de Catacaos, en el valle del Bajo Piura, al norte de Perú, que, llevando nosotros un registro diario de las palabras y comentarios de los alfabetizados ante cada lámina y tema generador, así como de nuestras observaciones, al cabo de como once intensos meses de haber iniciado la primera experiencia, tuvimos una reunión todos los alfabetizadores para releer nuestros diarios de campo y rescatar lo realizado, con el fin de corregir algunos errores en un nuevo proceso que iniciaríamos con otros grupos. Fue enorme mi sorpresa cuando descubrí que había cosas que había aprendido por primera vez en esos once meses, porque las tenía anotadas allí como "descubrimientos". Seguramente si alguien me hubiera preguntado sobre ellas el día anterior, habría dicho con pleno convencimiento que cuando comenzamos la experiencia ya yo pensaba así. Mi memoria no me permitía ubicar cuándo, cómo, ni a partir de qué fui cambiando de forma de pensar. Leyendo los cuadernos pude encontrar esos momentos y hechos significativos... Creo que fue la primera vez que aprendí a reconocer la importancia de los registros y quizás la primera vez que intuí lo interesante que podría ser sistematizar.

adecuada, contable y ordenada. Por eso nos parece importante recomendar que no nos limitemos a ellos, sino que busquemos, además, otras formas más estructuradas de registrar la información, de tal forma que podamos luego tener una mejor visión del desarrollo real de los procesos.

Recientemente, las compañeras del Taller de sistematización CEAAL-Perú han hecho un interesante avance al respecto, constando que (en los proyectos de promoción):

"... la información sobre el desarrollo del proceso suele ser escasa y de mala calidad, lo cual termina siendo un obstáculo para cualquier actividad que aspire a conocer lo sucedido con un mínimo de rigor".

Esto las lleva a proponer una alternativa integral: diseñar un instrumento unificador que centralice y distribuya, en la institución, la información que se produce.

"En la medida en que el monitoreo, la evaluación y la sistematización son actividades tan cercanas y que cumplen una finalidad similar, la información que requieren también se parece. Ello (además de la necesidad de no recargar de nuevas tareas a los promotores) nos lleva a plantear la necesidad de que se diseñen sistemas de información unificados, que abastezcan a las tres actividades (por lo menos).

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

disposición de todos los que requieran la información (incluyendo el equipo de promoción)".⁴⁸

Por último, quisiéramos cerrar este punto haciendo referencia a los cuadros de registro, que son uno de los instrumentos más difundidos por algunas propuestas de sistematización.⁴⁹ En este aspecto, mi opinión es que, francamente, la creatividad debe ser infinita: cada persona, equipo o institución deberá crear sus propios cuadros, con aquellos aspectos que le interese ir recogiendo en el camino. Y deberá establecer sus propias normas para llenarlos: su frecuencia, uso, difusión, etc.

Por ejemplo:

- Se puede tener un cuadro que cada persona llene diariamente de forma individual, dejando constancia de su trabajo del día (Ver formato #1 en anexo)
- Se le podría añadir un cuadro de registro semanal, para ser llenado por cada equipo o su responsable (también podría ser suficiente sólo con éste). (Ver formato #2 en anexo)

⁴⁸ Presentación de Mariluz Morgan, en nombre del Taller, en la *Reunión de intercambio sobre sistematización*, Lima, 9 de julio de 1993, a la que asistieron representantes de varias instituciones peruanas que trabajan en el tema.

⁴⁹ Y que, en algunos casos, ha contribuido a hacer pensar que la sistematización consiste en "clasificar" y "llenar cuadros" y no a ver esta etapa sólo como una fase instrumental inicial.

- También podría ser bueno tener una guía (o cuadro), que se responda al final de cada actividad (reunión, seminario, taller, asamblea, etc.) (Ver formato #3 en anexo)

En cualquier caso, tratar que el *instrumento* sea lo menos enredado posible y lo más útil en relación a lo que se quiere.⁵⁰

⁵⁰ Un equipo debería, de cuando en cuando, revisar sus instrumentos de registro y ver si se les da algún uso. Si alguna persona, después de un año, descubre que estuvo llenando cada día o cada semana un cuadro que nunca nadie tomó en cuenta para nada (ni ella misma), quiere decir que no sirve el instrumento o que tiene que definir cómo aprovechar esa información.

B) Las preguntas iniciales:

En este "segundo tiempo", se trata de iniciar propiamente la sistematización, teniendo como base el punto de partida indicado en las páginas anteriores, con tres ubicaciones esenciales que nos llevarán a orientar todo el proceso a partir de este momento:

- b1. La *definición* del objetivo de la sistematización,
- b2. La *delimitación* del objeto a sistematizar y
- b3. La *precisión* del eje de sistematización.

Hemos colocado estos tres aspectos en ese orden, pero no necesariamente habría que seguir siempre esta secuencia, puesto que, dependiendo de muchos factores, alguno de ellos puede estar ya ubicado de antemano, o puede ser preferible comenzar por delimitar el objeto o por la precisión de un eje.

Lo que sí pensamos que es indispensable, es que antes de seguir adelante, se haya respondido claramente las tres preguntas. Veámoslas una por una:

b1. ¿Para qué queremos sistematizar? (Definir el objetivo de esa sistematización)

Aquí se trata de definir, de la manera más clara y concreta posible, el sentido, la utilidad, el producto o el resultado que esperamos obtener de la sistematización. Esto dependerá del momento en que esté el equipo, sus preocupaciones más globales, su ritmo de trabajo, la coyuntura que se viva, etc.

Puede ser útil el retomar en este momento lo señalado en el capítulo III: "Para qué sirve sistematizar" ⁵¹ y ubicar, entre una gama grande de posibilidades, los objetivos que se quieren de esa sistematización en particular.

Por ejemplo:

- 1 Un centro de educación popular que hace trabajo comunitario, ante los cambios de la situación de su país, reconoce la importancia de recrear sus programas de acción. Por ello, decide hacer una sistematización con el objetivo de construir -a partir de la experiencia institucional- una propuesta de trabajo comunitario que responda a los nuevos desafíos de la situación nacional.

⁵¹ Tomando como referencia tres grandes parámetros: "para comprender y mejorar nuestra propia práctica", para "extraer sus enseñanzas y compartirlas" o "para que sirva de base a la teorización y generalización".

Como se puede ver en estos ejemplos, la delimitación del objeto puede ser muy variable. Lo importante es que quede claramente especificado cuál o cuales experiencias se van a sistematizar, en qué lugar y qué período abarcan.

b3. ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar?

(Precisar un eje de sistematización)

Responder esta pregunta no es sencillo, y la noción de "eje de sistematización" es compleja; sin embargo, consideramos que es una pregunta esencial para poder llevar a cabo un proceso de sistematización coherente con la concepción que proponemos.

Las experiencias, son en sí tan enormemente ricas en elementos, que incluso teniendo un objetivo claramente definido y un objeto perfectamente delimitado en lugar y tiempo, aún será necesario *precisar más el enfoque* de la sistematización, para no dispersarse, y ese es el papel del eje de sistematización.

Un eje de sistematización, es como un *hilo conductor* que atraviesa la experiencia y que está referido a aquellos *aspectos centrales* de esa (o esas) experiencia (s) que nos interesa sistematizar, particularmente, en ese momento.

Un eje de sistematización es como una *columna vertebral* que nos comunica con toda la experiencia, pero desde una óptica específica.

Por ejemplo:

- 1 El centro de educación popular que quiere renovar su propuesta de trabajo comunitario y va a sistematizar experiencias de trabajo en salud, podría precisar el siguiente eje de sistematización: "trabajo en salud y niveles de autonomía y de capacidad de propuesta por parte de los vecinos de las comunidades".
- 2 La organización de mujeres que quiere rescatar la experiencia de dirigentes históricas y va a sistematizar la experiencia de nacimiento y conformación de la organización, bien podría tener el eje de "factores que en los primeros años de nuestra organización, permitieron a estas compañeras formarse como dirigentes y cómo se desarrolló el vínculo dirigencia-base."
- 3 La red que le interesa enriquecer sus planteamientos teóricos y va a sistematizar experiencias de formación ciudadana, pre y post elecciones en cuatro países, podría precisar el siguiente eje de sistematización: "contribución de la formación al ejercicio de la participación ciudadana en los espacios cotidianos y en los momentos de campaña electoral: características, variantes y relaciones".

Como se puede ver en los distintos ejemplos, el eje de sistematización puede ser formulado de formas diferentes. Incluso, una misma experiencia puede ser sistematizada desde varios ejes, de acuerdo a lo que más se necesite o interese. (Es el caso del centro de educación popular al que hacemos referencia con el ejemplo 1, el cual podría también sistematizar la misma experien-

cia, pero con el eje: "trabajo en salud y participación de las mujeres"; o con este otro: "rol que los promotores de salud han jugado a lo largo del proceso, etc.")

En definitiva, la formulación del eje debe ser coherente con el objetivo y el objeto, y responder de manera más específica a ellos. Tiene sobre todo un sentido práctico; debe ser un facilitador del proceso, que evite perderse en elementos de la experiencia que no son tan relevantes para esa sistematización que se quiere realizar.⁵²

El "contexto teórico"

Ahora bien, llegados a este punto podríamos interrogarnos: ¿y con qué criterios formulamos las preguntas? Aquí vale la pena, entonces, precisar que nosotros no estamos proponiendo una sistematización sin una ubicación teórica de referencia. Estamos convencidos que todas las personas que trabajamos en educación, promoción u organización popular, tenemos determinadas referencias teóricas con las que trabajamos, independientemente del nivel de explicitación, rigurosidad o fundamentación con el que nos referimos a ellas. Toda intencionalidad supone presupuestos

⁵² Una vez respondidas las "preguntas iniciales", seguramente habrá que diseñar el procedimiento a seguir: técnicas a utilizar, participantes, plazos y actividades específicas a realizar en adelante. Dado que esto es muy obvio, no lo vamos a colocar como un "momento", limitándonos a señalar y ejemplificar los elementos más globales de la propuesta.

teóricos y filosóficos.⁵³ Por ello, en cualquier proceso de sistematización debemos ser conscientes que tenemos una referencia teórica que nos sustenta.⁵⁴

Estas afirmaciones no quieren decir que estemos pensando en el tradicional y rígido "marco teórico", ya criticado en páginas anteriores.⁵⁵ Por eso preferimos hablar de "contexto" teórico, para subrayar el sentido dinámico y ubicador de esta referencia fundamental. Más o menos explícito, es este contexto teórico el que -en última instancia- nos hará formular determinados objetivos para cada sistematización, delimitar determinados objetos a ser sistematizados y priorizar determinados aspectos a lo largo del proceso. Incluso, desde la propia elaboración de una propuesta para sistematizar, ya existe una fundamentación, una justificación que argumente su sentido.

⁵³ En ese sentido Gramsci sostiene que todas las personas son filósofas, tienen una concepción del mundo, de la vida, de sí mismas y de su quehacer. Esta filosofía está presente en el *sentido común*. Por supuesto, cuando nos referimos a una intencionalidad institucional o de una organización, estamos haciendo referencia a otros dos aspectos: a) a la fundamentación explícita que esa instancia tenga de sus opciones y b) a la influencia del contexto en que se vive. No existe una intencionalidad colectiva (e incluso individual) que no sea impactada por las corrientes de la época. En ese sentido, trabajamos con *las virtudes y los límites* de las concepciones teóricas de nuestro tiempo.

⁵⁴ Este aspecto particular es el que hace que en las propuestas de sistematización de Martinic, de Teresa Quiroz, Diego Palma, retomadas por el taller de CEAAL-Perú y otros, se considere la importancia de explicitar en este "tiempo" la *hipótesis de acción*, es decir la "apuesta" que sustenta la intencionalidad de la experiencia (ver: texto citado *¿Y cómo lo hace...?* p. 19). Pienso que en muchos procesos de sistematización podrá, seguramente, ser muy útil, en particular en aquéllos que se realizan desde instituciones de promoción y educación popular, o cuando se va a sistematizar por primera vez.

⁵⁵ Ver nota 44

Lo que proponemos, en síntesis, se condensa en estas tres afirmaciones:

- Todo trabajo educativo, promocional y organizativo se fundamenta en un contexto teórico (más o menos explícito, más o menos coherente, más o menos sistemático).
- Este contexto de referencia es decisivo para la formulación de las preguntas iniciales que la sistematización hará a la práctica.
- Este contexto deberá ser explicitado, para confrontarlo, enriquecerlo y transformarlo gracias a los aportes de la sistematización y otros procesos de reflexión teórica.

© Recuperación del proceso vivido.

En este tercer "tiempo" entramos de lleno a la sistematización, pero enfatizando eliminar los elementos **descriptivos** acerca de la experiencia. Por ello, los dos "momentos" que queremos colocar aquí son:

- c1. Reconstruir la historia.
- c2. Ordenar y clasificar la información.

El nivel de detalle, los procedimientos que se vayan a utilizar y el tiempo que se les dedique, puede ser muy variable, dependiendo, sobre todo, de la duración o complejidad de la experiencia que se está sistematizando (el objeto), o también del nivel de precisión que esté planteado en el eje.

c1. Reconstruir la historia

Se trata aquí de tener una visión global de los principales acontecimientos que sucedieron en el lapso de la experiencia, normalmente puestos de manera cronológica. Para ello será casi indispensable acudir a los "registros", que mencionamos en las páginas anteriores.

Puede ser útil elaborar una cronología. También, el hacer un gráfico para que visualmente vaya siguiéndose la secuencia de los

hechos. También podría ser interesante reconstruir la historia en forma de cuento o narración.

Dado que los "hechos" y "acontecimientos" a que hacemos referencia, fueron vividos -seguramente de forma intensa- por sus protagonistas, será importante (pese a que sea éste un momento mayormente descriptivo) dejar constancia de las diferentes interpretaciones que se presenten en la reconstrucción histórica.

En muchas situaciones, será fundamental incorporar en la reconstrucción de la experiencia particular, los acontecimientos del contexto (local, nacional o internacional) que se asocian con ella. Incluso, se ha demostrado la utilidad de hacer una cronología paralela: en una columna los acontecimientos de la experiencia; en otra los del contexto. Por supuesto, que hacerlo o no, y el nivel de detalle que tenga, dependerá de la utilidad para cada sistematización.

Por ejemplo:

- 1 El centro de educación popular que va a sistematizar experiencias de trabajo comunitario en salud, seguramente reconstruirá con criterios semejantes lo realizado en las experiencias urbanas y campesinas; además, pondrá particular atención a los cambios realizados por las políticas oficiales a lo largo de esos dos años, particularmente en lo que respecta al ámbito comunitario.
- 2 La organización de mujeres podrá utilizar entrevistas individuales o colectivas a sus dirigentes, y, seguramente, tendrá que ir, en la reconstrucción histórica individual, a mucho antes de 1985, para identificar cómo y con qué

motivaciones aparecen esas mujeres participando ya desde los inicios de la organización. Dado que el período a considerar es largo, seguramente no se tendrá que hacer una cronología detallada del contexto, aunque sí parecería indispensable saber qué ocurría en el país durante los "momentos fuertes" o significativos de la trayectoria organizativa.

- 3 La red de instituciones que sistematizan las experiencias de formación ciudadana, por el contrario, definitivamente tendría que reconstruir con mucho detalle -conjuntamente con las actividades formativas- las características de los cuatro contextos nacionales en los períodos señalados, dado que serán decisivos para ubicar el rol y aporte de las experiencias de formación ciudadana en cada uno de ellos.

Es decir, la forma y aspectos que se consideren en la reconstrucción histórica, dependerán del tipo de sistematización que se esté realizando. Lo más importante, es que permita una visión general del proceso. Si se realiza con cuidado, significará una experiencia muy interesante y sugerente.⁵⁶

Seguramente en este "momento", surgirá de forma natural una primera periodización; es decir, un primer señalamiento de las etapas que han sucedido a lo largo de la experiencia, marcadas por

⁵⁶ Algunas propuestas metodológicas de sistematización consideran que la reconstrucción histórica debería ser el primer paso, para que -a partir de ella- se definan los objetivos y el objeto de sistematización. Pienso que es probable que sea útil en algunos casos, sobre todo si no se tiene claridad de qué y para qué sistematizar, pero, en general, si no hay objetivo definido, ni se ha delimitado el objeto, se corre el riesgo de hacer una reconstrucción histórica excesivamente larga y sin orientación.

el recuerdo de algunos momentos significativos. Esto nos proporcionará pistas e interrogantes para la posterior interpretación crítica de la(s) experiencia(s).⁵⁷

c2. Ordenar y clasificar la información

Basándose en esa visión general del proceso vivido, se trata, ahora, de avanzar hacia la ubicación de los distintos componentes de ese proceso. Aquí es donde la precisión del eje de sistematización nos va a ser de suma utilidad, porque nos dará la pauta de qué componentes tomar en cuenta.

Un instrumento sumamente útil para esta tarea, es una *guía de ordenamiento*: un cuadro o una lista de preguntas, que permitirá articular la información sobre la experiencia en torno a los aspectos básicos que nos interesa. (Al igual que en el momento anterior, los registros serán fundamentales).

Por ejemplo:

- 1 El centro de educación popular de nuestro primer ejemplo, que tiene como eje la relación entre el trabajo de salud, y la autonomía y capacidad propositiva de las comunidades,

⁵⁷ Es importante recalcar que este momento posibilita levantar **preguntas** y va a dar **pistas** para el trabajo posterior. Habrá que explicitarlas y documentarlas, evitando la tentación de responderlas de una vez con las primeras reflexiones que se nos vengán a la mente.

podría ordenar y clasificar (para cada etapa de la reconstrucción histórica):

- Objetivos previstos por el centro.
 - Necesidades planteadas por las comunidades.
 - Logros y dificultades.
 - Acciones generadas por los programas de salud.
 - Vinculación comunidad-instancias de gobierno.
 - Percepciones de la gente sobre su capacidad de acción y proposición.
 - etc.
- 2 La organización de mujeres, que tiene como eje de sistematización los factores que les permitieron formarse como dirigentes, y su vinculación con la base, podría ordenar y clasificar (para cada etapa):
 - Motivaciones que les llevaron a participar.
 - Principales acciones que realizaron.
 - Dudas y dificultades que enfrentaron.
 - Aspectos que les ayudaron a continuar.
 - Objetivos que se plantearon.
 - Concepción de dirigente y de organización que tenían.
 - Formas de relación con la base.
 - Opiniones de la base sobre su papel.
 - etc.
 - 3 La red de instituciones que tiene como eje la contribución de la formación a la participación ciudadana pre y post elecciones, seguramente ordenaría y clasificaría en dos cuadros paralelos (antes y después de las elecciones), elementos como éstos:

- . Objetivos formativos.
- . Acciones realizadas y con quiénes.
- . Contenidos trabajados y por qué.
- . Logros.
- . Dificultades.
- . Formas de participación existentes.
- . Nuevas formas de participación generadas.
- . Opiniones sobre la campaña electoral.
- . Concepción que se tiene sobre el Estado, la Democracia, los partidos políticos, las organizaciones sociales...
- . etc., etc.

En síntesis, el ordenamiento y clasificación de la información debe permitir reconstruir de forma precisa, los diferentes aspectos de la experiencia, vista ya como proceso. Como se ve en los ejemplos, se deberá tomar en cuenta, de acuerdo al eje de sistematización, tanto las *acciones*, como los *resultados*, así como las *intenciones* y las *opiniones*. En la mayoría de los casos, tanto de quienes promueven la experiencia, como de quienes participan en ella.

Estos dos "momentos", que aparecen aquí separados, también podrían formar parte de un solo ejercicio: recuperar históricamente, de forma desagregada, los distintos componentes del proceso vivido.⁵⁸

⁵⁸ Una propuesta interesante, la realizan las compañeras del taller de sistematización CEAAL-Perú, quienes proponen un cuadro de recuperación del proceso y sus componentes generales, que considera los siguientes aspectos: fecha/ acciones/ objetivos/ metodología/ logros/ dificultades/ contexto/ observaciones. Ver: "¿Y cómo lo hace?" *propuesta de método de sistematización*, pp. 23 y 24.

D) La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?

Llegamos aquí al "tiempo" clave del proceso de sistematización: la interpretación crítica del proceso vivido. Todos los otros momentos están en función de éste.

Se trata, ahora, de ir más allá de lo descriptivo, de realizar un proceso ordenado de abstracción, para encontrar la razón de ser de lo que sucedió en el proceso de la experiencia. Por eso, la pregunta clave de este "tiempo" es: ¿Por qué pasó lo que pasó?.

d1. Análisis, síntesis e interpretación crítica del proceso.

Para realizar esta reflexión de fondo, será necesario penetrar por partes en la experiencia, es decir, hacer un ejercicio analítico; ubicar las tensiones o contradicciones que marcaron el proceso; y, con esos elementos, volver a ver el conjunto del proceso, es decir, realizar una síntesis, que permita elaborar una conceptualización a partir de la práctica sistematizada.⁵⁹

⁵⁹ Ver, al respecto, todo lo señalado en el capítulo V.

Este "momento" (con sus componentes de análisis, ubicación de tensiones y síntesis), tiene una duración indeterminada, dependiendo del objeto y el objetivo de la sistematización (podría durar desde una jornada de un día, hasta servir de tema de reflexión para una serie de sesiones o talleres a lo largo de un año entero).

Uno de los principales instrumentos que se pueden utilizar aquí, es una guía de preguntas críticas que interroguen el proceso de la experiencia y permitan identificar los factores esenciales que han intervenido a lo largo del proceso y explicitar la lógica y el sentido de la experiencia.

Por ejemplo:

- 1 El centro de educación popular que sistematiza las experiencias de trabajo en salud comunitaria, se podría plantear preguntas como éstas:
 - ¿Ha habido cambios en los objetivos? ¿Por qué?
 - ¿Las necesidades se mantienen igual? ¿En qué han cambiado?
 - ¿Cuál es la relación en las distintas etapas entre objetivos y necesidades, comparando las comunidades campesinas y las urbanas?
 - ¿Qué cambios ocurrieron en la relación entre la comunidad y el gobierno? ¿Qué tensiones y contradicciones aparecieron? ¿A qué se debieron? ¿Se mantienen?

- ¿Qué acciones demuestran que se ha ganado en autonomía o en capacidad propositiva?
- ¿Qué factores (de nuestro trabajo y externos a él) incidieron en mayor autonomía o capacidad propositiva? ¿Cuáles incidieron negativamente? ¿Se superaron? ¿Por qué?
- A partir de lo visto, ¿cómo conceptualizaríamos: "autonomía"; "capacidad propositiva"; "trabajo de salud comunitaria"; "política social" y qué relación tienen esos conceptos con las orientaciones neoliberales? ¿Cómo entendemos el neoliberalismo? ¿Qué implica para el trabajo comunitario?
- etc.

- 2 La organización de mujeres que sistematiza la experiencia de conformación de la organización, para ver los factores que incidieron en la formación de las dirigentes, se podría preguntar:
 - ¿Qué tipo de motivaciones fueron las más comunes en la mayoría de dirigentes, al inicio? ¿Estas cambiaron? ¿Por qué?
 - ¿Qué cambios se observan entre los objetivos planteados en las diferentes etapas?
 - ¿Cuáles fueron las principales contradicciones que enfrentaron en el proceso tanto a nivel personal, entre ellas y sus familias; entre ellas y la base; entre ellas como dirigentes; entre la organización y los centros de apoyo? ¿Cómo se enfrentaron? ¿Cuáles se mantienen?

- . ¿Cómo evolucionaron sus concepciones? ¿A partir de qué?
- . Tomando en cuenta todo el proceso, ¿cuáles aspectos aparecen como esenciales en su formación como dirigentes?
- . etc.

3 La red de instituciones que sistematiza cuatro experiencias de formación ciudadana para recrear sus planteamientos teóricos, se haría preguntas similares a éstas:

- . ¿Qué objetivos, acciones, contenidos y resultados son comunes a las cuatro experiencias? ¿Cuáles son particularmente diferentes? ¿Por qué?
- . ¿En qué medida la campaña electoral incidió en las formas de participación ciudadana? ¿En qué medida incidió en los programas de formación?
- . ¿Cuáles fueron, en cada país, las tensiones principales a las que se enfrentaron los programas de formación? ¿Cuáles tensiones fueron coincidentes? ¿Qué cambios hubo en ellas? ¿Cómo se enfrentaron?
- . Tomando en cuenta los resultados de los programas de formación ciudadana, ¿qué demandas surgen hacia nuestros sistemas democráticos? ¿Qué derechos ciudadanos aparecen como más relevantes? ¿Qué aportes surgen en relación al concepto de participación ciudadana? ¿Qué desafíos se les plantean a los conceptos de "democracia represen-

tativa", "democracia participativa", "ciudadanía", relación entre "sociedad civil y estado", "poder local"?

Estas preguntas, simplemente ejemplificadoras, nos muestran la diversidad posible de enfoques interpretativos que se podrían tener en una sistematización de experiencias, así como las diversas modalidades de realizar análisis, identificación de contradicciones y síntesis.

E) Los puntos de llegada

Llegamos así al último "tiempo" de esta propuesta metodológica, el cual es una nueva forma de arribar al punto de partida, enriquecidos con el ordenamiento, reconstrucción e interpretación crítica de la(s) experiencia(s) sistematizada(s).

Aunque pudiera parecer que formular las conclusiones y comunicar los aprendizajes es una tarea fácil y que se hará casi como consecuencia natural de lo realizado anteriormente, no es así. Tiene una importancia enorme el dedicar tiempo y energía a esta tarea, porque de ello dependerá el que realmente puedan cumplirse los objetivos de fondo del ejercicio sistematizador.

e1. Formular conclusiones

Toda la reflexión interpretativa del momento anterior, deberá dar por resultado la formulación -lo más clara posible- de conclusiones tanto teóricas como prácticas.

Se trata de expresar las principales respuestas a las preguntas formuladas en la guía de interpretación crítica, tomando como referencia principal el eje de sistematización formulado. Asimismo, las conclusiones deberán estar dirigidas a dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de la sistematización.

Por ello, las conclusiones teóricas podrán ser formulaciones conceptuales surgidas directamente de lo reflexionado a partir de la experiencia, que deberán relacionarse con las formulaciones teóricas acuñadas por el saber constituido estableciendo un diálogo de mutuo enriquecimiento. También permitirán formular hipótesis que apunten, desde la experiencia, a una posible generalización de mayores alcances teóricos.

Las conclusiones prácticas serán, a su vez, aquellas enseñanzas que se desprenden de la(s) experiencia(s), que deberán tomarse en consideración para mejorar o enriquecer las futuras prácticas, tanto propias como ajenas.

Por ejemplo:

- 1 El centro de educación popular tendría que formular conclusiones teóricas en torno al fortalecimiento de la autonomía, la capacidad propositiva y la incidencia en las políticas sociales en un contexto neoliberal. Asimismo, deberá formular una propuesta para el trabajo comunitario en el nuevo contexto nacional, buscando generalizar los aspectos más positivos de su experiencia y advirtiendo sobre los negativos.
- 2 La organización de mujeres tendría que formular conclusiones prácticas expresadas en un plan de formación de nuevas dirigentes, que considere todo lo aprendido del rescate de la experiencia inicial. Asimismo, debería formular algunas conclusiones teóricas sobre la relación entre dirigentes y base, sobre los factores que inciden en la for-