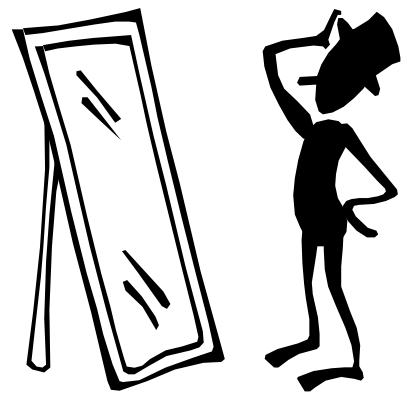


Descubriendo El poder de la Reflexión



Guía para la sistematización de experiencias

Érika Eliana Mosquera Echeverry
e.e.mosquera@cgiar.org

Contribuciones:
Jhon Jairo Hurtado
Paola Andrea Victoria
Diana Marcela Mosquera
Ernesto Gutiérrez



Introducción

¿Por qué es importante la Sistematización?

Con la sistematización se busca rescatar las reflexiones críticas de las personas que han participado en el desarrollo de una experiencia [puede ser un proyecto, una empresa, un proceso, una iniciativa o cualquier otra circunstancia o acontecimiento vivido por un grupo de personas]. Por eso, con la sistematización se exploran las distintas “versiones” que existen sobre una misma experiencia para extraer los aprendizajes y así sacar provecho tanto de los éxitos como de los fracasos.

Por lo tanto, con la sistematización se escudriñan aquellas opiniones que no se suelen sondear por temor a ser mal evaluados, y se capturan aprendizajes tanto de “lo bueno” como de “lo malo”. Por eso, el ejercicio de Sistematización no es solamente una necesidad para evitar la repetición de errores y potenciar los aciertos, sino que también es una responsabilidad cuando se quieren desarrollar capacidades locales y maximizar los resultados que se obtengan de una determinada experiencia.

De tal manera, abrir un espacio en nuestras agendas para sistematizar, para *reflexionar*, es muy importante y, como hemos visto, tiene un enorme potencial. Considerar detenidamente qué hicimos, cómo lo hicimos, con quiénes lo hicimos, qué resultados obtuvimos, qué hemos aprendido y qué cosas nuevas podemos aprender, es necesario para ampliar nuestros alcances tanto en calidad como en cobertura. Pero la **reflexión** en sí misma significa *reflejar*; de manera que la sistematización debe ir más allá de un ejercicio personal o grupal y preguntarse a quiénes se quiere beneficiar con los resultados de la sistematización y de qué manera.

En otras palabras, la sistematización como ejercicio es indiscutiblemente útil para aprender, pero sólo cuando los resultados del ejercicio de reflexión se vuelven tangibles en productos —como una historia escrita o un video— es que se cuenta con herramientas poderosas para promover el aprendizaje e inspirar el cambio en otros. Hacia este reto apunta la presente guía...

La metodología de sistematización propuesta aquí retoma métodos planteados por diferentes autores. En especial, parte de la Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural (desarrollada por Berdegué, Julio; Ocampo, Ada y Escobar, Germán. FIDAMÉRICA y PREVAL, 2002), y de las Pautas para Redactar Breves recuentos de Innovación (desarrolladas por Ashby, Jacqueline y Douthwaite, Boru. Instituto de Innovación Rural - CIAT, 2004).



Sesión 1

¿Qué entendemos por Sistematización?

Existen diversas definiciones de lo que es la sistematización. La mayoría de ellas son complejas y poco inspiradoras cuando de aplicación se trata, puesto que presentan la sistematización como un ejercicio complicado y dispendioso que requiere un alto nivel de especialidad.

Así que en aras de la poderosa sencillez, diremos que el corazón de la sistematización es la **reflexión**. Por eso, necesitaremos entender claramente a qué nos llamamos “reflexión”. Una de las definiciones que nos da el Diccionario de la Lengua Española es: *acción y efecto de reflejar o reflejarse*, lo cual nos lleva al primer principio de la sistematización:

Principio N° 1 Sistematizar implica **dejarnos ver** de otros. Nuestro ejercicio de reflexión *reflejará* lo que somos, lo que hemos hecho, cómo lo hemos hecho y qué hemos aprendido, ya sea a través un informe escrito, de un video o de cualquier otro medio.

Otro significado de reflexión es: acción y efecto de reflexionar. Y según el mismo Diccionario, Reflexionar significa: *considerar nueva o detenidamente algo*, lo que nos lleva al segundo principio de la sistematización:

Principio N° 2 Sistematizar implica **meditar con atención y cuidado – como si lo hiciéramos por primera vez** – sobre lo que hicimos, cómo lo hicimos, con quiénes lo hicimos, los resultados que obtuvimos y lo que hemos aprendido.

Además, sistematizar significa, también según el Diccionario: *organizar según un sistema*, lo que nos lleva al tercer principio de la sistematización:

Principio N° 3 Sistematizar implica **ordenar la información** que tenemos sobre nuestra experiencia, de acuerdo con un *sistema* (veremos una propuesta en la sesión 2)

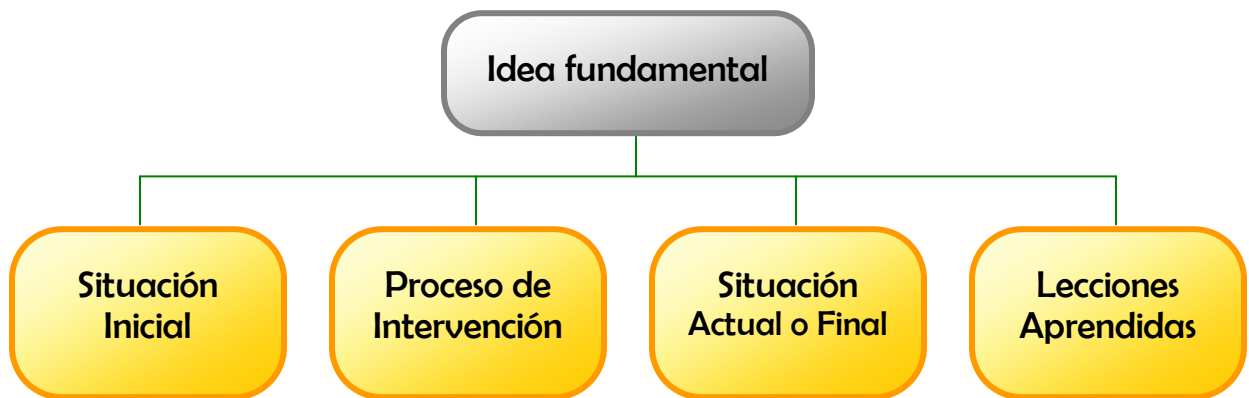


Sesión 2

El sistema según el cual ordenaremos la información

Un sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. En otras palabras, es la estructura, el esqueleto a partir del cual ordenaremos toda la información que tenemos sobre nuestra experiencia para poder reflexionar sobre ella.

Pueden construirse tantas estructuras para ordenar la información como se nos ocurran, pero ya existe una que ha dado muy buenos resultados y es la siguiente¹:



Ésta es una estructura sencilla que nos permite reflexionar sobre cualquier experiencia [concluida o en desarrollo] separando toda la información que tenemos en cuatro grandes bloques:

1. La situación inicial

Lo que estaba pasando en el contexto antes de empezar a desarrollar la experiencia

¹ J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar. 2002. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica. Versión 2. FIDAMÉRICA- PREVAL: Lima, Perú.

- 2. El proceso de intervención** Cómo se desarrolló o se está desarrollando la experiencia, quiénes participaron, cuáles fueron los métodos usados, los logros, las dificultades, etc.
- 3. La situación Actual o Final** Qué resultados se obtuvieron o se han obtenido, qué cambios se dieron, qué ha pasado últimamente, cómo ha sido la distribución de los beneficios, etc.
- 4. Las Lecciones Aprendidas** Qué cosas haríamos de la misma manera y qué cosas haríamos distinto, y por qué

Estos cuatro grandes bloques, como lo muestra el gráfico, deberán girar en torno a la **idea fundamental** o tema central, sobre el cual profundizaremos en la sesión 3 y explicaremos cómo definirlo.



Sesión 3

La idea fundamental

Una idea puede ser un concepto, una opinión o un juicio sobre algo. Y para el caso de la sistematización, esta idea se convertirá en el cimiento sobre el cual se apoyará toda nuestra estructura de reflexión. Para identificar esta idea, puedo preguntarme: ¿de qué se trata esta experiencia que voy a sistematizar?

Ante esta pregunta, podríamos responder cosas como:

- Es una experiencia de innovación que ha logrado involucrar actores con diferentes intereses y quehaceres para generar oportunidades de mercado para organizaciones de productores
- Es una experiencia que ha explorado el efecto de la formación en principios y valores en los niveles de productividad de las organizaciones
- Es una experiencia que puso a prueba la tecnología ABC como mecanismo para incrementar los estándares de calidad del producto tripleD

Es posible que nos surjan varias respuestas frente a esta pregunta, pero es indispensable escoger sólo una, ya que, de hecho, la idea fundamental se define para delimitar y facilitar nuestra reflexión. Para definir la idea fundamental podemos realizar una lluvia de ideas en compañía de nuestro equipo de trabajo y después escoger la mejor.

Una vez definida la idea central, debemos recolectar toda la información que nos pueda ayudar a reflexionar sobre nuestra experiencia. Pueden ser informes, entrevistas y encuestas, mediciones de campo y otros datos que se haya archivado y ordenado durante la experiencia. Además, necesitaremos información sobre el contexto en el que trabajamos, y para esto pueden servirnos algunos informes o planes de desarrollo que hayan elaborado las organizaciones locales.

Sección 3

Ejercicio 1. Definición de la Idea Fundamental



Fase 1. Lluvia de ideas [10 minutos]

Se formará un grupo de trabajo por cada experiencia que se desee sistematizar. *Si se trata de una sola experiencia, este ejercicio se realizará en plenaria.*

Cada asistente escribirá en tarjetas su respuesta (puede ser sólo una o pueden ser varias) a la siguiente pregunta:

¿De qué se trata esta experiencia que vamos a sistematizar?

Fase 2. Selección en Plenaria de la idea fundamental [20 minutos]

Cada grupo pegará en un lugar visible todas las tarjetas que hayan resultado de la fase 1 para leer en voz alta todas las ideas propuestas y seleccionar la que mejor exprese el tema central sobre el cual se quiere hacer la reflexión y sacar aprendizajes.

Para hacer más fácil la selección de la idea fundamental podemos tener en cuenta dos aspectos importantes:

1. ¿Con qué personas deseamos, debemos y necesitamos compartir nuestros aprendizajes?

2. ¿Para qué nos gustaría utilizar los resultados de nuestra sistematización?

Si se están sistematizando varias experiencias a la vez, al final de la selección de la idea fundamental, cada grupo compartirá con los demás cuál fue la idea que definió y por qué.



Sesión 4

La Situación Inicial

La Situación Inicial, como su nombre lo indica, corresponde a lo que estaba pasando en el entorno [ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole] antes de empezar a desarrollar la experiencia. Para reconstruir esta etapa de nuestra experiencia hay tres preguntas fundamentales que debemos hacernos:

1. **¿Cuál fue el problema o la oportunidad que hizo nacer esta experiencia?**
2. **¿Cuáles eran las causas directas de este problema u oportunidad?**
3. **¿Qué aspectos del entorno limitaban o aumentaban las posibilidades de resolver el problema o aprovechar la oportunidad?**

Veamos un ejemplo

Si su experiencia surgió como respuesta a un problema [**pregunta No. 1**]: **la dificultad de los productores para comercializar sus productos**, algunas causas directas podrían ser [**pregunta No. 2**]:

- * La informalidad
- * La falta de competencia de los productores en los sistemas de mercadeo
- * La baja calidad de los productos ofertados por los productores
- * Los altos costos unitarios de producción

Y los aspectos del entorno que influían para que no se hubiera podido resolver el problema hasta el momento en que se inició la experiencia eran [**pregunta No. 3**]:

- * La baja demanda del producto en el mercado
- * La ausencia de políticas de microcrédito para el productor
- * La ausencia de caminos y carreteras
- * Las exagerada cantidad de requisitos legales para comercializar productos

Es importante notar que tanto las causas directas **[pregunta No. 2]** como los aspectos del entorno **[pregunta No. 3]** influyen en la problemática que le da origen a la experiencia. La diferencia se encuentra en que las causas están directamente relacionadas con los protagonistas [en este caso los productores], mientras que los aspectos del entorno son asuntos más globales que no dependen directamente de los productores.

Por lo tanto, cuando vamos a contestar la pregunta No. 3 siempre debemos tener en cuenta aspectos [que pueden ser positivos o negativos] como: la situación de los mercados, la política económica, la estabilidad social y política, la dotación y calidad de la infraestructura pública (camino, sistemas de riego, etc.), el nivel educacional de la población, las normas legales y administrativas, un suceso histórico de gran trascendencia, etc.

No olvidemos tener en cuenta que sólo debemos contemplar aquellos aspectos que han sido realmente relevantes para la experiencia y que tienen una estrecha relación con la *Idea Fundamental*.

Sección 4

Ejercicio 1. Reflexión sobre la Situación Inicial



Fase 1. Reflexión en grupo [15 minutos]

Se formará un grupo de trabajo por cada experiencia que se esté sistematizando y cada uno de ellos responderá a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la problemática o la oportunidad que le dio origen a la experiencia que estamos sistematizando?

2. ¿Cuáles eran las *causas directas* de esta problemática u oportunidad?

3. ¿Qué aspectos del entorno influían para que no se hubiera podido resolver la problemática o aprovechar la oportunidad hasta el momento en que se inició esta experiencia? [*Tenga en cuenta aspectos positivos y negativos*]

Fase 2. Redacción de conclusiones sobre la situación inicial [40 minutos]

Es importante tener en cuenta que estas conclusiones se convertirán en la materia prima con la que cada grupo escribirá su informe de sistematización al final del taller. Por eso, es recomendable

redactar las conclusiones pensando en que habrá lectores que probablemente no conocen nada sobre la experiencia que se está sistematizando y que necesitan una muy buena explicación para entender. Entre más generosa sea la explicación, mejor.

1. Para redactar las conclusiones sobre la pregunta N° 2, cada grupo deberá responder la siguiente pregunta:

¿Cómo incidía en la situación inicial de mi experiencia cada una de las causas que acabamos de identificar?

Para redactar las conclusiones sobre cada causa, podemos utilizar el siguiente cuadro:

Causa	¿Cómo incidía en la situación inicial?

2. Para redactar las conclusiones sobre la pregunta N° 3, cada grupo deberá responder la siguiente pregunta:

¿De qué manera, los aspectos del entorno que acabamos de identificar, afectaban el aprovechamiento de la oportunidad o la solución de la problemática?

Para redactar las conclusiones sobre cada aspecto del entorno, podemos utilizar el siguiente cuadro:

Aspectos positivos	¿De qué manera afecta el aprovechamiento de la oportunidad o la solución de la problemática?
Aspectos negativos	¿De qué manera afecta el aprovechamiento de la oportunidad o la solución de la problemática?



Sesión 5

El Proceso de Intervención

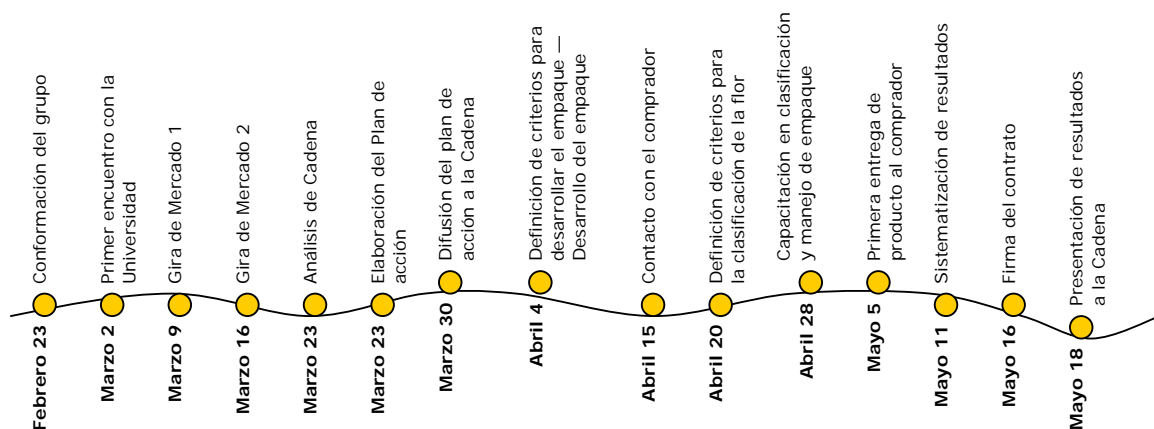
El proceso de intervención es la parte más gruesa de la sistematización, porque buscamos recuperar la historia del proceso: cómo se desarrolló o se está desarrollando, quiénes han participado y con qué roles; qué métodos, metodologías o herramientas se han utilizado, qué recursos se han invertido y qué aspectos del entorno han facilitado o dificultado el desarrollo de la experiencia.

Para facilitar nuestra reflexión sobre esta fase de la experiencia, utilizaremos dos herramientas que nos ayudarán a representar gráficamente lo que ha sucedido para que podamos observar e identificar los cambios que han tenido lugar durante nuestra experiencia:



1. Línea de tiempo

Nos permite resaltar cronológicamente **sólo** los principales acontecimientos o actividades desarrolladas durante nuestra experiencia, a los cuales llamaremos "**hitos**"². Para definirlos tendremos en cuenta los sucesos que han sido más resaltados o apreciados por los participantes de la experiencia.



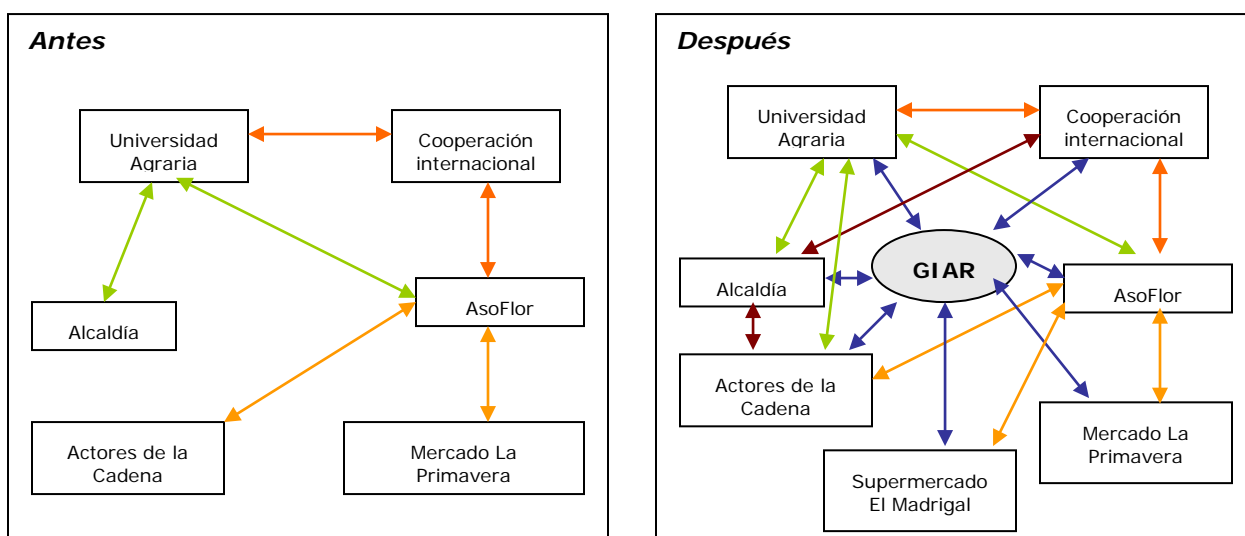
² Berdegú y otros, 2002.



2. Diagrama de funciones y relaciones

Un diagrama es un dibujo en el que se muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto. De tal modo, esta herramienta nos ayuda a reflexionar sobre quiénes participaron en la experiencia, cómo intervinieron en ella y cómo fueron sus relaciones.

Desarrollaremos dos diagramas: uno para representar las relaciones existentes entre los actores participantes **antes** de iniciar la experiencia y otro para representar estas mismas relaciones **después** del proceso de intervención. Esto nos permitirá analizar si se fortalecieron las relaciones, si se integraron nuevos actores, si se crearon nuevos vínculos, si cada actor cumplió sus funciones, si las funciones se recargaron más en unos actores que en otros, etc.



En los diagramas debemos representar:

- Todos los actores directos e indirectos [personas y organizaciones]
- Las relaciones entre ellos y el tipo de relación
- El papel que jugó cada actor

Podemos diferenciar el tipo de actores con formas geométricas [por ejemplo: círculos para los beneficiarios, rectángulos para las organizaciones de apoyo, triángulos para los donantes, etc.]. Además, podemos utilizar flechas de colores para diferenciar el tipo de relaciones [por ejemplo: verde para las relaciones de trabajo conjunto en la ejecución de proyectos, amarillo para el intercambio de información y conocimiento, rojo para la financiación, etc.] y también podemos usar flechas en un solo sentido para las relaciones que se dan en una sola vía y en doble sentido para las relaciones que tienen correspondencia.

Además de la Línea de tiempo y el Diagrama de funciones y relaciones, necesitamos reflexionar sobre tres aspectos adicionales que son muy importantes y que todavía hace falta abordar:

1. Los Métodos, las metodologías y las estrategias *[tanto los que dieron resultado como los que no]* empleados durante la experiencia

Clarificar los métodos utilizados nos ayudará a evitar la repetición de errores y a mejorar lo que hacemos actualmente.

2. Los recursos *[económicos, humanos y técnicos]* utilizados para desarrollar la experiencia

Reflexionar sobre este tema es fundamental para incrementar nuestra efectividad y eficiencia en el manejo de los recursos y para contarles a otros qué necesitan para replicar una experiencia como la nuestra.

3. Los aspectos del entorno que influyeron positiva y negativamente en el desarrollo de nuestra experiencia

Igual que en la situación inicial, en esta fase revisaremos los aspectos del entorno que influyeron en nuestra experiencia. Aunque haya aspectos de la situación inicial que se repitan, es necesario reflexionar sobre cómo estos mismos factores influyeron de manera específica en el proceso de intervención.

Sección 4

Ejercicio 1. Aplicación de la Línea de Tiempo



Fase 1. Trabajo en grupo [30 minutos]

Cada grupo identificará las actividades y acontecimientos más importantes del proceso de intervención y las representará sobre una línea de tiempo.

Fase 2. Redacción de conclusiones [20 minutos]

Después de haber elaborado la línea de tiempo, cada grupo reflexionará sobre por qué cada uno de los *hitos* representados fue tan importante para el proceso. Les ayudará hacerse preguntas sobre cada *hito*, como: ¿Cambió el rumbo de la intervención?, ¿facilitó la integración de nuevos actores?, ¿Produjo beneficios para los participantes?, ¿Qué beneficios produjo?, etc.

Para redactar las conclusiones sobre cada acontecimiento, podemos utilizar el siguiente cuadro:

Hitos del proceso	Conclusiones

Sección 4

Ejercicio 2. Aplicación del Diagrama de funciones y relaciones



Fase 1. Trabajo en grupo [30 minutos]

Cada grupo representará gráficamente cómo eran las funciones y relaciones entre los distintos actores participantes de su experiencia, **antes** de iniciar el proceso de intervención. Para ello, tendrán en cuenta:

- ◆ Tipos de actores, de acuerdo con su rol o función [que pueden diferenciarse con figuras geométricas]
- ◆ Tipos de relaciones [que pueden señalarse con líneas de colores y con flechas de una o de doble vía]
- ◆ Solidez de las relaciones [que puede representarse con líneas gruesas o líneas punteadas, según sea el caso]

Fase 2. Trabajo en grupo [30 minutos]

Después, los grupos realizarán el mismo ejercicio de la fase 1, pero esta vez será entorno a las funciones y relaciones de los actores **después** del proceso de intervención [es decir, actualmente, si la experiencia aún está en curso].

Fase 3. Redacción de conclusiones [20 minutos]

Al final, los grupos harán una comparación reflexiva de los dos diagramas para formular sus conclusiones. Les ayudará hacerse preguntas como: ¿qué tipo de relaciones se construyeron?, ¿eran débiles o fuertes las relaciones?, ¿cambiaron esas relaciones?, ¿cómo cambiaron?, ¿cada actor cumplió sus funciones?, ¿las funciones se recargaron más en unos actores que en otros, por qué?, etc.

Sección 4

Ejercicio 3. Las Metodologías, Métodos y Estrategias, Los Recursos y los Aspectos del Entorno



Fase 1. Reflexión sobre las Metodologías, los métodos y las estrategias [30 minutos]

Cada grupo identificará los métodos, las metodologías y las estrategias más importantes utilizadas durante el proceso de intervención. Después, describirá brevemente cada una de estas herramientas y redactará sus conclusiones sobre la *influencia [positiva o negativa] que tuvo cada una de ellas en el proceso.*

Metodología, método o estrategia	¿Con qué propósito se usó esta metodología, método o estrategia?	¿Cómo se desarrolló esta metodología, método o estrategia?

Fase 2. Reflexión sobre los recursos utilizados [30 minutos]

Cada grupo elaborará una lista de los recursos [económicos, humanos, técnicos y tecnológicos, de tiempo y otros] utilizados durante la experiencia, y reflexionará sobre el uso dado a cada uno de ellos: *¿fue eficiente?, ¿cómo se vio afectada (positiva o negativamente) la experiencia por el uso de estos recursos?*

Recursos	Descripción y/o cantidad	Conclusiones
<i>Económicos</i>		
<i>Humanos</i>		
<i>Técnicos</i>		
<i>Tiempo</i>		
<i>Otros</i>		

Fase 3. Reflexión sobre los Aspectos del entorno que influyeron en el proceso [30 minutos]

Cada grupo elaborará un listado de los aspectos positivos y negativos del entorno que afectaron el proceso de intervención. Después, los grupos redactarán sus conclusiones sobre *cómo cada uno de estos aspectos limitó o impulsó el proceso de intervención*.

Aspectos positivos	¿Cómo influyeron en el proceso?
Aspectos negativos	¿Cómo influyeron en el proceso?



Sesión 6

La Situación Actual o Final

La situación Actual [si la experiencia aún está en desarrollo] o Final [si la experiencia ya concluyó] responde fundamentalmente a tres preguntas:

1. ¿Qué resultados hemos obtenido?

Para identificar los resultados es muy útil volver sobre las causas que le dieron origen a la experiencia [las cuales identificamos en la sesión 4] y preguntarnos cómo ha cambiado el panorama con nuestra intervención, ya sea positiva o negativamente.

Debemos tener en cuenta tanto los elementos cuantitativos [ingresos, rendimientos, volúmenes de ventas, etc.] como los cualitativos [el desarrollo de relaciones de confianza, el cambio de pensamiento de los actores participantes, el intercambio de conocimientos, el aumento de la participación, etc.]

2. ¿Quiénes han sido más beneficiados o perjudicados por estos resultados?

*Lo que buscamos con esta pregunta es reflexionar sobre la **distribución** de los beneficios [o perjuicios] generados por nuestra experiencia entre los actores involucrados en ella.*

3. ¿Qué aspectos del entorno influyeron positiva y negativamente en los resultados?

Igual que en la situación inicial y en el proceso de intervención, en esta fase miraremos la influencia de los aspectos del entorno, pero esta vez sobre los resultados.

Sección 6

Ejercicio 1. Reflexión sobre la Situación Actual o Final



Fase 1. Trabajo en grupo [20 minutos]

Cada uno de los grupos conformados volverá a leer los resultados del ejercicio de la sesión 4 para recordar la problemática u oportunidad de la cual se derivó su experiencia y las causas directas de esta problemática u oportunidad.

Después, frente a cada causa directa, los grupos empezarán a identificar los cambios o resultados que se han dado hasta el momento [si la experiencia no ha concluido] o al final de la intervención [si ya concluyó]. Para ello, podrán utilizar el siguiente cuadro:

Causa de la situación inicial	Cambios o resultados en la situación final

Fase 2. Redacción de conclusiones [30 minutos]

Cada grupo tomará los resultados que acaba de identificar y reflexionará sobre cómo cada uno de ellos afectó [positiva o negativamente] a los actores participantes en la experiencia y qué tan equitativa fue la distribución de los beneficios o perjuicios generados por el proceso y por qué.

Para redactar las conclusiones sobre los resultados, podemos utilizar el siguiente cuadro:

Resultado	¿Cómo afectó a los actores participantes?	Conclusiones

Fase 3. Reflexión sobre los Aspectos del entorno que influyeron en los resultados

[30 minutos]

Cada grupo elaborará un listado de los aspectos positivos y negativos del entorno que afectaron los resultados. Después, cada equipo redactará sus conclusiones sobre *cómo cada uno de estos aspectos contribuyó a los resultados*.

Aspectos positivos	¿Cómo contribuyeron a los resultados?
Aspectos negativos	¿Cómo contribuyeron a los resultados?



Sesión 7

Las Lecciones Aprendidas

Las Lecciones Aprendidas señalan “aquello que es probable que suceda, y/o lo que hay que hacer para obtener [o prevenir] un determinado resultado”³. Por eso, para extraer estos aprendizajes de nuestra experiencia, nos haremos dos grandes preguntas:

1. ¿Qué haríamos de la misma manera y por qué?

Por Ejemplo: es fundamental que el facilitador tenga disposición y convicción respecto al trabajo participativo, el cambio, la equidad de género y el diálogo de saberes, pues esto facilitará el establecimiento de una comunicación efectiva con los beneficiarios.

2. ¿Qué haríamos distinto y por qué?

Por ejemplo: Es necesario ser muy claros desde el inicio y advertir que este trabajo requiere tiempo y esfuerzo; de nada servirá que las personas se entusiasmen con falsas expectativas. Si se sienten engañadas, el proceso perderá su credibilidad. Por eso, el facilitador debe encargarse de verificar que las expectativas de los actores de la cadena sean reales.

La respuesta a la primera pregunta nos ayuda a reconocer qué aprendimos sobre lo que debemos hacer para obtener los buenos resultados que obtuvimos, mientras que la respuesta a la segunda pregunta nos ayuda a reconocer qué aprendimos sobre lo que no debíamos hacer, ya sea porque nos dio un resultado negativo o porque representará una gran amenaza.

³ Según lo señala la Oficina de Evaluación y Estudios del fondo Internacional del Desarrollo Agrícola en su Página Web [www.ifad.org]. En: J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar. *Op cit.* Pág. 23.

Sección 7

Ejercicio 1. Extracción de Lecciones Aprendidas



Redacción de las lecciones [60 minutos]

A través del siguiente cuadro los grupos de trabajo conformados reflexionarán sobre las preguntas que encabezan cada columna y explicarán generosamente sus respuestas. Para redactar estas lecciones también les ayudará preguntarse: ¿por qué recomendamos que se evite o se haga esto?

¿Qué haríamos de la misma manera y por qué?	¿Qué haríamos distinto y por qué?



Sesión 8

El Informe Maestro

Como lo mencionamos al inicio de esta guía, la sistematización debe ir más allá de un ejercicio personal o grupal hasta promover el aprendizaje e inspirar el cambio en otros, lo cual sólo se logra cuando compartimos los resultados de nuestra reflexión mediante productos tangibles como una historia escrita o un video.

El Informe Maestro es uno de estos productos y se llama así porque se convertirá en el documento principal a partir del cual se pueden derivar otros productos para comunicar los resultados de la experiencia sistematizada, como videos, pósteres, presentaciones digitales, productos multimedia, un sitio web, entre otros.

Este informe está integrado por cinco partes:

Sección 1: Identificación de la experiencia y presentación de la Idea fundamental

Sección 2: La Situación Inicial

Sección 3: El Proceso de Intervención

Sección 4: La Situación Actual o Final

Sección 5: Lecciones Aprendidas

En realidad, escribir este informe es una tarea muy sencilla cuando hemos realizado todos los ejercicios que contiene esta guía. Sólo se trata de ir tejiendo con coherencia y linealidad las conclusiones que ya redactamos [ver guía complementaria al final de este documento].

Una vez concluida la redacción del informe maestro se recomienda diseñar un **plan para la comunicación de resultados** a los distintos públicos que son de nuestro interés. Dicho Plan es fácil de construir. Basta con identificar los públicos a los que queremos llegar y definir cuál es el medio de comunicación más apropiado para llegar a cada uno ellos⁴, como lo muestra el siguiente cuadro:

⁴ Es importante tener en cuenta que no todos los medios de comunicación son apropiados para todo tipo de público. Los medios audiovisuales [como la radio, la televisión] son de amplia cobertura y pueden llegar a

<i>Público objetivo</i>	<i>Estrategia de comunicación</i>	<i>Medios que se usarán</i>	<i>Acciones requeridas</i>	<i>Responsables</i>	<i>\$</i>
Actores que participaron en la experiencia	Un taller grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Informe Maestro - Presentación en Power Point 	- Preparar una presentación digital para presentar los resultados	Pedro	\$100 USD
			- Convocar a los actores	Sandra	\$30 USD
			- Coordinar todos los asuntos logísticos	Juan	\$300 USD
Donantes	Una feria de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Historias de cambio - Video 	- Escribir Historias de cambio	Jorge	\$500 USD
			- Realizar video	María	\$6000 USD
			- Convocar a los actores	Santiago	\$30 USD
			- Coordinar todos los asuntos logísticos	Lucía	\$500 USD

Eso sí, sea cual sea su experiencia, el primer público que usted deberá contemplar son los actores vinculados a su experiencia. Ellos no sólo merecen conocer los resultados, sino que serán los más indicados para expresar una opinión frente a las conclusiones de su sistematización.

cualquier tipo de público, mientras que los medios escritos, aunque también tienen buena cobertura, sólo pueden ser dirigidos a poblaciones que sepan leer y escribir. Por su parte, los nuevos medios [como el Internet o los multimedia] son casi inmediatos y de fácil distribución [además de que pueden ser gratuitos] pero se circunscriben a públicos más especializados.

Sección 8

Guía para redactar el Informe Maestro



El propósito de esta herramienta es facilitar que se plasmen en el papel las conclusiones obtenidas a partir de la reflexión sobre nuestra experiencia.

Recomendaciones antes de iniciar:

- * Recuerde la Idea Fundamental y téngala en cuenta a lo largo de todo el ejercicio de escritura, ya que ésta es la columna vertebral del texto.
- * Imagine desde ahora que su lector no conoce nada ni del contexto de su País, ni de su organización, ni de los actores con los que usted trabajó, ni del proceso. Esto le ayudará a ser más generoso en la primera sección del informe, donde usted deberá situar al lector en el contexto de la experiencia sistematizada.
- * Entre más sencillo sea el lenguaje que usted utilice, más lectores tendrá su informe.
- * Tenga cuidado de caer en una minuciosidad que sature el texto con detalles innecesarios.
- * Al escribir el texto no piense que está escribiendo un informe más. Hágase a la idea de que va a generar un producto trascendental y muy útil tanto para su organización como para otros actores. Esto le ayudará a asumir la tarea de escribir con mayor motivación.
- * El documento no debe tener una extensión mayor a 5 páginas.

Secciones del Informe para redactar:

1. Identificación de la experiencia y presentación de la Idea Fundamental

Describa en uno o dos párrafos en qué consistió su experiencia. Para ello, tenga en cuenta preguntas como:

- * ¿Quién es su organización y qué hace? [Explíquelos brevemente]
- * ¿Quiénes fueron los actores participantes? [Explíquelos brevemente]
- * ¿En qué zona geográfica están ubicados?
- * ¿Cuál fue el propósito general de esta experiencia?
- * ¿Qué es este documento y por qué es importante?

El objetivo con esta primera sección de su Informe Maestro es brindarle al lector una idea clara y lo más panorámica posible del contenido que se va a ampliar y a profundizar a lo largo del texto. Esto es fundamental porque le permitirá al lector identificar si el artículo es o no de su interés.

Al final de esta sección, señale cuál fue la Idea fundamental que se definió para su experiencia [apóyese en los ejercicios que realizó en la **Sesión 3**] y explíquelo al lector que todo el texto girará en torno a ella.

2. La Situación Inicial

A partir de los ejercicios de la **Sesión 4** describa la problemática u oportunidad a partir de la cual surgió la experiencia que está sistematizando, las causas directas de esa problemática u oportunidad y los aspectos negativos y positivos del entorno que influían para que no se hubiera podido resolver el problema o aprovechar la oportunidad [según sea el caso].

3. El Proceso de Intervención

A partir de los ejercicios de la **Sesión 5**, escriba la historia reflexiva de su experiencia.

Recuerde que los principales elementos para tener en cuenta son:

- * Los 'hitos' del proceso [*Ejercicio 1*]
- * Las funciones y relaciones de los actores participantes: la manera en que trabajaron juntos para ayudar u obstaculizar el proceso [*Ejercicio 2*]
- * Los métodos o estrategias empleados durante la experiencia [*Ejercicio 3*]
- * Los recursos [económicos, humanos y técnicos] empleados para desarrollar las actividades. [*Ejercicio 3*]
- * Los aspectos del entorno que influyeron positiva o negativamente en el proceso de intervención. [*Ejercicio 3*]

En esta sección es fundamental identificar y resaltar sólo los aspectos más determinantes para la experiencia; así se evita saturar la descripción con detalles innecesarios.

4. La Situación Actual o Final

Describa los resultados de su experiencia hasta el momento [si no ha concluido] o al final del proceso [si ya concluyó], teniendo en cuenta los aspectos del entorno que influyeron en estos resultados. Para ello, apóyese en los ejercicios de la **Sesión 6**.

5. Lecciones Aprendidas

Describa las principales lecciones aprendidas con esta experiencia. Recuerde que el propósito de esta última sección del informe es compartir con los lectores sus recomendaciones sobre lo que se debe hacer o evitar en experiencias o procesos similares a este y por qué. Por favor, apóyese en el ejercicio de la **Sesión 7**.