



**REDCAM-drp**

# GUÍA PRÁCTICA

**Metodología para  
la sistemización  
de proyectos de  
desarrollo rural  
participativo para  
el mejoramiento  
de vida**



**CONEDSA**  
COMEDSA



© Guía Práctica sobre metodología de sistematización de proyectos de desarrollo rural y mejoramiento de vida. Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y Costa Rica, 2011.

## **GUIA DE SISTEMATIZACIÓN, PARTICIPANTES DE LA REDCAM COSTA RICA**

Oscar Gerardo Vásquez Rosales-MAG  
Edgar Campos Cruz-MAG  
Rafael Ángel Dalorzo Enríquez-MAG  
José María Chávez Vásquez-MAG  
José Antonio Montiel Álvarez-MAG  
Grettel Méndez Ovarés-MAG

Maricel Duarte Abarca-MAG  
Vera Varela Peraza-MAG  
Noemy Vásquez Gallo-MINSA  
Zeidy Mata Mejía-UNED  
Anabelle Benavides Moraga-MAG

COORDINACIÓN GENERAL  
Consultores en Desarrollo, Sociedad y  
Administración CONEDSA S.A  
[www.conedsa.com](http://www.conedsa.com)

### **EQUIPO DE ESPECIALISTAS**

Lic. Juan Luis Bermúdez Madriz  
Licda. Mónica Acosta Valverde

Revisado por  
Oscar Vásquez Rosales  
Maricel Duarte Abarca  
José María Chaves Vásquez  
Grettel Méndez Ovarés



## CONTENIDOS

<b>I. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA.....</b>	<b>5</b>
<b>II- ELEMENTOS CONCEPTUALES.....</b>	<b>6</b>
2.1. SEIKATSU KAIZEN: MEJORAMIENTO DE VIDA.....	6
2.2. DESARROLLO RURAL PARTICIPATIVO: EMPODERANDO Y RESPONSABILIZANDO.....	7
2.3. SISTEMATIZACIÓN ¿A QUÉ NOS REFERIMOS?.....	7
2.3.a. ¿Qué no es una sistematización?.....	9
2.4. PROPÓSITO ¿PARA QUÉ SISTEMATIZAR?.....	11
2.5. ESQUEMATIZANDO EL TRABAJO ¿CÓMO ORGANIZAR Y LLEVAR A CABO UNA SISTEMATIZACIÓN?.....	13
<b>III. PLANIFICANDO LA SISTEMATIZACIÓN.....</b>	<b>15</b>
3.1. OBJETIVOS ¿QUÉ SISTEMATIZAR?.....	15
3.1.a. Definición de proyecto.....	15
3.1.b. Definición de experiencia.....	16
3.1.c. Objetivo general de la sistematización.....	17
3.1.d. Objetivos específicos.....	17
3.1.e. Delimitación de los procesos a sistematizar.....	18
3.2. CLIENTES, USUARIOS Y PARTICIPANTES ¿PARA QUIÉN Y CON QUIÉN SISTEMATIZAR?.....	21
3.2.a. Mapeo de actores y participantes.....	22
<b>IV. METODOLOGÍA PARA SISTEMATIZAR UN PROYECTO.....</b>	<b>25</b>
4.1. LO QUE HAY: REVISIÓN DOCUMENTAL.....	25
4.2. LO QUE SE PUEDE OBTENER: COMPLEMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	28
4.2.a. Técnicas para recopilar y complementar información.....	28
4.2.b. Diseño de los instrumentos.....	29
4.3. LO QUE SE PRODUCE: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	32
4.4. ANÁLISIS: RECUPERACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS Y CONSTRUCCIÓN DE RECOMENDACIONES.....	33
4.4.a. Definición de “lección aprendida”.....	33
4.4.b. Definición de “recomendación”.....	33
4.4.c. Redacción del informe final.....	35
<b>V, SEGUIMIENTO.....</b>	<b>38</b>
5.1. PRESENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS.....	38
5.2. ¿CÓMO SOSTENER EL APRENDIZAJE?.....	39
5.2.a. Plan de mejora.....	39
5.2.b. Incorporación del aprendizaje a un banco de conocimiento organizacional.....	39
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....</b>	<b>41</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación temporal de los procesos básicos de un proyecto .....	19
Tabla 2 Matriz para la identificación de actores en función de los procesos de un proyecto .....	22
Tabla 3 Matriz aplicada de identificación de actores según procesos .....	23
Tabla 4 Selección final de “participantes” en sistematización de acuerdo al objetivo “sistematizar la experiencia del equipo de planificación” .....	23
Tabla 5 Organización de la revisión documental para la sistematización .....	26
Tabla 6 Distribución de instrumentos de recolección de la información según fases y actores de un proyecto.....	29
Tabla 7 Organización de la información complementaria de fuentes primarias para sistematización.....	30
Tabla 8 Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cuantitativos .....	34
Tabla 9 Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos.....	35
Tabla 10 Estructura general de un informe de sistematización.....	36

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Escenarios sin y con ordenamiento sistemático.....	8
Figura 2 Esquema básico del proceso de sistematización.....	13
Figura 3 Procesos básicos en el ciclo de vida de un proyecto .....	18

## I. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Como resultado de los esfuerzos desarrollados en el marco de la Cooperación Japonesa (JICA), en la que participan representantes de Centroamérica, México y República Dominicana. La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), capacita a través de Cursos sobre “Mejoramiento de Vida, SEIKATSU KAIZEN”, a funcionarios del Sector Productivo Rural, con el objetivo de que estas personas se constituyan en agentes multiplicadores de los conocimientos adquiridos, en sus áreas de trabajo con las comunidades rurales, para que de forma integral se colabore con el mejoramiento del habitante rural, en nuestros países.

Dentro de estos esfuerzos, uno de los logros más importantes, ha sido la conformación en el 2005 de la Red Regional sobre Desarrollo Rural Participativo (REDCAM-drp), formada por los ex-becarios de: Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala, México y República Dominicana del Curso de “Mejoramiento de Vida SEIKATSU KAIZEN”, en Japón.

La REDCAM-drp, promueve el “Enfoque de Mejoramiento de Vida, bajo el modelo japonés “SEIKATSU KAIZEN”. En Costa Rica se inicia la intervención a las comunidades rurales con el Enfoque de Mejoramiento de Vida, desarrollando intervenciones y proyectos pilotos en comunidades rurales de La Cruz, cantón fronterizo con Nicaragua. Generando un aprendizaje que debe ser incorporado y potenciado para mejorar la intervención en nuevos proyectos.

El documento denominado “Guía Metodológica de Sistematización de Proyectos de Desarrollo Rural Participativo para el Mejoramiento de Vida” es una herramienta que recopila, analiza, sistematiza y amplía con contenidos técnicos, las intervenciones (proyectos, procesos etc), en las comunidades rurales.

Esta Guía Metodológica permite un abordaje práctico, sencillo y eficaz y la posibilidad de ser adaptado a las condiciones y conocimientos de los distintos miembros de la REDCAM-drp. Y demás usuarios.

Por esta razón, esta guía puede ser usada por:

- Profesionales y técnicos/as que trabajan promoviendo el desarrollo de comunidades rurales.
- Administradores/as y líderes de organizaciones sociales
- Funcionarios/as responsables del Mejoramiento en la gestión institucional
- Especialistas en gestión de proyectos
- Personas interesadas en el aprendizaje continuo basado en la experiencia.

Como parte de nuestro compromiso con el mejoramiento y el aprendizaje continuo, le solicitamos que no dude en hacer de nuestro conocimiento cualquier **comentario o experiencia** en la utilización de esta guía que contribuya a enriquecer estos planteamientos. Para ello, dejamos a su disposición nuestro sitio [www.redcam-drp.org](http://www.redcam-drp.org).

## II- ELEMENTOS CONCEPTUALES

La gestión participativa del conocimiento es un proceso social donde las personas de distintas formaciones, procedencias y generaciones someten a discusión sus conceptos y enfoques para construir y reconstruir un conocimiento común, y la sistematización es uno de esos ejemplos donde el espacio de discusión se encuentra abierto y listo para ser enriquecido con nuevos aportes.

En este marco, se presentan los principales conceptos que desde la administración de proyectos, la metodología SEIKATSU KAIZEN, los enfoques de desarrollo rural y territorial, así como las técnicas de sistematización, brindarán un **marco de referencia** que a su vez permita nuevas y posteriores discusiones desde la aplicación de esta herramienta.

### 2.1. Seikatsu Kaizen: Mejoramiento de vida

**KAIZEN** (palabra japonesa que significa “mejoramiento”) es también una filosofía adoptada en Japón luego de la Segunda Guerra Mundial, la cual tuvo como fin el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad japonesa a partir del aprovechamiento de sus propios medios y recursos. Dicha filosofía, aplicada al mejoramiento de la vida (**SEIKATSU KAIZEN**), ha sido la base para modernizar la consciencia en las áreas rurales en las cuales predomina una fuerte influencia tradicional y una gran dependencia al aparato estatal, pretendiendo con ello conseguir un cambio desde la familia como base de la sociedad (MONTERO, 2008).

Esta metodología promueve el seguimiento continuo provocando pequeñas pero constantes mejoras, acordes a las necesidades y condiciones de cada comunidad. Para ello, se diferencian tres tipos de estrategia:

- “Mejoramiento sin costo”
- “Mejoramiento que produce dinero” y
- “Mejoramiento que requiere dinero”, tomando como punto de partida para cada una el aprovechamiento óptimo de los recursos locales. (MONTERO, 2008)

El cambio y la mejora en desarrollo rural participativo, pasan por valorar, recuperar y reproducir los aprendizajes de sus protagonistas (familias, organizaciones locales y comunidades), los cuales, en muchos casos, por la dispersión geográfica, las brechas socioeconómicas, culturales y las carencias de espacios de información, no tienen la oportunidad de difundir sus experiencias para beneficio de los demás.

Es por ello, que esta guía será un instrumento más para recuperar la voz de los gestores locales del desarrollo rural, y llevarla en forma de aprendizaje hasta nuevos proyectos y nuevos enfoques de trabajo inter-institucional.



## 2.2. Desarrollo rural participativo: empoderando y responsabilizando

El desarrollo rural participativo puede definirse como un proceso que busca cambiar las estructuras productivas e institucionales de un espacio rural con la plena incorporación de su población en cada proceso de diagnóstico, planificación, ejecución o evaluación.

Dicho horizonte, inicia con el empoderamiento para la autodeterminación y participación de las familias, organizaciones y comunidades, pero también con el cambio de visión en las instituciones promotoras del desarrollo rural, de forma que el conocimiento técnico sea permeado con el aprendizaje de campo y ambos creen procesos de mejora negociados y ajustados en favor de la satisfacción y eficacia que buscan los actores locales en un contexto de alta competitividad.

Esta guía es un instrumento que pretende reforzar de este ejercicio de mutua responsabilidad, donde por un lado los actores locales se ven a sí mismos como los generadores de su propio cambio, y a su vez las instituciones reconocen la necesidad de mejorar su enfoque de trabajo a partir de la experiencia de esos mismos actores.

## 2.3. Sistematización ¿A qué nos referimos?

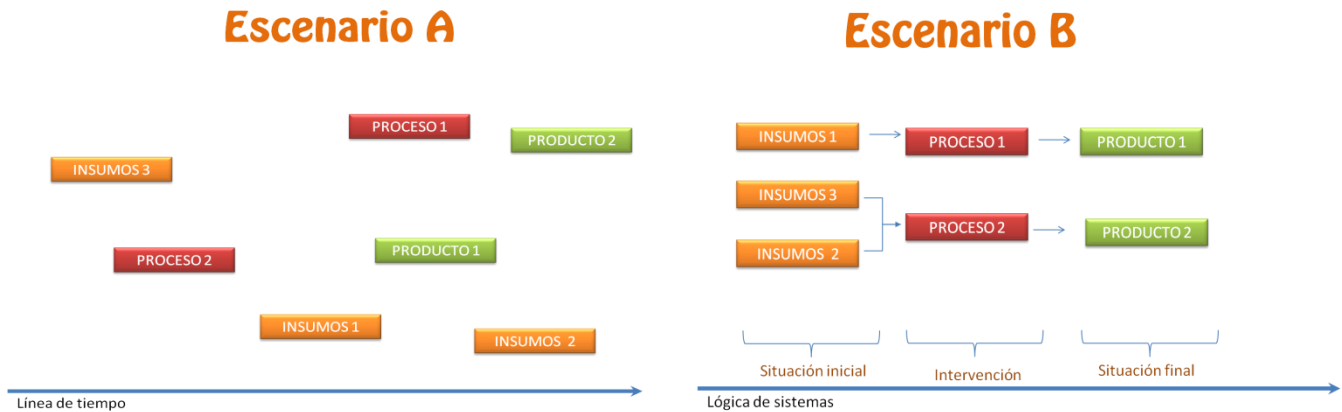
**Una sistematización es el proceso y el producto que agrega valor a la información proveniente de proyectos y experiencias, por medio de su ordenamiento sistemático y su interpretación crítica con la finalidad de aprender.**

Así este concepto engloba **dos acepciones** interdependientes:

- i. El **proceso** mediante el cual se construye, recolecta, ordena y analiza de forma crítica la información.
- ii. El **producto** (documento/informe/reporte) que comunica los resultados finales de ese proceso.

Ambos conceptos comparten las ideas de **ordenamiento sistemático, análisis crítico, y aprendizaje**. A continuación, se presentan dos escenarios que nos permiten comprender la relevancia del ordenamiento, en tanto los otros serán analizados en secciones específicas más adelante.





**Figura 1:** Escenarios sin y con ordenamiento sistemático  
**Fuente:** Elaboración propia CONEDSA, 2011.

En el **escenario A**, tenemos la realidad que experimentan la mayoría de los proyectos socioeconómicos, donde la creación de valor inicia con un insumo mínimo, y es a lo largo del tiempo que se incorporan el resto de insumos, procesos o (sub) productos del emprendimiento

En el **escenario B**, es un modelo básico de la lógica de sistemas, que permite agrupar los elementos de ese mismo emprendimiento productivo en categorías de componentes (insumos, procesos y productos) para efectos del análisis.

Analicemos los escenarios a partir del **Ejemplo 1**:

## EJEMPLO 1

<b>ESCENARIO A (no sistematizado)</b>	<b>ESCENARIO B (sistematizado)</b>
<p>Tomamos a un propietario de un terreno al cual se le otorga una donación de semillas. Al iniciar la preparación del terreno comprende que debe incorporar nuevas herramientas y nutrientes para que el suelo permita el proceso de germinación y crecimiento de su cultivo. Meses después el mismo productor, descubre que debe incorporar nuevos insumos para el proceso de cosecha y para el embalaje de su producción.</p>	<p>Para efectos de análisis agrupamos los <b>insumos</b> del productor (semillas, herramientas, abonos, cajas), seguidamente caracterizamos los <b>procesos</b> (siembra, cosecha y comercialización) y analizamos su relación con los <b>productos</b> (análisis de productividad y cálculo de ganancia generada).</p>

**Fuente:** CONEDSA, 2011



Es importante recordar que una sistematización integral parte de la situación inicial (insumos) pero **da énfasis a la intervención (procesos)**, pues es allí donde se producen las transformaciones y donde una organización es mayormente susceptible de mejora, incidiendo así positivamente en la situación final (producto). Por esta razón, la sistematización puede realizarse de forma simultánea a los procesos o bien después de su culminación.

### 2.3.a. ¿Qué no es una sistematización?

En muchos casos la sistematización es insumo para una investigación o evaluación, o bien puede ser producto de las recomendaciones de algunos de esas mismas técnicas de generación de conocimiento. Por esta razón, es común que algunas personas tengan dudas sobre sus alcances y pasos, no obstante debemos recordar que una sistematización:

#### LA SISTEMATIZACIÓN

- Focaliza su atención en los procesos (los reconstruye, los estudia y los analiza críticamente) y en los aprendizajes
- Da el mismo valor a un resultado positivo como a otro negativo, en tanto cada uno es fuente de aprendizaje.
- No analiza desempeño con base en los resultados, sino sobre la identificación de factores de éxito y factores sujetos a mejora

Existen distintas definiciones de sistematización, pero también hay algunos consensos sobre aquellas cosas que **no son sistematización**.

- Una investigación científica
- Una evaluación (externa ni interna)
- Una estrategia para dar “estructura” conceptual a una experiencia surgida muy desde lo práctico (SES, 2006)
- Una consultoría que indaga los problemas y conflictos institucionales (SES, 2006).
- Una simple narración de experiencias o descripción de procesos (Bade, N.D.)
- Un informar sobre avances de metas, sobre acciones realizadas (Bade, N.D).

## Recomendaciones



Si alguien dentro de su organización plantea la necesidad de una sistematización pregúntele **cómo concibe dicho concepto**, y permítale explicarlo en sus propias palabras para después exponer su opinión, **facilítele una copia de esta guía** busquen en conjunto una visión homogénea del trabajo que se emprenderá.

Para mayor detalle sobre las diferencias y vinculación entre la sistematización, la investigación y la evaluación véase **Anexo 1**.

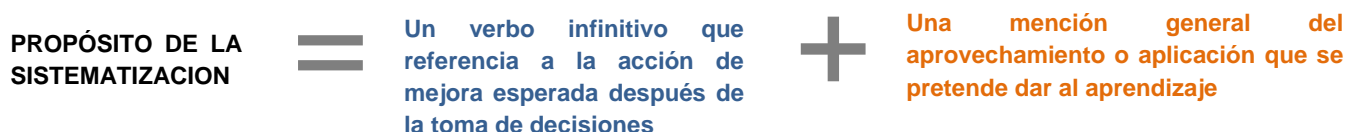


## 2.4. Propósito ¿Para qué sistematizar?

**Se sistematiza para aprender, y se aprende para mejorar.** El aprendizaje utiliza el estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación para adquirir o mejorar las habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores.

En este mismo sentido, una sistematización obtiene valor cuando se encuentra ligada a un proceso de aprendizaje o de mejoramiento continuo en una organización. Es decir, no es un fin en sí misma ni generará cambios significativos sin una adecuada gestión del conocimiento.

La razón de ser de la sistematización dibuja una misión que trasciende hasta la aplicación del aprendizaje. Al establecer dicho propósito se unen dos componentes básicos:



### EJEMPLO 2

Mejorar el proceso de adquisición de insumos a partir del análisis de la gestión de compras de la última cosecha

Reproducir en el proceso de comercialización las buenas prácticas en asignación de tareas del proceso de cosecha

Corregir el proceso de planificación de siembra

### Cinco **principales beneficios** de las sistematización

- Brinda una lógica general y un orden a información que por su cantidad, calidad o ubicación sería difícil de analizar.
- Permite profundizar en las experiencias de la organización dando una visión más amplia de los resultados.
- Facilita el intercambio de los aprendizajes y los procesos de mejora (Holliday; 2006)
- Contribuye a la reflexión teórica con conocimientos surgidos directamente de las experiencias (Holliday; 2006).
- Es un insumo para incidir y escalar en la toma de decisiones a partir de aprendizajes concretos

# 5

## beneficios

### Recomendaciones



Para definir un propósito imagine que el proceso y el producto de la sistematización ya han concluido, y luego **pregúntese ¿Cuál es cambio o mejora que se quiere obtener a partir de los resultados?** La respuesta debería conducirle a la identificación del propósito.

**No confunda el propósito con el objetivo general.** El primero trasciende después de que el proceso de sistematización ha concluido hasta el momento en que se concreta un mejoramiento, en cambio el segundo –como se verá en el apartado III- se limita a definir el alcance (objeto) del proceso de sistematización.



## 2.5. Esquematisando el trabajo ¿Cómo organizar y llevar a cabo una sistematización?



**Figura 2** Esquema básico del proceso de sistematización

**Fuente:** Elaborado por CONEDSA a partir del esquema general del proceso de sistematización en FAO-AECID, 2004.



Tomando en cuenta estas definiciones, los siguientes apartados de la guía exponer la secuencia y detalle de los pasos, herramientas y recomendaciones que permitan desarrollar el proceso de la sistematización, para un producto que alimente la gestión organizacional basada en el mejoramiento promovido por la metodología **KAIZEN**.



## III. PLANIFICANDO LA SISTEMATIZACIÓN

### 3.1. Objetivos ¿Qué sistematizar?

Se sistematiza información proveniente de **proyectos y/o experiencias**, que pueda ser aprovechada para el aprendizaje.

#### 3.1.a. Definición de proyecto

Un proyecto es un trabajo o esfuerzo que se ejecuta una sola vez y que persigue un fin específico (responde a una problema concreto) y tiene como característica principal producir resultados únicos, como un producto o un servicio (entregables) (LDP, 2011).

### EJEMPLO 3

Algunos ejemplos sobre proyectos de desarrollo rural son:

- Implementación de la metodología KAIZEN en la producción agroindustrial de la región Chorotega.
- Modernización de la infraestructura agroindustrial del cantón de la Cruz.
- Establecimiento de sistema de riego para la producción de tubérculos en la provincia de Cartago.
- Capacitación de mujeres que trabajan en emprendimiento biotecnológicos.
- Implementación de normas de calidad para la producción láctea en la finca REDCAM en San Carlos.
- Aplicación del enfoque ecosistémico en la producción de plátano en Matina.

Si bien puede quedar claro que cada uno de estos proyectos responde a un problema (Ej: necesidad de infraestructura, equipamiento o conocimiento), también debe entenderse que estas iniciativas **son proyectos porque se ejecutan una sola vez**.

Así para ilustrar este planteamiento, puede ser que el sistema de riego se use por 20 años pero sólo se construye/implementa y se entrega una vez. O bien, una lechería puede modernizarse 10 veces en 10 años, pero dado que cada proceso de modernización incluye tecnología única (resultados distintos a las precedentes), y que podemos separarlos en plazos distintos, puede decirse que estamos ante 10 proyectos independientes.



Es importante por ende, dejar claro que **los proyectos y las operaciones son conceptos distintos**. La primera gran diferencia es que los proyectos son únicos y producen entregables (resultados) únicos, en cambio las operaciones son repetitivas al igual que sus resultados. Así por ejemplo, no podemos llamar proyecto a algo que repetimos y continuamos indeterminadamente en el tiempo (Berkeley, 2011).

De esta forma, cuando se desea sistematizar una operación ya no estamos hablando de la sistematización de un proyecto sino generalmente de una experiencia.

### 3.1.b. Definición de experiencia

Una experiencia puede ser definida como la circunstancia, acontecimiento o proceso vivido y experimentado por una o varias personas en un momento o período de tiempo determinado.

La experiencia comparte la característica de los proyectos en que debe ser determinado su origen y su fin temporal (al menos para efectos de sistematización), sin embargo sus entregables (bienes o servicios) no necesariamente deben ser únicos.

## EJEMPLO 4

Así por ejemplo:

Podemos sistematizar la **experiencia de mujeres en el proceso de empaque biodegradable de su producción en los últimos cinco años**.

Es decir aunque el empaque es una acción repetitiva a lo largo de la operación de su emprendimiento, podemos sistematizarla pues hemos delimitado su análisis en un período de cinco años.

Para sistematizar la experiencia de un proyecto de desarrollo rural participativo que ya concluyó, y que actualmente se encuentra en operación, lo que debemos hacer es delimitar dicha operación en tiempo (momento de inicio y momento de fin para efecto de sistematización) y sus respectivos resultados (bienes o servicios generados en ese período de tiempo), de forma tal que podamos darle un tratamiento similar o aproximado al que haríamos con un proyecto.



### 3.1.c. Objetivo general de la sistematización

Plantea una estrategia, la generación de conocimiento, y delimita los alcances del trabajo y de lo que se sistematizará (eje general).

**OBJETIVO GENERAL** = **Un verbo infinitivo que referencia a una estrategia** + **La delimitación de aquello que será sistematizado (objeto)**

### EJEMPLO 3

- **Sistematizar** la experiencia del programa de donación de semillas durante el período 2005-2010
- **Analizar** los factores de éxito y factores sujetos de mejoramiento en el manejo de la finca

### 3.1.d. Objetivos específicos

Son una desagregación concreta del planteamiento realizado en el objetivo general, por ende no puede ser más amplios o ambiciosos que éste último.

Es decir, que los objetivos específicos reflejan **ejes específicos** a seguir, y productos intermedios, que debemos alcanzar con respecto a cada **sub-proceso** hacia la sistematización del proyecto.

### EJEMPLO 4



Recopilar la **experiencia** de **planificación** de compras mediante la revisión de registros de compras

Conocer la **percepción** del personal respecto a la ejecución del **proceso de siembra y cosecha**

Construir participativamente recomendaciones para **mejorar la gestión** de la finca

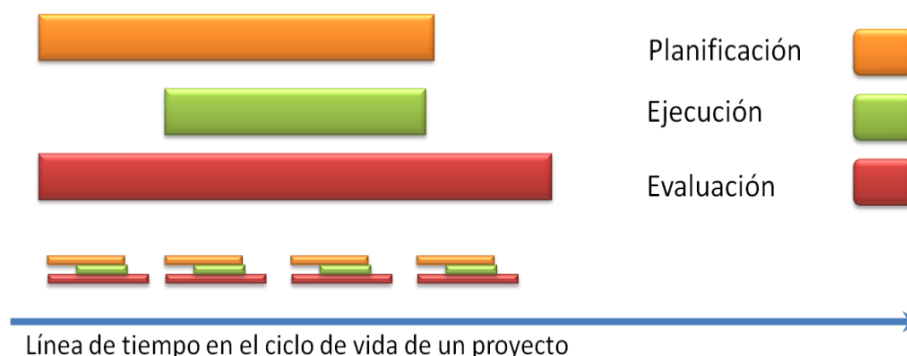
En los ejemplos previos, se ha remarcado en color **café** la forma en que deben integrarse los ejes (aspectos a los que daremos énfasis en la sistematización) de sistematización en los objetivos específicos.

### 3.1.e. Delimitación de los procesos a sistematizar

Para efectos de esta guía se propone que la sistematización de proyectos de desarrollo rural participativo, utilice como categorías básicas los principales procesos que componen el ciclo de vida de un proyecto:

- a. **Planificación:** proceso en el que se programan y redefinen los alcances (objetivos) y requerimientos (recursos) de un proyecto.
- b. **Ejecución:** proceso de conducción de actividades que incluye la asignación de tareas, la distribución de los recursos en espacio y horario, así como su control preventivo y correctivo.
- c. **Evaluación:** proceso que controla y mide el cumplimiento de objetivos y metas del proyecto.

Actualmente, la administración de proyectos ha comprendido que **dichas fases no son lineales ni secuenciales sino que se traslapan** y se reproducen dentro del mismo proyecto en ciclos más cortos (iteraciones) para la consecución de sub-productos o sub-procesos (manifiestos en entregables).



**Figura 3** Procesos básicos en el ciclo de vida de un proyecto  
Fuente: CONEDSA, 2011.

Sin detrimento de las variaciones que requiera el/la especialista o el equipos que aborde la sistematización (*ver recomendaciones al final de esta sección*), esta guía propone que se delimiten temporalmente, al menos, las tres fases presentadas en la **Figura 3**.



**Tabla 1 Delimitación temporal de los procesos básicos de un proyecto**

PROCESO	Planificación	Ejecución	Evaluación
PERÍODO	Mes 1 – Mes 8	Mes 3 – Mes 8	Mes 1 – Mes 10

**FUENTE:** CONEDSA, 2011

Más adelante, este ejercicio nos permitirá adecuar los instrumentos y los aportes los participantes según la fase de su intervención.

## Recomendaciones



Los objetivos de una sistematización, muchas veces se encuentran predefinidos por la entidad de financiamiento o entidad contratante. No obstante, es necesario que el/la especialista o el equipo responsable de sistematizar, tengan un **margen para revisar los objetivos** junto a quienes los elaboraron inicialmente, contemplando los conceptos expuesto en esta sección.

Una advertencia que se debe tener presente al definir un **objetivo general** razonable, es que objetivo el **no debe “asumir” responsabilidades que no le corresponden a la sistematización**. Así por ejemplo, sería incorrecto que el objetivo general de la sistematización sea “Cambiar el modelo de gestión de la finca”, pues eso implica un proceso de toma de decisiones incierto por parte de los propietarios o administradores, es decir eso es un propósito.

**Recuerde** que los objetivos específicos de la sistematización deben ser más concretos que el objetivo general, es decir no puede ir más allá de los límites establecidos por el objetivo general. Tomando como ejemplo el objetivo general “*Analizar los factores de éxito y factores sujetos de mejoramiento en el manejo de la finca*”, no tendría cabida un objetivo que pretenda “Realizar una identificación de los factores de éxito de fincas aledañas”, pues en este caso se está extralimitando el objeto de análisis (la finca) para trascender hasta otras fincas. Se bien es importante que esto se defina con cuidado al inicio de la sistematización, es posible que en el proceso sea necesario **preguntar al equipo ¿Fue bien definido el objetivo general? ¿Es necesario replantearlo?**

Los procesos de un proyecto analizados en este apartado (planificación, ejecución y evaluación) son **categorías genéricas** y pretenden adaptarse a cualquier tipo de proyecto. Sin embargo, **pueden ser complementadas** con otro nivel de categorías o temas específicos. Tomando como ejemplo un emprendimiento podríamos utilizar los procesos de cadena de suministros, siembra, cosecha, acopio y comercialización.

Finalmente, en el caso de los proyectos de desarrollo rural, se cuenta generalmente con la figura de “**gestores externos**”, quienes desde las instituciones llenan temporalmente el vacío de capacidades gerenciales de las organizaciones locales. Dicha figura, no está presente en todos los proyectos, por lo que debe considerarse como una función desempeñada temporal y transversalmente en cualquiera de los procesos de un proyecto, y por ende se recomienda que sea considerada únicamente en aquellas sistematizaciones donde los objetivos hagan referencia a dicha experiencia.



### 3.2. Clientes, usuarios y participantes ¿Para quién y con quién sistematizar?

Se sistematiza para quienes necesitan, inciden, deciden y generan cambios (**usuarios**). En proyectos con múltiples actores en los que existe una separación de funciones de financiamiento y ejecución, es vital para el éxito de la sistematización que el especialista o el grupo de trabajo que lleve adelante dicho proceso **diferencie** entre:

CLIENTES	RESPONSABLES	USUARIOS	PARTICIPANTES
<p><b>Quienes contratan;</b> es decir, la fuente de financiamiento o entidad responsable del proceso administrativo de contratación.</p> <p>Es el responsable generalmente del elaborar o publicar los términos de referencias o alcances contractuales de la sistematización</p>	<p>Especialista o equipo que <b>desarrolla</b> o <b>acompaña</b> la sistematización</p>	<p>Aquellos que tomarán o <b>aplicarán el aprendizaje</b> en favor de una mejora específica. Pueden diferenciarse:</p> <p><b>Directos</b> comprende a los participantes del proyecto (agencias de financiamiento, ejecutores, instituciones de soporte, evaluadores)</p> <p><b>Indirectos</b> donde encontramos a entidades externas “no participantes” o personas que en el futuro podrían aprovechar el aprendizaje.</p>	<p>Quienes fueron <b>parte activa</b> del proyecto o la experiencia que se sistematiza.</p>

**Idealmente, la sistematización debe ser conducida por un/a especialista o equipo (responsables) externo a la organización,** pero con el acompañamiento constante de las contrapartes vinculadas al proyecto que se sistematiza.

La necesidad de recuperar una experiencia muchas veces lleva a que las organizaciones se “sistematicen a sí mismas” sin acompañamiento externo asumiendo el **riesgo del direccionamiento, la parcialidad y hasta la auto-censura.**

Por lo anterior, las entidades de financiamiento, los ejecutores, instituciones de soporte, ni los fiscalizadores o evaluadores internos de un proyecto deben dirigir exclusivamente una sistematización, pues su aporte más valioso será como “**participantes**”.

Son los **participantes y los usuarios** quienes tienen importantes implicaciones en el diseño o adaptación metodológica, pues pre-condicionan el enfoque de los instrumentos de recolección de información y la presentación de los resultados.

Elementos tales como el **nivel de comprensión, la cultura, la condición estaría, el nivel socioeconómico o profesional**, son características de una población usuaria que **determinan desde el tipo de lenguaje, el/los idiomas** utilizados, hasta los colores del **diseño gráfico** en una presentación.

### 3.2.a. Mapeo de actores y participantes

En este punto, recomendamos utilizar una matriz de que nos permita usar la delimitación temporal de procesos de la sección N° 3 (encabezando las columnas), y agregando el nombre del individuo o grupo identificado como actores (al inicio de las filas), según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Matriz para la identificación de actores en función de los procesos de un proyecto

ACTORES	PROCESO	Proceso 1*	Proceso 2*	Proceso 3*
	PERÍODO	<i>Indique acá el lapso comprendido</i>	<i>Indique acá el lapso comprendido</i>	<i>Indique acá el lapso comprendido</i>
<b>Actor 1</b> <i>(Coloque el nombre de la persona u organización)</i>				
<b>Actor 2</b> <i>(Coloque el nombre de la persona u organización)</i>				
<b>Actor 3</b> <i>(Coloque el nombre de la persona u organización)</i>				
<b>Actor 4</b> <i>(Coloque el nombre de la persona u organización)</i>				
<b>Actor 5**</b> <i>(Coloque el nombre de la persona u organización)</i>				

\*Sume tantas columnas como procesos sean sistematizados

\*\* Sume tantas filas como actores sean identificados

A lo interno de esta matriz, se señalarán las celdas que vinculan a cada actor con el proceso en el que participó.

Para más detalle sobre su aplicación atienda el siguiente ejemplo:





## EJEMPLO 5

**Tabla 3 Matriz aplicada de identificación de actores según procesos**

ACTORES	PROCESO	Planificación	Ejecución	Evaluación
	PERÍODO	Mes 1 – Mes 8	Mes 3 – Mes 8	Mes 1 – Mes 10
<b>Actor 1</b>				
<b>Actor 2</b>				
<b>Actor 3</b>				
<b>Actor 4</b>				
<b>Actor 5</b>				
<b>Actor 6</b>				
<b>Actor 7</b>				
<b>Actor 8</b>				

Fuente: Elaboración propia CONEDSA, 2011.

La función de la señalización a lo interno de esta matriz, permite visualizar el alcance de los aportes de cada actor. Así por ejemplo, **podemos concluir que:**

- El proceso de planificación es en el que han participado más actores, en cambio en el de ejecución sólo dos actores tuvieron participación. Esto tendrá implicaciones para la metodología como se verá en el apartado siguiente.
- El actor N° 8 ha participado en los tres procesos del proyecto, por lo cual podríamos obtener una visión completa a partir de su experiencia.
- El actor N° 5, que probablemente fue sugerido por alguien o identificado en algún documento no tiene participación relevante en el proyecto

Posteriormente, y considerado el objetivo general de la sistematización, se seleccionará del total de actores a aquellos que son relevantes y que se convertirán en **“participantes”**.

**Tabla 4 Selección final de “participantes” en sistematización de acuerdo al objetivo “sistematizar la experiencia del equipo de planificación”**

ACTORES	PROCESO	Planificación	Ejecución	Evaluación
	PERÍODO	Mes 1 – Mes 8	Mes 3 – Mes 8	Mes 1 – Mes 10
<b>Actor 1</b>		✓		
Actor 2		✗		
Actor 3				
<b>Actor 4</b>		✓		
Actor 5				
<b>Actor 6</b>		✓		
Actor 7				
<b>Actor 8</b>		✓		

Fuente: Elaboración propia CONEDSA, 2011.

Si el objetivo es sistematizar la experiencia del equipo planificación del proyecto, será relevante la participación de actores **1, 2, 4, 6 y 8**, pero podría presentarse la situación en la cual actor **2** ya no está en la organización ni es posible acceder a su criterio. Por lo cual al final la lista de participante se reducirá a **1, 4, 6 y 8**.

En síntesis, es importante identificar a todos los actores del proyecto que se sistematizará y posteriormente identificar a quienes realmente pueden aportar su experiencia como participantes de acuerdo a nuestro objetivo, teniendo la claridad que en los proyectos de desarrollo rural, **las familias, organizaciones locales y comunidades tendrán siempre un papel primordial** y protagónico en la sistematización.

## Recomendaciones



Si usted es promotor o demandante de un proceso de sistematización, **sea claro al definir los usuarios de la información** en los términos de referencia y en los documentos contractuales. Esto ayudará a que los resultados sean asertivos, pertinentes y relevantes en función de sus intereses organizacionales.

En caso de que usted se disponga a ejecutar un proceso de sistematización, y la información provista no sea clara con respecto a este tema, **pregunte y profundice** hasta tener claridad del grupo de usuarios de su trabajo. Cuando identifique a los usuarios de la información **realice un acercamiento previo e indague** cuál/es son sus expectativas con respecto a la sistematización, qué tipo de información le serviría para tomar decisiones, de cuáles hitos (momentos decisivos) del proyecto necesitaría mayor información.

En el caso de proyectos de desarrollo rural participativo, y el trabajo con organizaciones locales, se recomienda que el diseño metodológico, así como la devolución o presentación de resultados, cuenten con un lenguaje de uso popular que propicie la clara y oportuna asimilación de ideas.

**Traducción política.** Los niveles gerenciales y de toma de decisiones requerirán que los resultados de una sistematización vayan acompañados de medidas y plazos concretos, así como una clara exposición de los beneficios de dichas medidas.

**Confíe en la experiencia de los especialistas en sistematización.** Si bien es recomendable, no es necesario que el equipo de sistematización posea conocimientos técnicos específicos sobre el proyecto que se sistematizará, pues el soporte técnico se obtendrá de los mismos participantes y principalmente de una comunicación abierta y horizontal con el equipo.

Recuerde que no se espera que al inicio el especialista o equipo de sistematización tenga claro “quién es quién”, así que pregunte cuantas veces lo requiera y a todos los actores ¿quién más participó en determinado proceso ó período?

## IV. METODOLOGÍA PARA SISTEMATIZAR UN PROYECTO

**La metodología de la sistematización implica partir de la información general a la específica, y desde allí construir recomendaciones específicas que sean insumos para cambios generales.**

Se sistematiza con:

- a. Lo que hay: revisión documental
- b. Lo que se puede obtener: complementación de información
- c. Lo que se produce: procesamiento de la información

El orden de estos tres procesos se explica a continuación.

### 4.1. Lo que hay: revisión documental

**Se revisa de lo general a lo específico.** Los documentos iniciales de proyecto, los instrumentos de programación y presupuesto, cronogramas, diagramas de Gantt, los informes de ejecución, las listas de participantes, registros de observaciones o entrevistas no informadas, y cualquier otro registro de información física o digital sobre el proyecto se vuelven “piezas” que permiten reconstruir y armar procesos.

El orden sugerido “**de lo general a lo específico**”, es útil principalmente cuando existe gran cantidad de información, y se hace necesario dar prioridad a los documentos e informes generales, dejando en criterio del/a especialista o del equipo, la decisión de cuales temas **profundizar selectivamente**.

Con la revisión documental se buscan **cinco objetivos** y **dos subproductos**:

Tabla 5 Organización de la revisión documental para la sistematización

OBJETIVOS	15 PREGUNTAS BÁSICAS A CONTESTAR	SUBPRODUCTOS
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN*</b>		
1. Conocer la razón de ser del proyecto	1. ¿Cuál problema pretende abordar el proyecto 2. ¿Cuál era la magnitud del problema al inicio del proyecto?	La elaboración de la sección de “datos generales del informe de la sistematización”: Se prepara un recuento de los antecedentes y una descripción del proyecto que será sistematizado ( <i>mayor detalle en el apartado IV</i> ).
2. Determinar el contexto del proyecto	3. ¿Cuándo, cómo y con qué recursos inicia y se desarrolla el proyecto?	
<b>PROCESO DE EJECUCIÓN*</b>		
3. Identificar actores y sus responsabilidades (papeles):	4. ¿Cómo se organizó el equipo? 5. ¿Quién hizo qué en cada fase del proyecto? 6. ¿Quién debía hacerlo?	Listado de vacíos o necesidades de información en función del objetivo general
4. Identificar momentos determinantes (hitos) que delimitan o modifican el rumbo y las estrategias del proyecto	7. ¿Cuáles han sido los principales retos del proyecto? 8. ¿Cómo se enfrentaron esas dificultades? 9. ¿En qué momentos avanzó más el proyecto hacia su objetivo?	
<b>PROCESO DE EVALUACIÓN*</b>		
5. Recopilar la percepción sobre el éxito alcanzado y las oportunidades de mejora	10. ¿Cómo se controló el proyecto? 11. ¿Qué y cuánto se ha logrado? 12. ¿Que no se ha alcanzado? 13. ¿Cómo valora los aportes de los otros actores? 14. ¿Cuáles son las áreas sujetas a mejoramiento? 15. ¿Cuáles son las metas próximas a alcanzar?	

Fuente: CONEDSA, 2011

\* **Nota:** Los procesos de planificación, ejecución y evaluación, se han separado para efectos de ordenamiento, no obstante se recuerda que estos se traslapan, situación que se reflejará cuando una respuesta muestre dependencia o vinculación a dos o más procesos.

Una adecuada revisión documental permite diseñar y focalizar la “complementación de la información” (siguiente apartado) de forma optima a partir de los vacíos de información, evitando así un desgaste innecesario del equipo responsable o del los participantes.



## Recomendaciones



### **RECOMENDACIONES**

No olvide reconocer el esfuerzo de quienes redactaron los documentos revisados. Cuando se usen dichos documentos deben ser claramente referenciados, tanto en el texto como en el listado de fuentes bibliográficas.

Recuerde que al llevar a cabo el proceso de revisión documental se recomienda ir **de lo general a lo específico**.

## 4.2. Lo que se puede obtener: Complementación de la información

En la complementación **se recurre directamente a los actores que participan o participaron** en cada proceso del proyecto.

### 4.2.a. Técnicas para recopilar y complementar información.

La selección de las técnicas debe adaptarse a las especificidades de los participantes en cada proyecto o sistematización. Para ello existen distintas técnicas que deben ser estudiadas y valoradas por el/la especialista o el equipo responsable de la sistematización. A continuación las **cuatro principales**:

- **Entrevista:** Es un método individualizado, que se dirige a “actores/participantes claves”, cuyo criterio deba ser explorado y registrado a profundidad, utilizando para ello una combinación de preguntas abiertas<sup>1</sup> y cerradas<sup>2</sup>. En la entrevista las preguntas deben estar diseñadas de forma que se centren en los procesos en los cuales participó el/la entrevistado/a.
- **Encuesta:** Es una técnica utilizada cuando el total (universo) de los participantes impide conocer el criterio de todos miembros, por lo cual se recurre a una muestra de los participantes, y procura obtener datos estadísticos de la información recolectada. En este caso se recomiendan preguntas cerradas, así como el anonimato de las personas. El cuestionario de una encuesta, deberá prever que el participante sólo conteste aquellas preguntas relacionadas con los procesos en los cuales participó, pudiendo omitir preguntas o secciones completas del mismo.
- **Sesión de grupo/ grupo focal (focus group):** Reuniones en un ambiente semi-formal con la participación recomendable de 4 a 12 personas, en las cuales se conversa para obtener un criterio colectivo sobre temas o eventos predefinidos. Se utilizan para ello dinámicas de grupo con la conducción del/a especialista o equipo responsable de la sistematización.

---

<sup>1</sup> Pregunta abierta: interrogante que brinda libertad total en el contenido y extensión de respuesta sin predeterminarla de forma alguna.

<sup>2</sup> Pregunta cerrada: predetermina la cantidad y contenido de las respuestas limitándola a una escogencia de opciones previamente establecidas.



Puede utilizarse la matriz de actores y participantes para:

- **Agrupar los participantes** según su plataforma de participación: Institucional, comunitaria, agencia de financiamiento, ejecutor, otros.
- **Distribuir los tipos de instrumentos** en función de las categorías, procesos o intereses de la sistematización

**Tabla 6 Distribución de instrumentos de recolección de la información según fases y actores de un proyecto**

ACTORES	Planificación	Ejecución	Evaluación
	Mes 1 – Mes 8	Mes 3 – Mes 8	Mes 1 – Mes 10
<b>Actor 1 Agencia de financiamiento</b>	Entrevista a profundidad		
<b>Actor 2 Comunal</b>	Grupo focal		
<b>Actor 3 Soporte institucional</b>			Entrevista a profundidad
<b>Actor 4 Ejecutor</b>	Grupo focal	Grupo focal	
<b>Actor 5 Externo</b>			
<b>Actor 6 Soporte Institucional</b>	Grupo focal		
<b>Actor 7 Comunal</b>			Grupo focal
<b>Actor 8 Ejecutor</b>	Entrevista a profundidad	Entrevista a profundidad	Entrevista a profundidad

Fuente: CONEDSA, 2011

#### 4.2.b. Diseño de los instrumentos

En las técnicas mencionadas gran parte del éxito dependerá de considerar previamente las características culturales y socioeconómicas de los participantes deben ser toma en cuenta a la hora de su diseño.

Adicionalmente, es importante que quienes han realizado la revisión documental participen en la elaboración o al menos revisen los cuestionarios y listados de temas incluidos, esto para evitar esfuerzos y desgastes innecesarios.

Se sugiere, que los instrumentos de recolección de información **agrupen las preguntas según la categoría de procesos que se hallan definido**. Siguiendo nuestro ejemplo, y pensando en un actor que ha participado de todos los procesos agrupamos las preguntas se dividirían según: **Planificación, Ejecución y Evaluación**.

Para ello, podemos utilizar la misma base de preguntas que planteamos para la revisión documental, recordando que en esta ocasión no es necesario incluir todas las preguntas sino aquellas donde se hubiese identificados “vacíos o necesidad de información”.



En este caso el subproducto a obtener es “información que subsane los vacíos o necesidades de información identificadas en la revisión documental”

Tabla 7 Organización de la información complementaria de fuentes primarias para sistematización

OBJETIVOS	15 PREGUNTAS BÁSICAS A CONTESTAR	SUBPRODUCTOS	
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN*</b>			
1. Conocer la razón de ser del proyecto	1. ¿Cuál problema pretende abordar el proyecto 2. ¿Cuál era la magnitud del problema al inicio del proyecto?	Información que subsane los vacíos o necesidades de información identificadas en la revisión documental	
2. Determinar el contexto del proyecto	3. ¿Cuándo, cómo y con qué recursos inicia y se desarrolla el proyecto?		
<b>PROCESO DE EJECUCIÓN*</b>			
3. Identificar actores y sus responsabilidades (papeles)	4. ¿Cómo se organizó el equipo? 5. ¿Quién hizo qué en cada fase del proyecto? 6. ¿Quién debía hacerlo?		
4. Identificar momentos determinantes (hitos) que delimitan o modifican el rumbo y las estrategias del proyecto	7. ¿Cuáles han sido los principales retos del proyecto? 8. ¿Cómo se enfrentaron esas contrariedades? 9. ¿En qué momentos avanzó más el proyecto hacia su objetivo?		
<b>PROCESO DE EVALUACIÓN*</b>			
5. Recopilar la percepción sobre el éxito alcanzado y las oportunidades de mejora	10. ¿Cómo se controló el proyecto? 11. ¿Qué y cuánto se ha logrado? 12. ¿Que no se ha alcanzado? 13. ¿Cómo valora los aportes de los otros actores? 14. ¿Cuáles son las áreas sujetas a mejoramiento? 15. ¿Cuáles son las metas próximas a alcanzar?		

Fuente: CONEDSA, 2011

\* **Nota:** Los procesos de planificación, ejecución y evaluación, se han separado para efectos de ordenamiento, no obstante se recuerda que estos se traslapan, situación que se reflejará cuando una respuesta muestre dependencia o vinculación a dos o más procesos.



## Recomendaciones



Cuando se trabaje con encuestas **procure que la selección de la muestra esté a cargo de un especialista** en estadística, o al menos alguien que siga criterios de representatividad, pues de ello dependerá la validez de los datos obtenidos.

Al realizar entrevistas o encuestas, **prepare con anticipación** las visitas, informe correctamente al entrevistado o encuestado de los objetivos de su trabajo así como de la duración en la aplicación del instrumento, y por último infórmele del tratamiento (paso siguientes) que se darán a la información que provea

### 4.3. Lo que se produce: procesamiento de la información

Consiste en la integración de la información de la revisión documental con la información complementaria mediante su tabulación.

La presentación de la información tabulada e integrada debe simplificar el análisis, para lo cual según el tipo de información es conveniente que:

Tabla 8 Recomendaciones para el procesamiento de distintos tipos de información para la sistematización

<b>Información cuantitativa</b> (Generalmente provenientes de preguntas cerradas o de la acumulación de criterios)	<b>Información cualitativa</b> (La cual se desprende de preguntas abiertas)
<p>Se tabule utilizando bases de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• OpenExcel</li> <li>• Access</li> <li>• SPSS</li> <li>• otro software similar</li> </ul> <p>Posteriormente, se presentará utilizando gráficos y tablas.</p>	<p>Se agrupe para que el/la especialista sistematización identifique factores de éxito y áreas de mejora a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consensos:</b> Un consenso corresponderá al criterio homogéneo, similar o común en un mismo grupo de participantes.</li> <li>• <b>Disensos:</b> Corresponderá a los criterios que a la existencia de criterios opuestos a lo interno de un grupo de participantes</li> <li>• <b>Menciones</b> Son frases literales que al ser incorporadas al análisis. Sintetizan, resumen o ilustran la forma en que el/la/los participantes perciben algún aspecto del proyecto. Estas deben ser consignarse entre comillas, con la leyenda que indique al menos de que grupo de participantes proviene.</li> </ul>

Fuente: CONEDSA, 2011.

#### 4.4. **Análisis:** recuperación de lecciones aprendidas y construcción de recomendaciones

**Los gráficos, tablas, consensos y disensos son los resultados tangibles del procesamiento de la información,** y a la vez son insumo para construir lecciones aprendidas y recomendaciones que sustenten los procesos de mejora.

##### 4.4.a. Definición de “lección aprendida”

La lección aprendida se compone de una experiencia en la cual se han identificados los factores de éxito o aquellos factores que impidieron la obtención de mejores resultados.

Las lecciones aprendidas, no se limitan a una autovaloración de fortalezas, sino que parten de una alta dosis de transparencia para integrar los aciertos del proceso con las estrategias que los agentes involucrados utilizan para superar los errores y factores imprevistos/emergentes durante la implementación

<p>Preguntas generadoras de <b>lecciones aprendidas</b></p>	<p>1. ¿Qué factor/es incidieron en el resultado?</p>
	<p>2. ¿Qué factores de mejora podrían generar mejores resultados?</p>

##### 4.4.b. Definición de “recomendación”

Es un consejo o advertencia que se emite a partir de la experiencia con el objetivo de reproducir buenas prácticas, preparar ante situaciones riesgosas, fortalecer las áreas de menor desarrollo y/o aprovechar las oportunidades del contexto. La recomendación no busca culpables, sólo responsables de liderar un proceso de mejora.

<p>Preguntas generadoras de <b>recomendaciones</b></p>	<p>1. ¿Cómo podría mejorar el desempeño de la organización a partir de la lección aprendida?</p>
	<p>2. ¿Quién/es debería implementar esa acción de mejora?</p>
	<p>3. ¿Qué requerimientos son necesarios para implementar la mejora?</p>


Si bien el especialista o el equipo responsable de la sistematización podrían identificar lecciones aprendidas y recomendaciones de los participantes en etapas previas, es conveniente que las mismas sean validadas y complementadas con un ejercicio colectivo que convoque a un grupo de participantes para el análisis de los resultados (gráficos, tablas, consensos y disensos).

Para tales efectos se recomienda desarrollar un “**taller de trabajo**” que tendrá como **objetivos**:

- Presentar los resultados preliminares de la sistematización
- Recuperar las lecciones aprendidas que se identifiquen a partir de los resultados
- Recomendar medidas de mejora para los distintos grupos de participantes, iniciando las propias

En este taller se recomienda utilizar una matriz que permite definir cada lección aprendida y cada recomendación contestando las preguntas previamente.

Tabla 9 Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cuantitativos

PROCESO	Evaluación	LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN PARA MEJORA
TEMA	Ventas		
RESULTADO		<p>Coloque acá las respuesta de las preguntas generadoras de lecciones aprendidas</p>	<p>Coloque acá las respuesta de las preguntas generadoras de recomendaciones</p>

Fuente: CONEDSA, 2011.

El contenido de estas columnas debe ser provisto previamente por el/ especialista o equipo responsable de la sistematización a partir del procesamiento de la información. El texto incluido en las tres columnas se utiliza con fines ilustrativos.

El llenado de estas dos columnas se desprenderá del trabajo de los participantes durante el taller



Tabla 10 Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos

PROCESO	TEMA	RESULTADO O EXPERIENCIA	LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN PARA MEJORA
Planificación	Definición de objetivos	Se definieron tres objetivos, y sólo se alcanzó el uno	<i>Coloque acá las respuesta de las preguntas generadoras de lecciones aprendidas</i>	<i>Coloque acá las respuesta de las preguntas generadoras de recomendaciones</i>
	Presupuesto	Ninguna actor		
Ejecución	Organización	Las tareas se dividieron por comunidades		
	Imprevistos	No se contaba con medios para transportar la cosecha		
Evaluación	Definición de metas	Los objetivos nos se desagregaron en metas		
	Acciones correctivas	Todos los actores cambiaron su rol en el proceso		

Fuente: CONEDSA, 2011.

El contenido de estas columnas debe ser provisto previamente por el/ especialista o equipo responsable de la sistematización a partir del procesamiento de la información. El texto incluido en las tres columnas se utiliza con fines ilustrativos.

El llenado de estas dos columnas se desprenderá del trabajo de los participantes durante el taller

#### 4.1.c. Redacción del informe final

A continuación se describen las secciones y contenidos generales que incluirá el informe de la sistematización:

Tabla 11 Estructura general de un informe de sistematización

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	Esta sección expone los principales pasos del plan de sistematización.
<b>1.1. Datos generales</b>	Expone al lector el nombre del proyecto o experiencia que se sistematiza, quien la promueve, y quien la dirigió, así como el propósito de la misma.
<b>1.2. Objetivos de la sistematización</b>	Se presentan los objetivos definidos en el plan de sistematización y se explican de forma que quede claro cual experiencia o proyecto será sistematizado, así como sus limitaciones temporales.
<b>1.3. Metodología</b>	Presenta el diseño creado para el abordaje de la sistematización, incluyendo instrumentos, herramientas y actividades realizadas.
<b>1.3a. Revisión documental</b>	Debe incluir un recuento de las fuentes de información revisadas, así como las acciones llevadas a cabo para su obtención.
<b>1.3.b. Complementación de la información</b>	Incluye una descripción de las actividades llevadas a cabo para diseñar instrumentos, aplicar entrevistas o encuestas, y realizar grupos focales. En esta sección no se presentan resultados sólo se describe la actividad y sus participantes.
<b>1.3.c. Procesamiento de la información</b>	Se detallan los métodos y herramientas (incluido software) utilizados para tabular y presentar la información.
<b>1.3.d. Análisis crítico de resultados para el aprendizaje</b>	Se describe la actividad (Ej: taller) realizado para la recuperación de lecciones aprendidas y recomendaciones, así como los participantes.
<b>II. SITUACIÓN INICIAL: Antecedentes</b>	
<b>2.1. Problemática</b>	Se identifica y caracteriza la magnitud del problema que pretendía abordar el proyecto sistematizado.
<b>2.2. Caracterización del contexto</b>	Se presentan las circunstancias socioeconómicas, demográficas, empresariales o geográficas en que se desarrolla el proyecto sistematizado.
<b>III. INTERVENCIÓN: Reconstrucción del proceso</b>	
<b>3.1. Proceso de planificación</b>	Comprende una descripción reconstructiva de la historia o el proyecto que es sistematizado, de forma que pueden identificarse los hitos: consensos, disensos, menciones significativas, factores de éxito, dificultades, imprevistos, cambios de estrategias en cada uno de los procesos sujetos de sistematización
<b>3.2. Proceso de ejecución</b>	
<b>3.3. Proceso de evaluación</b>	



<b>IV. ANÁLISIS DE LA SITUACION FINAL</b>	Presenta análisis realizado a los hechos, experiencias y resultados reconstruidos en la fase anterior
<b>4.1. Lecciones aprendidas</b>	Incluye la identificación de factores que condicionan los resultados y el desempeño, y oportunidades de mejora para cada uno. Se recomienda subdividirlos según cada uno de los procesos seleccionados
4.1.a. Proceso de planificación	
4.1.b. Proceso de ejecución	
4.1.c. Proceso de evaluación	
<b>4.2. Recomendaciones de mejora</b>	Incluye medidas de mejoramiento, con un identificación preliminar de los requerimientos y responsables de su implementación
4.1.a. Proceso de planificación	
4.1.b. Proceso de ejecución	
4.1.c. Proceso de evaluación	
<b>V. ANEXOS</b>	Incorpora información complementaria de los contenidos o temas tratados a lo largo del informe Por ejemplo: muestras de los cuestionarios utilizados, registros de bases de datos, listados de participantes en las actividades, otros.

Fuente: COENEDSA, 2011.

Las secciones y contenidos de este esquema podrán ser variados según los intereses y especificidades de cada sistematización, pero procurando que el informe mantenga coherencia con el plan de sistematización.



## V. SEGUIMIENTO

### 5.1. Presentación y difusión de resultados

**No basta con la redacción de un informe.** Los resultados de cada sistematización serán presentados en orden de prioridad a los distintos grupos interesados: usuarios, clientes y participantes.

Tal como se mencionó en el apartado III, esta presentación debe estar diseñada con en función de los temas de interés y vinculantes para cada grupo, pero también debe considerar los factores socioeconómicos y culturales, de forma que generen la reflexión y el diálogo necesarios para generar decisiones de cambio a favor de la mejora.

Resúmenes ejecutivos, versiones en lenguaje popular, técnicas pedagógicas y andragógicas, y otros materiales serán necesarios cuando se lleven a cabo las presentaciones.

### Recomendaciones



**Esté abierto al aprendizaje.** La presentación de los resultados de una sistematización también debe ser usada para la retroalimentación del trabajo realizado por el/la especialista o equipo responsable de la sistematización.

Como en todo ejercicio de generación de conocimiento a partir de la práctica, es posible que aún la perfecta aplicación de los instrumentos deje vacíos de información, por eso sea receptivo a las explicaciones de fenómenos que puedan surgir de último momento y reconozca e incorpore el aporte de quienes amplíen el marco explicativo de los resultados.

En cada presentación, consulte si los resultados así como los aprendizajes y recomendaciones, pues de dicho punto en adelante el cambio dependerá de que cada usuario disponga su voluntad para mejorar.

## 5.2. ¿Cómo sostener el aprendizaje?

### 5.2.a. Plan de mejora

En el marco de filosofía **KAIZEN**, los planes de mejora deben incorporarse en los ciclos de planificación de cada nuevo proyecto, o cada nuevo ciclo de la experiencia.

Estos instrumentos deben partir de las recomendaciones aceptadas/aprobadas del informe de sistematización. Es decir, algunas de las recomendaciones del informe podrían quedar fuera del plan de mejora por efectos de priorización y de capacidad del equipo de trabajo.

Adicionalmente, deberán ajustarse y complementarse las propuestas de responsables y requerimientos con la participación de esos mismos encargados, incorporando plazos y un sistema de reporte para medir el avance periódico en la implementación de las mejoras.

### 5.2.b. Incorporación del aprendizaje a un banco de conocimiento organizacional

Las organizaciones y personas usuarias de la información son las responsables de invertir adecuadamente el conocimiento generado para que poco a poco se consolide el aprendizaje dentro del trabajo ordinario de sus miembros.

Por esta razón se recomienda, que con la ayuda de herramientas digitales y físicas, se logren compilar los aprendizajes que tenga características de “bien público”, es decir de libre acceso para el uso común, el cual llamamos “**banco de conocimiento**”.



El “**banco de conocimiento**” es un espacio físico o digital que almacena distribuye los resultados, lecciones aprendidas y recomendaciones.

Este banco, al igual que una entidad financiera sólo creará valor cuando recibe en consignación ese conocimiento para colocarlo en quien lo necesita, quién a su vez se compromete en devolverlo más adelante aportando conocimiento adicional.

Esto se puede lograr con las directrices que promuevan realizar una adecuada revisión previamente a los ciclos de planificación institucional o al diseño de cada proyecto, así como los lineamientos para presentar y depositar los resultados de cada sistematización, investigación, y evaluación en dicho banco.

## Recomendaciones



Cuando alguien pregunte “**cómo**”, remítalo al “banco de conocimiento”.

**Antes de preguntar, indague** en cómo abordaron otros sus mismas preguntas o problemas en el “banco de conocimiento”.

Sea solidario y **enriquezca el banco de conocimiento con la experiencia de sus proyectos** y sistematizaciones, y permita que otros mejoren al encarar situaciones similares



## VI. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Bade, J. (s.a.). *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Metodología*. Presentación Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José.

Barnechea García, M.M y Morgan Tirado, M.L. (2010) *La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica*. Tend. Retos N.º 15: 97-107 / octubre 2010.

CCSC (s.a). *Sistematización de experiencias*. Comisión Coordinadora de Servicio Comunitario, Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Dirección General de Políticas de Desarrollo Social (2010), *Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias* Dirección de Investigación y Desarrollo Social. Lima

FAO-AECID (2004). *Guía Metodológica de Sistematización*. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica, Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Tegucigalpa.

Fundación SES (2006). *Definiciones y criterios para la sistematización de experiencias*. Área de Monitoreo, Evaluación y Sistematización

Holliday, Oscar J.(2006). *Guía para sistematizar experiencias basada en la propuesta teórica y metodológica formulada en el libro: "Para Sistematizar Experiencias"* (ed. Alforja, 4ª. ed), Resumida por Acuña Sossa, K para el programa Alianzas UICN-NORAD.

LDP (2011). Manual de administración de proyectos. Liderdeproyecto.com, en asociación al Project Management Institute Capítulo México. Disponible en <http://www.liderdeproyecto.com/manual/index.html>

Montero, R (2008). Desarrollo rural participativo mediante la metodología de mejoramiento de vida "KAIZEN". Disponible en: [http://redcam-drp.org/DesarrolloRural/KAIZEN/tabid/67/language/es-ES/Default.aspx#\\_ftn1](http://redcam-drp.org/DesarrolloRural/KAIZEN/tabid/67/language/es-ES/Default.aspx#_ftn1)

Ruiz Botero, Luz Dary (2001) *La sistematización de prácticas: Sistematización Experiencia de convivencia*. Liceo Nacional Marco Fidel Suárez.

Torres, M, Paz, K y Salazar, F. (2001) *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Universidad Rafael Landívar. Disponible en: [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf)

UCBerkely. (2011)*The Difference between Projects and Operations* University of California Berkeley, Extension program Marketing Lecture, Disponible en <http://learn.berkeley.edu/mktg/x470d/u01/u1note01.html>

Ugel Garrido, E. (s.a). *Técnicas de recolección de datos*. Disponible en: <http://www.ucla.edu/ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/SEB/investigacion/recoleccion.pdf>

## VII. ANEXOS

### Diferencias y vinculaciones entre sistematización, investigación y evaluación

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

FUENTE: FAO-AECID, 2004



### Lista de contactos a consultar sobre la Guía Metodológica de la REDCAM.drp Costa Rica

Nombre	Institución	Teléfono	Correo electrónico
Maricel Duarte Abarca	M.A.G.	(506) 2666-04-13	Mardo19@yahoo.com.mx
Oscar Gerardo Vásquez Rosales	M.A.G.	(506) 2666-12-86	ovasquez@mag.go.cr
Rafael Ángel Dalorzo Enríquez	M.A.G.	(506) 2666-08-82	rdalorso@yahoo.com
José María Chávez Vásquez	M.A.G.	(506) 2666-08-82	jchavesvasquez@yahoo.com
Grettel Méndez Ovares	M.A.G.	(506) 2666-18-23	gemo63@yahoo.es



**REDCAM-drp**

