



Fotografía: Eric Sánchez.

Sistematizar para aprender a ser consistentes

Juan Fernando Sierra Vásquez

Consultor independiente | Medellín, Colombia
juansierra@une.net.co

La década del 2000 se desarrolló en un marco de economías de mercado abiertas y altamente competidas, de una paulatina retirada de agencias de cooperación internacional, y de situaciones cada vez más complejas de violencias y pobrezas.

Un grupo importante de organizaciones populares de la ciudad de Medellín ha ido adquiriendo cada vez más capacidades para ser actores sociales y políticos consistentes.* Esto es parte importante de su empoderamiento para desarrollar sus misiones con mayor solidez; y han ganado fuerza para hablarle no sólo a sus comunidades más cercanas, sino que han ido abriendo el espacio para hablarle a la ciudad en el marco de una gestión pública más abierta a la participación ciudadana.

Como parte de este esfuerzo de empoderamiento se han hecho varios esfuerzos de sistematización

de experiencias tanto a nivel de organizaciones individuales como de colectivos de organizaciones.

Quien escribe estas líneas ha acompañado algunos de estos esfuerzos de sistematización en calidad de asesor. Lo que se comparte en este escrito son los elementos básicos de al menos cuatro experiencias: el fortalecimiento integral de ocho organizaciones de base, el proceso de fortalecimiento de cuatro redes de organizaciones comunitarias de la ciudad de Medellín que se propusieron elevar la capacidad de las organizaciones de base para incidir en la gestión participativa del desarrollo local, el fortalecimiento de dos organizaciones de base que se propusieron sistematizar su experiencia para poderla gestionar ante diversos organismos con mayor claridad y argumentación, y la construcción de dos planes estratégicos territoriales en el Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia.

El proceso de la sistematización

La metodología de la sistematización es la manera como se desarrolla el concepto de sistematización con el que hemos trabajado: reflexión crítica de las organizaciones sociales sobre sus experiencias para aprender a ser más consistentes en relación con sus propósitos fundamentales.

La metodología es una manera de hacer las cosas que además de conducir a un producto va dejando una huella en los sujetos que la desarrollan, es decir, una manera de pensar, una mentalidad. Sólo cuando la sistematización es la realización constante y persistente del método, puede convertirse en cultura.

El método de sistematización no se reduce a la suma de técnicas para levantar, ordenar y analizar información. El método es el encadenamiento consciente e intencionado de un conjunto de procesos y procedimientos para lograr un propósito de comprensión de las experiencias para mejorarlas. De ahí que una visión de la sistematización entendida como aplicación de técnicas lleve a entrenamientos que las más de las veces se quedan en el aire porque no se sabe cómo, cuándo y para qué utilizarlas en concreto. Sin herramientas no se puede hacer un trabajo de sistematización, pero el saber manejar muchas herramientas no garantiza el trabajo de sistematización.

La metodología del aprendizaje en la sistematización es a la vez simple y compleja. Parte de volver preguntas agudas e inteligentes las inquietudes, problemas y sensaciones que sobre la experiencia se tienen; construye una ruta para responder esas preguntas y las responde de manera que permita aprender sobre lo fundamental.

En este sentido, el proceso de aprendizaje tiene cuatro grandes momentos:

La definición y negociación del qué de la sistematización

El primer proceso de una sistematización consiste en definir y negociar qué se va a sistematizar. Este proceso es absolutamente importante porque:

- define el norte de la sistematización (por qué y para qué) y en coherencia con él se define el camino a seguir;
- centra la atención desde un punto de vista para mirar la experiencia y no deja que los actores se pierdan en el proceso de reflexión. Evita el ocuparse de “todo”, que en el fondo es ocuparse de nada;
- define y aclara los alcances de la sistematización y las condiciones de su realización;
- define y amarra los compromisos de los interesados con el proceso de sistematización.

Las actividades centrales de este momento son:

- se define el por qué y el para qué sistematizar;
- se selecciona la experiencia a sistematizar si aún no se ha hecho;
- se hace la formulación de la pregunta central de sistematización, que expresa el eje o asunto alrededor del cual se quiere aprender;
- se hace la construcción de la batería de preguntas para acercarse a la experiencia, que consiste en el conjunto de preguntas que sería necesario responder para poder dar respuesta a la pregunta central de sistematización;
- se hace el plan operativo de la sistematización;
- se negocia institucionalmente la sistematización: el para qué, las preguntas, los tiempos, los recursos.

La aproximación a la experiencia

El momento propiamente dicho de la reflexión de sistematización lo denominamos “aproximación a la experiencia”. Esta aproximación, que es el alejamiento a las proximidades para ver mejor, tiene tres procesos:

a) *Construir una imagen de lo que pasó*

En todas las experiencias pasan cosas, pero en el día a día no se tiene una imagen global y más o menos nítida de ellas: se ven fragmentos, visiones parciales, zonas oscuras, partes separadas de ese gran



Fotografía: Eric Sánchez.

rompecabezas que es la práctica. Se necesita hacer un alto en el camino para construir una visión de conjunto de la experiencia. Esa visión de conjunto tiene dos dimensiones, que son las dos caras de una misma moneda:

- La estructura de la experiencia: una estrategia de un sujeto que tiene una razón de ser, para lograr unos propósitos, en unas condiciones determinadas.
- El desarrollo de la experiencia: esta estrategia, al ser puesta en marcha en condiciones particulares, genera transformaciones en dichas condiciones, por pequeñas que ellas sean (impactos, resultados, logros) y además va experimentando los vaivenes, las sorpresas, las certezas de la práctica concreta.

Armar ese rompecabezas de la experiencia es ordenar y relacionar con un sentido, con una lógica, los datos que se tienen de la experiencia. Es construir una trama, un relato de lo vivido de tal manera que se pueda ver el curso de las acciones, sus resultados, la manera como intervinieron los distintos participantes, las condiciones en que se realizó la

experiencia, los acontecimientos significativos dentro de la experiencia y en el contexto que la rodeó.

Para construir esta imagen de la experiencia hay varios requisitos:

- Tener datos, información veraz y suficiente, de la estructura de la experiencia y de lo que pasó al poner en marcha la estrategia.
- Ese ordenamiento con sentido siempre es una interpretación de quien lo hace, es decir, una visión subjetiva. Cuando esa visión es colectiva es el resultado de una negociación entre las visiones de los que hacen el ordenamiento.

Esta construcción, por tanto, no es un listado de hechos o acciones y mucho menos un paquete de "chismes" o de datos inconexos; es un relato estructurado de lo que pasó, según la visión de quienes hacen la sistematización.

b) *Explicar por qué pasó lo que pasó*

Una vez que se tiene la experiencia reconstruida e identificadas las consistencias e inconsistencias significativas y las tensiones que le dan dinámica a la experiencia, se plantea el desafío de explicarlas.

Cuando se encuentran las llaves que permiten explicar lo que pasó hay algo que se transforma en la conciencia porque rápidamente la mente se abre a nuevas conceptualizaciones y visiones de lo que se puede hacer diferente. La explicación no es un puro y simple ejercicio de encontrar causas y efectos; es encontrar los hilos más profundos que le dan la razón de ser a la imagen de la experiencia que se tiene enfrente.

Esas claves explicativas de por qué pasó lo que pasó se expresan en diferentes categorías que tienen niveles de profundidad distintos; las dos más importantes son los factores y las tensiones.

La identificación de *factores* que obstaculizaron o facilitaron el logro de las transformaciones logradas en la experiencia es el nivel más simple de explicación. Otro nivel explicativo está en la identificación de *tensiones y contradicciones* y el modo de gestionarlas. Este nivel explicativo supone la elaboración de hipótesis rectoras de por qué pasó lo que pasó. Para poder explicar por qué pasó lo que pasó se necesitan al menos dos grandes fuentes que dan claridad: las teorías sobre los fenómenos implicados en las experiencias sistematizadas, y la sabiduría y la intuición.

En la conversación sobre por qué pasó lo que pasó hay que tener en cuenta estas dos fuentes. Negar una de ellas empobrece el análisis. Negar las dos niega cualquier posibilidad de análisis. Si se niegan las teorías se pierde la posibilidad de diálogo con el mundo académico y se desaprovechan sus aportes; si se niegan la sabiduría y la intuición se puede caer en un teoricismo inútil alejado de la experiencia cotidiana y del saber construido desde la práctica.

Hay algunos mecanismos que ayudan a hacer el análisis de la sistematización para construir las claves explicativas de la experiencia, por qué pasó lo que pasó:

- Aprovechar las preguntas analíticas que se hayan formulado y darles respuesta, personalmente y/o colectivamente.
- Comparar lo vivido en esta experiencia con experiencias similares mediante formatos de



Fotografía: Leticia Cervantes.

codificación de las experiencias que las hagan comparables.

- Interlocución con expertos en los temas abordados en la experiencia o con actores de experiencias similares invitados a comentar la imagen construida.

c) *Aprender de lo que pasó en lo teórico y en el saber hacer*

Una vez que se tengan las explicaciones de por qué se logró lo que se logró, sea a través de los factores identificados y analizados, sea a través de las hipótesis resultantes del análisis de las tensiones, vienen tres pasos que son relativamente fáciles de hacer si el resto del proceso ha funcionado con fluidez:

- formular hipótesis generales sobre la comprensión de la realidad y de las apuestas políticas que tienen los actores involucrados en la experiencia que se analiza, aprendizajes en lo teórico o conceptual;
- formulación de hipótesis más generales sobre la estrategia a desarrollar según esa comprensión enriquecida o renovada de la realidad y de las apuestas políticas;
- asumir la responsabilidad necesaria para incorporar los aprendizajes a las experiencias y a la vida cotidiana de las organizaciones renovando el sentido que se tiene de la vida y de sí mismo.

La escritura del texto de sistematización

Es el momento de la producción final de la comprensión de la experiencia armando el rompecabezas de la reflexión y haciéndolo presentable y condensado para otros.

El texto de sistematización no es un cuadro o una matriz, tampoco es un informe de actividades ni una descripción de la experiencia. Es una comprensión de la experiencia y de las conclusiones a las que se llega después de explicar por qué pasó lo que pasó.

El texto es un discurso coherente, tiene unidad, hay relación entre sus componentes, debe haber una secuencia lógica y debe ser lo suficientemente completo para decir todo lo que se quiere decir. Esto no significa contar todo lo que se reflexionó sobre la práctica, pues también hay que tener capacidad de síntesis.

La construcción del texto de sistematización es un proceso de concertación de los significados del mismo entre quienes realizaron la experiencia. La realización de la experiencia involucra diverso tipo de actores que ocupan lugares diferentes. La realización del texto final puede involucrar a todos o a parte de los mismos y también a actores externos, al menos aportando su opinión.

En la construcción de los textos de sistematización muchas veces se identifican elementos de análisis que no se tuvieron en cuenta o que no se vieron con claridad en el proceso de reflexión sobre la experiencia. En el momento de la escritura se pueden incluir y posteriormente validarlos con los participantes.

La construcción del texto no es un proceso lineal. Es un ir y venir que va exigiendo pulir, acomodar y reacomodar cada uno de los aspectos que se van construyendo.

La apropiación institucional de los hallazgos de la sistematización

Es el momento de la proyección hacia adentro de la organización, de la socialización interna y toma de decisiones sobre la incorporación de los aprendizajes

de la sistematización a las experiencias. Es también el momento de socialización de la sistematización. Es el momento de "cierre" de un ciclo en un proceso que siempre se mantiene abierto.

Los resultados de la sistematización

1. El ejercicio de aprendizaje colectivo refuerza los lazos entre los integrantes de las organizaciones y entre organizaciones hermanas porque les permite conocerse más y con más profundidad. En la vida cotidiana de las organizaciones este conocimiento es débil.
2. Aprender de otros y con otros da sentido de pertenencia y crea lazos de afecto entre las personas y las organizaciones.
3. Las organizaciones participantes tienen una comprensión más clara de qué hacen, por qué y para qué lo hacen y de cómo lo hacen. Ello les permite mostrarlo con mayor precisión y seguridad a otros.
4. La identificación de aprendizajes permite mejorar las prácticas y afianzar los aspectos positivos de las mismas.

Recomendaciones para la realización de sistematizaciones

1. Es importante garantizar que la sistematización sea apropiada institucionalmente. Cuando no hay una negociación del proceso de sistematización en la organización se corre el riesgo de que no queden los tiempos o los recursos disponibles para hacerla, o que una vez hecha sus resultados no sean tenidos en cuenta por los niveles directivos de la organización.
2. En los procesos de sistematización, compartir los resultados de la reflexión entre colectivos que han sistematizado simultáneamente sus experiencias se convierte en un espacio de aprendizaje entre pares de incalculable valor.
3. La dificultad de escribir sobre las experiencias se enfrenta escribiendo. Hoy en las organizaciones

- de base los jóvenes tienen mayores niveles de escolarización y muchos de ellos tienen más habilidades para hacerlo, pero es importante acompañarlos en ese ejercicio.
4. En algunos casos, en la reflexión sobre las experiencias se pueden combinar habilidades de personas externas a las mismas, por ejemplo para escribir, con la reflexión realizada por integrantes de las organizaciones que realizaron las experiencias.
 5. Para desarrollar procesos de sistematización con organizaciones de base es necesario conformar un equipo de trabajo que cuente con un acompañamiento de alguien experimentado en el tema y con capacidad pedagógica.
 6. La reflexión crítica sobre las experiencias para aprender de ellas no es hecha por una sola persona o actor, ni es hecha sólo desde un punto de vista. En ella intervienen algunos actores y diversos puntos de vista, para poder tener una visión más completa de la misma y para generar aprendizajes para diversos actores. La sistematización debe ser trabajo de un equipo, no sólo de una persona.
 7. Los objetivos de la sistematización dan las pistas de quién debe participar y de qué manera, así después haya que mirar cuál es la factibilidad de que esas personas o grupos puedan hacerlo. Quien quiera aprender de la experiencia debe ser parte activa del proceso de sistematización. A sistematizar se aprende sistematizando. Quien quiera aprender sobre sistematización debe sistematizar lo que hace o ayudar en la sistematización de lo que hacen otros.
 8. No todos los involucrados en una experiencia tienen que tener una igual participación en el proceso de sistematización. Hay que acordar las formas de participación de acuerdo al propósito de la misma.
 9. Para realizar procesos de sistematización se requieren habilidades y condiciones mínimas que se deben reunir en una organización:

- hay que querer aprender. Se trata de estar dispuestos a cambiar comportamientos, actitudes, percepciones o lugares de poder, a abrirse a nuevas visiones y conceptos, cuando sea necesario;
- se requieren habilidades para producir conocimiento: observación, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, establecer relaciones causa-efecto, ver consecuencias de las acciones y evaluar influencias de contextos en las acciones concretas, capacidad de escribir, etc.;
- un clima institucional que propenda por el aprendizaje colectivo. Una de las dificultades con las que se enfrenta la sistematización es el activismo, las urgencias de la sobrevivencia, el desprecio de la reflexión.

Lecturas sugeridas

1. “El Fondo Focus en Medellín. Pensar lo que se hace y hacer lo que se piensa”. Este texto contiene la sistematización de la experiencia de fortalecimiento de las ocho organizaciones de base mencionadas y se encuentra disponible en:
www.fundacioncorona.org.co
2. “El presente del futuro en el territorio común. Sistematización de los planes estratégicos del Norte y del Sur del Valle de Aburrá. Antioquia, Colombia”. Para mayor información sobre este texto se puede consultar:
www.proyectossocialesdirectos.org/Publicaciones/tabid/63/language/es-CO/Default.aspx

Nota

* La noción de consistencia hace referencia a organizaciones que son más eficaces, eficientes, pertinentes, coherentes, reflexivas y sabias.