



PERÚ

Ministerio de Salud

Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud PARSALUD II



Gobierno del Perú

Guía para la sistematización de experiencias de intervenciones públicas



PARSALUD II
PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR SALUD
MINISTERIO DE SALUD



PERÚ

Ministerio
de Salud

Programa de Apoyo
a la Reforma del Sector Salud
PARSALUD II



Gobierno del Perú

Guía para la sistematización de experiencias de intervenciones públicas



Coordinador General del Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud

Dr. Walter Vigo Valdez

Edición y Corrección de Estilo

Rossana Geng Olaechea, PARSALUD II

Jessica Loyola Romani, PARSALUD II

Profesional Responsable

Enith Melva Orosco Farfán, PARSALUD II

Colaboradoras

Soc. Delfina Varillas Varillas

Soc. Elizabeth Ccasani Guzmán

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-01579

Primera edición, diciembre 2015

Tiraje: 300 ejemplares

Diseño, Diagramación e Impresión

SOLVIMA GRAF S.A.C.

Jr. Emilio Althaus 406. Of. 301 – Lince

solvimagraf@hotmail.com / www.solvimagraf.com

Teléfonos: 4719149 / 4717766

© Ministerio de Salud, 2015

Av. Salaverry cuadra 8 s/n, Jesús María - Lima, Perú

Teléfono: (511) 315-6600

Página web: www.minsa.gob.pe

© Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud PARSALUD II, 2015

Av. Javier Prado Oeste N° 2108 San Isidro - Lima, Perú

Central Telefónica: (511) 611-8181

Página web: www.parsalud.gob.pe

Esta publicación ha sido elaborada por el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud PARSALUD II. Derechos reservados. Se autoriza su reproducción total o parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

La versión electrónica de este documento se encuentra disponible en el repositorio institucional del PARSALUD II en forma gratuita en www.parsalud.gob.pe

ÍNDICE

Presentación 04

Introducción 06

1

**ASPECTOS
FUNDAMENTALES SOBRE
SISTEMATIZACIÓN** 09

La sistematización de
experiencias 11

Diferencias de la
sistematización respecto
a evaluación y otros tipos
de investigación 16

Principios que guían los
procesos de sistematización 18

Fines de la sistematización
de experiencias 18

Tipos de sistematización
de experiencias 19

Elementos metodológicos
de sistematización 20

La sistematización en el
ciclo de intervención 23

2

**FASES METODOLÓGICAS
DE SISTEMATIZACIÓN** 25

Fase I: Perfil de
sistematización 27

Fase II: Desarrollo de
sistematización 39

Fase III: Aplicación de
lecciones aprendidas de
sistematización 50

Fase IV: Acciones de
difusión de sistematización 60

BIBLIOGRAFÍA 63

PRESENTACIÓN



Nuestro país anualmente genera una cantidad considerable de conocimientos obtenidos de la ejecución de distintas investigaciones, intervenciones y otras actividades; sin embargo, generalmente estos conocimientos no terminan en documentos para ser difundidos y usados como insumo para nuevas intervenciones o toma de decisiones. Las sistematizaciones de experiencias son una oportunidad para generar evidencia que permite la reconstrucción de lo ejecutado dando cuenta de los logros, dificultades, lecciones aprendidas y recomendaciones que sirvan como insumos para diseñar nuevas intervenciones o mejorar las que están en curso.

El propósito de esta guía es contribuir al desarrollo de sistematizaciones de intervenciones públicas que sigan una metodología estandarizada como ayuda a los equipos de trabajo que generan evidencias y a su vez favorecer la gestión de conocimiento dado que consideramos la sistematización como una metodología que contribuye a capitalizar la inteligencia desarrollada por los miembros de la institución en el diseño, implementación y cierre de las intervenciones.

Así mismo, es necesario precisar que la sistematización como metodología debe cumplir el ciclo de conocimiento, por ello la presente guía no solo hace énfasis en los pasos necesarios para diseñar y desarrollar una sistematización sino que también propone mecanismos de aplicación de los conocimientos explícitos obtenidos de la sistematización y recomienda su difusión.

El Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II, tiene el agrado de brindar esta guía metodológica de sistematización de experiencias al público en general y a los distintos profesionales involucrados en las ejecuciones de políticas, programas y proyectos denominadas aquí intervenciones públicas de manera general.

INTRODUCCIÓN



En las siguientes páginas se esquematiza la experiencia generada de la ejecución del PARSALUD II en cuanto a la sistematización de experiencia; experiencia que nos ha mostrado las particularidades de su elaboración, las mismas que han sido reforzadas tras el desarrollo de las sistematizaciones de las intervenciones implementadas por el Programa.

La sistematización como metodología que operativiza saberes explícitos, es decir como investigación aplicada aún no es asimilada en las entidades públicas, y más todavía para muchos queda en penumbra como este tipo de investigación puede dar insumos para una nueva tecnología que mejore procesos, intervenciones, u otros usos que permitan aprovechar estos saberes y transformarlos en nueva o mejorada intervención.

La presente guía de sistematización de experiencias consta de cuatro fases metodológicas: la primera corresponde al diseño metodológico del objeto de la sistematización, que se denomina aquí perfil de sistematización que bien pudiera ser denominado también un plan de trabajo. En el segundo momento plantea las pautas necesarias para desarrollar la sistematización con sugerencias para el abordaje de aspectos claves como el recojo de información, el procesamiento de información y la organización y presentación de la información; en la tercera fase propone mecanismos para aplicar el resultado de la sistematización que son las lecciones aprendidas, considerando los casos en los que la sistematización se ha desarrollado durante o al término de la intervención y cómo estos pudieran ser aprovechados en los diversos momentos de formulación de políticas u otros. Finalmente, la cuarta fase comprende las acciones para la difusión de las sistematizaciones.





ASPECTOS FUNDAMENTALES SOBRE SISTEMATIZACIÓN

ASPECTOS FUNDAMENTALES SOBRE SISTEMATIZACIÓN

El concepto y la metodología de la sistematización de experiencias provienen del ámbito de los proyectos de desarrollo social y han sido diseñados para organizar y analizar minuciosamente la información resultante de una experiencia local o proyecto y obtener aprendizajes de ellos (CHÁVEZ; 2006). Esto no excluye que la sistematización sea una metodología que pueda y deba ser utilizada en el ámbito de la formulación y gestión de las políticas públicas en el cual existe necesidad de dar continuidad a los procesos y puedan ser implementados a partir de las experiencias previamente acumuladas.

La formulación de políticas es un proceso dinámico y complejo en el que intervienen gran variedad de actores que cumplen determinadas funciones y expresan intereses diversos. El Estado requiere de políticas basadas en evidencia científica, evaluaciones rigurosas e intervenciones efectivas que trasciendan gobiernos.

Las políticas entendidas en un sentido amplio, incluyen intervenciones sectoriales clásicas (educación, salud, seguridad social, vivienda, infraestructura básica) así como las tendencias a desarrollar acciones focalizadas en la pobreza, a la vez que también deben incorporarse bajo el concepto de política

pública a las intervenciones estatales destinadas a promover el empleo y brindar protección social a los sectores menos favorecidos.

Para ser efectivas, las políticas públicas deben de tener las siguientes características:

- Estabilidad. La estabilidad en el tiempo no se debe confundir con la rigidez de las mismas. Las políticas deben ser estables, pero a la vez flexibles a los cambios en las condiciones económicas, políticas y sociales.
- Adaptabilidad. Las políticas deben ser susceptibles de poder ajustarse cuando fallan o cuando las circunstancias cambian. Esta cualidad debe expresarse de tal manera que los cambios no se presten a manipulaciones políticas.
- Coherencia y coordinación. Esta característica expresa la idea de que debe existir correspondencia entre políticas afines y una coordinación adecuada entre los actores que participan en su diseño y aplicación, dada la complejidad del proceso y de la diversidad de intereses existentes.
- La calidad de implementación y ejecución. El éxito de una política depende en buena cuenta

“de una burocracia capaz e independiente y de un poder judicial poderoso.”

- Orientación hacia el interés colectivo. Las políticas públicas deben estar orientadas hacia el logro del interés general y no de intereses privados. Esta característica está relacionada con los conflictos de intereses y la desigualdad existente en nuestras sociedades donde ciertos grupos poseen la suficiente influencia económica y política para modificar a su favor las decisiones políticas.
- Eficiencia. Es decir, la medida en que las políticas responden de manera más productiva a una situación en que los recursos son escasos (STEIN, 2006: 396-397).

A estas características, debe añadirse la necesidad de una evaluación y sistematización constantes que genere conocimientos y haga posible consensos acerca de las políticas que deben seguirse, ayudando al rediseño y mejoramiento de los programas vigentes (GALIANI, 2006). Esta constituye el aporte de la sistematización de experiencias como metodología en la formulación de políticas públicas.

1. La sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias es un proceso específico de aprendizaje y acumulación de experiencias que se sitúa en un camino intermedio entre la descripción y la teoría. La sistematización de experiencias, permite describir y analizar una experiencia en un periodo determinado, tomando en cuenta a los diversos actores involucrados, el contexto económico y social, y el marco institucional (PES, 2004); ayudando, de esta

manera, a la comprensión de los factores que “dificultan y facilitan el desarrollo, la implementación y el logro de los objetivos propuestos, de tal forma que las lecciones aprendidas en diferentes etapas constituyan una base concreta para su mejoramiento” (SELENER, s/f: 20). La sistematización de experiencias, nos permite reflexionar sobre el trabajo realizado, entender mejor los procesos, darlos a conocer y documentar la información para que esta “no se pierda” y pueda ser aprovechada institucionalmente (CHAVEZ, 2006). Se distingue de la sistematización de información o de datos que consiste en el ordenamiento y clasificación de todo tipo de datos e información siguiendo determinados criterios o categorías con los cuales se puede realizar un análisis.

La sistematización de experiencias nace como producto de diferentes corrientes que irrumpen con fuerza en los años ochenta en el ámbito de los proyectos de desarrollo social. Sin embargo, son principalmente dos las fuentes de las que derivan los actuales enfoques sobre sistematización (CENDALES, 2002; FRANCKE y MORGAN, 1995).

En América Latina desde los años 70 y tomando como base la obra de Paulo Freire, se elabora una propuesta educativa alternativa a la educación “clásica”, basada en el trabajo social y la alfabetización (BERMUDEZ, 2008; CENDALES, 2002; FRANCKE, S/f). Hacia fines de esta década, grupos de profesionales, técnicos y estudiantes ligados al trabajo con organizaciones populares, acuñan el término “sistematización de experiencias” para dar cuenta de una nueva propuesta de investigación con enfoque crítico y participativo. Aunque el desarrollo de la sistematización fue gradual, hasta consolidarse como modelo en la década de los noventa, ya desde un inicio se

pudo percibir que las experiencias prácticas de las intervenciones de desarrollo social aportaban aprendizajes muy valiosos sobre los sectores en los que se trabajaba, y las estrategias y métodos que sobre la marcha se estaban implementando en la confrontación entre el saber académico y la experiencia práctica.

Esto llevó a pensar en una manera distinta de generar conocimientos que estuviera ligada a las experiencias realizadas, que fuera más cercana para los participantes en ella y con una metodología que permitiera acumular y transmitir los aprendizajes obtenidos, centrándose no en los resultados sino en los procesos generados. *“A esta propuesta para una generación de conocimientos distinta a la investigación, ligada a la práctica de la educación popular y la promoción del desarrollo, se la llamó sistematización”.*

A partir de la década de los noventa se abre un espectro mucho mayor de concepciones sobre la sistematización que traspasa los límites de la educación popular y empieza a ser aplicada a otras áreas y objetivos.

Entre los diversos esfuerzos por conceptualizar la sistematización de experiencias, destacan los aportes realizados por la UICN, ALFORJA, FIDAMERICA y PREVAL, CIDE-FLACSO entre otros. Estas definiciones destacan diversos elementos o aspectos de la sistematización, como la necesidad de interpretar, reflexionar y explicitar los aprendizajes de las experiencias, los vínculos y diferencias de la sistematización con otras formas de conocimiento, sus relaciones con la educación popular y la promoción del desarrollo.



Reunión con actores claves de la Sistematización

Algunas de estas conceptualizaciones se muestran en los siguientes cuadros:

Oscar Jara ALFORJA	“Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que intervinieron en dicho proceso, cómo se interrelacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo”.
Verónica Villa y Ada Ocampos PREVAL/ FIDAMERICA	“Es la reflexión acerca de la experiencia propia del proyecto a fin de identificar y explicitar las lecciones aprendidas en el proceso (tanto positivas como negativas)”.
Berdegué y otros PREVAL/ FIDAMERICA	“Un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado”.
Eloísa Trelles	“Es el momento final de la secuencia y está dirigido a organizar los resultados del aprendizaje realizado a través de los momentos anteriores. Este proceso implica el desarrollo, entre otras destrezas, de la habilidad para establecer y manejar criterios de selección y ordenamiento; de la habilidad para discernir entre lo importante y trascendente y lo que es superfluo o circunstancial y de la capacidad de establecer categorías y jerarquías de valoración”.
Marfil Francke	“Propuesta para una generación de conocimientos distinta a la investigación, ligada a la práctica de la educación popular y la promoción del desarrollo”.
Barrenechea y otros	“Un proceso de generación de conocimientos, vinculado a intervenciones intencionadas o experiencias de promoción del desarrollo”.
Sonia Lavín PIIE/ FDLA	“Un proceso de construcción de conocimiento. La sistematización se hace para producir conocimiento útil. Quien hace sistematización piensa que se puede aprender de la práctica y que ese conocimiento obtenido ayudará a mejorar esa práctica. Nos planteamos sistematizar especialmente cuando entendemos que en una determinada experiencia o proceso hay una riqueza oculta o no exprimida en términos de conocimiento útil para el futuro y que la cantidad y calidad de ese conocimiento esperado nos hacen prever como deseable o rentable la sistematización (desde todos los puntos de vista..no solo el económico)”.
Fernando Fantova	“Es un proceso colectivo ... de registro y reflexión continuo que acompaña nuestras acciones, a través del cual vamos haciendo distinciones de lo que ocurre en la realidad local, generando así aprendizajes que van enriqueciendo nuestra acción y las de las comunidades con las que trabajamos, y, a partir de ello, van enriqueciendo la teoría sobre la acción social”.
Mario Ardón ANAFAE	“Conjunto coherente y diferenciable de conocimientos... metodologías suficientemente acreditadas, a tradiciones y procesos ciertamente valiosos y a referentes (personas, textos, organizaciones, procesos) comúnmente aceptados”.
Sergio Martín CIDE-FLACSO	“Proceso permanente de documentación, aprendizaje y acción, que tiene lugar dentro de una iniciativa de desarrollo, con el fin de no dejar perder las experiencias vividas o por vivir y su difusión a diferentes niveles”.

Fuente: Pinilla 2005. Elaborado por Delfina Varillas, 2009

Así también se puede consolidar las distintas propuesta desarrolladas sobre la sistematización de experiencias:

Destinatario	<p style="text-align: center;">CELATS (1985)</p> <p style="text-align: center;">Trabajadores sociales</p>	<p style="text-align: center;">TALLER PERMANENTE CEAAAL-PERU (1988)</p> <p style="text-align: center;">Promotores y educadores populares</p>	<p style="text-align: center;">ESCUELA PARA EL DESARROLLO (1991)</p> <p style="text-align: center;">Promotores</p>	<p style="text-align: center;">OSCAR JARA (ALFORJA) (1994)</p> <p style="text-align: center;">Educadores populares y promotores</p>
Concepto desistematización	<ul style="list-style-type: none"> ● Método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia. ● Forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso permanente, acumulativo, de creación de conocimiento a partir de la experiencia de intervención en la realidad. ● Primer nivel de teorización sobre la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida, distinguiendo aciertos y errores. ● Contrastación y acumulación de sistematizaciones permitirá la elaboración de pautas metodológicas de intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.
Propósitos que persigue	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la práctica del trabajador social. ● Aportar a experiencias similares. ● Aportar a la producción del conocimiento científico desde lo particular y lo cotidiano. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la intervención desde lo que ella misma enseña. ● Enriquecer, confrontar, modificar el conocimiento teórico existente, transformándolo en herramienta útil para transformar la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtener una visión común (en el equipo) sobre el proceso vivido. Transmitir y contrastar experiencias, para ir construyendo una teoría y metodología de la promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener una comprensión más profunda de las experiencias, con el fin de mejorar la práctica. ● Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia. ● Aportar a la reflexión teórica y a la construcción de teoría, conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas.
Cómo sistematizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Recuperación y ordenamiento de la experiencia. ● Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. Recuperación de la experiencia desde el objeto. ● Análisis: operar las preguntas y recuperación de la información. ● Síntesis: respuesta a las preguntas. Exposición. 	<p>Dos niveles de sistematización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Primer nivel. Interpretación del proceso como un todo: Diseño del proyecto, recuperación del proceso, periodizar el proceso - análisis, interpretación del proceso y exposición. ● Segundo nivel. Profundizar el conocimiento de algunas de las dimensiones del proceso: Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización, diseño del proyecto. reconstrucción de la experiencia desde el objeto, análisis: explicitar la hipótesis, periodizar la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso, síntesis: respuesta a las preguntas y exposición. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos. 2. Descripción de la experiencia a sistematizar. 3. Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico). 4. Periodizar y tipificación de etapas del proceso. 5. Análisis y conclusiones. 6. Redacción. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El punto de partida: haber participado en la experiencia y tener registros de la experiencia. ● Las preguntas iniciales: ¿para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo), ¿qué experiencia/s queremos sistematizar? (delimitar el objeto) y ¿qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (precisar un eje de sistematización). ● Recuperación del proceso vivido: reconstruir la historia, ordenar y clasificar la información. ● La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?, analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso. ● Los puntos de llegada: formular conclusiones y comunicar los aprendizajes.

Fuente: FRANCKE y MORGAN, 1995

Aunque en las distintas definiciones sobre sistematización encontramos diferencias en cuanto a la profundidad teórica de la propuesta y en el énfasis puesto en determinados aspectos de la misma, observamos entre ellas los siguientes elementos comunes (BERDEGUE et al, 2002):

a. Se trata de un proceso aprendizaje y reflexión crítica. En la sistematización los actores directos de los procesos deben darse el tiempo para pensar “sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para qué y a quien sirvieron los mismos.” El resultado es un proceso de aprendizaje a través del cual los actores y las instituciones involucrados pueden mejorar sus prácticas a futuro.

b. La reflexión crítica se aplica a un proceso. En este caso en el diseño, elaboración, gestión y evaluación de políticas de desarrollo. Lo que se busca es describir y entender los procesos cómo se dieron, por qué se desarrollaron de determinada manera, pero sobre todo lo que se busca es comprender por qué se llegaron a esos resultados y obtener lecciones de ello.

c. La reflexión se basa en la idea de “organizar” o de “ordenar”. Es decir, la sistematización provee de herramientas metodológicas para poner en orden u organizar un conjunto de saberes, conocimientos, aprendizajes que “hasta ese momento están dispersos y desordenados.”

d. Proceso participativo. La sistematización es un proceso de conocimiento participativo que involucra a los actores directos de la experiencia en todos sus niveles. Podemos anotar, además, que en la diversidad de enfoques y propuestas de sistematización existe una unidad fundamental, que se registra a nivel

del marco epistemológico común ya que las propuestas de sistematización están basadas en modelos críticos a la orientación positivista que fue durante mucho tiempo dominante en las ciencias sociales orientándose hacia corrientes que buscan comprender la realidad mediante la utilización de metodologías cualitativas para lograr un acercamiento más profundo a cada situación particular (Zamalloa, 1992).

Entonces debemos tener claro que a través de la sistematización:

- Aprendemos de nuestra experiencia en forma ordenada y metódica.
- Involucra investigar para interpretar el acontecer social y nuestra acción socio ambiental.
- Es un proceso riguroso, utiliza metodologías científicas.
- Colabora para enmarcar las acciones con carácter de sostenibilidad a largo plazo.
- Se nutre de procedimientos o técnicas investigativas: entrevistas, investigación documental, recopilación y ordenamiento de datos, encuestas, etc.
- Se articulan la descripción, el análisis de situación y la evaluación.

En suma, la sistematización consiste en la generación de lecciones aprendidas que derivan de las experiencias de intervención. El proceso de sistematización da cuenta del paso de saberes tácitos a conocimientos explícitos, a partir de los cuales es posible llegar a un primer nivel de teorización sobre procesos y metodologías; en un segundo nivel requiere el paso de la comprensión del proceso vivido a la extracción de conocimientos de mayor amplitud para el diseño o mejora de las intervenciones y políticas públicas.

Las dos bases epistemológicas de la sistematización son:

a. Quienes producen conocimientos sobre una práctica son los propios actores de la misma. Se sobrentiende que existe unidad entre sujeto y objeto del conocimiento. Quien sistematiza una experiencia produce conocimientos sobre su propia práctica, formando parte de aquello que quiere conocer. La complejidad de esta relación, en la que se incorporan muchos elementos subjetivos, pone en cuestión la objetividad del conocimiento producido.

b. Existe una unidad fundamental entre quien sabe y quien actúa. De esta manera el conocimiento producido está orientado no sólo a saber más sobre un determinado aspecto de la experiencia, sino a “ser” y “hacer mejor”, es decir, es un conocimiento que retorna hacia la práctica para mejorarla.

Las bases epistemológicas de la sistematización disuelven las distancias y las contradicciones entre lo racional-objetivo y lo subjetivo-afectivo, incluyendo ambas dimensiones.

2. Diferencias de la sistematización respecto a evaluación y otros tipos de investigación

Mediante la sistematización de experiencias se busca transitar desde los saberes difusos generados en la práctica hacia un conocimiento más riguroso que posea mayor grado de delimitación, precisión, contrastación, verificación y que se encuentre formalizado en un discurso comunicable. Aunque debe destacarse que en el proceso de sistematización de experiencia el sentido del rigor aplicado al conocimiento. Lo que busca

no es sólo su consistencia interna sino su éxito para orientar una nueva práctica. De esta manera se genera un círculo virtuoso entre práctica-reflexión-práctica, donde desde el conocimiento preciso de la experiencia inicial se orienten de manera adecuada las nuevas experiencias.

El rigor metodológico de la sistematización, debe estar fundado en la explicitación de los supuestos (teóricos o no) de la experiencia sobre la que se está reflexionando y en la capacidad del sistematizador para comprender y fundamentar críticamente los conocimientos producidos.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la sistematización al aplicarse a procesos complejos debe hacer frente a una pluralidad de actores, intereses, lógicas y racionalidades, que se expresan en una diversidad de saberes. En este sentido, el reto de la sistematización consiste en hacer posible el diálogo entre estos saberes diversos en función de los aprendizajes posibles a partir de la experiencia.

Aunque mantiene vínculos con otras formas de aproximación a la realidad como la capitalización de experiencias, la evaluación y la investigación, la sistematización de experiencias posee elementos característicos que la diferencian de ellas.

Con respecto a la capitalización de experiencias, la diferencia radica en que este enfoque no considera ningún marco preestablecido, ni ninguna temática específica, y, como sostiene uno de sus defensores, permanece atenta a las “mil y una lecciones que se puedan extraer de la experiencia” (ZUTTER, 1997: 10), a diferencia de la sistematización de experiencias que parte generalmente de la definición del objeto y los ejes de sistematización.

Las diferencias entre la sistematización de experiencias y la investigación, derivan fundamentalmente del hecho de que la investigación no está ligada necesariamente a ninguna intervención. Marfil Francke resume de la siguiente manera las diferencias entre sistematización e investigación:

a. En la sistematización, las preguntas motivadoras hacia la generación de nuevos conocimientos y orientadoras de la reflexión surgen de la práctica de las personas y equipos cuya dedicación está en la implementación de proyectos y actividades conducentes al desarrollo, no de la discusión teórica o la elaboración intelectual.

b. En la sistematización, la fuente principal de información no es externa al sujeto que conoce, por el contrario, está dada por la experiencia acumulada de estos actores o promotores del desarrollo y la de sus contrapartes, los beneficiarios o co-protagonistas de las intervenciones.

c. Los encargados de sistematizar las experiencias son los propios protagonistas de esas experiencias o, en todo caso, si se opta por recurrir a un investigador o consultor externo a esas experiencias, éste deberá trabajar estrechamente con los primeros, facilitándoles la reflexión grupal e individual y la comunicación ordenada de los aprendizajes que han derivado de sus experiencias.” (FRANCKE, s/f: 6)

Por otro lado, la sistematización posee puntos de coincidencia con la evaluación, la sistematización también debe ser diferenciada de ella, pues “la evaluación se propone hacer juicios de valor acerca de los resultados: medir la relación costo/beneficio, contrastar los logros con las metas, los impactos contra los objetivos adelantados. La sistematización se interesa no sólo por los resultados sino principalmente por los procesos, le importa a dónde se llegó pero sobre todo cómo se llegó allí. (FRANCKE s/f: 6)

Las diferencias apreciadas entre sistematización, investigación y evaluación se hallan resumidas en el siguiente cuadro:

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: PES 2004

3. Principios que guían los procesos de sistematización

Siguiendo a Cadena¹, podemos mencionar siete principios guía de los procesos de sistematización:

- Relevancia: deben seleccionarse las experiencias tomando en cuenta las necesidades y prioridades de los gestores de las políticas.
- Integralidad: las políticas no se ejecutan aisladamente y, por lo tanto, deben ser entendidas de manera fragmentada, sino dentro de un contexto amplio que incluye aspectos sociales, culturales, económicos y políticos.
- Visiones múltiples de la realidad: la información disponible debe ser analizada desde los ángulos más diversos: político, económico, social, cultural, técnico, etc.
- Historicidad: las causas o determinantes de la problemática a la que responde una política determinada deben analizarse de forma tal que los gestores de políticas estén en condiciones de desempeñar un rol activo en el cambio y evolución de dicha problemática.
- Relatividad: se debe tener presente que las políticas se ejecutan en un tiempo y circunstancias específicos, estando la validez de los conocimientos y aprendizajes generados a partir de su sistematización acotados a esos límites. Sin embargo, es posible identificar principios que guiaron esas experiencias que puedan ser replicados en otras políticas implementadas por la institución.
- Pluralidad: implica la incorporación de

diferentes “miradas” sobre una misma realidad o proceso. Es decir, la sistematización debe incorporar los puntos de vista de todos los agentes involucrados en la elaboración y gestión de las políticas sociales.

- Participación: la sistematización no debe ser responsabilidad de un solo individuo, sino que la tarea de analizar y evaluar y obtener aprendizajes, sino que debe ser un proceso participativo en el que realicen aportes todos los actores involucrados.

4. Fines de la sistematización de experiencias

Tomando como base los aportes de Selener (SELENER, s/f) podemos afirmar que la sistematización responde a los siguientes fines:

- Uso del Conocimiento y la experiencia institucional. La sistematización es una herramienta que permite recopilar, organizar, analizar y compartir los conocimientos de los actores presentes en la elaboración de políticas de desarrollo. Mediante la sistematización es posible identificar nuevos conocimientos que van surgiendo en los procesos de elaboración y gestión de estas políticas.
- Mejorar la ejecución de las políticas. Mediante un proceso continuo de evaluación de las experiencias, que sirve de base para “reorganizar, analizar, priorizar e implementar acciones” de manera reflexiva, sistemática y participativa.
- Desarrollar la capacidad organizacional. La sistematización desarrolla la capacidad

¹ Citado por Selener en: Sistematización de Proyectos de Desarrollo. Una metodología de evaluación participativa para fortalecer la capacidad institucional de ONGs y organizaciones populares, s/f, p-p 4-5.

organizacional para utilizar herramientas metodológicas de recolección y análisis de información sobre actividades relacionadas con la elaboración de políticas de desarrollo, facilitando la promoción de acciones que mejoren su implementación.

- Desarrolla la capacidad de aprendizaje a nivel institucional. La sistematización ayuda a que las teorías, suposiciones, aprendizajes y lecciones subyacentes y que no se encuentran explicitados, afloran a partir de la reflexión de los procesos de elaboración de políticas de desarrollo. De esta manera permite superar el empirismo en el que suelen caer muchas veces los elaboradores de políticas públicas.
- Promueve la participación. El proceso de sistematización supone de manera decisiva la participación de los actores en la elaboración y gestión de las políticas a todo nivel en la descripción, análisis, y toma de decisiones para la mejora de las mismas. Esto contribuye a generar acercamientos importantes entre los gestores de políticas y las comunidades y poblaciones beneficiadas.
- Aporta al entendimiento interinstitucional. La sistematización contribuye al entendimiento mutuo entre los diferentes actores y niveles existentes en la elaboración de políticas de desarrollo, ayudando a agilizar los procesos de toma de decisiones.
- Permite la documentación de las experiencias. Mediante la redacción de informes y documentos que pueden ser compartidos, la sistematización es una herramienta valiosa de documentación de la experiencia de trabajo para cualquier institución.

- Promueve el compartir las experiencias de políticas exitosas. El contar con un documento que describe, analiza y explica las lecciones aprendidas en la elaboración y gestión de políticas públicas facilita su continuidad, pues las gestiones sucesivas ya no partirán de cero sino que tendrán como respaldo los aprendizajes que serán utilizados para mejorar la calidad de las políticas públicas elaboradas.

Al sistematizar se recupera de manera ordenada lo que ya se sabe sobre una experiencia, se descubre lo que aún no se sabe acerca de ella pero también se revela lo que “aún no saben de lo que ya sabían”.

5. Tipos de sistematización de experiencias

Desde el punto de vista metodológico, prevalecen los siguientes tipos de sistematización de experiencias (Mejía, 2007):

- La sistematización como fotografía de la experiencia. Se busca tener una descripción del proceso o experiencia, respondiendo a preguntas tales como: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, y ¿por qué?
- La sistematización como recuperación de saberes de la experiencia vivida. Dentro de esta orientación se encuentran los sectores que hacen énfasis en la evaluación de proyectos. Desde esta perspectiva, a la descripción de la práctica le subyace una teoría que debe ser explicitada para aprehender los nuevos conocimientos que surgen de la experiencia, a la que le damos especial valoración en el presente documento.
- Sistematización como obtención de conocimiento a partir de la práctica.

Se busca encontrar las distancias entre los resultados esperados (teoría) y la experiencia vivida (práctica). Se contrasta la teoría propuesta y el dato empírico, elaborando hipótesis que permiten obtener conocimiento a partir de la experiencia y que sirven para obtener algunos elementos replicables en otras.

- Sistematización dialéctica. El conocimiento elaborado es un proceso que parte de la práctica y debe regresar a ella (praxis) para mejorarla y transformarla, logrando comunicabilidad y replicabilidad con experiencias afines. Las preguntas previas tienen por objetivo hacer visibles los cambios logrados en el proceso de intervención, que se hacen evidentes en la reconstrucción histórica de la experiencia. Luego se formulan preguntas críticas acerca de por qué y cómo ocurrieron los cambios, buscando elaborar a partir de las explicaciones formuladas una nueva teoría que produzca una transformación de las prácticas.
- Sistematización como praxis recontextualizada. Se aplica a toda acción humana, intentando esclarecer sus sentidos y significados acumulados en la memoria de la experiencia (archivo, personas, documentos, etc.) y en los actores, con una perspectiva de futuro. En este caso el punto de partida son las preguntas que cada una(o) se hace sobre un proceso. A partir de esos interrogantes y desafíos, ubicamos el contexto social, cultural, político, así como otros aspectos relevantes en la experiencia. El conocimiento surge en la confrontación entre las prácticas y las interrogantes planteadas
- La sistematización como investigación de la práctica. Se considera que la práctica es una acción ligada al contexto social por

una serie de relaciones de sentido que el sistematizador debe explicitar. Se parte del relato o reconstrucción de la experiencia, que luego es analizado en función de observar la unidad del proceso y su relación con el contexto social en el que se ubica. De esta manera se establece las líneas fuerza que dan sentido a la experiencia, configurándose nuevo conocimiento.

- Como una mirada de saberes propios sobre la práctica. En este caso el enfoque es colectivo. La práctica es leída desde múltiples miradas y expresada desde múltiples voces. La sistematización es un esfuerzo por captar esta heterogeneidad de perspectivas sobre la experiencia en sus aspectos esenciales para generar empoderamiento en los actores involucrados.
- Organizar en una tabla de contenidos la práctica. Esta es una propuesta reciente y de carácter más aplicativo. Consiste en la elaboración de tablas de contenido que contienen una serie de ítems referentes a los aspectos centrales de la experiencia. Estas tablas recogen la información que luego servirá para el análisis y la producción de nuevo conocimiento sobre la experiencia.

6. Elementos metodológicos de sistematización

Tomando en cuenta la propuesta de ALBOAN (2004), podemos mencionar los siguientes elementos metodológicos presentes en la sistematización:

- a. Reconstrucción histórica. La sistematización permite recuperar la historia de la experiencia y mantener la memoria de la misma:
 - Obliga a un esfuerzo de recuperación de la memoria histórica y facilita el acceso a ella como método de trabajo normalizado.

- Recupera la memoria histórica.
- Revisa críticamente las prácticas.
- Permite entender las prácticas concretas como procesos históricos y dinámicos.

b. Análisis e interpretación. Luego de recuperada y ordenada la memoria histórica es necesario realizar una interpretación de la misma para poder objetivar la experiencia y así poder extraer los aprendizajes. La interpretación crítica supone los siguientes elementos:

- Toda persona es sujeto de conocimiento y posee una percepción y un saber producto de su experiencia.
- Es necesario objetivar lo vivido: convertir la propia experiencia en objeto de estudio e interpretación teórica, a la vez que objeto de transformación.
- Implica reflexión sobre la práctica.
- Implica considerarla en el marco de un determinado contexto: una interpretación crítica de una práctica inserta en una realidad y contexto específico.
- Analiza procesos de desarrollo a través de espacios concretos.
- Es necesario prestar atención a la experiencia ya las interpretaciones de quienes participan en dicha situación o proceso.
- Debe mantener un equilibrio entre aspectos teóricos y prácticos.
- Realiza un trabajo técnico y profesional comprometido con la transformación y la democracia sustancial, con variables científicas, cuantitativas y también cualitativas.

c. Procesos de participación. La sistematización es método que posee una dinámica participativa. Esto supone la creación de

un espacio de trabajo donde compartir, confrontar y discutir las opiniones basado en la confianza de las personas participantes. Su carácter participativo posibilita y es posibilitado en la medida en que:

- Quienes han participado en la experiencia son sujetos de la sistematización.
- Se crea un espacio de trabajo basado en la confianza de las personas.
- Se genera un espacio donde compartir, confrontar y discutir las opiniones de los sujetos.
- Se asume que todo proceso de sistematización es un proceso de interlocución entre personas en el que se negocian discursos, teorías y construcciones culturales.

d. Aprendizaje, incorporación de nuevos conocimientos y transformación de la práctica. El ejercicio de la sistematización de experiencias genera el aprendizaje y la incorporación de nuevos conocimientos que surgen de la propia experiencia. La adquisición de estos conocimientos y su incorporación a nuestras prácticas es clave para el trabajo. Ese aprendizaje nos debe permitir:

- Conceptualizar nuestras experiencias, es decir, producir conocimiento desde la realidad.
- Revelar lo que “aún no sabíamos que ya sabíamos”.
- Producir conocimiento útil.
- Producir un nuevo conocimiento que permite abstraer lo que está haciendo en cada caso particular y encontrar un terreno fértil donde la generalización es posible.
- Aprender de la práctica y de las otras organizaciones.
- Mejorar nuestra práctica.

e. Comunicación social. Los aprendizajes y nuevos conocimientos producidos a través de la sistematización deben ser comunicados y compartirlos con quienes trabajan en el mismo ámbito de la experiencia sistematizada teniendo en cuenta:

- La organización de la información se ha realizado para transmitir una experiencia a otras personas y que éstas puedan aprovecharla en un futuro.
- Su propósito es compartir y contrastar un aprendizaje.
- También puede reforzar la identidad de la propia organización y el sentido de pertenencia a la misma.
- Posibilita compartir la experiencia propia con otras organizaciones.

Teniendo en cuenta estos elementos, la sistematización de experiencias puede aplicarse a:

- Experiencias personales en el marco de una intervención intencionada o de un proceso de organización.
- Experiencia de un equipo al implementar un proyecto, el encuentro que ello supone entre diversos actores y voluntades.
- El proyecto mismo, sus estrategias, métodos de intervención, o la trayectoria institucional en un plazo determinado.
- Diversas experiencias o proyectos del mismo tipo que se desea comparar con la finalidad de obtener conocimiento generalizable acerca de sus alcances y limitaciones.
- Procesos sociales o desarrollo, en espacios locales o regionales, donde intervienen diversas fuerzas económicas, políticas, culturales.



7. La sistematización en el ciclo de intervención

La sistematización como metodología puede desarrollarse en las diferentes fases del ciclo de la intervención, es decir, durante la implementación de la intervención o al final de esta; en este sentido dependiendo del propósito las sistematizaciones pueden realizarse: al término de la intervención y durante la intervención, como se muestra en el siguiente gráfico.

Al término de la intervención:

- Aporta a la formación colectiva de conocimientos surgidos de intervenciones concretas y a la reflexión teórica para su uso posterior.
- Permite compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia.
- Genera nuevas propuestas de investigación e intervención.

Durante la intervención:

- Permite mejorar los procesos de la misma intervención.
- Aprender colectivamente de la experiencia para mejorar nuestra práctica y la de otros.
- Posibilita la comprensión de los fundamentos implícitos o explícitos de las acciones y políticas que se ejecutan.
- En momentos críticos ayuda a esclarecer las dificultades y aprovechar ventajas. con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia.





FASES METODOLÓGICAS DE SISTEMATIZACIÓN

FASES METODOLÓGICAS DE SISTEMATIZACIÓN

La sistematización de experiencias constituye una de las etapas del ciclo de formación del conocimiento en las intervenciones y experiencias de desarrollo, y está orientada al intercambio de las experiencias sistematizadas, el análisis de las

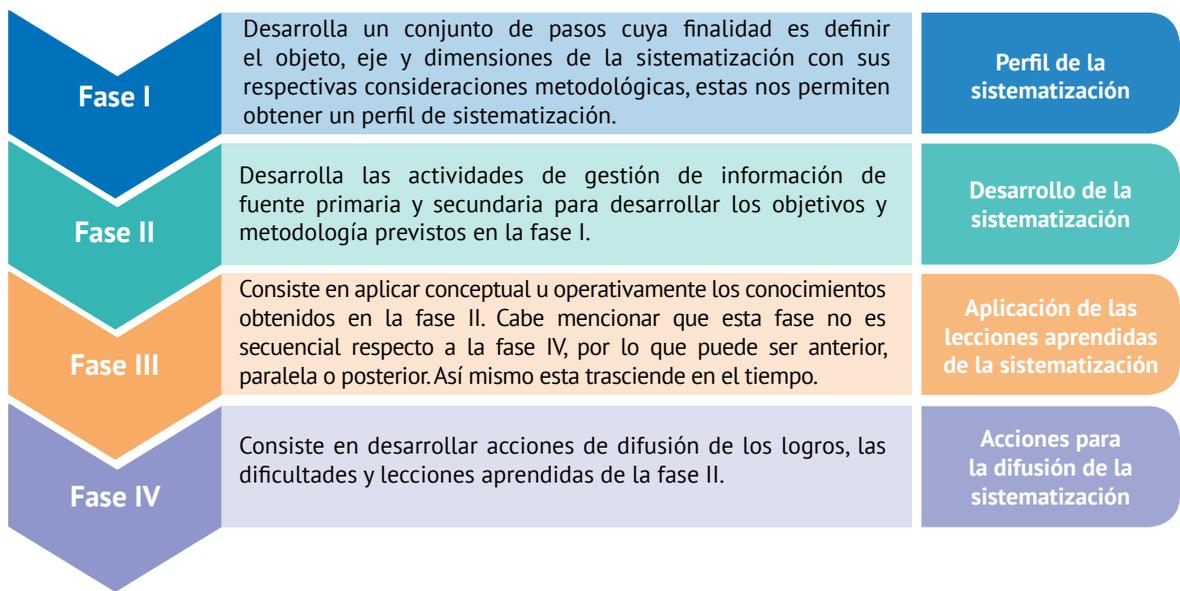
experiencias intercambiadas y la documentación de nuevos conocimientos (BERDEGUE et al, 2002). El proceso de sistematización desarrolla el ciclo de generación del conocimiento, el cual está compuesto por las etapas de: generación, difusión y aplicación.

Ciclo de generación del conocimiento



La sistematización de intervención públicas, como ya se mencionó, tiene particularidades tales como: el tamaño de la intervención, es decir, las intervenciones en muchas localidades, provincias y regiones y a veces ámbitos nacionales o supranacionales; su extenso horizonte temporal de intervención, es decir son intervenciones de corto, mediano o largo plazo; su articulación con otras intervenciones, muchas veces se articulan

con otras intervenciones del Estado con el propósito de generar sinergias y; deben cumplir las normas y procedimientos administrativos del estado tocante a contrataciones, selección de recursos humanos, etc. Por ello tiene particularidades en la construcción de su objeto de sistematización, que tendrán efectos en las siguientes fases de la sistematización como podemos ver en el gráfico siguiente:



Fase I: Perfil de sistematización

Desarrollaremos los pasos metodológicos para elaborar el Perfil de la Sistematización

El Perfil de Sistematización es un documento que debe presentarnos de manera lógica el

objeto, eje, dimensiones y aspectos metodológicos de la sistematización. Para desarrollar cada uno de estos contenidos mínimos se ha desarrollado una serie de pasos con indicaciones precisas que nos permiten desarrollar estos. En las siguientes páginas veremos a detalle cada uno de los pasos que se observan en el siguiente gráfico:

Paso 0	Nombre del documento Introducción Índice
Paso 1	El objeto de la Sistematización
Paso 2	Eje y dimensiones de la Sistematización
Paso 3	Objetivos de la Sistematización
Paso 4	Definir los momentos y contextos de la experiencia a sistematizar
Paso 5	Identificar las preguntas claves
Paso 6	Fuentes de Información: primaria y secundaria
Paso 7	Técnicas e instrumentos
Paso 8	Instrumentos de recojo
Paso 9	Definición del marco conceptual
Paso 10	Cronograma y presupuesto
Paso 11	Matriz de consistencia

Paso 1: Definir el objeto de la experiencia a sistematizar

Al iniciar un proceso de sistematización, el/la responsable de la sistematización junto con el equipo (actores directos de la experiencia) tiene una comprensión inicial de lo que debemos sistematizar, el cual es necesario registrar para poder tener una mirada unitaria del mismo. Para eso elaboramos un cuadro

indicando la idea central a sistematizar, el horizonte temporal o periodo de intervención que sistematizaremos así como los logros (aspectos positivos) y limitaciones (aspectos negativos) de la experiencia, además de indicar los aprendizajes que se ha tenido. A lo largo del proceso de sistematización, se recurrirá a revisar este registro para ver de qué manera va variando y enriqueciéndose con los hallazgos en el proceso.

Objeto	
Periodo de la intervención a sistematizar	
Logros (aspectos positivos)	Limitaciones (aspectos negativos)
Aprendizajes	

Cabe anotar que podemos hacer varios registros de una misma experiencia o de varias experiencias para poder evaluarlas y realizar comparaciones. Una vez, concluido el(los) cuadro(s) anterior(es) el(la) responsable de la sistematización evaluará el tema de

sistematización más relevante teniendo en cuenta los siguientes cinco criterios estableciendo una ponderación a su respuesta con una calificación que va de 0 a 10, donde 0 es ningún atributo al respecto y el 10 es cumplimiento máximo.

Cuadro de criterios para seleccionar la experiencia a sistematizar

Criterios	Calificación
1. Relevancia Califique de 0 a 10 si el tema propuesto ¿Es relevante desde el punto de vista de la formulación de políticas?	
2. Replicabilidad Califique de 0 a 10 si el tema propuesto ¿Puede ser replicado o aprovechado en otros contextos?	
3. Validez Califique de 0 a 10 si el tema propuesto ¿muestra correspondencia entre los resultados obtenidos y los objetivos programados? Y Califique de 0 a 10 si el tema propuesto ¿es posible volver a obtener resultados parecidos en condiciones similares?	
4. Innovación Califique de 0 a 10 si el tema propuesto ¿tiene elementos novedosos que enriquezcan la teoría y/o la práctica?	
5. Sostenibilidad Califique de 0 a 10 si el tema propuesto ¿ha sido asumido en sus actividades por los beneficiarios de esta experiencia?	

Fuente: Adaptado de MIMDES. Guía metodológica de sistematización de experiencias, 2010

Sistematizamos aquellas experiencias que sean relevantes desde el punto de vista de construcción de políticas que puedan ser replicables en otros contextos, que tengan resultados válidos, que sean innovadores y que muestren ser sostenibles en el tiempo. En general el que tiene mayor puntaje.

Paso 2: Delimitaciones del eje y dimensiones de la experiencia

Debido a que las experiencias en intervenciones públicas se diferencian de las experiencias de intervención local por su gran envergadura, requieren una delimitación a un proceso que permita su abordaje a esto denominamos eje de sistematización que a su vez posee sus respectivas dimensiones. Cabe mencionar que ello no desconoce el objeto de la sistematización que hemos identificado,

que como conjunto tiene un entramado de procesos que han intervenido en la experiencia las cuales pudieran ser susceptible de otras sistematizaciones. El eje que identificamos es el aspecto medular, caracterizado por su potencialidad para la obtención de lecciones aprendidas y/o buenas prácticas, debemos añadir que pudiéramos considerar más de una dimensión en situaciones particulares, pero lo óptimo es que el eje sea un único proceso complejo. Desarrollar el siguiente cuadro nos ayudará a identificar y delimitar este eje y sus dimensiones, para ello en un primer momento debemos establecer los límites tanto temporales como espaciales de la experiencia, identificando claramente el ámbito de intervención de la experiencia a sistematizar. En un segundo momento, debemos definir el ángulo (proceso) clave

desde el cual revisaremos, ordenaremos, analizaremos y reflexionaremos sobre la experiencia, esto se conoce como el eje de

sistematización, el cual tiene dimensiones o subaspectos claves que profundizaremos para comprender el eje y objeto de la experiencia.

Primer momento de la delimitación	
Título de la Sistematización	Escriba el título de la sistematización
Ámbito(s) de intervención(es)	Especifique la localización geográfica
Actores claves	Identifique a los participantes Considerando: <ul style="list-style-type: none"> • El diseño • La implementación • El cierre
Fecha de Inicio y Duración y termino	Indique los puntos de corte del inicio y termino de la experiencia a sistematizar
Segundo momento de la delimitación	
Eje(s) o aspecto clave	Identifique aquel aspecto medular de la sistematización, que constituye el hilo conductor y transversal de la información secundaria y primaria a desarrollar. En este punto se sugiere el trabajo en equipo con los actores directos de la intervención y los usuarios potenciales de los resultados del documento a fin de establecer precisiones y consensos al respecto. Considera que puede tomar tiempo, pero es necesario porque ello orientará mucho del trabajo posterior. Se sugiere realizar una definición precisa de los alcances del mismo
Dimensiones	Son los componentes del eje de sistematización que pudieran ser 2 o 3 subgrupos

Paso 3: Establecer los objetivos

El/la responsable de la sistematización junto con el equipo (actores directos de

la experiencia) definirá los objetivos de la sistematización, para ello desarrollaremos las siguientes preguntas:

¿Para qué sistematizar?	Escriba de manera clara que conocimientos queremos obtener generalmente consiste en la identificación de lecciones aprendidas y/o buenas prácticas del objeto y/o eje de la sistematización (objetivo general).
¿Qué subproductos queremos obtener?	Escriba que acciones y/o resultados espera desarrollar para lograr el objetivo general de la sistematización. Generalmente esta asociado a la reconstrucción y/o descripción del objeto y eje de la sistematización y el análisis crítico de este proceso considerando el eje y/o subdimensiones de la sistematización (objetivos específicos).
¿Qué utilidad tendrá para nosotros y para las instituciones y actores participantes?	Escriba como objetivo específico las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas que espera obtener considerando los posibles usos que le daremos al documento.
¿Qué utilidad tendrá para nosotros? ¿Para quién más podría ser útil?	Escriba si existen otros posibles usuarios de las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas a obtener.

Paso 4: Identificar los momentos y contextos de la experiencia

Con los pasos siguientes desarrollaremos los aspectos metodológicos del perfil de la sistematización. En este momento haga uso de toda la información secundaria disponible y si le es posible contacte informantes claves que han participado en todo el desarrollo de la experiencia porque requerirá esquematizar

una línea de tiempo sobre la intervención a sistematizar, la misma que define un punto de inicio, de término, también detalle las actividades más resaltantes del proceso e identifique los eventos más importantes que han introducido cambios favorables o desfavorables al desarrollo de la experiencia. Además considere los contextos: local, provincial, regional y nacional existentes en los momentos de la experiencia según las indicaciones del cuadro siguiente.

Tema			
Periodo de la intervención a sistematizar			
Inicio de la Experiencia	Proceso de la experiencia	Hitos del proceso	Término del Experiencia
Punto que da inicio a la experiencia a sistematizar.	Escriba las actividades principales desarrolladas.	Sucesos que ha introducido cambios favorables o desfavorables en el desarrollo del proceso de la experiencia.	Punto de término de la experiencia a sistematizar.
Contexto Local			
Sucesos externos que afectan a la intervención en cada momento de la experiencia.
Contexto Provincial			
Sucesos externos que afectan a la intervención en cada momento de la experiencia.
Contexto Regional			
Sucesos externos que afectan a la intervención en cada momento de la experiencia.
Contexto nacional			
Sucesos externos que afectan a la intervención en cada momento de la experiencia.

Paso 5: Las preguntas claves que orientan la sistematización

Con este paso desarrollaremos las preguntas centrales que guían el análisis crítico de la experiencia y delimitan la información sobre lo que queremos indagar. Se pueden formular tantas preguntas como se considere necesario, pero éstas deben ser enunciadas de tal manera que podamos responderlas en el desarrollo de la sistematización. En este sentido necesitamos operativizar el eje de la

sistematización considerando sus dimensiones y subdimensiones (de haberla) del eje y objeto de la sistematización. Cabe resaltar que esta información clave se desarrollara en los instrumentos de recojo de información primaria, agregando preguntas que profundicen, amplíen o aclaren estas. En el cuadro siguiente se proporciona las indicaciones para su desarrollo. Después de llenar el cuadro precedente continúe con los siguientes ejercicios, dado que tendrá oportunidad de volver a revisarlos.

¿Cómo operativizamos la información a sistematizar?		
Dimensiones del eje de sistematización	Sub dimensiones	Información clave
Escriba las dimensiones del eje de sistematización antes identificado	Si considera que la dimensión es muy compleja escribas las sub dimensiones por cada dimensión identificada	Formule preguntas claves que nos permitan obtener información sobre cada dimensión o sub dimensión definida.
1	1.1	1.1.1
		1.1.2
		...
	1.2	1.2.1
		1.2.2
		...
2

Paso 6: Identificar las fuentes de información

El enfoque participativo de la sistematización es clave, por ende sea que la conducción de la sistematización sea desarrollada por el propio equipo ejecutor o por facilitadores expertos metodológicos, necesitamos identificar las fuentes de información primaria y secundaria.

La fuente de información primaria la constituyen los actores clave que participaron

de la experiencia. Así se debe ubicar, dentro de la población y muestra seleccionada, a los actores de la experiencia según participación en la intervención pudiendo ser estos directos e indirectos e identificar el sector del que proceden (público, privado, sociedad civil).

Esto nos permite reconocer la densidad de actores, si se conoce a los actores principales se puede avanzar en la concertación de información que nos permita reconstruir y describir la

experiencias. Para ello emplearemos el siguiente cuadro que distingue actores directos e indirectos en los distintos sectores. Cabe añadir que se puede construir si es necesario una diferenciación adicional sobre la ubicación de los actores en los ámbitos de intervención del

proyecto (local, provincial, regional o nacional) el cual dejamos a consideración del lector.

Cabe señalar que complementariamente podemos usar un diagrama de Venn² en capas para poder identificar estos actores.

	<p>Entidad Pública</p>	<p>Escriba el listado de aquellas entidades públicas directamente involucradas con el desarrollo de la experiencia (ejecutores).</p> <p>Escriba un listado de entidades públicas que de manera indirecta han apoyado el desarrollo de la experiencia.</p>
	<p>Entidad Privada</p>	<p>Escriba el listado de aquellas entidades privadas que se han contribuido directamente al desarrollo de la experiencia (entidades de financiamiento).</p> <p>Escriba el listado de aquellas entidades privadas que han apoyado el desarrollo de las actividades de la experiencia (para el apoyo técnico o logístico).</p>
	<p>Sociedad Civil</p>	<p>Escriba el listado de aquellas organizaciones que han contribuido con el desarrollo de la experiencia.</p>

Fuente: Adaptado de MIMDES. Guía metodológica de sistematización de experiencias, 2010

La fuente de información secundaria la constituye toda la documentación generada por la experiencia en todas sus etapas: informes, actas, reportes, guías, registros fotográficos entre otros.

Paso 7: Definir las técnicas e instrumentos a emplear

Después de haber definido las preguntas orientadoras, los actores directos e indirectos

que han intervenido en la experiencia debemos definir las técnicas e instrumentos que emplearemos, por tanto, es buen momento para recordar que la sistematización emplea los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación cualitativa. Los instrumentos que se emplean con regularidad según los objetivos, objeto, eje y dimensiones de la sistematización, así como la disponibilidad de información de fuente secundaria existen son:

² Un Diagrama de Venn es una representación gráfica, normalmente óvalos o círculos, que nos muestra las relaciones existentes entre los conjuntos.



En la siguiente matriz se plantean tres preguntas que nos permiten definir los instrumentos y técnicas que emplearemos. En el caso de la primera pregunta referida a los informantes es necesario definir los criterios con los que los va a seleccionar, dado que es muy poco probable que podamos abordar a todos los actores directos e indirectos participantes en la experiencia en los distintos ámbitos, de esta manera elaborará su muestreo intencional, e identificará su unidad de análisis mayor (población) también considerará su posibilidad de ubicación y podrá definir la cantidad de informantes que pretende abordar.

La segunda pregunta considera la planificación de la técnica de recojo de información primaria que emplearemos, en este momento evalúe la pertinencia de las técnicas recomendadas en el párrafo anterior u otras pertinente además alinee las técnicas e instrumentos a

las preguntas clave y el tiempo que dispondrá para su aplicación así mismos, considere los medios necesarios para poder recabar información secundaria que pudiera estar en posesión de los informantes clave. Finalmente, debe considerar la tercera pregunta referida a la organización de la información recogida, pues existen técnicas de procesamiento y análisis de información que requieren mayor o menos tiempo distinguiéndose aquellas que se desarrollan manualmente en matrices según las dimensiones, eje y momentos de la sistematización y aquellas que emplean softwares de análisis cualitativo según estos mismos criterios. En suma, desarrolle la siguiente matriz que le permitirá definir las técnicas de recojo, manejo y uso de la información primaria que se empleara en la sistematización y que posteriormente lo ayudaran en la programación de actividades de su cronograma.

1. ¿Quiénes son nuestros informantes?			2. ¿Cómo planificamos el recojo de información?				3. ¿Cómo organizaremos la información recogida?	
Criterio de selección de informantes	Informantes claves (listado por ámbito geográfico)	Cantidad de informantes a abordar (referencial)	Técnica a emplear	Instrumento	Preguntas claves del instrumento	Tiempo previsto de recojo por ámbito geográfico	Técnica de procesamiento	Técnica de análisis

Paso 8: Elaboración de instrumentos de recojo de información primaria

Elabore los instrumentos de recojo de información considerando las preguntas claves anteriormente definidas. Añada las preguntas que profundizan, complementan o amplían estas preguntas, para ello considere que cada instrumento tiene variantes según las particularidades de cada informante clave. Los aspectos básicos que debe considerar cada instrumento son:

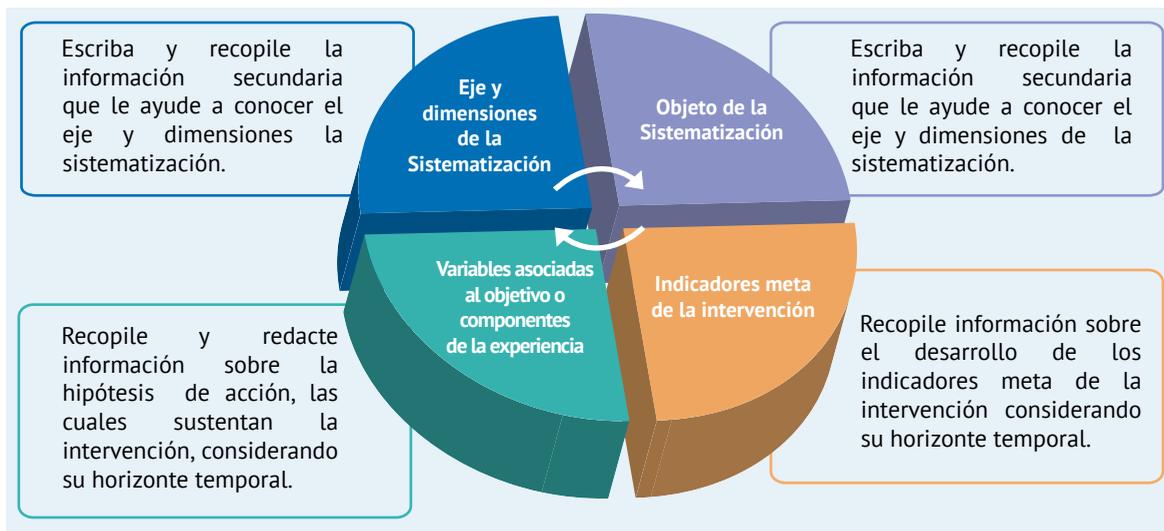
- Objetivo del instrumento
- Identificación de o los informante(s) objetivo(s)
- Preguntas generales del eje u objeto de la sistematización
- Preguntas generales del eje u objeto de la sistematización
- Pregunta marco (información clave que de manera general de cuenta de la situación

inicial, proceso y situación final de la intervención)

- Preguntas específicas (información clave específica que está en posesión de informante respecto al eje y dimensiones de la sistematización)
- Recojo de percepciones sobre logros, dificultades, lecciones aprendidas y buenas prácticas de la sistematización. Además de sugerencias y recomendaciones

Paso 9: Definición del marco conceptual

El marco conceptual es el conjunto de dimensiones, definiciones, proposiciones, e indicadores que empleamos para interpretar la realidad en que actuamos y para orientar nuestras intervenciones. Esta debe facilitar comprender el objeto, eje y las dimensiones de la sistematización. Evidentemente es información de fuente secundaria.



Paso 10: Elaboración del cronograma y presupuesto de la elaboración de la sistematización

Cronograma

Listar cada una de las actividades desarrolladas para elaborar el perfil de sistematización y las

contempladas para desarrollar la sistematización, así mismo estimar el tiempo que tardó y tardará en desarrollarse estas actividades (preferentemente semanal). Cabe destacar que se debe consignar el desarrollo de actividades en orden lógico. Se sugiere usar un cuadro de Gantt en MS Project, pero algo más sencillo se expresa en el siguiente gráfico:

Actividades para desarrollar la sistematización	MES 1			MES 2					MES ...	
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM ...
1.										
2.										
...										
...										
...										
...										
...										
...										

Presupuesto

Estimar los costos y gastos incurridos y por incurrir en el desarrollo de la sistematización

expresando la unidad de medida, cantidad, costos unitario y costo total en moneda nacional.

Recursos	Unid. de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo agregado
Personal propio				
1.				
...				
Personal externo				
1.				
...				
Materiales				
...				
Equipos				
...				
Trabajo de campo				
Viáticos				
Movilidad				
Otros				
...				
Totales				

Paso 11: Matriz de consistencia del perfil de sistematización

Cabe destacar, que con los pasos previos nos permiten desarrollar un perfil de sistematización la cual debe ser verificada con el siguiente cuadro de consistencia:

¿Cómo operativizamos la información a sistematizar?					¿Quiénes son nuestros informantes?		¿Cómo planificamos el recojo de información?			¿Cómo organizamos la información?	
Objeto de la sistematización	Eje de la sistematización	Dimensiones del eje de sistematización	Subdimensiones	Información clave requerida	Informantes claves (directos e indirectos)	Cantidad de informantes a abordar (referencial)	Tiempo previsto de recojo por ámbito geográfico			Técnica de procesamiento	Técnica de análisis
							Técnica a emplear	Ítems claves del instrumento (preguntas orientadoras)	Tiempo previsto de recojo por ámbito geográfico		
		1.									
		2.									
		3.									

Fase II: Desarrollo de sistematización

En esta etapa se ejecuta el trabajo de campo, es decir se desarrolla la logística prevista para el recojo de información primaria y secundaria que pudiera estar en posesión de los actores claves que participaron en el proceso de recojo de información.

En esta fase se debe construir y ajustar el instrumento de recojo de información, con toda la información disponible sobre estos. En tal sentido, se aplican los instrumentos claves previstos.

El documento de sistematización, es un documento que debe presentarnos de manera lógica el objeto, eje, dimensiones, la metodología empleada, así como detalles del objeto, eje y dimensiones de la sistematización considerando el contexto y los momentos de intervención. Para desarrollar cada uno de estos contenidos mínimos se ha desarrollado una serie de pasos con indicaciones precisas que nos permiten desarrollar estos. En las siguientes páginas veremos a detalle cada uno de los pasos que se observan en el siguiente gráfico:

Paso 0	Nombre del documento Introducción Índice Objeto de la sistematización Eje y dimensiones Objetivos
Paso 12, 13 y 14	Metodología
Paso 15	Contexto de la sistematización
Paso 16	Descripción de los proceso e hitos identificados de la experiencia
Paso 17	Desarrollo del eje y dimensiones de la sistematización
Paso 18, 19 y 20	Descripción de los momentos de la experiencia
Paso 21	Logros de la experiencia
Paso 22	Dificultades de la experiencia
Paso 23	Lecciones aprendidas
Paso 24	Recomendaciones

Paso 12: Metodología: verificar la operacionalización de información clave requerida

Antes de proceder al recojo de información primaria, verifique si la información de cada una de las dimensiones y sub dimensiones del eje de sistematización es suficiente para

ayudarnos a redactar todos los aspectos del documento de sistematización. Para ello se sugiere identificar conceptos o aspectos de información clave sobre los que se tiene que realizar el recojo de información empleando las técnicas e instrumentos seleccionadas. Si es necesario complemente la información.

¿Cómo operativizamos la información a sistematizar?		
Dimensiones del eje de sistematización	Sub dimensiones	Información clave
(Escriba las dimensiones del eje de sistematización antes identificado)	Si considera que la dimensión es muy compleja escribas las sub dimensiones por cada dimensión identificada	Formule preguntas claves que nos permitan obtener información sobre cada dimensión o sub dimensión definida.
1	1.1	1.1.1 1.1.2 ...
	1.2	1.2.1 1.2.2 ...
2

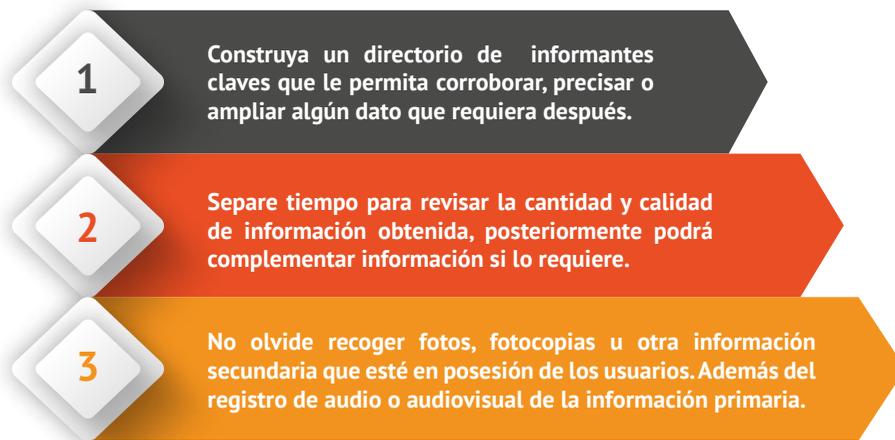
Paso 13: Metodología: recojo la información primaria

Revise y ajuste los instrumentos previstos y recoja la información primaria y también la secundaria que pudiera estar en posesión de los informantes claves. En este momento, se recomienda que haga un trabajo concienzudo porque si salta u obvia preguntas claves tendrá severos problemas para redactar el documento de sistematización. Cabe mencionar que un error recurrente es apoyarnos demasiado en la información secundaria aun cuando, es el caso que, se dispongan en abundancia, la debilidad de ello es que los documentos que los contienen generalmente tiene como objeto mostrar la actividades y metas logradas pero sobre todo hace que olvidemos el enfoque participativo que nos permita identificar y extraer lecciones aprendidas que es la esencia

de la sistematización, tenga cuidado con esta práctica recurrente y sea equilibrado en el uso de ambas fuente de información.

No olvide que por la característica metodológicas de los instrumentos puede añadir las preguntas que profundizan, complementan o amplíen las inicialmente previstas, tome tiempo para revisar la información recogida con los instrumentos durante el trabajo de campo, también considere las variantes que requerirá según las características de cada informante clave y la posibilidad de contactarlos. Así mismo, excepcionalmente, según la particularidades de cada sistematización, será necesario ajustar o cambiar instrumentos y técnicas de recojo de información, ello será posible si pese al cambio de todos modos responde al objeto y eje de la sistematización.

En síntesis las recomendaciones para esta etapa son:



No olvide que en la redacción del documento debe dar cuenta detallada de lo previsto y desarrollado respecto a este aspecto metodológico. Así como los posibles cambios, limitaciones o restricciones que las diversas situaciones de este proceso le impongan.

Paso 14: Metodología: procesamiento de la Información

Con la información primaria que vamos recolectando debemos mencionar, como procesaremos la información; para ello tome en cuenta las siguientes recomendaciones sea que emplee medios manuales o software especializados:



En el siguiente cuadro se proponen una manera de organizar la información para el cuerpo del documento de sistematización, considere que este se puede ajustar dada las particularidades de cada objeto y eje de sistematización aunque generalmente este se redacta considerando el eje y dimensiones

de la sistematización, otra manera es considerando unidades geográficas que tiene particularidades de contexto con clara influencia sobre el eje y dimensiones de la sistematización.

En esta primera tabla, se organiza la información para el cuerpo del documento de sistematización.

¿Cómo organizamos la información a sistematizar?						
Objeto	Ámbitos de intervención	Contextos en cada ámbito de intervención	Momentos de Sistematización	Eje de Sistematización	Dimensiones del eje de sistematización	Información clave
Describa los siguientes aspectos de la intervención: Diseño Implementación Cierre	Local, Provincial Regional Nacional	Considere los elementos que favorecen o limitan la intervención y que no están en control de los ejecutores en cada ámbito.	Describa la Situación Inicial Proceso Situación actual	Describa el eje de la sistematización	Escriba las dimensiones del eje de sistematización antes identificado	Formule preguntas claves que permitan obtener información sobre cada dimensión o sub dimensión definida.
			Describa la Situación Inicial Proceso Situación actual		1	1.1.1 1.1.2 ... 1.2.1 1.2.2 ...
			Describa la Situación Inicial Proceso Situación actual		2	...

En esta segunda tabla se organiza la información la cual hace énfasis en las dificultades, logros, lecciones aprendidas y recomendaciones de la sistematización. Para ello nos ayudará tener claro los momentos de la experiencia. No olvide que esta sección nos permitirá desarrollar un análisis de

segundo nivel, sobre la experiencia, pues conocemos los detalles de la misma (tabla anterior) estando en la capacidad de realizar teorizaciones sobre los elementos claves de los resultados de la intervenciones que pueden ser vertidos en las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

¿Cómo organizamos la información a sistematizar?				
Momentos de la experiencia	Dificultades	Logros	Lecciones aprendidas	Recomendaciones
Diseño de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> • Externos a la intervención • Internos a la intervención 	Cuantitativos Cualitativos		
Implementación				
Cierre				
Objeto de Sistematización				
Eje de Sistematización				

Paso 15: Descripción del contexto de la sistematización

Empleando la información desarrollada en el Paso 4 y la información recogida y procesada en los pasos 13 y 14 describa de manera clara el contexto de la experiencia a sistematizar. Considere que el contexto son los factores externos que han facilitado, potenciado, limitado o reducido la intervención. Estos pudieran ser de

carácter político, económico, social, tecnológico y otro cuya influencia en la intervención se puede establecer lógicamente, responden a la pregunta: ¿Cuáles considera que son los elementos claves del contexto (político, económico, social y cultural) nacional e internacional y cambios del mismo que influyeron (+ y -) en el desarrollo de la intervención?

Se le recomienda diferenciar los contextos.



Paso 16: Descripción del proceso e identificación de los hitos de la experiencia.

Realizar una revisión de la información vertida en el Paso 4 respecto a la historia del proceso ejecutado por la experiencia, complementándola con la información que se desprende del Paso 14 con ello podrá reconstruir las diversas etapas por las que ha pasado la intervención. Se sugiere construir una línea de tiempo en cuyo primer extremo

se pondrá la fecha de inicio de la experiencia que se está sistematizando y en el otro extremo se pondrá la fecha de cierre de la mencionada experiencia. Al interior podrá marcar los hitos de la experiencia.

Se sugiere realizar un taller con actores claves para recoger información precisa, con las otras técnicas sugeridas; también es posible recoger información si se emplea los siguientes criterios de agregación:

¿Cuáles fueron las actividades importantes de la intervención (lanzamiento, talleres, concursos, etc.)?	Describa estas actividades con un criterio cronológico, considerando la frecuencia de los mismos y sus interrelaciones.
¿A quiénes considera personas clave vinculadas a la intervención y su período de influencia?	Describa la participación de los actores claves (directos e indirectos), su periodo de influencia en la intervención y el rol que estos han jugado.
Señale los grupos de beneficiarios de la intervención o sus componentes.	Incluya la descripción de las características de las poblaciones beneficiarias de la intervención y los productos y servicios que estos han obtenido.
¿Cuáles fueron los otros actores con los que se vincularon?	Incluya la descripción de los actores indirectos más importantes que han contribuido sustantivamente al desarrollo de la intervención.
¿Cuáles son los sucesos más significativos de la intervención?	Describa de manera detallada los hechos o eventos que han resultado decisivos para el desarrollo de la experiencia y sus logros.
¿Cuáles son las innovaciones que se desprende de esta experiencia?	Describa las innovaciones en metodologías que la intervención ha desarrollado para hacerle frente al contexto y dificultades encontradas.

Se recomienda que la información pueda ser revisada en una discusión colectiva que trate de establecer los hitos, es decir, aquellos momentos importantes o significativos que señalan los cambios, las etapas o fases del proceso. Finalmente, cada una de las fases o etapas del proceso debe tipificarse, señalando sus rasgos principales y los elementos que la distinguen de las otras etapas consideradas.

Paso 17: Desarrollo del eje y dimensiones de la sistematización

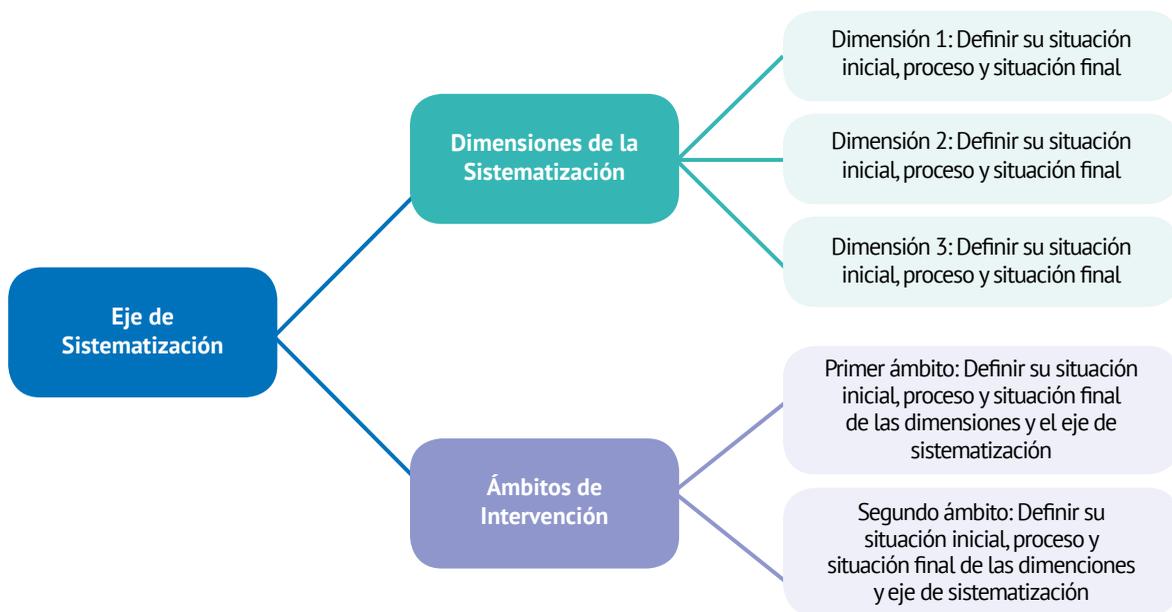
El desarrollo del eje y las dimensiones de la sistematización, nos plantea preguntas específicas sobre el objeto de sistematización: ¿posee el objeto de sistematización una unidad evidente?

Si la respuesta es positiva, entonces podemos desarrollar cada una de las dimensiones de sistematización y dar cuenta de los cambios y variaciones del eje de sistematización en los distintos momentos de la metodología de sistematización: situación inicial, proceso y situación final. Por el contrario, si la respuesta es negativa, entonces tal vez una mejor forma de organizarla sea hacerlo por ámbitos geográficos en los que se considera los momentos de la metodología de sistematización: situación inicial, proceso y situación final en cada caso.

Esta última opción hará que el documento sea más extenso y nos exigirá contar con información precisa y similar en cada ámbito, en este caso se sugiere emplear un criterio de agrupación medio tal como distrito, provincia

o región. En este sentido, la experiencia nos muestra dos grandes estilos de presentar la sistematización, los cuales no excluyen otros

que se pudieran desarrollar, no obstante ponemos a su alcance nuestra experiencia en la temática:



Paso 18: Descripción de los momentos de la experiencia: situación inicial y su contexto

En este momento, describa de manera extensa el punto de inicio de la experiencia, del cual nos han dado cuenta los informantes claves y aquella obtenida de fuentes secundarias. De manera general, puede decirse que en este momento los actores del proceso se enfrentan a dos situaciones:

a. A un problema o una necesidad que se quiere resolver (por ejemplo, las dificultades en la transferencia de un programa, las dificultades para insertarse con otras redes de apoyo, la falta de

asistencia técnica para la gestión de proyectos o del programa, etc.)

b. A una oportunidad, una situación novedosa que de ser aprovechada puede producir mejoras en las condiciones de vida de los beneficiarios de las intervenciones o para los funcionarios/profesionales.

La reconstrucción de la situación inicial debe estar guiada por el tema y eje de sistematización además del contexto. En ese sentido, es más que la síntesis del diagnóstico inicial de la intervención. Para la reconstrucción de la situación inicial resultará de gran utilidad formular las siguientes preguntas:

<p>¿Cuál era la situación inicial sobre el objeto y eje a sistematizar y la experiencia?</p>	<p>Describa la situación de los principales indicadores identificados en el marco conceptual (antes de la intervención)</p>
<p>¿Podría mostrar datos respecto a esta situación inicial (línea base, diagnóstico, etc.)?</p>	<p>Escriba los datos necesarios de los que disponga en fuentes secundarias y primarias.</p>
<p>¿Cuál fue el enfoque, objetivo y estrategias (hipótesis inicial de trabajo o intervención) de la intervención?</p>	<p>Escriba la hipótesis inicial de trabajo o intervención así como el enfoque, objetivos y estrategias diseñadas.</p>
<p>¿Cuál era la actitud y las competencias respecto al problema de intervención de los principales actores?</p>	<p>Describa la actitudes y las competencias de los actores que dieron inicio a la intervención.</p>

Fuente: Adaptado de MIMDES. Guía metodológica de sistematización de experiencias, 2010

Paso 19: Descripción de los momentos de la experiencia: descripción de las dimensiones y eje de sistematización

En este paso, cada una de las dimensiones de la sistematización deben describirse ampliamente, dando cuenta de todas las actividades específicas del eje de sistematización durante el periodo de intervención de la experiencia. Está compuesta esencialmente por aspectos descriptivos sumado a un análisis de primer nivel que permita comprender la experiencia, para ello podemos apoyarnos en el marco teórico, es decir, la descripción debe apoyarse principalmente en información primaria incluyendo citas textuales y los párrafos deben diferenciar a aquellas actividades y/o interpretaciones de las que tenemos información suficiente de fuente primaria y secundaria para diferenciarlas de aquellas que son manifestadas únicamente por algunos actores, empleando expresiones tales como “según lo manifestado por los informantes” o expresiones similares.

Considere que un error frecuente es aceptar los hechos manifestados por uno u otro informante, sin tener en cuenta que esta información pudiera ser parcial, por lo que la contrastación de la información vertida por los distintos actores es una práctica frecuente que requiere un procesamiento concienzudo de la información primaria que nos permita ello.

Así mismo, es necesario enfatizar que la sistematización es indagar sobre la práctica, sobre el hacer en la cotidianidad de los actores, es esencialmente información primaria, donde la información secundaria nos permite una aproximación en un primer momento y corroborar o precisar información primaria en el segundo y tercer momento de la sistematización.

Para la redacción de este paso proponemos algunas preguntas orientadoras que nos permiten considerar aspectos claves tales como:

¿Describo el eje de sistematización en toda la sección? ¿Queda clara la relación entre el eje y el objeto de sistematización?

¿Se comprende claramente la relación entre las dimensiones de sistematización, el eje y el objeto?

¿Puedo añadir información secundaria o primaria que mejore la exposición descriptiva y analítica de la sección? Si la respuesta es sí, no dude en hacerlo, puede incluso emplear estadística descriptiva si dispone de ella.

¿Es comprensible para el lector la información presentada y su relación con los objetivos del documento? ¿Considero una presentación cronológica en el documento? Asegúrese de hacer una exposición tan detallada como le sea posible para que el lector este en la capacidad de hacer sus propias conjeturas.

Paso 20: Descripción de los momentos de la experiencia: situación final de la sistematización

Es la situación actual del objeto, eje y

dimensiones de la sistematización que identifica al realizar el recojo de información. Se sugiere precisar este hecho. Las preguntas claves que lo ayudarán a redactar esta sección son:

¿Cuál es la situación actual sobre el tema y eje a sistematizar y la experiencia?

Describa la situación de los principales indicadores identificados en el marco conceptual (antes de la intervención)

¿Podría mostrar datos respecto a esta situación final (evaluaciones, informes de cierre, etc.)?

Escriba los datos necesarios de los que disponga en fuentes secundarias y primarias que nos ayuden a definir la situación de la intervención.

¿Explique si se cumplió el enfoque, objetivo y estrategias (hipótesis de acción) de la intervención?

Escriba la hipótesis final de la intervención así como el enfoque, objetivos y estrategias desarrolladas.

¿Cuál es la actitud y las competencias desarrolladas respecto al problema de intervención por parte de los principales actores?

Describa la actitudes y las competencias de los actores que concluyeron la intervención.

Paso 21: Identificación de logros

Después de haber analizado la información secundaria y primaria disponible vuelva a revisar algunos de los criterios con los cuales se seleccionó el objeto de la sistematización y exprese la valoración de los logros de la

intervención en términos cuantitativos y cualitativos expresados inicialmente en el Paso 1. Para ello describa los enunciados que respondan a las preguntas siguientes que sean únicos y excluyentes uno del otro, considerando que sean cuantitativos y cualitativos



Paso 22: Identificación de dificultades

Las dificultades de la intervención, es un aspecto valorativo de la intervención que consisten en responder las siguientes preguntas:



Paso 23: Identificación de lecciones aprendidas

Es producto de la reflexión de los actores directos de una intervención, consiste en el paso del saber tácito, ganado cotidianamente en la ejecución de las actividades desarrolladas en el marco de la intervención, a un saber explícito que se convierte en conocimiento en la interacción de los actores, quienes legitiman su

subjetividad y logran comunicar una parte de este saber, es decir lo vuelven saber explícito, por tanto se convierte en conocimiento y por ende es susceptible de uso y difusión. Por ello es común que sean expresiones textuales de los actores directos que son legitimadas por el colectivo. Cabe indicar que estas pueden ser enriquecidas y complementadas por especialistas temáticos.

¿En una nueva intervención que acciones volvería a desarrollar? ¿Lo haría con la misma secuencia, en el mismo momento y con las mismas características	Describa la respuesta a esta pregunta, haciendo referencia a las fuentes de información que le permiten realizar esta afirmación. Asegurese que estas sean suficientes. No olvide que no se debe emplear expresiones en futuro, ni expresiones de ideales como “se debe”, etc.
¿En una nueva intervención que acciones no volvería a desarrollar? ¿Por qué?	Describa la respuesta a esta pregunta, dejando claro los hechos que le permiten hacer esta afirmación. Se le sugiere que estos hechos no se refieran a debilidades internas del equipo. No emplear expresiones en futuro, ni expresiones de ideales como “se debe”, etc.
¿Cual es el aprendizaje positivo más importante de esta experiencia?	Describa la respuesta a esta pregunta poniendo énfasis en lo que usted considera que es una buena práctica de la intervención, caracterizada por haber contribuido sustantivamente al logro de los objetivos. No emplear expresiones en futuro, ni expresiones de ideales como “se debe”, etc.
¿Cual es el aprendizaje negativo más importante de esta experiencia?	Describa la respuesta a esta pregunta poniendo énfasis en lo que usted considera que es una mala práctica de la intervención, caracterizada por haber afectado sustantivamente al logro de los objetivos. No emplear expresiones en futuro, ni expresiones de ideales como “se debe”, etc.

Un aspecto resaltante es la forma de redactar las lecciones aprendidas, estas no son recomendaciones por ende expresiones como “debe” o “es necesario” no constituyen lecciones aprendidas sino recomendaciones resultantes de las lecciones aprendidas. Aun así, debemos prestar mucha atención a estas expresiones porque debajo de estas se halla la lección aprendida, cuando indagamos por la razón o las razones por las que nos hacen esta sugerencia, nos expresa una lección aprendida

positiva o negativa que es su saber tácito, que debemos convertir en saber explícito, por tanto comunicable y susceptible de difundir.

Paso 24: Formulación de recomendaciones de la sistematización

Las recomendaciones son las acciones a realizar producto de las lecciones aprendidas que se consideran claves para su consideración en otras intervenciones.

<p>¿Que recomendaciones plantearía para mejorar el diseño de una intervención con las misma características?</p>	<p>Describe la respuesta a la pregunta, recuerde emplear expresiones en futuro pero centrese en este momento.</p>
<p>¿Que recomendaciones plantearía para mejorar la implementación de una intervención con las misma características?</p>	<p>Describe la respuesta a la pregunta, recuerde emplear expresiones en futuro pero centrese en este momento, que es relevante en extremo.</p>
<p>¿Que recomendaciones plantearía para mejorar el cierre de una intervención con las misma características?</p>	<p>Describe la respuesta a la pregunta, recuerde emplear expresiones en futuro pero centrese en este momento y abundar en sugerencias si las tuviera.</p>
<p>¿Que actores claves deberíamos involucrar desde el inicio para que una intervención similar tenga buenos resultados? ¿por qué?</p>	<p>Describe la respuesta a la pregunta.</p>

FASE III: APLICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS DE SISTEMATIZACIÓN

En esta etapa se ejecuta acciones que aplica el conocimiento explicito producto de la sistematización en acciones, es decir se realiza gestión del conocimiento. Para efectos del presente documento proponemos:

- *Mejorar el procesos de intervención*
- *Incidencia en políticas públicas*

La esencia de un documento de sistematización son sus lecciones aprendidas sean positivas o negativas. En esta fase se presentan los pasos a seguir para la aplicación de las lecciones aprendidas de la sistematización según el propósito de la misma: durante la intervención o al término de la intervención.

Asimismo, en el caso de las lecciones aprendidas de la sistematización desarrolladas durante la intervención esta se divide en dos partes: la primera corresponde al desarrollo de la propuesta técnica de mejora que va del paso 1 al paso 8; la segunda parte que corresponde a la evaluación económica que corresponde al paso 9 y 10.



1. Aplicación de la sistematización desarrollada durante la intervención: mejora de proceso

Las sistematizaciones desarrolladas durante la intervención permiten la mejora de procesos de intervención. Para priorizar aquellos procesos relevantes se deben desarrollar los siguientes pasos:

1.1 Primera Parte: desarrollo de propuesta técnica de mejora

Paso 01: Análisis de lecciones aprendidas

- Sobre la hoja de lecciones aprendidas de la sistematización, subraye dos ó tres lecciones aprendidas negativas que considere importantes para la implementación de la intervención.
- Señale en el recuadro siguiente las acciones que puede realizar para revertir estos, sea en el diseño, implementación y/o cierre de la misma. Así mismo, procure identificar a aquellos de los que pudieran responsabilizarse para su desarrollo.

Objeto		
Periodo de la intervención a sistematizar		
Escriba tres lecciones aprendidas (negativas)	¿Qué procesos* de mejoras se pueden aplicar?	¿Quiénes son los Responsable(s) de estos?
Justificación		

*Proceso: Conjunto de actividades para lograr un resultado u objetivo.

Sobre la base del ejercicio anterior, se inicia un proceso de diseño de procesos de mejora en el ciclo de la intervención.

Paso 02: Describir los procesos críticos identificados.

A continuación identifique en la matriz lo siguiente:

- En el proceso crítico anote los nombres de las actividades que componen el proceso.
- Describa en qué consisten esas actividades.
- Indique los actores que intervienen en la actividad (solo su cargo).
- Indique el resultado previsto de las actividades desarrolladas.
- Indique (de ser el caso) si existe alguna norma que rige o afecta desarrollo de estas actividades.

1. ¿Cuáles son las actividades del proceso a mejorar?			2. ¿Quiénes están involucrado en la mejora del proceso?				3. ¿Qué normativa afecta las actividades del proceso?	
Nombrar los Procesos (según la cantidad que correspondan)	Nombres de la Actividades	Descripción de actividades	Actores que intervienen	Resultado de la Actividades	Preguntas claves del instrumento	Tiempo previsto de recojo por ámbito geográfico	Normativa que afecta la Operación	Fecha de promulgación
1	1.1							
	1.2							
	...							
2	2.1							
	2.2.							
	...							

De los procesos antes identificados seleccione el de mayor relevancia considerando los siguientes criterios:

Criterio	Palabra Clave	Calificación
Impacto	Largo Plazo	
Eficiencia	Ahorro	
Eficacia	Resultado	
Medible	Indicador	

Criterio	Palabra Clave	Calificación
Participación	Concertación	
Innovación, creatividad	Ideas	
Sensible al género	Equidad	
Sostenibilidad	Continuidad	
Calificación		
Cumple	1	
No cumple	0	

Nota: El proceso que tenga el más alto puntaje es la elegida. Considere que esta ponderación deber ser realizada por su equipo de trabajo.

Paso 03: Definir objetivos y metas

En el siguiente cuadro establezca el objetivo general y los específicos de su plan de mejora y metas que espera mejorar.

Objetivo General	Escriba el objetivo con su respectiva meta.
Objetivos Específico 1	Escriba el objetivo con su respectiva meta.
Objetivo Específico 2	Escriba el objetivo con su respectiva meta.

Paso 04: Establecer beneficiarios

En el siguiente recuadro identifique a los beneficiarios directos e indirectos del plan de mejora y caracterícelos indicando sus rangos de edad, sexo, cargos, rol y su involucramiento en la mejora. Así como las fortalezas y debilidades.

Beneficiarios Identifique a los actores directos Identifique a los actores indirectos	Caracterizarlos Describir sus cargos Incluir en la descripción sus roles sus fortalezas y debilidades	Datos demográficos Describir su sexo Describir su edad
--	--	---

Paso 05: Describir el o los procesos críticos a mejorar

A continuación debe establecer la interacción del proceso y/o actividad crítica priorizada en el Paso 1 para ello, deberá emplear una herramienta llamada DIAGRAMA PEPSU.

DIAGRAMA PEPSU: Es una matriz de flujo del procesos que resulta de combinar un diagrama de flujo de procesos con el (área) de la organización que participa en la ejecución

de las actividades del proceso. El Diagrama SIPOC debe su nombre a las siglas en inglés, en español se vierte como PEPSU.

P = Proveedor (Supplier)

E = Entrada (Input)

P = Proceso (Process)

S = Salida (Output)

U = Usuario (Customer)

En este diagrama empleando cuadros y flechas identifique todas las actividades del proceso.

Identifique al proveedor (le suministra información o un documento de solicitud de inicio del proceso)

La entrada lo constituye el documento solicitando información o un servicio.

El proceso está definido por el conjunto de actividades que desarrolla su unidad para atender la solicitud generando una salida (su servicio) para su usuario

La actividad es el conjunto de tareas que ejecutará para atender la solicitud generando una salida (su actividad) para su usuario

Tenga presente que su servicio puede ser complejo por lo que tendría varios proveedores por lo que puede extender la matriz según su necesidad.

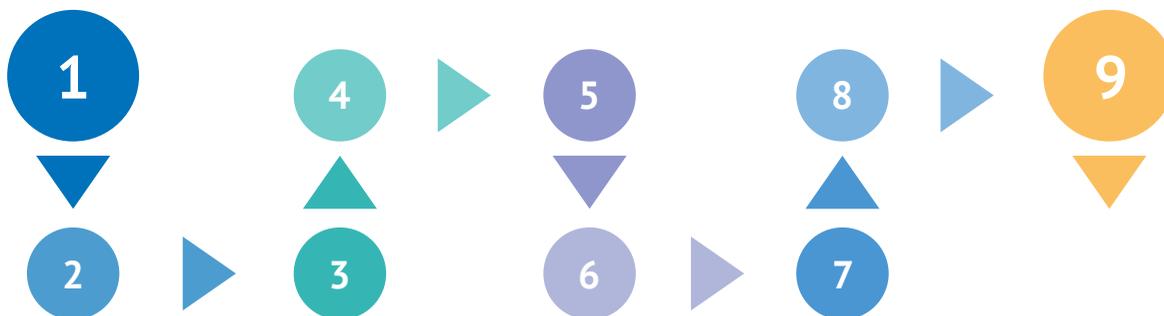
Flujo de actividades del proceso				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario

Paso 06: Identificación de posibles puntos críticos del flujo de actividades

Identifique los puntos críticos (aquellas actividades que afecta el desarrollo de otras actividades) lo cual indica que se debe hacer seguimiento de esa actividad.

Para identificar los puntos críticos considere lo siguiente:

- Hacer una diagrama de flechas
- Tome los números de las actividades identificadas y descríbalas.



Paso 07: Análisis del flujo de actividades

A continuación, como primer paso, establezca el

periodo (en días) de duración de las actividades antes indicadas (ver Paso 06). Además indique cual es la actividad siguiente en cada caso.

N°	Actividad	Duración en días	Siguiente actividad
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Paso 08: Establecer el o los procedimientos de la actividad a mejorar

A continuación siga los siguientes pasos:

- Indicar cada una de las actividades de manera desagregada.
- Indicar tareas involucradas en la actividad

(hacer un listado en orden lógico).

- Identificar quienes participarían en el desarrollo de cada tarea.
- Realizar un flujo de las tareas previstas (use fechas para expresar sentidos).
- Anotar alguna observación del flujo en cuanto a sus posibles puntos críticos.

Además se recomienda elaborar la siguiente matriz por cada actividad identificada:

N°	Nombre de la Actividad:						
	Desagregar cada Actividad en TAREAS	Participantes (Indicar el cargo de participante)					Observ.
		1	2	3	4		
	INICIO						
1							
2							
3							
4							
5							
6							
FIN							

Con el cuadro anterior se ha desarrollado un conjunto de flujos de procedimientos que se deben implementar. Cabe mencionar que se debe desarrollar una ficha por cada procedimiento para formalizar sus objetivos, responsables y periodos de duración en días, en este último punto seguir las pautas del ejercicio de procesos, ya desarrollado.

1.2 Segunda Parte: Evaluación económica

En esta segunda parte se realiza esfuerzos para evaluar los costos y gastos en los que

se incurría para implementar la mejora de procesos, actividades o procedimientos a mejorar.

Paso 09: Identificar requerimientos para las actividades de mejora

El equipo responsable debe establecer los requerimientos necesarios para implementar las actividades de mejora en recurso humano (propio y externo), en infraestructura y equipos y suministros/insumos necesarios como especifica en el siguiente cuadro.

Lección aprendida de la que se desprende
Nombre del procesos de mejorar a realizar
Nombre de la actividad a mejorar

Nombre del procedimiento de mejora a realizar	
Acciones a desarrollar para la(s) mejoras elegidas	¿Qué requerimientos que se tienen para cumplir las actividades de mejora?
1	Recurso humano (incluir los detalles y desagregados necesarios)
	Infraestructura y equipos (incluir los detalles y desagregados necesarios)
	Suministros/Insumos necesarios (incluir los detalles y desagregados necesarios)
2	Recurso humano (incluir los detalles y desagregados necesarios)
	Infraestructura y equipos (incluir los detalles y desagregados necesarios)
	Suministros/Insumos necesarios (incluir los detalles y desagregados necesarios)
3	Recurso humano (incluir los detalles y desagregados necesarios)
	Infraestructura y equipos (incluir los detalles y desagregados necesarios)
	Suministros/Insumos necesarios (incluir los detalles y desagregados necesarios)
Observaciones:	

Paso 10: Valoración económica de las actividades de mejorar

A continuación haga cotización de la cantidad y costo de los requerimientos identificados por actividad (ver ejercicio previo):

Recursos	Unid. de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo agregado
Personal propio				
1.				
...				
Personal externo				
1.				
...				
Materiales				
...				

Recursos	Unid. de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo agregado
Equipos				
...				
Trabajo de campo				
Viáticos				
Movilidad				
Otros				
...				
Totales				

2. Aplicación de la sistematización desarrollada al término de la intervención: Identificación de buenas prácticas

En el caso de una sistematización ejecutada al término de la intervención se puede identificar las buenas prácticas, las que operativizadas en otras intervenciones se convierten en gestión del conocimiento.

La ONG Ciudadanos al Día (CAD) define buenas prácticas a “las actividades o al proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización, y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar la efectividad, eficiencia e innovación de las mismas en beneficio de su público objetivo (CAD 2013)

Para la lingüista Teresa Cabré (2012) “el término “buenas prácticas” nos remite a la

recta aplicación de reglas o instrucciones predeterminadas como adecuadas en un determinado campo y para una determinada actividad. Por ello, serán “buenas” aquellas prácticas que siguiendo las reglas establecidas permiten alcanzar los objetivos que inicialmente se han previsto alcanzar”

Por otro lado, según Teresa Viviano (2014) es necesario promover e identificar buenas prácticas porque “desarrollar buenas prácticas supone aplicar criterios de calidad que ajustan o alinean los actuales procesos y procedimientos de la intervención para tener mejores resultados”. Además “constituyen una herramienta para el mejoramiento continuo y la mayor satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios y usuarias” en este sentido se refiere a una pirámide de mejoramiento escalonado, sostenida por la implementación de las lecciones aprendidas:



Fuente: RED SIDA PERÚ. Marco Conceptual sobre prácticas y lecciones aprendidas en VIH, 2010 (pág. 14). Adaptado de Advance África, 2002

Las buenas prácticas generan conocimientos para mejorar la calidad; por ello pueden formar parte de un sistema de gestión de conocimiento como también de un sistema de gestión de calidad. Estas pueden ser aplicadas en el diseño, implementación o cierre de las intervenciones según corresponda. Las buenas prácticas pueden ser implementadas por otras intervenciones o consideradas en el diseño de nuevas intervenciones.

2.1 Aplicación: Incidencia en la formulación de políticas públicas

La sistematización es una herramienta de gestión para la formulación de políticas públicas que puede incorporarse en el momento de la agendación o en el diseño políticas públicas.

El proceso de formulación de una política pública tiene los siguientes componentes básicos:

a. Agenda de Política Pública: que consiste en evidenciar y visibilizar un problema

público, sobre el cual se generan discursos, ideas fuerza que crea una oportunidad para transformar las relaciones de poder en la sociedad y entre el Estado y la Sociedad

b. Diseño de Política Pública: en el análisis de opciones, que es un proceso muy complejo pues pocas veces se consideran los aspectos técnicos, los aspectos de relaciones de poder y las formas institucionales. Este proceso puede ser conflictivo porque intervienen gran cantidad de intereses de cuya gestión adecuada depende la fortaleza y sostenibilidad de las políticas, por lo que es de suma importancia el logro de consensos, la transparencia en la selección de opciones y la legitimidad de quienes realizan dicha selección.

c. Implementación de la decisión: es la gestión de la opción adoptada, que supone articulación con otras políticas existentes, apertura a la interacción con los usuarios

e involucrados, flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno, claro entendimiento de las viabilidades técnicas, financieras, políticas e institucionales y gran capacidad coordinadora.

- d. **Monitoreo y evaluación:** supone la medición de las interacciones logradas entre las distintas partes del modelo sobre las esperadas, para lo cual se emplea como herramienta de gestión y administración la sistematización en toma de decisiones correctivas.

La sistematización permite identificar un problema para formular políticas públicas a partir de las evidencias recogidas en las sistematizaciones, las cuales se expresan en las lecciones aprendidas positivas o negativas, con algunos criterios propuestos como localidades de intervención, grupo objetivo, grupo de interés y otros propuestos. Además se puede realizar comparaciones con sistematizaciones similares para mejorar los criterios de decisión de políticas públicas que contribuirán al diseño de estas.

Las preguntas de la siguiente tabla nos permiten identificar esos problemas:

Revisar varias sistematizaciones y determinar:	¿Qué diferencias se pueden identificar?	¿Qué diferencias se pueden identificar?	¿Qué comparaciones podemos establecer? Elija 1 o 2 ítems	¿Qué hallazgos resultan más sorprendentes o difíciles de explicar?
	Sistematización 1	Sistematización 2		
Acciones altamente efectivas (lecciones aprendidas positivas y buenas prácticas)	Localidades:	Localidades:	Localidades:	
	Grupos Objetivo:	Grupos Objetivo:	Grupos Objetivo:	
	Grupos de Interés:	Grupos de Interés:	Grupos de Interés:	
	Eficiencia:	Eficiencia:	Eficiencia:	
Acciones menos efectivas (lecciones aprendidas negativas)	Localidades.	Localidades.	Localidades.	
	Grupos Objetivo	Grupos Objetivo	Grupos Objetivo	
	Grupos de Interés	Grupos de Interés	Grupos de Interés	
	Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia	

FASE IV: ACCIONES DE DIFUSIÓN DE SISTEMATIZACIÓN

En esta etapa se ejecuta acciones de difusión de la sistematización las cuales pueden ser:

- *Talleres de validación*
- *Reuniones de socialización*
- *Foros, Mesas redondas y Congresos*
- *Publicaciones físicas y electrónicas*
- *Etc.*

Los conocimientos y aprendizajes obtenidos del desarrollo de la sistematización pierden importancia si estos no son difundidos para ser incorporados en la mejora de intervenciones o en la generación de políticas públicas.

En este sentido, resulta clave el identificar espacios de difusión para presentar los resultados obtenidos y que estos sean valorados por otros actores de manera tal que les permita incorporar elementos que generen buenas prácticas y por otro lado nos permita obtener una

retroalimentación a partir de otras experiencias y contribuir a que estas sean incluidas en las agendas de formulación de políticas públicas.

Algunos de los espacios de difusión que se proponen son:

- Talleres de validación: identificar actores claves externos e internos de ser pertinente que desarrollen intervenciones similares de los cuales se pueda retroalimentar con nuevos conocimientos o brindar elementos para la toma de decisiones. Son espacios de discusión.

- Reuniones de socialización: identificar a actores interesados en la temática de la sistematización, siendo estos espacios de presentación.

- Foros, mesas redondas y congresos: son espacios con participación de públicos con diferentes intereses, que pudieran tener interés en el objeto de la sistematización.

- Publicaciones físicas y electrónicas: permiten dar visibilidad a la experiencia sistematizada, además de servir como evidencia y material de consulta.





BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ALBOAN, IDH, HEGO. La sistematización una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social. Bilbao, 2004.
- BARRENECHEA, María Mercedes y MORGAN María de la Luz. El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias. Trabajo de investigación para optar al grado de magíster, PUC, Lima, 2007.
- BÉJAR, Héctor. Política Social y Justicia Social. PUC, Lima, 2004.
- BERDEGUÉ, Julio, OCAMPO, Ada y ESCOBAR, Germán. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Versión 2. FIDAMERICA/PREVAL, 2002.
- BERMUDEZ PEÑA, Claudia. Acerca de la sistematización de experiencias en proceso (Ponencia), CEP Alforja, 2008.
- CENDALES, Lola. Bases Teóricas de la Sistematización, Memoria del Taller: Sistematización de Proyectos Económicos, 2002.
- CHÁVEZ TAFUR, Jorge, Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización. ASOCIACIÓN ETC ANDES / FUNDACIÓN ILEIA, Lima, 2006.
- DE ZUTTER, Pierre. Historias, Saberes y Gentes. De la experiencia al conocimiento. Escuela para el Desarrollo / Editorial Horizonte. Lima - Perú 1997.
- FRANCKE, Marfil. Lineamientos Metodológicos para la sistematización en el Secretariado Rural PERU – BOLIVIA. s/f.
- FRANCKE, Marfil Y MORGAN, María de la Luz. La Sistematización. Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. ESCUELA PARA EL DESARROLLO, LIMA, 1995.
- FLEURY, Sonia. Salud y Democracia en Brasil: Valor Público y Capital Institucional en el Sistema Único de Salud. Salud Colectiva. Buenos Aires, 2007.
- GALIANI, Sebastián. Políticas Sociales: Instituciones, información y conocimiento. CEPAL, Santiago de Chile, 2006.
- LAHERA, Eugenio. Políticas Sociales, Política y Políticas Públicas. CEPAL, División de Desarrollo Social, Chile, 2004.
- MEJÍA, Marco Raúl. La Sistematización como proceso investigativo. O la búsqueda de la episteme de las prácticas. Revista Internacional Magisterio, Bogotá, junio-julio, 2007.
- PERÚ. MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL (MIMDES). Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias 2010. Octubre 2010.

- PERÚ. MINISTERIO DE MUJER Y POBLACIÓN VULNERABLES. VIVIANO, Teresa. Guía para promover y sistematizar buenas prácticas contra la violencia familiar sexual y feminicidio. Diciembre de 2014
- PINILLA DÍAZ, Silma. Guía Metodológica. “Aprendiendo a sistematizar la experiencia: Proyectos pilotos en las subcuencas de Los Holes-Tinajones y Caño Quebrado, República de Panamá. USAID/AED, Panamá, 2005.
- SELENER, Daniel. Sistematización de Proyectos de Desarrollo. Una metodología de evaluación participativa para fortalecer la capacidad institucional de ONGs y organizaciones populares, s/f.
- STEIN, Ernesto y Mariano TOMMASI. La Política de las Políticas Públicas. POLITICA Y GOBIERNO VOL. XIII, Número 2, 2006, p-p 393-416.
- ZAMALLOA, Elizabeth. Sistematización entre la ciencia y la experiencia. Papeles de CEAAL, N°3 Santiago, Junio de 1992.



Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud Fase II

Av. Javier Prado Oeste 2108, San Isidro Lima – Perú

Teléfono: 611-8181

www.parsalud.gob.pe