



ES COPIA DEL ORIGINAL  
LIC. [Signature]  
Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

# Resolución Ministerial

Nº J35-2011-MIMDES

Lima, 20 ABR. 2011

Vistos el Memorandum Nº 346-2010-MIMDES/DGPDS de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Social, el Informe Nº 033-2010-MIMDES/DGPDS-DMEIS-MEGJ de la Dirección de Monitoreo y Evaluación de Impacto Social, el Memorando Nº 945-2010-MIMDES-OGRH de la Oficina General de Recursos Humanos, el Memorando Nº 044-2011-MIMDES/OGPP de la Oficina General de Planificación y Presupuesto y el Informe Nº 003-2011-MIMDES/OGPP-OOM de la Oficina de Organización y Métodos;

### CONSIDERANDO:

Que, la Ley Nº 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General, establece en su artículo 62, numeral 62.3 que toda entidad es competente para realizar las tareas materiales internas necesarias para el eficiente cumplimiento de su misión y objetivo;

Que, de acuerdo con el artículo 8 del Reglamento de Organización y Funciones del MIMDES, aprobado por Decreto Supremo Nº 011-2004-MIMDES, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social es el organismo rector, promotor y articulador de políticas, planes y programas sociales nacionales de mujer y desarrollo social, que contribuyen a superar la inequidad, la exclusión y la pobreza, especialmente entre hombres y mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores, niñez, familia y otros grupos vulnerables, mediante el desarrollo de capacidades humanas, el desarrollo territorial y el fortalecimiento del capital social;

Que, el literal f) del artículo 70 del citado Reglamento de Organización y Funciones del MIMDES, establece como función de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Social, el sistematizar la información obtenida de los estudios y evaluaciones para contar con indicadores sociales y de pobreza que permitan monitorear las variaciones en las condiciones sociales de la población;

Que, asimismo, el literal d) del artículo 73 del mencionado Reglamento, establece como función de la Dirección de Monitoreo y Evaluación de Impacto Social, identificar las experiencias exitosas con fines de réplica y difusión y como sustento de políticas y estrategias de gestión innovadoras;

Que, la Dirección General de Políticas de Desarrollo Social, mediante Memorandum Nº 346-2010-MIMDES/DGPDS, ha remitido el proyecto de Directiva General "Normas y Procedimientos para la Sistematización de las Intervenciones y Experiencias Exitosas del MIMDES", así como el expediente que lo contiene, dentro del cual obra, entre otros, el Informe Nº 033-2010-MIMDES/DGPDS-DMEIS-MEGJ de la Dirección de Monitoreo y Evaluación de Impacto Social, que sustenta la aprobación del referido proyecto de Directiva General;



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

VIRGINIA BORRA TOLEDO  
SECRETARÍA GENERAL  
MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL

Que, en consecuencia, es necesario emitir el acto mediante el cual se apruebe la Directiva General "Normas y Procedimientos para la Sistematización de las Intervenciones y Experiencias Exitosas del MIMDES";

De conformidad con la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General; la Ley N° 29597 – Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, y su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 011-2004-MIMDES;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Aprobar la Directiva General N° 005.- 2011-MIMDES, "Normas y Procedimientos para la Sistematización de las Intervenciones y Experiencias Exitosas del MIMDES", que en Anexo adjunto forma parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo 2°.-** Notificar la presente Resolución a los Órganos, Programas Nacionales y Organismos Públicos adscritos al MIMDES.

**Artículo 3°.-** La Dirección General de Políticas de Desarrollo Social coordinará con los Órganos, Programas Nacionales y Organismos Públicos adscritos al MIMDES, la aplicación de la Directiva a la que se contrae el artículo anterior.

**Artículo 4°.-** Disponer la publicación de la presente Resolución en el portal institucional del MIMDES ([www.mimdes.gob.pe](http://www.mimdes.gob.pe)) al día siguiente de su aprobación.

**Regístrese y comuníquese.**

VIRGINIA BORRA TOLEDO  
Ministra de la Mujer y Desarrollo Social



LIC. FRIGERIDA MONGE COMISLLA  
SECRETARÍA  
Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

**DIRECTIVA GENERAL Nº 005 -2011-MIMDES**

**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS INTERVENCIONES Y EXPERIENCIAS EXITOSAS DEL MIMDES**

Formulada por: Dirección General de Políticas de Desarrollo Social

**I. OBJETIVO:**

Establecer normas y procedimientos para sistematizar las intervenciones sociales y experiencias exitosas en el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES.

**II. FINALIDAD:**

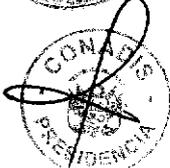
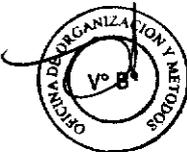
Que los diferentes Órganos, Programas Nacionales, y los Organismos Públicos adscritos al MIMDES incorporen la sistematización de experiencias como una práctica institucional permanente, que permita contar con una base de datos de experiencias sistematizadas a fin de obtener insumos para la formulación de políticas sociales y el mejoramiento de los procesos de gestión institucional.

**III. BASE LEGAL:**

- 3.1. Ley Nº 29597, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
- 3.2. Ley Nº 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 3.3. Decreto Supremo Nº 011-2004-MIMDES, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
- 3.4. Resolución Ministerial Nº 281-2008-MIMDES, que aprueba el Plan Estratégico Multianual PESEM 2008-2011.
- 3.5. Resolución Ministerial Nº 236-2005-MIMDES, que aprueba la Directiva General Nº 001-2005-MIMDES, "Normas para la Formulación, Trámite, Aprobación y Actualización de Directivas".

**IV. ALCANCE:**

La presente Directiva General es de aplicación en todos los Órganos, Programas Nacionales, y los Organismos Públicos adscritos al MIMDES, según corresponda.



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

L.C. FRIDA MONGE CORTIÑA  
SECRETARIA  
Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

## V. NORMAS GENERALES:

5.1. La Dirección General de Políticas de Desarrollo Social – DGPDS, a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo Social – DIDS, en coordinación con las diferentes dependencias del MIMDES comprendidas en el Acápite IV, es la encargada de conducir la aplicación de la presente Directiva General y la Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias.

### 5.2. De la Sistematización:

5.2.1. La sistematización de experiencias es una herramienta metodológica que permite recopilar, organizar, analizar y compartir los conocimientos de los actores presentes en el proceso de implementación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo. Esta sistematización hace posible identificar nuevos conocimientos que van surgiendo en la elaboración y gestión de dichos procesos.

5.2.2. Los Órganos, Programas Nacionales y los Organismos Públicos adscritos al MIMDES, desarrollarán el proceso de sistematización de acuerdo a la presente Directiva General y a los procedimientos establecidos en la Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias.

5.2.3. Las tareas relacionadas con la sistematización deben ser realizadas preferentemente por aquellos profesionales que en algún momento participaron de la experiencia priorizada.

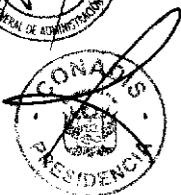
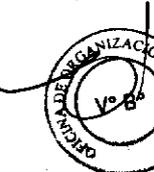
5.2.4. Los diferentes órganos del MIMDES brindarán facilidades para el acceso a las fuentes de información referida a la sistematización que ha sido priorizada.

5.2.5. El trabajo de sistematización será una actividad considerada dentro del Plan Operativo Institucional de la Unidad correspondiente.

5.2.6. Las fuentes informativas y bibliográficas deberán ser precisadas siguiendo los protocolos referidos al citado de fuentes.

### 5.3. De las funciones de la DIDS:

5.3.1. La DIDS de la DGPDS es la unidad responsable de priorizar los temas seleccionados para su sistematización en el año subsiguiente, en concordancia con el Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM del MIMDES y el Plan Estratégico Institucional – PEI vigentes, debiendo ser programados en el correspondiente Plan Operativo Institucional – POI anual. Esta priorización se realiza en coordinación con los Órganos, Programas Nacionales, y los Organismos Públicos adscritos al MIMDES.



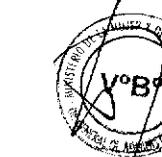
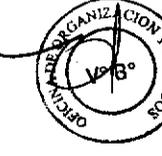
LIC. FRIDA MORALES LÓPEZ  
Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

- 5.3.2. La DIDS de la DGPDS tiene el rol de dirigir, supervisar y proporcionar asistencia técnica durante el proceso de sistematización a los diferentes Órganos, Programas Nacionales y Organismos Públicos adscritos al MIMDES, que la realicen.
- 5.3.3. La DIDS de la DGPDS propondrá a la Oficina General de Recursos Humanos cursos y talleres sobre sistematización de experiencias a fin que sean incorporados al Plan de Capacitación del MIMDES. Los cursos y talleres pueden ser virtuales o presenciales.
- 5.3.4. La DIDS revisará el documento con los resultados de la sistematización y autorizará su publicación, según su competencia prevista en el artículo 72 del Reglamento de Organización y Funciones del MIMDES.
- 5.3.5. La DIDS promueve y conduce la divulgación de las intervenciones sociales y experiencias exitosas del MIMDES, las mismas que constituyen fuente permanente y obligatoria de consulta para los órganos y funcionarios responsables de la formulación y gestión de las políticas nacionales y sectoriales a cargo del MIMDES.



**VI. MECÁNICA OPERATIVA:**

- 6.1. Los Órganos, Programas Nacionales y los Organismos Públicos adscritos al MIMDES, formularán el Perfil de Sistematización y lo presentarán a la DIDS para su revisión.
- 6.2. El Diseño del Perfil de Sistematización se realizará en concordancia con el Módulo I de la Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias (Anexo 1).
- 6.3. La DIDS revisará la propuesta de Perfil de Sistematización y emitirá opinión que, de ser favorable, será incluida en el POI del órgano proponente para su desarrollo en el siguiente período presupuestal.
- 6.4. Los resultados de las Sistematizaciones serán presentados en informes finales por los órganos proponentes, cuyo contenido deberá estar de acuerdo con el "Anexo 1: Guía de Redacción del Informe Final", de la Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias (Anexo 1).
- 6.5. Los resultados de las Sistematizaciones serán revisados por la DIDS, cuya opinión favorable es necesaria para proceder a su difusión a través del Portal institucional ([www.mimdes.gob.pe](http://www.mimdes.gob.pe)) u otros medios que se consideren convenientes. Los órganos correspondientes también podrán proceder a su publicación, en el marco de las normas establecidas por el MIMDES.



ES COPIA DEL ORIGINAL  
LIC. FRIDA MONGE CONILLA  
DIRECTORA  
Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

**VII. DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA:**

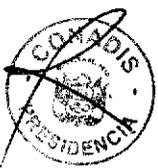
Los Órganos, Programas Nacionales y los Organismos Públicos adscritos al MIMDES, se incorporarán progresivamente a los alcances de la presente Directiva General, debiendo iniciarse con los Programas Nacionales.

**VIII. RESPONSABILIDADES:**

La responsabilidad de la aplicación de la presente Directiva General recae en los titulares de los Órganos, Programas Nacionales, y los Organismos Públicos adscritos al MIMDES, que se encuentren bajo los alcances de aquélla.

**IX. ANEXOS:**

- 9.1. Anexo 1: Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias.
- 9.2. Anexo 2: Flujograma.





PERÚ

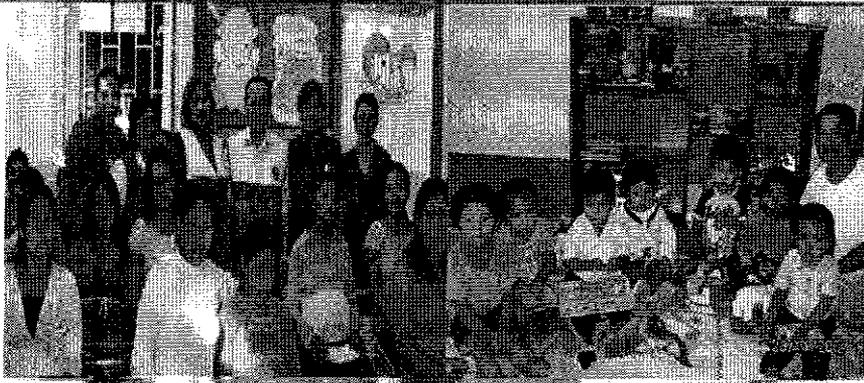
Ministerio  
de la Mujer  
y Desarrollo Social

Viceministerio  
de Desarrollo Social

Dirección General  
de Políticas  
de Desarrollo Social

2010

# GUÍA METODOLÓGICA DE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS



DIRECCIÓN  
GENERAL  
DE POLÍTICAS  
DE DESARROLLO  
SOCIAL - DIDS



**MINISTRA DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL**

Nidia Vilchez Yucra

**VICEMINISTRA DE DESARROLLO SOCIAL - MIMDES**

Aura Elisa Quiñones Li

**DIRECTOR GENERAL DE POLÍTICAS DE DESARROLLO SOCIAL**

Arturo Guillermo Ojeda Salazar

**DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

Victor Carlos Salazar Córdor

**PROFESIONAL RESPONSABLE**

Delfina Varillas Varillas

**PROFESIONALES DE APOYO EN LA CAPACITACIÓN**

Rosa Mendoza García

Pedro Pablo Ccopa Antay

**Lima, julio 2010**



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
<b>MÓDULO I: DISEÑO DEL PERFIL DE SISTEMATIZACIÓN</b>	
PASO 0: Decisión institucional, conformación del equipo y delimitación de objetivos.....	4
PASO 1: Definición del tema.....	7
PASO 2: Delimitación del objeto.....	9
PASO 3: Definición del marco conceptual.....	12
<b>MÓDULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>	
PASO 4: Definición de los elementos del contexto.....	14
PASO 5: Actores involucrados en la experiencia.....	17
PASO 6: La situación inicial.....	20
PASO 7: Identificación de las etapas del proceso.....	22
<b>MÓDULO III: ANÁLISIS DEL PROCESO</b>	
PASO 8: Interpretación crítica .....	25
PASO 9: Logros y limitaciones.....	28
PASO 10: Lecciones aprendidas o aprendizajes.....	30
PASO 11: Conclusiones y recomendaciones.....	32
<b>MÓDULO IV: REDACCIÓN DEL INFORME FINAL</b>	
PASO 12: Redacción del informe final.....	33
Guía de redacción del informe final.....	34



## INTRODUCCIÓN

El presente documento surge por iniciativa de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Social -DGPDS del MIMDES, que en cumplimiento de las funciones establecidas en el ROF MIMDES (D.S. 011-2004-MIMDES) busca capitalizar y transferir aprendizajes desde experiencias e intervenciones que lleven a generar una Caja de Herramientas que hagan posible el diseño metodológico de evidencias que sustenten, a futuro, las políticas públicas; constituyéndose, así, la Sistematización en un valioso instrumento para este propósito.

La propuesta, ha sido estructurada a manera de pasos que muestran las tareas, procedimientos y técnicas a seguir para sistematizar experiencias en el marco de proyectos y programas sociales. La misma que ha sido validada y aplicada, obteniéndose las siguientes Sistematizaciones<sup>1</sup>:

INABIF UGPI	Factores de éxito en la reinserción familiar de niños y niñas	Enma Romero María Casire
INABIF UGDIFPV	Mejora de las pautas de crianza de niños - Caso La Esperanza- Carabayllo	Luis García Venegas
INABIF UGDIFPV	Promoción del Cambio Ocupacional con adolescentes trabajadores urbanos, la experiencia de Educadores de Calle	José Luis Gutierrez Gonzalez
INABIF UGDPR	Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las Unidades de Beneficencia - caso Huancayo	Raúl Mendoza Fredí Cruz
PNWW	Participación de los actores comunales	Flor López María Teresa Moreno
FONCODES UGAT	"Núcleo Ejecutor de FONCODES: Experiencia de gestión de proyectos por la comunidad"	Gabriela Dolorier Tula Tamariz
PRONAA UGASRA	Intervención con el Componente Educativo del PIN	Florita Chavezarroyo
PNCVFS	Registros de feminicidio como herramienta de incidencia política	Teresa Viviano
DGD	La transferencia de funciones sectoriales a gobiernos regionales	Rosario Jurado

## ¿Cuál es el propósito de esta Guía?

Brindar al personal técnico profesional de los programas y a los especialistas sociales un instrumento de aplicación práctica y sencilla para el análisis y la obtención de aprendizajes. Fomentar la reflexión sobre las prácticas y la generación de conocimientos y, como resultado de este proceso, **servir como instrumento de apoyo para la formulación de políticas públicas generadas sobre evidencias**. Esta Guía Metodológica de Sistematización es parte de un proceso colectivo de reconstrucción de las experiencias que requiere de entrenamiento y acompañamiento para afianzar procesos continuos de aprendizaje.

<sup>1</sup> 6 de éstas terminadas y 2 en proceso.

Se dirige a:

- Los responsables nacionales de los programas sociales
- Personal técnico profesional de los programas y proyectos
- Los gestores de políticas públicas

**ORIENTACIÓN**

Para facilitar el estudio y comprensión de la guía, esta se ha diseñado en 4 módulos secuenciales que agrupa los pasos del siguiente gráfico:



**MÓDULO 1: DISEÑO DEL PERFIL DE SISTEMATIZACIÓN****PASO 0: DECISIÓN INSTITUCIONAL, CONFORMACIÓN DEL EQUIPO Y DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS****DECISIÓN Y APOYO INSTITUCIONAL**

Ninguna empresa o acción colectiva resulta viable, si los actores involucrados no asumen de manera decidida el compromiso de llevarla a cabo y si no cuenta con el soporte necesario para implementarla y darle sostenibilidad; en el caso de la sistematización resulta de suma importancia, para el avance y cumplimiento de sus objetivos, que exista un apoyo claro y decidido de parte de la institución. Este apoyo institucional se manifiesta principalmente en:

- a) La confianza mutua entre directores de la institución o proyecto y los ejecutores de la sistematización, así como cierta autonomía para éstos últimos.
- b) El acceso a la información, que implica la disponibilidad de informes, documentos internos del proyecto y facilidades para que quienes estuvieron o están involucrados en la experiencia puedan participar en el proceso.
- c) La asignación de recursos como equipamiento, personal, horas destinadas y presupuesto económico.

**CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE SISTEMATIZACIÓN**

Requiere del involucramiento de un equipo en cada una de las etapas del proceso. Por otra parte, necesita también una división del trabajo según las habilidades y capacidades de cada participante (facilitadores, coordinadores, gestores, entrevistadores). Esta asociación entre participación y aprovechamiento de las capacidades personales en el ejercicio de la sistematización hará posible activar las "neuronas colectivas" que están en la base de los procesos de aprendizaje.

**CRITERIOS PARA LA CONFORMACIÓN DEL EQUIPO**

- ❖ Representar a los diferentes tipos de actores directos involucrados en la experiencia seleccionada;
- ❖ Ser informantes calificados, vale decir, que tengan un buen nivel de conocimiento de la experiencia, o manejen informaciones sustantivas de las acciones, hitos, resultados o circunstancias que la han afectado;
- ❖ Tener interés de participar en las actividades de la sistematización; y
- ❖ Disponer de tiempo para las sesiones de planificación, los talleres, entrevistas u otras acciones requeridas.

Berdegúe et al (2007)

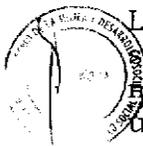


**Visión inicial de la experiencia a sistematizar**

Al iniciar un proceso de sistematización, se suele tener una visión inicial que es necesario registrar para poder tener una mirada unitaria del mismo. Para ello se puede elaborar un cuadro de logros (aspectos positivos) y limitaciones (aspectos negativos) de la experiencia. A lo largo del proceso de sistematización, se recurrirá a revisar esta lista para ver de qué manera va variando y enriqueciéndose. Desde una percepción global e "ingenua", es decir sin prejuicios, cual es mi o nuestra percepción (del equipo) de la experiencia.

**EJERCICIO 1**

<b>Tema:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Logros (aspectos positivos)</b>	<b>Limitaciones (aspectos negativos)</b>
<b>Aprendizajes:</b>	

**Delimitación de los objetivos**

Los objetivos se refieren a aquello que se busca conocer o comunicar con la sistematización de la experiencia. Esta actividad nos ayudará a definir de manera precisa lo que se espera obtener de la sistematización en términos de utilidad y productos.

Para plantear claramente los objetivos debemos preguntarnos:

- ¿Qué se espera obtener de la sistematización?
- ¿Qué aprendizajes se desea lograr?
- ¿A quién/ quiénes le va a servir o beneficiar?

Para ello nos remitimos a los objetivos del proyecto o experiencia a sistematizar, tomándolos como referencia o insumo para definir el objetivo de

la sistematización, pero no siempre tienen que coincidir. Por ejemplo, si sistematizamos la experiencia de un programa o proyecto cuyo objetivo es desarrollar capacidades productivas y de gestión en las familias de zonas rurales, el objetivo de la sistematización podría ser: obtener de la experiencia elementos para mejorar los programas de desarrollo de capacidades productivas y de gestión en las zonas rurales. Sin embargo, los objetivos de la sistematización no tienen que coincidir necesariamente con los objetivos del proyecto sistematizado, pues estos pueden considerar un espectro temático más amplio, como por ejemplo cuando se consideran las innovaciones realizadas en una serie de proyectos productivos.

El producto a obtener en esta fase del Paso 0 es una definición preliminar que nos servirá de base para el paso siguiente. Esta formulación debe de ser lo más clara y precisa posible, señalando cuál es el aporte al conocimiento que se propone hacer.

**Un ejercicio de socioanálisis**

Al delimitar los objetivos de la sistematización hemos definido el para qué de la sistematización. Queda sin embargo por definir el para quién de la misma, es decir, a quiénes estaría dirigida la sistematización en términos de intereses, orientación o perspectiva. Ello nos brindará un marco comprensivo más amplio de los objetivos y resultados esperados como producto final del proceso.

**EJERCICIO 2**

**¿Cómo delimitar los objetivos de la sistematización?**

El equipo, junto con los actores directos de la experiencia, definirá los objetivos respondiendo a las siguientes preguntas:

<p>• <b>¿Para qué sistematizar?</b></p>	
<p>• <b>¿Qué producto queremos obtener?</b></p>	
<p>• <b>¿Qué utilidad tendrá para nosotros y para las instituciones y familias participantes?</b></p>	
<p>• <b>¿Para quién más podría ser útil?</b></p>	



**PASO 1: DEFINICIÓN DEL TEMA**

La sistematización no pretende abarcar la totalidad de los aspectos de una experiencia, por lo que es necesario establecer límites en nuestro análisis para poder profundizar en aquello que más nos interesa. Al definir el tema de sistematización estaremos focalizando el (los) aspecto (s) específico (s), a partir del cual deseamos extraer lecciones. Este aspecto o eje nos guiará, a manera de un hilo conductor, en la reconstrucción y la interpretación crítica de la experiencia.

Para este paso se propone la focalización del tema a través de la formulación de preguntas clave que nos ayudarán a definir el eje o los ejes temáticos de la sistematización.

**Delimitación del tema a partir de la formulación de preguntas clave.**

Se parte de la formulación de una o más preguntas clave que guían el análisis crítico de la experiencia. La decisión sobre las dimensiones del tema de sistematización dependerá de las características e intereses de los actores y de la complejidad de los componentes considerados.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas preguntas se formularán tomando como referencia:</li> </ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos (los desdoblan, profundizan o amplían),</li> </ul>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las hipótesis de acción</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las intencionalidades, propuestas y apuestas institucionales; y,</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios que se quieren lograr.</li> </ul>                               |

**Las preguntas clave**

Son preguntas que guían el análisis crítico de la experiencia de desarrollo y delimitan el área de 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 la sistematización.

**EJERCICIO 3**

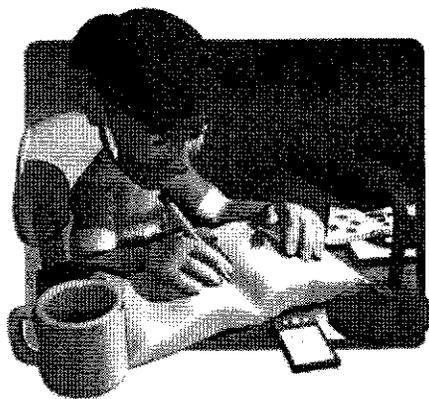
Estas preguntas se formularán tomando como referencia:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos (los desdoblan, profundizan o amplían),</li> </ul>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las hipótesis de acción</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las intencionalidades, propuestas y apuestas institucionales; y,</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios que se quieren lograr.</li> </ul>                               |



- Establecer el motivo por el cual existe interés en esta experiencia; si es una experiencia exitosa, interesa conocer las causas de los aciertos o innovaciones. Si no lo es, por qué.
- Cuestionarse sobre cuál es el aspecto específico en que ha podido ser exitoso o innovador. O, por qué tuvo que salir mal. Así, la sistematización debería centrarse en este eje y no en otro. Si, en el desarrollo del proceso, se encuentra otro punto de vista para analizar esta experiencia; se recomienda iniciar **otro ejercicio** de sistematización. Basta un eje por experiencia, si no complejizamos el análisis.
- Estas preguntas plantean “desafíos de conocimiento” que permiten tener una mirada crítica sobre los primeros momentos en que se inicia la búsqueda de información, brindando “pistas” sobre la manera en que se realizó el trabajo y sobre los factores externos que influyeron para llegar a la situación actual de la experiencia de desarrollo. Esto evita quedarse en la simple narración o descripción de los hechos, haciendo posible una interpretación crítica de los mismos. La formulación de preguntas o hipótesis ayuda a acotar lo que se quiere indagar para que los datos obtenidos puedan ser transformados en información que genera aprendizajes (Berdegué et al, 2007).

Las preguntas deben ser revisadas para determinar si, en efecto, pueden ser respondidas por la sistematización o si se corresponden a otro tipo de ejercicio (investigación o evaluación).



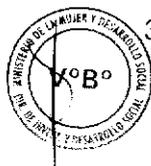
**PASO 2: DELIMITACIÓN DEL OBJETO**

La delimitación debe establecer los límites tanto temporales como espaciales de la experiencia, nos sirve para identificar claramente el ámbito de intervención que se va a tener en cuenta en la sistematización. Para realizar la delimitación del objeto de la sistematización, Jorge Chávez Tafur (2006) propone el siguiente esquema:

**EJERCICIO 4**

<b>1. Título</b>	
<b>2. Ámbito de intervención</b>	
<b>3. Grupo meta (Participantes)</b>	
<b>4. Fecha de inicio y duración.</b>	
<b>5. Objetivos</b>	
<b>6. Estrategia/ Enfoque</b>	
<b>7. Componentes</b>	

1. Título o nombre de la experiencia que vamos a sistematizar.
2. Información concerniente al ámbito de intervención (localización), es decir, la zona, provincia, distrito, comunidad o región en donde se desarrolló.
3. Grupo meta (participantes) o listado de todas las personas y grupos que estuvieron o están involucrados en el proyecto o experiencia. El grupo meta incluye a los beneficiarios directos de las actividades, pero además se considera dentro de él a quienes han participado de otras maneras, como por ejemplo las autoridades locales, los representantes del gobierno o de personas de otras instituciones, así como a los ejecutores de las actividades.
4. Fecha de duración de la experiencia, el período seleccionado es generalmente sólo una fracción de un período mucho mayor de actividades, que no son consideradas para los fines de la sistematización.



5. Los objetivos, es decir, ¿qué buscaba la experiencia en general?, ¿hacia dónde apuntaba el trabajo desarrollado? Como ya se mencionó, conviene que al definir los objetivos de la experiencia que estamos sistematizando, podamos identificar la relación que éstos tienen con los objetivos generales o con la misión de la institución.
6. Estrategia o enfoque utilizado: ¿cuál fue la orientación específica o a la estrategia adoptada en el desarrollo de la experiencia? Si fue, por ejemplo, un enfoque de género o de cadenas productivas. La identificación de la estrategia o enfoque nos servirá para el análisis posterior de la experiencia.
7. Componentes, es decir, la manera cómo se organizaron las actividades que forman o formaron parte del proyecto o experiencia; la organización de las actividades de acuerdo con los objetivos del proyecto, las áreas de intervención o con base en los plazos y fechas.

**Por ejemplo**, en el Taller de validación se aplicó al proyecto sobre mejoramiento de la producción de truchas en comunidades altoandinas, el cuadro a continuación pudo ser completado de la siguiente manera:

1. Título	Mejoramiento de la producción y comercialización de truchas	
2. Ámbito de intervención	Tres distritos de Puno (Chucuito, Juli, Olla)	
3. Grupo meta (Participantes)	Personal de FONCODES; (administrativo y equipos de campo). Población local.	
4. Fecha: inicio y duración	Abril 2006 - octubre 2007	
5. Objetivos	Mejorar la producción y comercialización de truchas en los distritos seleccionados.	
6. Estrategia/ Enfoque	Desarrollo de capacidades para elevar el nivel productivo de la actividad económica e implementar estrategias de venta y comercialización.	
7. Componentes	1. Componente productivo:	2. Componente de comercialización

Fuente: I Taller de Validación: Sistematización del Micro Corredor Socioeconómico Huancañé-Cojata-Putina, MIMDES, Puno, mayo 2009.

#### Criterios para la selección de experiencias a sistematizar para la generación de políticas

- **Relevancia**.- ¿qué importancia tiene la experiencia sistematizada? ¿para qué institución?, ¿en qué contexto?, ¿es relevante desde el punto de vista de la formulación de políticas sociales?



- **Replicabilidad.**- ¿la experiencia a sistematizar puede ser replicada o aprovechada en otros contextos?
- **Validez.**- ¿hay correspondencia entre los resultados obtenidos y los objetivos programados, es posible volver a obtener resultados parecidos en condiciones similares?
- **Innovación.**- ¿hay en la experiencia elementos novedosos que enriquezcan la teoría y la práctica?
- **Sostenibilidad.**- ¿en qué medida han sido asumidas y son sostenibles las prácticas de esta experiencia?

**EJERCICIO 5**

<b>Criterios para seleccionar experiencias a sistematizar</b>	
<p><b>Relevancia</b></p> <p>¿Es relevante desde el punto de vista de la formulación de políticas sociales?</p>	
<p><b>Replicabilidad</b></p> <p>¿La experiencia a sistematizar puede ser replicada o aprovechada en otros contextos?</p>	
<p><b>Validez</b></p> <p>¿Hay correspondencia entre los resultados obtenidos y los objetivos programados, es posible volver a obtener resultados parecidos en condiciones similares?</p>	
<p><b>Innovación</b></p> <p>¿Hay en la experiencia elementos novedosos que enriquezcan la teoría y/o la práctica?</p>	
<p><b>Sostenibilidad</b></p> <p>¿En qué medida han sido asumidas y son sostenibles las prácticas de esta experiencia?</p>	



**Sistematizaremos aquellas experiencias que sean relevantes desde el punto de vista de la construcción de políticas, que puedan ser replicables en otros contextos, que tengan resultados validados, que sean innovadoras y que se muestren sostenibles en el tiempo.**

**PASO 3: DEFINICIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL**

La sistematización busca contrastar la práctica con la teoría para generar aprendizajes y nuevas formas de enfrentar el quehacer técnico profesional diario, es decir generar **ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DESDE LAS EVIDENCIAS**. En este sentido, la sistematización es un ejercicio de explicitación y contrastación de saberes diversos que provienen tanto del conocimiento teórico como del conocimiento práctico de las experiencias.

El marco conceptual es el conjunto de dimensiones, definiciones, proposiciones, que empleamos para interpretar la realidad en que actuamos y para orientar nuestras intervenciones (Francke, s/f). Estas definiciones deben estar relacionadas con los objetivos y estrategias previamente establecidos, siendo acordados por el equipo de sistematización. Pueden elegirse de tres a cinco ideas generales como dimensiones (por ejemplo: la adopción de los modelos de gestión por parte de la población local, la aplicación de los componentes técnicos a los procesos productivos, la participación de las organizaciones de base, el nivel de sostenibilidad de los procesos, etc.).

La definición del marco conceptual cumple dos funciones en este proceso:

- Explicitar los conceptos que fundamentaron la intervención, ayudándonos a definirlos claramente en función al enfoque de trabajo que se va a desarrollar.
- Servir de guía para extraer de la experiencia, a través del análisis crítico, los conocimientos prácticos que constituyen la base de los aprendizajes<sup>2</sup>.

Una vez establecidas las definiciones, se procederá a operacionalizarlas, estableciendo un conjunto de variables e indicadores que nos servirán para especificar los aspectos más relevantes de cada uno de nuestros criterios de análisis. Todos estos puntos: definición de dimensiones, operacionalización de variables e indicadores deben ser establecidos de manera participativa considerando tres fuentes:

- Definición de los actores
- Definición del equipo
- Estado de la cuestión (revisión bibliográfica)

Las dimensiones, así, definidas deben incluir los aspectos de la experiencia previamente focalizados, considerando sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Cada una de ellas será utilizada en el análisis posterior de la experiencia y en los resultados alcanzados.

La definición del marco conceptual debe permitirnos conjugar la visión de los especialistas (ETIC<sup>3</sup>) con la visión de los participantes de la experiencia (EMIC).

<sup>2</sup> Para profundizar en este tema ver el componente conceptual que constituye la primera parte de esta Guía.

<sup>3</sup> La distinción entre perspectiva ETIC y EMIC ha sido desarrollada en la antropología para dar cuenta de dos enfoques utilizados en el estudio etnográfico de las comunidades. La perspectiva ETIC hace referencia al punto de vista del investigador que opera a través del conjunto de saberes de la comunidad científica. La perspectiva EMIC es, por el contrario, una perspectiva comprensiva que busca acceder al imaginario de los "otros", encontrar el sentido que las acciones tienen para los actores sociales.



Por ejemplo, en el I Taller de Sistematización del Micro Corredor Socioeconómico Huancané-Cojata-Putina se utilizó la siguiente matriz de componentes, variables e indicadores:

## MATRIZ

COMPONENTES DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES
<b>DIMENSION 1</b> <u>Tecnología Productiva:</u> Tecnologías adecuadas para mejorar la producción y productividad.	1.1. Producción (volumen)  1.2. Productividad (vol. x unidad productiva)  1.3. Producción estandarizada según mercado  1.4 Generación de valor agregado	- % de la producción - % de la producción procesada
<b>DIMENSION 2</b> <u>Gestión empresarial:</u> Capacidad para manejar adecuadamente los recursos y organizarse en cadenas productivas.	2.1. Formación de organizaciones (formalizadas)  2.2. Capacidad de concertación institucional  2.3. Manejo de costos y herramientas de gestión empresarial	- N° de organizaciones - N° de convenios y acuerdos - N° de productores que manejan gestión estratégica
<b>DIMENSION 3</b> <u>Articulación al mercado:</u> Acceso a mercados competitivos a un nivel ampliado (productos estandarizados)	3.1. Posicionamiento de mercados ampliados  3.2. Incremento de ventas.  3.3. Precios mejorados	- % de ventas a mercados regionales, nacionales e internacionales.



**MÓDULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA****PASO 4: DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CONTEXTO**

Todo proceso es parte de un contexto determinado por las condiciones particulares del mismo. En la sistematización, los procesos deben ser ubicados en su contexto socioeconómico y cultural, brindando información tanto del contexto local (comunitario, barrial, comunal), como del contexto más amplio (ciudad, región, país o mundo).

Para establecer el contexto de una experiencia se parte de la siguiente pregunta: **¿Cuándo y en qué condiciones se inició la experiencia que estamos analizando?** Para responderla debemos llevar a cabo un proceso de análisis de la realidad que se deseaba transformar ya sea por la existencia de un problema o de una oportunidad susceptible de ser aprovechada (Pinilla, 2005). Para identificar los elementos del contexto, se puede utilizar una matriz como la que a continuación se presenta:

**EJERCICIO 6****CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR**

**¿Cuándo y en qué condiciones se inició la experiencia que estamos analizando?**

	DIMENSION 1	DIMENSION 2	DIMENSION 3	DIMENSION 4
LOCAL				
PROVINCIAL				
REGIONAL				
NACIONAL				

Esta matriz permite visualizar rápidamente las dimensiones o elementos del contexto para cada nivel (local, provincial, regional, nacional), los cuales serán identificados por los actores involucrados, en función de los ejes temáticos considerados.



Por otra parte, al definir el contexto debe tenerse presente el **diagnóstico** de los factores **internos** (planificables y que vienen de los involucrados) y **externos** (que no están bajo el control de los actores del proceso, no obstante, ejercen influencia sobre el programa).

Otra manera es mirar el mismo contexto pero no sólo preguntándose por el momento inicial sino a lo largo del proceso que se va a sistematizar, en un cuadro en este sentido:

**MATRIZ**

	AÑO INICIAL	2do año	3er año	ACTUALIDAD
<b>INTERNACIONAL</b>				
<b>NACIONAL</b>				
<b>REGIONAL</b>				
<b>PROVINCIAL</b>				
<b>LOCAL</b>				

Los factores de contexto pueden potenciar o limitar las posibilidades de acción local para resolver problemas o aprovechar las oportunidades. Para ser un ejercicio completo, la sistematización debe describir y analiza estos factores de contexto y sus influencias sobre la experiencia de desarrollo.



Un par de ejemplos puede ayudarnos a esclarecer este punto:

### Ejemplo 1

La experiencia de "Mejoramiento de la Chacra Campesina mediante el Uso de Prácticas Integrales de Conservación de Suelos y Aguas para la Producción Agropecuaria y para la Vida" fue realizada por la Asociación para el Desarrollo Rural de Cajamarca (ASPADERUC) desde mayo de 1994 hasta abril de 1997, en el marco del Proyecto de Desarrollo Rural Sustentable (PRODERSU), en los Distritos de La Encañada, Namora y Matara. Los mencionados distritos están ubicados al Sureste de la ciudad de Cajamarca, provincia de Cajamarca, Sub Región IV de la Región Nor Oriental del Marañón. Los territorios de la Encañada, Namora y Matara tienen un extensión total de 87,474 hectáreas, de los cuales el área de intervención representa 12,500 hectáreas ubicadas en la sub cuenca del río Namorino. Es una cuenca con zonas agroecológicas y condiciones de clima y fisiográficas diferenciadas. El 38% del total del área de intervención corresponde a áreas agrícolas, de los cuales el 85 % son al setano y solamente el 15 % bajo riego. Corresponde a las zonas agroecológicas de la Jalca, Quechua Alta, Media, Baja, y Yunga Alta, ubicadas en las microcuencas de los ríos Tambomayo, Encañada, Namora y Chucsen, afluentes del río Namorino y éste a su vez del río Cajamarquino. Los tres distritos suman una población de 34,155 habitantes, aproximadamente 7,000 familias. El proyecto trabajó con 360 familias campesinas, en su mayoría en condiciones de extrema pobreza. En esta zona, ASPADERUC ha realizado un conjunto de actividades tendientes a recuperar la capacidad productiva de los suelos, agua y forestales de manera integral, contribuyendo al ordenamiento sustentable de las cuencas hidrográficas.

Fuente: Pailla, 2005

### Ejemplo

Contexto institucional de la experiencia "Fortaleciendo espacios de concertación y gobernabilidad local en los distritos de Anchonga, Yauli y Paucará. Región Huancavelica". Al interior de cada distrito vienen desarrollando actividades varias instituciones públicas y privadas, pudiendo destacar algunos cambios en la forma de intervención, principalmente desde el sector público. Las instituciones públicas si bien mantienen una actitud pasiva frente a las convocatorias a espacios de propuesta, a diferencia de los años anteriores, cuentan con una mayor apertura al diálogo y la coordinación, haciendo aportaciones de recursos humanos en eventos organizados por los gobiernos locales y Ongs (especialistas temáticos) y organizando talleres conjuntos. Se espera con el proyecto aprovechar esta apertura para coordinar y concertar las diferentes actividades, con la finalidad de sumar esfuerzos y no duplicar energías y los escasos recursos del proyecto. Paradójicamente la apertura no es la misma desde las Ongs que operan en las provincias, habiéndose presentado ciertas dificultades con algunas instituciones en la coordinación de actividades que han duplicado esfuerzos y recursos. Pero es importante señalar, que la mayor parte de las instituciones implementan actividades relacionadas con el aspecto económico. Las instituciones que vienen ejecutando proyectos relacionados con el fortalecimiento de capacidades para la gestión son principalmente: Tierra de niños (Anchonga), Care Perú y Consejería de proyectos; con estas dos últimas no solo mantenemos estrecha coordinación sino que además somos contrapartes en otros proyectos.

Fuente: Sistematización de la experiencia "Fortaleciendo espacios de concertación y gobernabilidad local en los distritos de Anchonga, Yauli y Paucará. Región Huancavelica", SISAY, Perú, 2009 (documento en elaboración)



**PASO 5: ACTORES INVOLUCRADOS EN LA EXPERIENCIA**

Considerando que la sistematización es un proceso en el que intervienen diversos agentes (gestores técnicos de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y agencias cooperantes; organizaciones comunitarias y sociales, etc.), en este paso se identificará a los principales actores del proceso, precisando en cada caso qué rol cumplieron frente a la experiencia en cuestión.

Para Berdegúe *et al* (2007) esto conlleva un primer ejercicio: determinar quienes han sido los involucrados en el proyecto, cuál ha sido su nivel de intervención en el proceso de desarrollo; un segundo ejercicio dirigido a determinar cuáles son sus percepciones y perspectivas sobre la ejecución del programa o proyecto; y, un tercer ejercicio acerca de cómo se alcanzan los consensos entre los actores.

**Actores directos e indirectos de la experiencia de desarrollo**

En las experiencias de desarrollo podemos identificar, de manera general, dos grupos de actores:

- a) Actores directos.- son aquellos que están involucrados directamente con la experiencia, ya sea a través de la toma de decisiones o en la ejecución de las acciones previstas (pueden considerarse como actores directos a los responsables del proyecto, los dirigentes y miembros de las organizaciones locales, los campesinos y técnicos involucrados en el proyecto de desarrollo).
- b) Actores indirectos.- son aquellos que aunque no han formado parte del grupo de intervención directa, han tenido una influencia importante sobre la experiencia a través de sus decisiones o acciones (pueden considerarse como actores indirectos, por ejemplo, las autoridades superiores del proyecto, algunas autoridades gubernamentales, los comerciantes, otros campesinos de comunidades vecinas, etc.)

Lo que se busca es determinar cuáles han sido los aliados del Proyecto o experiencia que han posibilitado llevar a cabo las acciones del proceso.

No todos los actores son afines al tema o problemática. Por tanto es conveniente situarlos según su comportamiento<sup>4</sup>.



Los actores identificados pueden agruparse en tres categorías básicas:

- *Actores favorables* en función de la problemática o política elegida;
- *Actores contrarios*, que se supone han podido ejercer influencias contrarias.;
- *Actores neutros* que no poseen posición respecto del tema o problemática, pero que podrían sumarse a ella (o bien podrían oponerse por influencia de los actores contrarios).

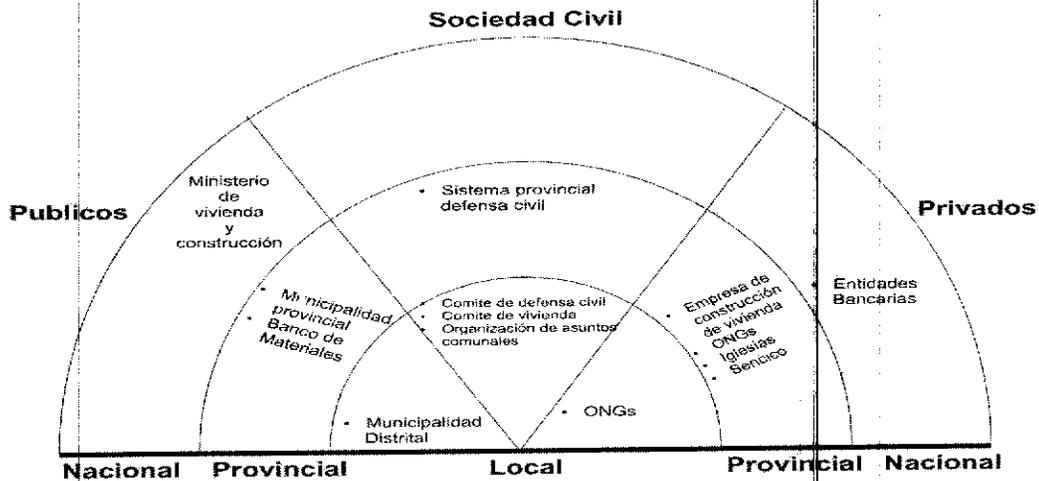
<sup>4</sup> INDES Curso GIDET; Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial. Mapeo de actores. 2010

¿Cómo identificar a los actores?

Para identificar a los actores con mayor precisión nos serviremos de dos técnicas que han sido ampliamente utilizadas en el campo del análisis estratégico:

a) El arco iris de actores:

Es una técnica participativa que nos permite ubicar a los actores de la experiencia según su ámbito de acción (local, provincial -o regional- y nacional) y el sector del que proceden (público, privado, sociedad civil). Esto nos permite reconocer la densidad de actores.

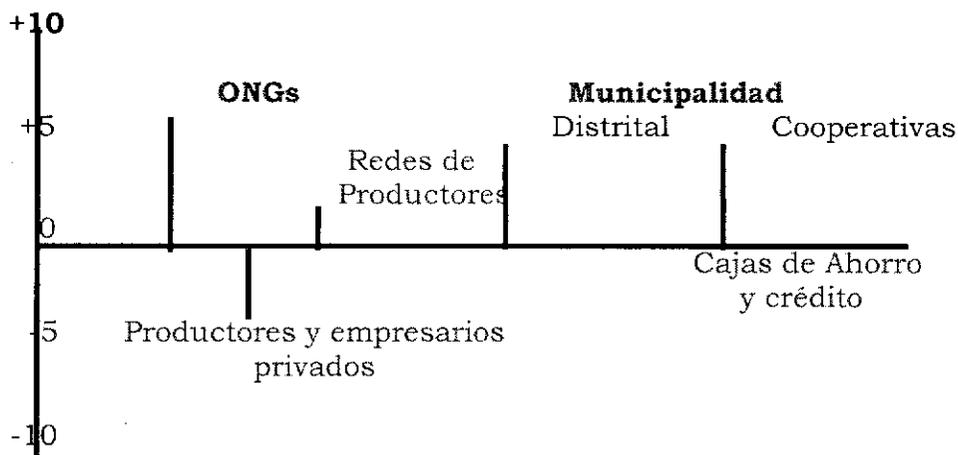


Elaborar un ejemplo



**b) Análisis del campo de fuerzas:**

El análisis del campo de fuerzas nos permite identificar el papel (a favor o en contra) que cada actor ha desempeñado en el desarrollo de la experiencia o proyecto. Para ello se asigna un puntaje que va de -10 (totalmente en contra) a +10 (completamente a favor). En el ejemplo planteado, observamos que algunos actores como las redes de productores y las cooperativas, que tienen un puntaje positivo) han sido una fuerza impulsora de la experiencia, otros han jugado un rol de oposición (productores y empresarios privados) y algunos un rol neutral (Cajas de ahorro y crédito).



El producto esperado al concluir este paso es una descripción de actores que resuma su contribución a la experiencia en términos de tiempo dedicado, aporte financiero, logístico, técnico y de relaciones y contactos.

**Elaborar un ejemplo**



**PASO 6: LA SITUACIÓN INICIAL**

En este paso describiremos el punto de inicio de la experiencia. De manera general puede decirse que en este momento los actores del proceso se enfrentan a dos situaciones:

- a) Un problema o una necesidad que se quiere resolver (por ejemplo, las dificultades en la transferencia de tecnología a los pequeños productores, la dificultad de los productores para insertarse en los mercados de productos y servicios, la falta de asistencia técnica para la gestión de proyectos productivos, etc.).
- b) Una oportunidad, una situación novedosa que de ser aprovechada puede producir mejoras en las condiciones de vida de los beneficiarios de las intervenciones.

La reconstrucción de la situación inicial debe estar guiada por el tema de sistematización. En ese sentido, es más que la síntesis del diagnóstico inicial del proyecto.

*“La descripción de la situación inicial debe incluir al menos los siguientes elementos: Las causas directas del problema o de la oportunidad. Es muy importante poder diferenciar entre las expresiones o formas concretas del problema, y sus causas directas. Por ejemplo, si el problema inicial al cual responde el componente del proyecto o la innovación implementada, era la dificultad de los campesinos para comercializar sus productos, dichas causas directas podrían incluir: la concentración, informalidad y falta de competencia en los sistemas de mercadeo; la baja calidad de los productos ofertados por los campesinos; los altos costos unitarios de producción; la mala calidad de los caminos y sistemas de transporte que dificultan la llegada al mercado.”* (Berdegué et al, 2007: 26)

**EJERCICIO 7**

Para la reconstrucción de la situación inicial resultará de gran utilidad formular las siguientes preguntas:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál era la situación inicial sobre el tema a sistematizar y la experiencia, describa la situación de los principales indicadores identificados en el marco conceptual (antes de la intervención)?</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Podría mostrar datos respecto a esta situación inicial (línea base, diagnóstico, etc.)?</b></li> </ul> |
|--|---|



- **¿Cuál fue el enfoque, objetivo y estrategias (hipótesis inicial de trabajo o intervención) del proyecto de intervención?**
- **¿Cuál era la actitud y las competencias respecto al problema de intervención de los principales actores?**

Ejemplo: En el siguiente cuadro se describe la situación inicial de un proyecto de desarrollo productivo orientado al mejoramiento de la producción truchícola.

#### Situación Inicial de la Producción Truchícola

El perfil de este proyecto está relacionado principalmente con las características estructurales de la economía puneña y las dificultades existentes para generar nuevas fuentes de trabajo, disminuir los niveles de pobreza y elevar la calidad de vida de la población de la zona del lago. Los productores de Chucuito presentan problemáticas casi comunes, como la escasez de alevines que obliga a realizar importaciones de ovas, afectando el desarrollo truchícola. En la zona se cuenta con centros experimentales de producción de ovas y alevines, pero no hay una adecuada selección genética y no se produce en cantidades suficientes.

La alimentación es otro factor que incide negativamente en el desarrollo de los productores de la zona de Cusipata-Chucuito, el alto precio de los alimentos hace que no sea accesible para los productores. Otro aspecto es el deficiente manejo técnico. No se cuenta con los conocimientos suficientes para innovar e impulsar el desarrollo tecnológico de la producción truchícola.

MIMDES. I Taller de Sistematización del Micro Corredor Socioeconómico Huancané-Cojata-Putina, 2009.



**PASO 7: IDENTIFICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO**

En este paso se trata de reorganizar la experiencia elegida; describiendo el desarrollo del proceso (lo programado, lo ejecutado y como se llevó a cabo, así como la participación de los actores clave). El equipo de sistematización debe recuperar la información y las apreciaciones de los actores relevantes sobre la trayectoria de la experiencia, desde el inicio hasta situación actual.

Para ello se realizará una combinación de métodos. Por un lado, la reconstrucción de la experiencia puede realizarse a través de talleres con grupos de actores directos e indirectos de la experiencia. Adicionalmente, se completarán y corregirán los resultados del taller con información de fuentes de información secundaria, como los documentos del proyecto, diagnósticos locales y/o regionales, cuadernos de campo, fichas de seguimiento de casos, informes de avances y evaluaciones.

Las fuentes de información utilizadas para la reconstrucción del proceso (que también servirán de insumo para los siguientes pasos de la sistematización) son las siguientes:

- a) Fuentes de información secundaria:
- Los documentos del proyecto
  - Diagnósticos locales y/o regionales
  - Cuadernos de campo
  - Fichas de seguimiento de casos
  - Informes de avances
  - Evaluaciones<sup>5</sup>

- b) Fuentes de información primaria:

Para el levantamiento primario de información, de acuerdo a las características del objeto de sistematización y el tipo de información que se requiera obtener, se pueden utilizar las técnicas e instrumentos que comúnmente se utilizan en la investigación social (cuantitativas y cualitativas).

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales técnicas utilizadas:

<sup>5</sup> En la reconstrucción de la experiencia pueden utilizarse también otros instrumentos (ver anexo)



Técnicas Cuantitativas	Técnicas Cualitativas
<b>UTILIDAD:</b>	
Información sobre datos y cifras estadísticas, series números por porcentajes, volúmenes. Poblaciones amplias, concentradas o de fácil acceso.	Información sobre actitudes, comportamientos, creencias, valores, sentimientos, aspiraciones. Poblaciones pequeñas o de difícil acceso.
<b>REQUIEREN:</b>	
Equipo que maneje estadística y capacitado en aplicación de herramientas.	Equipo especializado con dominio de técnicas para la recopilación de información.
Instrumentos de recopilación de información precisos y detallados Demandan tiempo y costo elevados	Instrumentos de recuperación de información no estructurados. No demandan mucho tiempo ni costos
<b>INSTRUMENTOS:</b>	
Observación Encuestas Entrevistas estructuradas Cuadernos, hojas o fichas de registro Análisis de contenido Análisis secundario	Observación Entrevistas Historias de vida Técnicas grupales Grupo focal Talleres Reuniones de la comunidad

FUENTE: UPC, 2007

**Metodológicamente**, la reconstrucción de la experiencia puede realizarse a través de talleres con grupos de actores directos e indirectos de la experiencia. El equipo de sistematización y otros actores presentes en el taller realizarán una primera descripción que señale cuando, cómo y por qué se inicia la experiencia, el contexto, la razones y motivaciones que le dieron lugar, y quienes estuvieron involucrados de manera directa e indirecta en la experiencia.



### La definición de las fases del proceso

La identificación de etapas debe permitirnos una visión general del proceso a partir de las diferentes interpretaciones de los actores que han intervenido en la experiencia, por eso es importante considerar los diferentes puntos de vista.

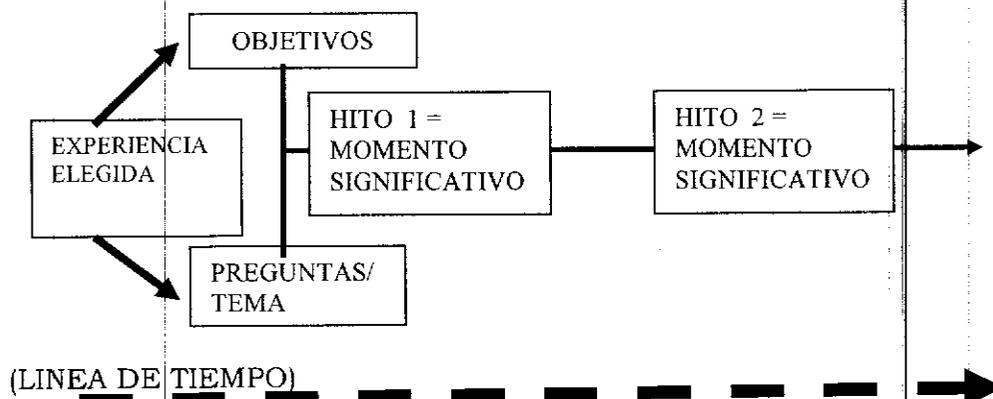
La descripción arriba señalada debe avanzar hacia la reconstrucción de la secuencia cronológica de los hechos (a manera de hitos), que definen a la

experiencia como tal. La definición de las fases de la experiencia consiste en descomponer el proceso en sus elementos constitutivos para poder descubrir la lógica interna y comprender las relaciones existentes entre los diversos elementos del proceso.

### Los hitos:

Son aquellos momentos significativos que señalan los cambios, las etapas o fases del proceso. 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. Para una mejor visualización de las fases o etapas de la sistematización resultará útil representar gráficamente la trayectoria de la experiencia con una línea de tiempo, sin dejar de explicar el por qué de la importancia de los hechos considerados, y las consecuencias que tuvieron en la trayectoria de la experiencia.

Para empezar se trazará una línea de tiempo en cuyo primer extremo se pondrá la fecha del inicio del proyecto que se está sistematizando. En el otro extremo se pondrá la fecha de cierre de la experiencia a sistematizar.



Fuente: FIFYA, 2008

#### En esta etapa resulta de utilidad:

- ❖ Llevar una tabla según fases del proceso como resumen de la documentación recopilada que se irá actualizando periódicamente.
- ❖ Se recomienda que cada etapa lleve un título o nombre que resalte su característica principal.

**MÓDULO III: ANÁLISIS DEL PROCESO****PASO 8: INTERPRETACIÓN CRÍTICA**

Una vez reconstruido el proceso, llegamos al momento de la interpretación crítica. Este es el paso más importante en toda sistematización y es, a la vez, el más difícil pues requiere poner en acción toda nuestra capacidad de analizar e interpretar críticamente la experiencia sistematizada para extraer de ella los aprendizajes pertinentes.

En el proceso de análisis crítico buscamos responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué las cosas sucedieron como sucedieron? y ¿Cuáles son las implicaciones? Se busca ir más allá el nivel descriptivo-analítico y poder **descubrir los factores y dinámicas que determinan el curso y los efectos de las prácticas** (FIFYA, 2008), a través de la identificación de elementos y análisis de relaciones, tomando en consideración los antecedentes (problemas que la origina), el contexto, los elementos constitutivos de la experiencia y sus resultados, así como el marco conceptual previamente elaborado para descubrir la lógica interna del proceso.

Al ser un ejercicio de carácter grupal, que involucra a los actores directos de la experiencia, se recomienda que este paso sea ejecutado dentro de un **taller de devolución de la información**.

Los actores involucrados continuarán en este taller con la identificación y definición de los conocimientos generados individual y colectivamente durante el desarrollo del proceso, avanzando en la construcción de una visión conjunta de la situación inicial, el proceso de intervención, la situación actual y, sobre todo, los aprendizajes de la experiencia.

**EJERCICIO 8**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos claves del contexto (político, económico, social y cultural) nacional e internacional y cambios del mismo que influyeron (+ / -) en el desarrollo del proyecto.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades importantes del proyecto (lanzamiento, talleres, concursos, etc.).</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas clave vinculadas al proyecto y su período de influencia.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de beneficiarios del proyecto.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros actores con los que se vincularon (los actores más importantes identificados).</li> </ul>  |



Se sugieren las siguientes etapas para la realización del análisis crítico<sup>6</sup>:

1. Presentación breve de los resultados del análisis de la información de fuentes secundarias, las entrevistas individuales y de las reuniones con grupos focales, a partir de la cual los participantes plantearán sus opiniones y sugerencias.
2. Discusión y definición de los aspectos principales en torno a la situación inicial, el proceso de intervención y la situación actual del proceso.
3. Lectura de las conclusiones. Luego de contrastar y validar la información en el trabajo de campo, el equipo técnico deberá profundizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante un taller de interpretación, basado en la indagación (cuantificación y descubrimiento de elementos) y la reflexión (identificación de problemas y definición de alternativas), que responda, entre otras, a las siguientes interrogantes:
  - ◆ ¿Qué etapas y cambios ha habido en la experiencia?
  - ◆ ¿Qué elementos claves potenciaron y debilitaron la experiencia?
  - ◆ ¿Qué factores influyeron en los diferentes niveles de la experiencia?
  - ◆ ¿Qué lecciones aprendidas quedan de la experiencia, esperadas o no?

**EJERCICIO 9**

Para facilitar la labor de análisis puede utilizarse una matriz como la que se muestra a continuación:

	SUBPROCESO 1	SUBPROCESO 2	SUBPROCESO 3
Situación inicial			
¿Qué se propuso?			
¿Qué se hizo?			
¿Qué se logró?			
¿Qué elementos potenciaron la experiencia?			
¿Qué elementos debilitaron la experiencia?			
¿Cuáles fueron los aprendizajes?			



<sup>6</sup> Ver: PESA, 2005.

Es importante tener presente que, en la matriz precedente, no se trata de responder a preguntas de evaluación, sino de sistematización en términos de aprendizajes. En este caso no interesan tanto los resultados como las relaciones generadas entre los diversos actores del proceso, los factores que intervinieron o no para lograr los resultados. Por ello, antes de responder a las preguntas del cuadro es necesario realizar un posicionamiento mental respecto a los requerimientos de la sistematización: en las evaluaciones a veces tienden a soslayarse los aspectos negativos del proceso, sin embargo en la sistematización deben considerarse tanto los aspectos positivos como los negativos, las carencias, los errores, porque de ellos pueden obtenerse valiosos aprendizajes.

La información obtenida cualitativamente puede ser analizada utilizando las siguientes técnicas<sup>7</sup>:

**a) La elaboración de tipologías:**

Las tipologías son modelos ideales que nos permiten acercarnos a un determinado aspecto de la realidad, se construyen comparando casos y exagerando las diferencias y similitudes. Una vez efectuada la comparación se agrupan los casos según el predominio de las segundas y el contraste con los primeros.

**b) La comparación entre discursos y prácticas:**

Esta técnica nos permite comprender la lógica que guía las acciones y decisiones de los actores sociales, observando en que circunstancias hay más coherencia entre discurso y práctica, a qué pueden deberse las brechas existentes y cómo influyen en el curso de los procesos.

Al final de este paso obtendremos como producto un **Resumen Analítico**, el cual debe contener la información resultante de manera ordenada y sintética, que debe ser complementado con un breve informe que contenga los principales resultados del análisis.



<sup>7</sup> FRANCKE, Marfil. Lineamientos Metodológicos para la Sistematización en el Secretariado Rural Perú-Bolivia. s/f.

**PASO 9: LOGROS Y LIMITACIONES**

Este paso se desprende del análisis crítico y lo complementa. Se trata de identificar los aspectos positivos (logros) y los aspectos negativos (limitaciones) de la experiencia.

Consideraremos como logros aquellos aspectos que han influido positivamente o que han contribuido al logro de alguna meta -tal y como la hemos definido a través de un indicador, utilizando el siguiente cuadro matriz:

**EJERCICIO 10**

	PROPÓSITO	RESULTADO 1	RESULTADO 2	RESULTADO 3
<b>LOGROS</b>				

Los aspectos positivos se irán registrando en relación a cada uno de los resultados del proceso. La técnica recomendada es la realización de talleres grupales en los que se debata los logros obtenidos en cada uno de los componentes de la experiencia.

Del mismo modo, definiremos las limitaciones o aspectos que han tenido una influencia negativa o han impedido que se alcancen los objetivos definidos por el indicador.



	PROPÓSITO	RESULTADO 1	RESULTADO 2	RESULTADO 3
<b>LIMITACIONES O DIFICULTADES</b>				

Como en los pasos anteriores aquí es importante recoger y contrastar las diversas opiniones de los actores involucrados en el proceso, teniendo presente que en esta etapa servirá para precisar y consolidar el análisis precedente y avanzar con la siguiente etapa de la sistematización. Comparar con la visión inicial de la experiencia a sistematizar.

Por ejemplo, en el I Taller de Sistematización del Micro Corredor Socioeconómico Huancané-Cojata-Putina se consolidó el siguiente cuadro de logros y limitaciones respecto al rol cumplido por los núcleos ejecutores (NE) en el desarrollo de capacidades tecnológicas.

LOGROS	LIMITACIONES
1. Los NE permiten una programación de desarrollo rural con participación de la población.	1. Ciertos núcleos no son homogéneos, hay una gran diversidad de grupos sociales.
2. Los NE administran los fondos desde su elección.	2. Peligro de una participación limitada de los NE en la selección de agentes ejecutores o los ejecutores del servicio.
3. Los NE son una cantera probada de formación de líderes locales y futuras autoridades.	3. Concentración de poder en algunos NEC centrales por motivos administrativos.
4. Los NE encaminan las posibilidades de contar con asistencia técnica.	4. No se emplean adecuadamente las redes sociales.
5. Los NE brindan mayores ventajas para la formalización	5. No siempre hay una adecuada asesoría en gestión y mercados.



**PASO 10: LECCIONES APRENDIDAS O APRENDIZAJES**

En este paso recogemos los frutos del análisis de la experiencia y de la sistematización en general, y donde el proceso encuentra su sentido y justificación. Las lecciones aprendidas nos van a mostrar aquello que la experiencia nos está enseñando: los elementos que nos permitirán mejorar la ejecución de futuros proyectos y que servirán de insumo para delinear nuevas políticas o fortalecer las ya existentes.

Las lecciones aprendidas son el resultado del proceso de aprendizaje y reflexión sobre las experiencias o componentes de un proyecto. Podemos definir las como generalizaciones que no se refieren a una circunstancia específica, sino a un tipo o categoría de situaciones. Por ejemplo: *los sistemas de garantías solidarias basados en esquemas de crédito grupal, han demostrado ser instrumentos eficaces para mejorar las tasas de recuperación en proyectos con comunidades rurales pobres en América Central* (Berdegué et al, 2007: 34). Ellas nos indican qué debemos hacer para conseguir o prevenir un determinado resultado.

Una manera práctica de documentar las lecciones aprendidas consiste en analizar las dificultades y problemas enfrentados y como se han superado, distinguiendo las situaciones de éxito y sus causas, así como resaltando los errores cometidos para evitarlos en un futuro (GTZ, s/f).

***Dificultades superadas***

Fase o etapa	Dificultades presentadas	Como se superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para prevenir resultados



***Situaciones de éxito***

Fase o etapa	Éxitos reconocidos	Factores de éxito (externos e internos)	Recomendaciones para Fases/procesos futuros

*Errores para no volver a cometer*

Fase o etapa	Errores identificados	Causas del error	Recomendaciones para fases/procesos futuros

Al consolidar las lecciones aprendidas debe tenerse en cuenta:

- ◆ Que los aprendizajes constituyen las lecciones más importantes del proceso de sistematización.
- ◆ Que pueden formularse sobre aspectos teóricos o prácticos de la experiencia.
- ◆ Que pueden expresar dudas o inquietudes que constituyan el punto de partida para nuevos aprendizajes.
- ◆ Que contribuyen a mejorar nuestras intervenciones de desarrollo.

La sistematización debe abrir un espacio de reflexión sobre las prácticas, sobre todo cuando se ha llegado a este momento de la consolidación de los aprendizajes.



## PASO 11: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Llegado este momento definiremos las principales ideas fuerza de la sistematización a nivel conceptual, metodológico y técnico. Al respecto resulta esclarecedor la distinción entre conclusiones y recomendaciones establecida por Berdegú et al (2007: 32-33).

- ❖ Una conclusión vendría a ser **“una síntesis del análisis crítico sobre una situación relevante, habitualmente sólo para ese proceso específico, que por lo general resulta de vincular varios factores asociados al mismo”**. A diferencia de la lección aprendida, referida a aspectos generalizables, la conclusión se refiere a procesos o resultados específicos. En este sentido, una conclusión podría redactarse de la siguiente manera:

*“La ausencia de interés en el tema productivo impide consolidar la cooperativa de producción. El interés de la mayoría es continuar con el trabajo asalariado, lo que genera rupturas y falta de apoyo al proceso asociativo productivo.”* (Sistematización del Proyecto Vivienda Rural Para Asalariados Rurales - Cooperativa de Producción, 2005).

- ❖ En cuanto a las recomendaciones, estas son **“una prescripción de lo que se debe hacer y quién lo debe llevar a cabo, bajo determinadas circunstancias”**. Las recomendaciones expresan de una manera directa y sencilla los aprendizajes realizados por los actores de la experiencia; ellas pueden ser de carácter general, referidas a los procesos/resultados o relativas al desempeño de los actores. Un ejemplo de recomendación sería el siguiente:

*“Se debe revalorizar el papel de los referentes locales en los procesos de desarrollo, de las escuelas rurales y de los maestros. La escuela rural, con toda su estructura y fuerte vinculación con el medio, así como su capacidad potencial de integración y articulación institucional y/o de redes sociales informales, puede y debiera tener un papel relevante en los procesos de desarrollo rural con enfoque territorial.”*

(Sistematización de experiencias de desarrollo rural con enfoque territorial, 2005).



**MÓDULO IV: REDACCIÓN FINAL****PASO 12: REDACCIÓN DEL INFORME FINAL**

Este es un paso delicado, por ello es importante que se desarrolle capacidades de redacción a través de algunos ejercicios sencillos que pueden realizarse de manera cotidiana. Por ejemplo, Marfil Francke<sup>8</sup>, señala que para tener una buena redacción hay que desarrollar previamente hábitos de lectura selectiva, pues ésta nos proveerá de pautas de construcción gramatical o de estilo que luego nos serán provechosas al redactar nuestros informes. Además, la escritura debe realizarse como un ejercicio continuo, que no es necesariamente lineal, es decir, muchas veces resulta mucho más útil y gratificante para el sistematizador empezar por el final, pues aquí hay mucha mayor libertad para ejercitar una escritura crítica y dialogante con la realidad.

Si se presentan situaciones de bloqueo, estas se superan al darle forma a algunas de estas anécdotas reveladoras, pues al escogerlas y priorizarlas surgen las ideas-fuerza sobre los aprendizajes realizados así como una especie de hilo conductor de lo que se quería decir, y porque la formulación de la anécdota sirve al mismo tiempo para alcanzar un estado de diálogo con el público que enriquece la elaboración de conocimientos.

Al redactar debe tenerse en cuenta que también estará destinado a un público externo al proyecto, por lo que debe poder comunicar los aprendizajes de la experiencia de una manera clara y directa. En este sentido, es necesario adoptar un método de exposición adecuado para que los resultados de la sistematización sean accesibles, comunicables y puedan lograr los impactos esperados. A través de este documento debe lograrse que otras personas puedan comprender la lógica y aprender los aprendizajes del proceso sin haber participado directamente en él.

Con relación a la extensión del informe, aunque no hay una regla fija, se recomienda que esta no exceda las 25 o 30 páginas. La clave está en ser concisos y puntuales, evitando recargar el texto con información que no resulte pertinente o relevante. Una buena sistematización debe tener como máximo unas 5 o 7 ideas centrales o ideas fuerzas, para que todas puedan ser implementadas.

**Recomendaciones para la redacción del informe final**

- ❖ Hacer revisar la primera versión del documento por otras personas: un punto de vista diferente puede revelar ciertas fallas, carencias, etc., que nosotros no vemos.
- ❖ Esforzarse por sintetizar las ideas, conceptos y otras informaciones, procurando decir lo esencial.
- ❖ Tratar de ser objetivo; evitar las apreciaciones y juicios personales.
- ❖ Seguir una estructura coherente (PESA, 2004).

<sup>8</sup> Mesa de expertos de sistematización. MIMDES, 15/07/09.

**ANEXO 1**

**GUÍA DE REDACCIÓN DEL INFORME FINAL**

**TÍTULO DEL DOCUMENTO:**

La redacción esta referida a los aspectos que puede contener, según los casos, el documento final.  
 Trabajar luego de recogida la información y elaboradas las Fichas de ejercicios e ingresado al Módulo III de Análisis del proceso.

ASPECTOS	CONTENIDOS sugeridos	No de páginas sugerido
<b>INTRODUCCION</b>	Desarrolle una breve presentación del tema y resuma lo que el lector encontrará en el documento y su utilidad. Responde a la pregunta de ¿Cuál es el tema principal y la relevancia de esta sistematización, (se redacta al final del trabajo).	1
<b>ANTECEDENTES</b> (puede tomar otro nombre) (Guía Paso 0)	Señale la ubicación funcional de su unidad laboral dentro de los Programas del MIMDES. (Guía Paso 0) Ejm. Rol de MIMDES en el tema. Rol del INABIF, FONCODES, legislación que la sustenta (nacional y compromisos internacionales, como Tratados, Convenios, Derechos) Mencionar el equipo de trabajo que intervino en la Sistematización por lo que hizo en la Sistematización.	1 a 2 pg
<b>MARCO de REFERENCIA</b> <b>A</b> <b>Guía</b> <b>Paso 1 –</b> <b>Paso 2 –</b> <b>Paso 3</b>	Sitúe conceptualmente el tema Ver <u>Guía Paso 1 - Paso 2 – Paso 3</u> Tema, Objeto, Marco conceptual (autores que trabajan el tema) u otras experiencias anteriores referentes al tema.  Estos datos se obtienen de sus Fichas de trabajo Hipótesis de acción del equipo que realizó la experiencia. ¿qué querían lograr con esa experiencia, antes de empezarla?	+ de 5 pag



<b>CONTEXTO ó SITUACIÓN</b> <u>Ver Guía</u> <u>Paso 4</u> <u>Paso 5</u> <u>Paso 6</u> <u>Paso 7</u>	<b>VER GUÍA PASOS 4 al 7</b> (Paso 4) Ubique el tema – definiéndolo como problema en el contexto local, regional, nacional (Paso 5) Señale cuáles son los actores de esta experiencia, actores directos, sitúe si fueron aliados o contrarios por qué y en qué momentos del proceso (ver Paso 6 y 7) - Definir dos o tres momentos del proceso:  Antes/ después Momento 1/ momento 2 / momento 3  Use las respuestas de las entrevistas y focus group, haga referencia a la verbalización de éstas por los actores, ¿como la perciben ellos en la entrevista?.	Las que usted crea por convenient
<b>ANÁLISIS / LECCIONES APRENDIDAS</b> S (Paso 8) (Paso 9) (Paso 10)	Con este paso se inicia la interpretación, y se avanza a construir los Resultados finales del proceso de Sistematización. Ubique las variables o factores que influyeron: relaciónelo con la <u>hipótesis de acción</u> (relacionar con Paso 3 y 1) Aplique la matriz de resultados (Paso 8) (Paso 9) Resuma el Cuadro de Logros y Limitaciones, analizándolos y comparándolos con el Ejercicio 1 (Paso 10) Muestre las lecciones aprendidas para aplicarlas o evitarlas en el futuro	6 a + paginas
<b>CONCLUSIONES</b>	Extraiga del análisis las Conclusiones y Recomendaciones  Señale y precise las que el documento amerite para el establecimiento de nuevas estrategias y/o políticas en el Programa o en otras entidades del Sector.	1 a 2 pag
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Identificar los Autores que han sido utilizados en el marco de referencia, por orden alfabético o cronológico de edición, desde la más reciente a la más antigua. Use la nomenclatura establecida	Los usados o referencias
<b>ANEXOS</b>	Los Anexos se numeran correlativamente y en ellos pueden ir los cuadros, las matrices, fotos, diálogos recogidos en las entrevistas u otros.	Entrevistas Document del Programa otros)
<b>PRÓLOGO</b>	Es opcional y se invita a un comentarista a prologar. En el texto va antes de la Introducción	½ a 1 pag



PAGINA ANULADA



## ANEXO 2

SELECCIÓN DE GUÍAS PRÁCTICAS DE SISTEMATIZACIÓN <sup>9</sup>.**GUÍA PRÁCTICA N° 1****¿CÓMO HACER UN PLAN DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD?  
(TÉCNICA PARA OBTENER INFORMACIÓN PRIMARIA)**

Para obtener información a través de **Entrevistas en Profundidad**, se requiere elaborar un plan de entrevistas dirigido a actores que puedan brindar información relevante al proceso.

- ¿A quienes entrevistaremos?
- ¿Quiénes los van a entrevistar?
- ¿Sobre que temas los entrevistaremos?

**Objetivos:**

- Conocer los procedimientos elementales para la realización de un plan de entrevistas.

**\*\*Procedimiento:****Organización previa**

**Paso 1:** Compruebe que el plan de entrevistas responda específicamente al eje de sistematización, verifique lo concerniente al eje o tema.

**Paso 2:** Identifique a los(las) actores(as) directa e indirectamente vinculados al proyecto, que fueron priorizados para que formarán parte del ejercicio de sistematización.

**Paso 3:** Asegurarse de que en la entrevista estén incorporados los temas fundamentales sobre los cuales se desea obtener información, opiniones y puntos de vista de los(las) entrevistados(as), con respecto a:

1. La situación inicial y su contexto, antes de empezar el proyecto o de la experiencia.
2. El proceso de intervención y su contexto
3. La situación final o actual (según el caso) y su contexto con respecto a resultados y/o beneficios obtenidos.
4. Las lecciones aprendidas de esta experiencia.

**Paso 4:** Conforme el grupo de trabajo (organización, coordinación y aplicación en campo) para realizar la entrevista en profundidad. El personal de campo del proyecto puede realizar este trabajo. De acuerdo a la cantidad de entrevistas y los lugares que se vayan a visitar, se sugieren considerar lo siguiente:

- o Entrevistadores(as)
- o Supervisor de campo -por lo general 1 por cada 5 entrevistadores(as)
- o Coordinador general del proceso de sistematización.



<sup>9</sup> **TEXTOS SELECCIONADO DE:** 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.

**Diseño****Paso 5:** Diseñe la entrevista

1. Escriba una serie de preguntas de manera sencilla y clara para que pueda ser comprendida por cada uno(a) de los y las entrevistados(as), cerciorándose de que éstas preguntas abarquen cada uno de los temas señalados en el paso No. 3.
2. Revise el contenido de la entrevista con el equipo de trabajo.
3. Estime el tiempo de la entrevista. Se recomienda que cada entrevista en profundidad no tome mas de 1 hora, por entrevistado(a)

**Entrenamiento****Paso 6:** Entrene al equipo de campo encargado de aplicar las entrevistas en profundidad.

En este paso, se debe destacar la importancia de elaborar una guía o manual sencillo en el cual se definirán las funciones de cada miembro del equipo así como la forma correcta de realizar las preguntas y abordar a el(la) entrevistado(a). Previa a la aplicación de las entrevistas se recomienda realizar un entrenamiento en el que se deberán impartir todas las instrucciones pertinentes para la aplicación de dicha entrevista.

**Paso 7:** Proceda a definir un listado de actores claves de los entrevistados(as) seleccionados(as) y de los(las) entrevistadores(as). Recuerde que el listado de actores claves se selecciona de la lista de actores de la Tarea No. 1. Además debe seleccionar cuidadosamente "quién entrevista a qué actor clave". De igual manera, se deben establecer las fechas en las cuales se realizarán las entrevistas.

**Paso 8:** Haga una prueba piloto para verificar contenido y estrategia metodológica en campo.

**Paso 9:** Lleve a cabo los ajustes a la entrevista en profundidad con base a la experiencia de la prueba piloto.

**Aplicación**

**Paso 10:** Realice la entrevista en profundidad. Luego de elaborada la entrevista y validada para conocer su verdadera efectividad en la aplicación, se procede a organizar todo lo concerniente a la aplicación de las entrevistas: organización de la documentación, fotocopias del instrumento a aplicar y de listados de control del trabajo realizado, así como de la hoja de ruta y manual o guía, entre otros.

Adicionalmente, se realizará el re-entrenamiento del equipo de campo si fuera necesario. Se deberá indicar si las encuestas deben ser grabadas o tomar notas de las entrevistas realizadas.

Luego se procede a aplicar el instrumento a los actores seleccionados(as) de acuerdo al listado que se realizó previamente, tomando en consideración el calendario de ejecución de esta actividad. El jefe de campo o supervisor será el responsable de garantizar que todas las entrevistas sean aplicadas de acuerdo al calendario establecido.

A continuación se presenta un esquema general para el Plan de Entrevistas en Profundidad:



**\*\*Plan de entrevistas en profundidad****No. de formulario** \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado(a) \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador(a): \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Tema: Preguntas:****Situación Inicial**

- a) ¿En qué condiciones iniciales se encontraban antes de comenzar el proyecto?
- b) ¿Cuáles considera Ud. que eran las razones por la que se encontraban en esta situación?

**Proceso de intervención del Proyecto**

- c) ¿Qué actividades se realizaron y cuál sería la más (positiva, negativa o innovadora) a su parecer?
- d) ¿En qué condiciones se realizaron y por qué reinaban esas condiciones?
- e) ¿Cambiaron las condiciones iniciales después de estas acciones de la experiencia o proyecto?

**Situación Actual o Final**

- f) ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron con esta experiencia o del proyecto?
- g) ¿En qué forma se pueden comprobar estos beneficios o resultados que Ud. menciona?

**Lecciones Aprendidas**

- h) ¿Cuáles son las lecciones más importantes que se derivan de las actividades del proyecto o de la experiencia?



**GUÍA PRÁCTICA N° 2****¿CÓMO HACER UN GRUPO FOCAL? (UNA TÉCNICA GRUPAL PARA OBTENER INFORMACIÓN PRIMARIA)****Introducción**

El objetivo fundamental de los grupos focales es obtener información sobre conocimientos, **sentimientos, actitudes, creencias y experiencias** en relación a un determinado tema, y con cierto nivel de profundidad que no se puede lograr utilizando otras técnicas como la observación, la entrevista personal o la encuesta social.

La técnica de los grupos focales se utiliza generalmente en investigaciones vinculadas a la medición de los niveles de satisfacción de usuarios(as), consumidores(as) o clientes de servicios. Esta puede ser utilizada como una técnica específica de recolección de información o para complementar otras, especialmente cuando se utilizan técnicas de validación y triangulación.

Aunque la técnica de los grupos focales tiene muchas ventajas, también tiene sus limitaciones. Entre las ventajas están que es posible obtener una descripción general de los conocimientos, actitudes y comportamientos sociales de un colectivo social; y obtener esa información específica y colectiva en un corto período de tiempo. Sin embargo, esta técnica se ve limitada ya que no puede generar resultados representativos, dado que el número de los participantes es relativamente pequeño y no representativo. Adicionalmente, el(la) investigador(a) en su papel de moderador(a) en el grupo de discusión, tiene menos control sobre la validez y confiabilidad de las conclusiones producidas, que en otras técnicas de recolección de información.

**Objetivos:**

Conocer los procedimientos elementales para la realización de un grupo focal.

**Procedimiento****Paso 1: Establezca un cronograma de trabajo**

Se recomienda planificar esta actividad por lo menos con cuatro a seis semanas de antelación. En el cronograma se debe considerar el tiempo que se estima necesario para realizar cada uno de los pasos requeridos para llevar a cabo la sesión del grupo focal.

**Paso 2: Identifique, analice, formule y evalúe el tema de investigación; y defina los objetivos del estudio.**

Los resultados de los grupos focales deben responder específica y **únicamente al eje** de sistematización.

**Paso 3: Defina un marco de referencia teórico - metodológico**

Es fundamental contar con un marco de referencia teórico - metodológico; éste permitirá establecer las bases del análisis de manera pertinente.



**Paso 4: Elabore un guión del contenido de la sesión del grupo focal y diseñe la guía de preguntas.**

Esta guía debe reunir los principales aspectos a tratar en la sesión, según las condiciones y experiencias personales de los(las) participantes.

Se debe asegurar de que en guía de preguntas estén incorporados los temas fundamentales sobre los cuales se desea obtener información, opiniones y puntos de vista de los(las) entrevistados(as), con respecto a:

1. La situación inicial y su contexto, antes del inicio del proyecto o de la experiencia.
2. El proceso de intervención y su contexto
3. La situación final o actual (según el caso) y su contexto con respecto a resultados y/o beneficios obtenidos.
4. Las lecciones aprendidas de esta experiencia.

De igual manera, se recomienda elaborar una matriz preliminar de preguntas y realizar una prueba piloto para seleccionarlás. Una vez se cuente con este listado de preguntas se deberá evaluar nuevamente la concordancia de este listado con los objetivos que se pretenden alcanzar, y así proceder a la selección definitiva de las preguntas.

Se debe tener presente que en el grupo focal se realizan dos tipos de preguntas: unas de tipo introductorio y/o para familiarizarse con la actividad; y otras que tratan directamente el tema en referencia. Adicionalmente, se debe valorar la posibilidad de realizar varias sesiones, en función de los temas a abordar.

**Paso 5: Defina, identifique, seleccione y comprometa a los participantes del grupo focal.**

Defina la cantidad adecuada de participantes. Haga una primera selección de los participantes de acuerdo con los atributos definidos. Se recomienda que en cada grupo focale participen entre 6 a 10 personas, todas con características similares, algunos(as) consideran que pueden involucrarse hasta 12 personas por sesión, dependerá de la experiencia. Usted debe trabajar por lo menos con 4 a 6 grupos focales. Se debe tener una población de reemplazo, aproximadamente un porcentaje del 10% del total seleccionado.

Es sumamente importante que al seleccionar y lograr el compromiso de los participantes a ser parte de la actividad, se les explique claramente los objetivos del estudio y utilización que se dará a las conclusiones del estudio.

**Paso 6: Identifique y seleccione un sitio adecuado para realizar el grupo focal**

Es recomendable seleccionar lugares que permitan contar con una atmósfera tranquila e informal, que propicie la conversación e interacción, por ejemplo una sala de conferencia. Adicionalmente, al seleccionar el lugar se debe tener presente que este debe ser un lugar considerado como "neutral"; es decir que no esté vinculados con los promotores, involucrados directos del programa o proyecto. La posición recomendada para organizar la sesión en la sala de trabajo es la de tipo "U", en la cual el(la) moderador(a) está rodeado(a) de los(las) participantes.

**Paso 7: Seleccione a el(la) moderador(a)**

Se debe seleccionar un(a) moderador(a) con conocimiento de la situación a abordar y de manejo de dinámica del grupo. Es importante que el(la)

investigador(a), en su papel de moderador(a) tenga una posición activa, alerta y perceptiva a la situación.

Es condición necesaria que el(la) moderador(a) promueva un ambiente de comunicación entre los(las) participantes que permita a estos(as) hablar entre sí, hacer preguntas, expresar dudas y opiniones. Es importante que el(la) moderador(a) mantenga la conversación sobre la temática, y que no se introduzcan tópicos ajenos a ésta.

**Paso 8: Diseñe y/o consiga los materiales de ayuda para las sesiones.**

Haga un listado de todos los materiales que requiere para las sesiones, diseñelos y/o consígalos, y téngalos con antelación a la fecha del grupo focal.

**Paso 9: Realice la sesión del grupo focal**

En la sesión del grupo focal, el(la) moderador(a) será el responsable de promover el debate planteando preguntas definidas en la guía de discusión. Este(a) deberá estimular la participación, utilizando técnicas de sondeo, con la finalidad de animar la discusión y promover una reflexión profunda entre los(las) participantes en el grupo focal; confrontar los diferentes puntos de vistas; y obtener las conclusiones de la discusión.

Se recuerda que la guía de la discusión del moderador(a) debe tener pocas preguntas (8 a 10), con la finalidad de contar con un margen de tiempo para abordar aspectos que pueden ser fundamentales para el estudio y que no habían sido previstos.

**Paso 10: Documente la actividad y analícela**

Como se indicó anteriormente, se debe haber informado al grupo que como parte de la metodología de esta técnica, se documentará la actividad. En ese sentido, se tomará notas, grabarán y/o filmarán las sesiones de trabajo. Para el análisis, en función del objetivo definido, se harán las transcripciones, revisarán notas y grabaciones, con la finalidad de obtener las conclusiones que han surgido de la interacción colectiva con base a la guía de preguntas u otros temas relevantes que hayan surgido en la sesión.



**GUÍA PRÁCTICA N° 3****GUÍA PRÁCTICA: ¿CÓMO SE ANALIZA LA INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD?****Introducción**

Una vez que se han aplicado las entrevistas en profundidad, se recogen y organizan para proceder al análisis. Dado que la información recabada se hizo mediante preguntas abiertas donde los participantes expresaron sus opiniones en cada respuesta, se requiere un ordenamiento de estas respuestas para obtener ideas centrales que ayudarán en el proceso de sistematización.

**Objetivos:**

- o Organizar la información resultante de las entrevistas.
- o Conocer que tan variada es la diversidad de opiniones y puntos de vista de los entrevistados(as) con respecto a la situación inicial, procesos de intervención, situación final y lecciones aprendidas.
- o Conocer cuáles son los principales puntos de acuerdo en los temas indicados.
- o Conocer cuáles son las principales discrepancias o diferencias en los temas indicados.

**Procedimiento:****Paso 1: Ordene la información obtenida de el(la) entrevistado(a)**

- a. Si se han grabado las entrevistas, existen dos opciones:
  - a.1. Cada entrevistador(a) transcribe las grabaciones.
  - a.2. Se designa a dos o más personas, dependiendo del volumen de trabajo, para que transcriban las entrevistas; y posteriormente, cada entrevistador(a) debe editar y analizar sus correspondientes entrevistas.
- b. Si se han tomado notas, la única opción recomendable es que el propio entrevistador(a) extraiga de sus apuntes o notas los elementos más importantes de acuerdo a los objetivos planteados en esta tarea.

**Paso 2: Realice una revisión detallada** de la información ordenada de cada entrevistado(a) para terminar de organizar la información y cerciorarse de que no se omitió ninguna información importante suministrada por los(las) entrevistados(as).

**Paso 3: Lea detenidamente cada pregunta** sobre cada uno de los 4 grandes temas que se desean investigar (situación inicial, proceso de intervención, situación final, y lecciones aprendidas). Conforme vaya leyendo, **sintetice** las principales ideas y puntos de vistas expresados por los (las) entrevistados(as), y ordénelos de acuerdo a dichos temas. (Véase Recuadro de "Principales Ideas y Puntos de Vista").

**Paso 4: Presente todos los puntos de vistas y opiniones en un cuadro** que recoja la opinión individual de todos y cada uno de los entrevistado(as). (Véase Recuadro de "Ordenamiento de Opinión Individual, según Entrevistados")



**Paso 5: Proceda a clasificar las opiniones** y puntos de vista coincidentes y en desacuerdo en cada uno de los temas en referencia. (Véase Recuadro de "Ordenamiento de Puntos Coincidentes y en Desacuerdo de Todos(as) los(as) Entrevistados/as").

<b>Ficha de Análisis N° 1</b>	
<b>Principales Ideas y Puntos de Vista (información de cada entrevistado)</b>	
<b>Nombre del entrevistado(a):</b>	
<b>Nombre del entrevistador(a):</b>	
<b>Tema</b>	<b>Síntesis de ideas principales</b>
<b>Sobre la situación inicial</b>	
<b>Sobre el proceso de intervención</b>	
<b>Sobre la situación final</b>	
<b>Sobre las lecciones aprendidas</b>	



<b>Ficha de Análisis N° 2</b>				
<b>Ordenamiento de Opinión Individual, según Entrevistados</b>				
<b>Tema</b>	<b>Entrevistados</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Sobre la</b>				

<b>situación inicial</b>				
<b>Sobre el proceso de intervención</b>				
<b>Sobre la situación Fina</b>				
<b>Sobre las lecciones Aprendidas</b>				

<b>Ficha de Análisis N° 3</b>				
<b>Principales Acuerdos y Desacuerdos Obtenidos de las Entrevistas en Profundidad</b>				
<b>Tema</b>	<b>Acuerdos</b>		<b>Desacuerdos</b>	
	Ideas en las que hay acuerdo	Personas o grupos que están de acuerdo	Ideas sobre las que no hay acuerdo	Personas o grupos que están en desacuerdo
<b>Sobre la situación inicial</b>				
<b>Sobre el proceso de intervención</b>				
<b>Sobre la situación Fina</b>				
<b>Sobre las lecciones Aprendidas</b>				



**GUÍA PRÁCTICA N° 4****¿CÓMO SE CONDUCE UN TALLER GRUPAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN FINAL DE UNA EXPERIENCIA O PROYECTO?****Introducción**

La realización de un taller grupal en el que participen los actores claves es de gran importancia en el proceso de sistematización. En estos talleres se trata de construir una visión de conjunto sobre los cuatro aspectos fundamentales de la sistematización como son: la situación inicial y su contexto; el proceso de intervención y su contexto; la situación final o actual y su contexto; así como las lecciones aprendidas que se han logrado hasta este momento con la experiencia o proyecto.

Podemos considerar que la actividad del Taller grupal es el momento más relevante del proceso de sistematización, debido a que los actores claves están presentes en un mismo tiempo y lugar para realizar discusiones grupales; compartir experiencias; explicar los aportes que han construido individual y colectivamente; retroalimentarse de cada aporte que se da y que se recibe; además de buscar consensos para lograr objetivos comunes. Es un momento de aprendizaje para todos los y las involucrados(as). Todo ello en un clima de respeto. De allí, la importancia de organizar debidamente este taller para que el evento, en su conjunto, sea un verdadero éxito.

De igual manera, es importante la forma de conducir o facilitar el mismo, lo cual requiere de manejo de las relaciones humanas, habilidad y pericia; así como conocimiento del tema de la sistematización, para que no se generen confusiones con respecto al objetivo final que se persigue.

**Objetivos**

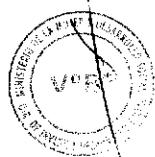
- Fomentar un proceso de aprendizaje colectivo e interactivo
- Construir una visión compartida sobre la situación inicial y su contexto, el proceso de intervención y su contexto, la situación final o actual y su contexto, y las lecciones aprendidas, haciendo énfasis en éste último aspecto.

**Procedimiento****A. Organización del Taller Grupal**

**Paso 1:** Conformar un equipo responsable de la organización y ejecución del taller.

**Paso 2:** Realizar un listado de todos los aspectos logísticos necesarios para la realización del taller. Se deben tener presente, entre otros los siguientes aspectos: programa; participantes; facilitador(a); local y alimentación; documentos y materiales de apoyo; así como detalles y requerimientos técnicos del taller, entre otros.

**Paso 3:** Se deben asignar responsabilidades a cada uno(a) de los(las) miembros(as) del equipo, de acuerdo a cada uno de estos aspectos mencionados en el punto anterior. El (la) coordinador del proceso de sistematización debe monitorear que se vayan cumpliendo estas tareas,



conocer el avance de las mismas, las dificultades que puedan surgir, y brindar apoyo en cualquier situación que se presente.

**Paso 4:** Organizar los aspectos logísticos y técnicos del taller. De acuerdo al listado, se procede, según los responsables definidos previamente, a llevar a cabo las acciones de organización del taller. Entre otras, las siguientes:

☐ **La definición del programa del evento.** Este detalle se realiza con el equipo responsable del taller, llegando a un consenso sobre los diferentes temas y participaciones que se tendrán en el evento.

☐ **La selección de los(las) participantes, así como la cantidad a invitar.**

☐ **La selección del Moderador(a) o facilitador(a) del evento:** Se debe seleccionar cuidadosamente, pues se trata de la persona que llevará la responsabilidad del programa por cuanto debe lograr mantener el interés del grupo durante toda la jornada, controlar los horarios, facilitar la participación, orientar las discusiones y saber manejarse con respeto frente a todos(as) los(las) participantes.

☐ **El local donde se desarrollará el taller.** El mismo debe ser amplio y con el mobiliario adecuado. Que cuente con las facilidades de acceso para todos los participantes donde se brinde las facilidades de ventilación, iluminación, sin problemas de acústica, u otro tipo de incomodidades.

☐ **Convocatoria.** Una vez seleccionados(as) los (las) participantes deben enviarse las invitaciones a tiempo y confirmar la asistencia de los mismos(as).

☐ **El material de apoyo:** Se refiere al material impreso que se distribuirá en el evento, el cual debe ser seleccionado, reproducido y organizado en carpetas para su debida distribución en el evento. Se procura entregar material de fácil y rápida lectura de manera que sea comprensible a todos los participantes. Igualmente, se deben considerar otros requerimientos de materiales de apoyo como papelógrafos, marcadores, cartulinas, cinta adhesiva, tijeras y otros tipos de materiales.

☐ **Coordinación de los requerimientos técnicos para el taller.** Se deben tener presente y coordinadas las dinámicas de aprendizaje que se van a utilizar, así como los trabajos de grupos y plenarias que se van a realizar.

## B. Ejecución del Taller Grupal para la Sistematización de una Experiencia

### Proyecto?

Como se ha señalado la ejecución del taller grupal es el momento clave de todo proceso de sistematización y lo que se pretende es construir una visión compartida con los actores claves con relación a los siguientes aspectos de la experiencia vivida:

1. La Situación Inicial y su Contexto
2. El Proceso de Intervención y su Contexto
3. La Situación Final o Actual y su Contexto
4. Las Lecciones Aprendidas

Para la ejecución del Taller se debe considerar el siguiente procedimiento:

#### Procedimiento:

**Paso 1:** Presentación de todos los actores claves y de sus expectativas frente al taller de sistematización. Esta parte se debe hacer mediante dinámicas de

animación y/o integración. Con ello se prepara el ambiente para el trabajo y se crea el interés sobre lo que se va a realizar en la jornada.

**Paso 2:** Explicación de los aspectos metodológicos del taller.

**Paso 3:** Compartir los resultados de la recopilación de información secundaria y primaria. En el caso de las entrevistas en profundidad, se hará uso de los cuadros que se construyeron en la Guía Práctica 5 y se someterá a la consideración de los(las) participantes. En este punto se promueve la generación de un intercambio de opiniones con respecto a si están de acuerdo o no con los resultados señalados. Se deben hacer todas las correcciones que el grupo considere pertinentes.

**Paso 4:** Conformar grupos de trabajo de aproximadamente 5 personas para proceder a considerar los puntos que se presentan a continuación.

**Paso 5:** Validación de los acuerdos principales sobre los siguientes temas:

- La situación inicial y su contexto
- El proceso de intervención y su contexto
- La situación final o actual y su contexto

En esta sección los participantes deben analizar si están conformes con el listado de los acuerdos que se reflejaron; en este ejemplo, del caso de las entrevistas en profundidad. Se dará a las diferentes mesas de trabajo un tiempo prudencial para que discutan sobre estos acuerdos y se organicen para presentar sus resultados en plenaria al resto de los participantes.

**Paso 6:** Terminada la discusión en las mesas, se hará la plenaria. Cada mesa estará representada por un vocero que expondrá al grupo. El(la) facilitador(a) del evento guiará la discusión.

**Paso 7:** Concluida la plenaria el(la) facilitador(a) hará un recuento o síntesis de lo acordado entre todos los participantes.

**Paso 8:** Luego de haber discutido sobre los acuerdos encontrados en la entrevista en los 4 temas, se procede a la discusión sobre los desacuerdos que se encontraron. El procedimiento se realiza de manera similar a los acuerdos. Se pretende llegar a acuerdos sobre los puntos en discrepancia, a través del diálogo. En los casos en que no se logre acuerdo, se debe encontrar la causa de dicho desacuerdo. Así, se debe analizar a qué se debe principalmente el desacuerdo. Se debe establecer quienes sostienen una posición y quienes sostienen la otra, y darles igual oportunidad para que expliquen el por qué de su posición. Se recomienda la creación de un comité de mediación para ayudar a construir consensos al respecto.

**Paso 9:** Discusión sobre las lecciones Aprendidas:

En este aspecto la reflexión se hace en torno a tres preguntas fundamentales:

- Si esta experiencia pudiese comenzar de nuevo, ¿qué se debería hacer de manera diferente?
- Si esta experiencia pudiese comenzar de nuevo, ¿qué se debería hacer de la misma manera?
- ¿Cuáles son las lecciones más importantes que se derivan de las actividades del proyecto o de la experiencia?



**BIBLIOGRAFÍA**

ALBOAN, IDH, HEGOA. La sistematización una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social. Bilbao, 2004.

BERDEGUÉ, Julio, OCAMPO, Ada y ESCOBAR, Germán. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guía metodológica. Versión revisada y aumentada. FIDAMERICA/PREVAL, 2007.

CHÁVEZ TAFUR, Jorge, Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización. ASOCIACIÓN ETC ANDES / FUNDACIÓN ILEIA, Lima, 2006.

DE HEGEDŪS, Pedro y VASSALLO, Miguel. Sistematización de experiencias de desarrollo rural con enfoque territorial en los departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó. UDELAR/FIDA/IICA, Montevideo, 2005.

DE ZUTTER, Pierre. Historias, Saberes y Gentes. De la experiencia al conocimiento. Escuela para el Desarrollo / Editorial Horizonte. Lima, 1997.

FRANCKE, Marfil. Lineamientos Metodológicos para la sistematización en el Secretariado Rural PERU – BOLIVIA, s/f.

FIFYA. Manual para la Sistematización de Experiencias de Fe y Alegría. Programa de Sistematización de la Federación Internacional de Fe y Alegría (P.7), Santo Domingo, 2008.

GTZ. Guía de Sistematización. Programa FORTALECE (MINEC/GTZ), El Salvador, s/f.

PESA (Programa Especial para la Seguridad Alimentaria en Centroamérica). Guía Metodológica de Sistematización. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Honduras, 2004.



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.

UPC. Guía metodológica para sistematizar experiencias en innovación. Programa de Difusión, Monitoreo y Evaluación, Lima, 2007.



**FLUJOGRAMA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS INTERVENCIONES Y EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL - MIMDES**

