

Jorge Chavez-Tafur

# Aprender de la experiencia

Una metodología para la sistematización



# **Aprender de la experiencia**

Una metodología para la sistematización

Jorge Chavez-Tafur

Fundación ILEIA / Asociación ETC Andes

Primera edición, 2006  
(Asociación etc Andes / Fundación ILEIA)

---

Chavez-Tafur, Jorge

Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización / Jorge Chavez-Tafur – Perú: Asociación ETC Andes / Fundación ILEIA, 2006  
44. p. ; 21,5 x 16,5 cm – (Serie Sistematización LEISA)  
ISBN 9972-831-05-1

Sistematización / Documentación / Agricultores /  
Desarrollo de la comunidad

Descriptores AGROVOC

---

Esta es una publicación de Asociación Ecología, Tecnología y Cultura en los Andes (Perú) en convenio con la Fundación ILEIA (Países Bajos).

Ileisa revista de agroecología: <http://latinoamerica.ileisa.info>

Ileisa network: <http://www.ileisa.info>

Correo electrónico: [ileisa-al@etcandes.com.pe](mailto:ileisa-al@etcandes.com.pe)

La presente edición recoge y actualiza el documento base utilizado durante la primera reunión del Programa Piloto de Sistematización de ILEISA (Lima, agosto de 2005), así como los aportes hechos por Karen Hampson, Rik Thijssen, Anita Ingevall y el autor (ILEIA) para la traducción al inglés. La versión final ha sido revisada por Teresa Gianella y adaptada por Carlos Maza (equipo editorial de ILEISA América Latina).

Diseño de portada: Magaly Sánchez

Foto de portada: Martín García (actividades de una Escuela de Campo para Agricultores en Junín, Perú)

Diagramación: Herta Colonia

ISBN 9972-831-05-1

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2006-8614

Impreso por Bellido Ediciones e.i.r.l., Lima, Perú

Tiraje: 10.000 ejemplares

Se autoriza la reproducción del contenido de este libro siempre y cuando se mencione al autor y a los editores. Si el contenido de este libro es utilizado dentro de alguna publicación impresa o electrónica, o transmitido por cualquier medio, los editores agradecerán el envío de una copia a ILEISA revista de agroecología, Apartado Postal 18-0745, Lima 18, Perú.

## Agradecimientos

*Este manual es uno de los resultados del Proyecto Piloto de Documentación y Sistematización llevado a cabo por la Asociación etc Andes e ileia durante los años 2004 y 2005. Su contenido se ha ido desarrollando durante varios años y fue finalizado durante la realización del proyecto piloto. Queremos expresar nuestra gratitud a todas las personas que han participado poniendo en práctica esta metodología en el Perú, incluyendo al personal del Centro de Estudios e Investigación de la Selva Alta (cedisa) de Tarapoto; a los equipos en Tumbes, Piura y Lambayeque del Proyecto Algarrobo del Instituto Nacional de Recursos Naturales (inrena); al personal del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente en Cusco; al del Proyecto de Manejo Integrado de Plagas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (Fao) en el Perú, y a los diversos equipos a cargo del programa Redes Sostenibles para la Seguridad Alimentaria (redesa) de care Perú.*

*Agradecemos a los estudiantes del curso de posgrado «Innovación Agraria para el Desarrollo Rural», especialmente a los alumnos del curso «Metodologías de Aprendizaje y Sistematización», en la Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Por supuesto, también va un agradecimiento especial a los participantes en el proyecto piloto de sistematización de leisa: Iveth Paz (Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia), Marta Madariaga y Marcos Easdale (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Bariloche, Argentina); Teresa Santiago y Max García (Arte Natura, Chiapas, México); Mariano Morales (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, Oaxaca, México); José M. Borrero (Centro de Asistencia Legal Ambiental, Cali, Colombia); Adriana Galvão Freire (Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa, Brasil); Álvaro Acevedo (Aldeas Infantiles, Tolima, Colombia), y Javier Arece (Estación Experimental de Pastos y Forrajes «Indio Hatuey», Matanzas, Cuba).*

## Índice

---

<b>Presentación</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>La sistematización de experiencias</b> .....	9
Principios .....	12
Condiciones que hay que tener en cuenta .....	14
<b>La metodología paso a paso</b> .....	16
Definición del punto de partida .....	16
Delimitación .....	19
Descripción de la experiencia .....	22
Análisis .....	25
Presentación de los resultados .....	27
Redacción del documento .....	28
<b>Referencias</b> .....	35
<b>Anexo: un caso</b> .....	36

## Presentación

Cada día, desde hace varias décadas, en diversos lugares y espacios de nuestros países, se llevan a cabo muchísimos trabajos y experimentos silenciosos que comprometen el esfuerzo y la dedicación de miles de personas. El objetivo de todas estas iniciativas es avanzar en la lucha por el desarrollo, contra la pobreza, por los derechos, la justicia y la equidad; en suma, por el desarrollo humano de la gran mayoría de nuestra población. Este gigantesco esfuerzo abarca tanto a las muchas organizaciones de la sociedad civil (de pobladores, trabajadores, microempresarios, organizaciones no gubernamentales, mujeres del campo y la ciudad; jóvenes), como a funcionarios públicos en todos los niveles.

Como es de esperar en toda empresa humana, no todos estos intentos tienen éxito, pero en todos ellos la confrontación de las voluntades y las capacidades de sus ejecutores con las problemáticas específicas que buscan resolver genera resultados susceptibles de análisis para identificar aciertos, limitaciones, condiciones favorables y otros resultados de una determinada intervención. Es decir, toda experiencia puede dar lugar a un aprendizaje si se procesa debidamente por sus ejecutores. De esta forma se puede ir generando un bagaje de conocimientos prácticos basados en el conjunto de experiencias de un determinado proceso de intervención.

Tales conocimientos prácticos pueden ser de gran utilidad. Haciendo uso del conocimiento basado en su experiencia, el grupo o la institución que la ha llevado a cabo puede hacer correcciones en su definición o conceptualización de un determinado problema; modificar su metodología de trabajo para mejorarla o, si sus actividades tienen resultados positivos, seguir construyendo sobre sus aciertos. Por otro lado, el conocimiento puede ser conservado dentro de la organización o institución para su uso por nuevos integrantes, o transferido de manera que otros grupos puedan definir y desarrollar sus propias acciones aprovechando las experiencias de otros.

Si procesos de este tipo se llevan a cabo, es claro que se debe esperar que las intervenciones de distintos grupos en diferentes

momentos sean cada vez más efectivas y que se eviten tanto los errores como las repeticiones innecesarias de actividades ya ensayadas. De esta forma se podrá encontrar que con el transcurrir del tiempo la calidad de las intervenciones en pos del desarrollo irá en aumento, logrando cada vez más impactos positivos. Pero la experiencia indica que este tipo de «círculo virtuoso» no es lo que suele encontrarse en la realidad. Más bien, lo que se tiene es que los procesos de aprendizaje de grupos e instituciones son muy escasos y que la experiencia práctica no llega a elaborarse para poder funcionar como guía de futuras acciones.

La constatación de esta realidad, junto con la convicción de que en un contexto de profundización de desigualdades, agudización de conflictos y reducción de recursos para el desarrollo es perentorio que se realicen los mayores esfuerzos para ser más eficaces, llevaron a la Asociación etc Andes a enfocarse en el tema del aprendizaje institucional y la gestión del conocimiento. Un componente clave en estos procesos es justamente la documentación y sistematización de experiencias que se propone extraer lecciones de la experiencia de los grupos o instituciones, pero que pocas veces se lleva a cabo. Un convenio de cooperación entre el Centro de Información sobre Agricultura Sostenible y de Bajos Insumos Externos (ileia, por sus siglas en inglés), y etc Andes hizo posible la elaboración de una guía para la realización de procesos de documentación y sistematización de experiencias. De esta manera Jorge Chávez-Tafur pudo dedicarse a esta tarea, volcando en ella su experiencia como asesor de sistematizaciones de numerosos programas e instituciones.

Pensamos que el fruto de este trabajo, *Aprender de la experiencia*, puede ser una guía muy útil para quienes hayan comprendido la importancia de extraer lecciones de las actividades que han llevado a cabo. Con esto, la Fundación ileia y etc Andes pensamos que estamos haciendo una contribución a los procesos de construcción de conocimiento en grupos e instituciones, aporte que tratamos de complementar con otras iniciativas en el campo de la información y difusión, como la publicación de *Ileia revista de agroecología* y otras iniciativas en curso.

## Introducción

En los últimos años se ha dicho y escrito mucho sobre la necesidad de sistematizar las experiencias de las numerosas iniciativas de desarrollo que se están llevando a cabo en todo el mundo, para aprender de sus éxitos y fracasos. Sin embargo, por diversas razones, es raro que se dedique tiempo y esfuerzo a organizar la documentación de la experiencia; a su descripción, análisis y sistematización. Durante más de 20 años, el Centro de Información sobre Agricultura Sostenible y de Bajos Insumos Externos (ileia) de los Países Bajos, ha contribuido al intercambio de información basada en experiencias de campo de pequeños agricultores que tratan de mejorar su producción de manera sostenible. Una de las mayores dificultades encontradas al intentar cumplir este objetivo ha sido la ausencia de documentación y sistematización del trabajo de campo que se desarrolla a nivel de las comunidades de agricultores. Es muy difícil compartir información sobre las metas alcanzadas, los obstáculos salvados y las lecciones aprendidas si no están documentados y sistematizados de alguna manera. De ahí que gran cantidad de información interesante, que podría contribuir a un mayor desarrollo del conocimiento sobre la agricultura sostenible, se encuentre en formatos o lenguajes no accesibles para todos; permanezca sin reflexión ni difusión, o simplemente se pierda.

Con este manual buscamos desarrollar un método capaz de ayudar a las personas a sistematizar sus experiencias. Para ello nos basamos en el trabajo de quienes desde hace tiempo han escrito o han estado involucrados en procesos de sistematización de iniciativas de desarrollo, como Daniel Selener y el equipo del Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (iirr) en Quito, Ecuador; Óscar Jara y el Centro de Estudios y Publicaciones Alforja en San José de Costa Rica; María de la Luz Morgan y Marfil Francke y la Escuela para el Desarrollo en Lima, Perú, y Mario Ardón y el equipo de Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de América Central (pasolac) en San Salvador, El Salvador. La metodología que proponemos aquí recoge también los aportes de personas e insti-



tuciones que la han puesto en práctica, logrando una mejor definición de los pasos.

El manual no se ocupa en profundidad de los aspectos teóricos relacionados con lo que es o lo que debería ser la sistematización, sino que se centra en un método práctico para apoyar la tarea de describir y analizar experiencias para alcanzar su completa sistematización. Nuestra intención es mostrar que sistematizar no tiene por qué ser un proceso difícil o complicado.

*El objetivo principal del proceso es la producción de conocimiento nuevo.*

A lo largo del manual utilizamos los términos «documentación» y «sistematización», que en conjunto deben ser entendidos como un proceso que busca organizar la información resultante de un proyecto de campo determinado, para analizarla minuciosamente y obtener lecciones a partir de ella. El objetivo principal del proceso es la producción de conocimiento nuevo. En las páginas siguientes esbozamos los principios del proceso y las condiciones básicas que deben cumplirse para dar lugar al proceso de sistematización. Más adelante presentamos los pasos que deben darse. La exposición del método se complementa con la presentación de un caso imaginario pero basado en experiencias reales, que pretende ilustrar las fases del proceso, así como el producto final que se esperaría obtener: en este caso, un artículo para publicar en una revista como *leisa*.

Frecuentemente aparecen problemas y dificultades menores durante el proceso de sistematización. No obstante, creemos que este método puede ser aplicado por cualquier institución, programa o iniciativa con voluntad de aprender más a partir de sus propios esfuerzos.

## La sistematización de experiencias

Por todo el mundo están surgiendo iniciativas que buscan mejorar el nivel de vida de la población rural. Estas iniciativas pueden basarse en temas diversos, como la salud, el agua, la educación, el manejo de recursos naturales o el desarrollo de la agricultura sostenible. Algunas intervenciones son muy puntuales y los resultados esperados de ellas son fácilmente alcanzados y claramente visibles. Otras intervenciones –como las orientadas al manejo de los recursos naturales y al desarrollo de sistemas sostenibles de producción– son más complejas, pueden tomar mucho tiempo e involucran a muchos actores y procesos diferentes. Sus resultados suelen no ser inmediatos y tienen cierto grado de incertidumbre. Por ello es necesario tener una actitud flexible y reflexiva, dispuesta a reevaluar frecuentemente lo que hacemos y a modificar nuestras prácticas y actividades para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Es de gran importancia documentar y sistematizar estas prácticas y actividades para poder utilizar las lecciones extraídas de una experiencia en el mejoramiento de nuestras iniciativas. Si los resultados de nuestras experiencias pueden ser puestos por escrito y publicados, se presenta la posibilidad de compartir la información, de modo que otros conozcan nuestro trabajo y las lecciones obtenidas en el desarrollo de una experiencia específica.

Existe un consenso generalizado en cuanto a las ventajas que tiene llevar a cabo un proceso de sistematización o con respecto a la utilidad que tiene para un proyecto, para una institución o incluso a nivel individual. Sistematizamos para reflexionar sobre nuestro trabajo, para entender mejor lo que estamos haciendo y para darlo a conocer. Sistematizamos para difundir una experiencia pero también para documentarla y evitar que «se pierda» cuando el proyecto termine y quienes estaban a cargo pasen a dedicarse a otra cosa (o se vayan a trabajar a otra institución o emigren a otra región).

Una metodología «que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación, de manera continua y participativa, de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo» (Selener *et al.*, 1996) será de gran ayuda en la sistematización de información de campo. Nos permitirá observar en detalle lo que estamos haciendo y reflexionar críticamente sobre lo que estamos logrando. Ayudará a quienes participan en la experiencia a verla desde otra perspectiva. Así, la metodología nos permitirá subrayar los aspectos positivos de la experiencia, así como poner atención en aquellos que pueden ser mejorados. Proceso minucioso de sistematización nos forzará a ejercer la autocrítica y nos permitirá estar abiertos a sugerencias y opiniones producto de la interacción con otras personas. En suma, nos ayudará a producir nuevos conocimientos para mejorar nuestras prácticas, nuestras acciones o nuestros proyectos y sus resultados.

Para Morgan y Francke (1998) «la sistematización de experiencias de promoción es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpretamos lo sucedido para comprenderlo». Su importancia está en generar conocimiento para mejorar con él la propia práctica. Citando a Óscar Jara (1994), sistematizar experiencias equivale a «entender el sentido y la lógica del proceso complejo que significa una experiencia, para extraer aprendizajes. Busca comprender por qué ese proceso se está desarrollando o se ha desarrollado de determinada manera, interpretando críticamente lo hecho y lo logrado».

Durante un proceso de sistematización reunimos tanta información como es posible; utilizamos toda la documentación disponible de un proyecto (como los informes de evaluación y otros documentos), así como las experiencias y opiniones de quienes han participado en el proyecto y de quienes han sido afectados por él. Por lo general, esta información se encuentra dispersa y en muchos casos ni siquiera está escrita o registrada de alguna otra manera.

Esto es más que una descripción de lo hecho o lo vivido. Una sistematización debe ser más que un relato de lo ocurrido (aun

cuando este relato puede ser también parte de la sistematización). Para llegar a generar conocimiento nuevo, la sistematización debe incorporar el análisis crítico de la experiencia a través de la presentación de opiniones, juicios o cuestionamientos a lo hecho y lo vivido. Esta es la base del aprendizaje.

El análisis basado en un conjunto de indicadores es un proceso relacionado directamente con la evaluación de la experiencia, al considerar objetivos y metas para determinar niveles de avance o de éxito. El análisis también está relacionado con una investigación donde se plantea una hipótesis y se trata de determinar su validez. Al ser eminentemente crítico, el análisis se basa en las opiniones o puntos de vista de quienes lo realizan, es decir, de los protagonistas mismos de una experiencia.

Tomando en cuenta estas ideas generales, el método que proponemos a través de este manual se refiere a un proceso de sistematización que busca:

- organizar la información disponible;
- analizarla minuciosamente para entender lo que ha sucedido;
- extraer conclusiones que ayudarán a producir conocimiento nuevo, y
- presentar los resultados en la forma deseada.

Usando este método, la información disponible y las opiniones de los participantes en una experiencia se compilan en una serie de tablas o cuadros, los cuales son utilizados más adelante para elaborar un documento destinado a imprimirse (grabarse, dramatizarse, subirse a internet, etc.) y distribuirse para ser conocido por otras personas. Un documento final por escrito puede ser muy largo y detallado, pero los resultados de una sistematización también pueden ser presentados de otras maneras, por ejemplo, como un artículo o ensayo en el que se presente en pocas páginas lo que se ha hecho, lo que se consiguió y lo que se ha aprendido, o también como un documental en video o un audiovisual digital que muestren las principales lecciones aprendidas o enfatizen un aspecto específico de la experiencia. Por ello, la decisión de cómo

presentar los resultados es una de las primeras que debemos tomar en un proceso de sistematización (aunque más tarde podamos cambiar nuestra decisión sobre el formato).

Nuestra propuesta metodológica puede adaptarse a muchas circunstancias diferentes. Puede aplicarse a la sistematización de actividades simples y de corta duración, de proyectos concretos, y de programas complejos o de largo alcance. Puede ser aplicada por individuos, comunidades, organizaciones de base, organizaciones no gubernamentales, redes e instituciones de gran tamaño.

Sin necesidad de discutir en profundidad los aspectos teóricos que fundamentan lo que aquí presentamos, cabe resaltar algunos de los principales elementos que definen un proceso de sistematización. Lo primero son los principios generales propuestos por Selener *et al.* (1996), seguidos de algunas condiciones necesarias para llevar a cabo el proceso. Estos principios y condiciones están relacionados con los principales problemas que se presentan en cualquier proceso de sistematización.

## Principios

Quizá lo más importante a señalar es que una sistematización debe recoger la mayor cantidad de opiniones diferentes para reflejar efectivamente las distintas experiencias y los puntos de vista de los involucrados. Si tenemos en cuenta que en una experiencia han estado involucrados diferentes actores, cada uno con sus propios puntos de vista e intereses, es lógico pensar que habrá diferentes opiniones sobre lo hecho y lo logrado. Más que buscar un consenso forzoso, la extracción de lecciones y la producción de nuevos conocimientos serán tareas más sencillas si se tiene en cuenta esta diversidad de opiniones y se logra representarlas cabalmente en el proceso de sistematización.

Ligado al tema de la recopilación e inclusión de las distintas opiniones y experiencias está el principio básico de la participación. Si bien suele ser una persona o un equipo el que se hace responsa-

ble de la tarea de sistematizar una experiencia, en todo momento debemos procurar llevar a cabo un proceso participativo. Así podremos recoger mejor las opiniones y puntos de vista de los involucrados, asegurándonos de que los resultados y conclusiones serán conocidos –y aprovechados– por todos. Un proceso participativo también permite aprovechar las habilidades de las diferentes personas para desarrollar distintas actividades, como buscar información secundaria, entrevistar a quienes participaron en la experiencia, preparar la información que debe ser presentada en forma de cuadros, diagramas o fotos, o redactar de manera clara y concisa.

Del mismo modo, en un proceso de sistematización debemos considerar el contexto general en el que se ha llevado o se lleva a cabo la experiencia, tanto en el tiempo (¿cuándo comienza la experiencia?, ¿cuánto tiempo dura?) como en el espacio (¿dónde se lleva a cabo?, ¿cuál es su alcance territorial?). Por un lado, debemos considerar la perspectiva histórica del problema y de los intentos anteriores por solucionarlo (antecedentes). Por otro lado, debemos observar e incluir también los aspectos sociales, económicos, culturales y políticos que han influido sobre las actividades y los resultados.

Por último, debemos equilibrar la recopilación de información incluyendo sólo aquello que es realmente relevante (principio de relevancia). Aún cuando debemos tratar de recopilar tanta información como sea posible, sólo aquella que es directamente relevante para los fines de la sistematización debe ser utilizada. No toda la información disponible está directamente relacionada con las decisiones tomadas o con los principales logros alcanzados. No toda la información que tenemos puede contribuir al análisis o a la extracción de lecciones: abarcar demasiado, generalmente lleva a resultados poco útiles. De ello se desprende que, en cuanto a los antecedentes de una experiencia debemos tratar de incluir sólo aquellos que realmente han influido en el proceso.

*Aún cuando debemos tratar de recopilar tanta información como sea posible, sólo aquella que es directamente relevante para los fines de la sistematización debe ser utilizada.*

## Condiciones que hay que tener en cuenta

Una revisión de muchos procesos de sistematización llevados a cabo en los últimos años da cuenta de ciertas condiciones imprescindibles para que el esfuerzo se desarrolle con éxito:

- La importancia de un apoyo claro y decidido a nivel institucional. El programa, iniciativa o institución que puso en marcha determinado proyecto debe dar todas las facilidades para que la sistematización avance y cumpla con sus objetivos, debe avalar su realización y proveer los recursos necesarios. Esto incluye el acceso a la información (informes, documentos internos del proyecto, materiales utilizados), pero también garantizar la libertad para que quienes estuvieron o están involucrados en la experiencia puedan participar en el proceso de descripción y análisis.
- La necesidad de que todos los participantes dispongan del tiempo y los recursos suficientes para participar efectivamente. Además de los miembros de un equipo, se debe pensar también en el tiempo que tienen quienes han sido o son beneficiarios del proyecto; en quienes han sido miembros del equipo pero dejaron de serlo, y en otros actores clave cuyas opiniones nos interesan especialmente: líderes de la comunidad, autoridades o representantes de otras instituciones.
- La importancia de tener una actitud abierta hacia el proceso. El proyecto no sólo será descrito sino también analizado en detalle y a profundidad. Para ello necesitamos tener una actitud crítica hacia el trabajo desarrollado y hacia nosotros mismos, intentando mostrar las cosas tal como fueron y no como hubiéramos deseado.

De lo anterior se desprende que los principales obstáculos que debe enfrentar un proceso de sistematización generalmente están relacionados con la falta de tiempo y de recursos. En muchas ocasiones estos obstáculos son reflejo de la falta de apoyo institucional, aunque también de la cantidad de actividades en las que esta-

mos todos involucrados. Para evitar estos problemas se recomienda planificar el trabajo minuciosamente mediante la distribución de tareas y funciones entre todos los involucrados.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta está relacionado con las habilidades de los participantes. Además de una actitud crítica hacia el propio trabajo se requieren también otras habilidades puntuales, como ser capaces de facilitar talleres para el intercambio de opiniones, realizar entrevistas o registrar información, entre otras. Ya que cada quién tiene distintas habilidades, lo recomendable es aprovechar lo que cada uno hace mejor, considerando que en la mayoría de los casos los equipos de trabajo son grandes y plurales.

Estas consideraciones parten de la premisa de que todos los involucrados en una experiencia o proyecto están motivados para ser parte del proceso de sistematización, entendiendo y asumiendo que el objetivo principal del proceso es la producción de conocimiento nuevo, aunque debemos reconocer que, a veces, la falta de interés por aprender, las múltiples actividades en las que por lo general estamos involucrados y el poco tiempo que tenemos para todo, puede fácilmente ser la principal limitación.



## La metodología paso a paso

### Metodología para la sistematización

1. Definición del punto de partida
2. Delimitación
3. Descripción de la experiencia
4. Análisis
5. Redacción del documento

Como hemos señalado, la metodología que aquí presentamos se basa en el trabajo de varios autores y se ha aplicado en muchos procesos de sistematización, contribuyendo así a su desarrollo. El punto de partida es la selección de un proyecto o experiencia puesta en marcha o vivida por un equipo o grupo de personas. Una vez seleccionada la experiencia, seguiremos tres fases: la delimitación precisa de la experiencia que se sistematizará, la descripción de lo vivido y de lo alcanzado, y el análisis crítico (ver recuadro). La idea es ordenar la información y las opiniones de los involu-

crados en la experiencia a través de un conjunto de matrices o cuadros, que se van mejorando con el aporte de los interesados. Tener la información ordenada facilita determinar si está completa o no. Asimismo, permite su análisis como paso fundamental para la extracción de lecciones.

Además de estas tres fases, también forman parte de la metodología: un paso previo, la definición del punto de partida, y un paso posterior: el proceso mismo de redacción o edición para la difusión de lo encontrado.

### Definición del punto de partida

Una vez que tomamos la decisión de iniciar una sistematización, es necesario aclarar algunos elementos del proceso que está por comenzar. Así, antes de empezar, es de gran ayuda determinar:

- **quién participará en el proceso:** después de identificar a todos los actores que han estado relacionados con la experiencia (autoridades, agricultores, grupos de mujeres, instituciones, escuelas), debemos decidir cuáles de ellos podrían tener una participación relevante o útil en el proceso. Es probable

que solicitemos la participación de algunos de ellos sólo para que nos brinden información. Aún así, debemos compaginar esta meta, útil para la delimitación, con la intención de que participen tantos involucrados en la experiencia como sea posible, de modo que sus opiniones estén bien representadas (incluyendo la opinión de los miembros de equipo de un proyecto). Esto ayudará a lograr una sistematización más rigurosa;

- **quién coordinará el proceso:** aún cuando la sistematización debe ser un proceso altamente participativo, es conveniente tener un coordinador que se responsabilice de definir un plan de trabajo (y de asegurar que se cumpla), de convocar reuniones, de que las diferentes actividades se lleven a cabo y de que se alcancen los objetivos;
- **de qué recursos disponemos:** considerando que la principal limitación está en el tiempo con que cuentan los participantes y en la disponibilidad de recursos, conviene determinar desde el principio cuáles son los recursos disponibles. Hay que tener en cuenta principalmente los recursos financieros (pago al personal, otros gastos), pero también los materiales o equipos que podemos necesitar: una camioneta para las visitas al campo, equipos de oficina para la redacción, etc. Debe quedar bien claro, además, cuánto tiempo dedicarán los participantes a la sistematización, de modo que puedan programarlo;
- **los plazos:** en relación con los puntos anteriores, debemos determinar no sólo cuánto tiempo durará el proceso de sistematización, sino también los momentos en que debemos terminar las diferentes etapas. Acordar un cronograma y establecer plazos resulta fundamental para alcanzar los objetivos;
- **con qué información contamos de antemano:** muchas veces tenemos ya descrito lo que hemos hecho o contamos con informes de evaluaciones que dan cuenta del éxito o el fracaso de lo que queríamos hacer. Es conveniente entonces partir con un pequeño inventario de la documentación relacionada con la experiencia, considerando tanto los documen-

tos internos como aquellas fuentes ajenas a nuestra institución u organización;

- **qué información debemos buscar:** conociendo lo que ya tenemos, podemos determinar qué información aún necesitamos conseguir o producir. Para esto, tal vez sea necesario ponernos en contacto con personas que han sido parte de la experiencia pero que ya no están involucradas. Debemos buscar también fotos, mapas, diagramas y otra información no escrita;
- **para qué y para quién:** es conveniente que todos los involucrados tengan claras las razones que están detrás del proceso así como los resultados que se espera alcanzar. También debemos definir quiénes serán los beneficiarios directos del proceso, pues esto afectará el formato y el lenguaje en que presentemos los resultados.

*Es necesario incluir una breve presentación del marco general en el que se planteó y desarrolló la experiencia.*

También es necesario incluir una breve presentación del marco general en el que se planteó y desarrolló la experiencia, incluyendo a la institución o iniciativa que la puso en marcha. Esto significa que debemos especificar los siguientes puntos:

- **los objetivos generales de la organización responsable del proyecto:** el enfoque que utiliza, las razones por las que trabaja en una región en particular, los planteamientos que responden a su presencia en una zona, las estrategias generales según las cuales organiza y realiza sus actividades;
- **la estructura de la organización:** la manera en que organiza su trabajo en el campo, la composición de sus equipos, su logística básica;
- **el período en el cual se programaron las actividades:** los plazos y las circunstancias específicas que definieron estos momentos;

- **las relaciones con otros actores:** incluyendo organizaciones de base, instituciones, autoridades, representantes del gobierno, instituciones u organismos de financiamiento, entre otros.

Habiendo definido el punto de partida, la sistematización propiamente dicha se inicia con la delimitación de la experiencia que vamos a sistematizar.

## Delimitación

La delimitación es la primera fase del proceso. La idea es seleccionar la experiencia que nos interesa documentar para, a partir de ella, especificar los principales puntos que debemos tomar en cuenta, así como aquellos que no será necesario considerar. No todo lo que hace una institución en el campo es materia de una sistematización. Por el contrario, generalmente buscamos describir y analizar sólo una de las líneas de trabajo, un proyecto o una experiencia específica, que debemos describir con independencia respecto al resto de las actividades de la organización o el grupo. Esto significa definir claramente el tema o línea de acción que vamos a sistematizar, el ámbito de intervención, los grupos meta (o participantes), los objetivos, las estrategias de intervención y el contexto general en que se han desarrollado las actividades. Para esto utilizamos un cuadro como el siguiente, con lo cual podremos obtener una primera identificación.

**Cuadro 1. Delimitación**

Título	Ámbito de intervención (localización)	Grupo meta (participantes)	Fecha de inicio y duración	Objetivos	Estrategia/enfoque	Componentes

- **Título:** es el nombre de la experiencia que deseamos sistematizar (el título con que identificaremos la experiencia en esta primera etapa no es necesariamente el mismo que llevará el documento que presentaremos al finalizar).

- **Ámbito de intervención (localización):** es la zona, provincia, distrito, comunidad o región en donde se llevaron a cabo las actividades de la experiencia.
- **Grupo meta (participantes):** son todas las personas y grupos que estuvieron o están involucrados en la experiencia. En la mayoría de los casos consideramos como grupo meta a los beneficiarios directos de las actividades. Debemos pensar también en quienes han participado de otras maneras, como puede ser el caso de las autoridades locales, de los representantes del gobierno o de personas de otras instituciones. Igualmente importante es que incluyamos en la sistematización a los ejecutores de las actividades (los miembros del equipo).
- **Fecha de inicio y duración de la experiencia:** el período seleccionado es generalmente sólo una fracción de un período mucho mayor de actividades, las cuales no necesitamos tomar en cuenta.
- **Objetivos:** ¿qué buscaba la experiencia en general?, ¿hacia dónde apuntaba el trabajo desarrollado? Al definir los objetivos de la experiencia que estamos sistematizando, conviene también identificar la relación que estos tienen con los objetivos generales o con la misión de la institución.
- **Estrategia / enfoque:** ¿cómo se planteó el trabajo? Esta columna del cuadro de delimitación se refiere a la orientación específica o a la estrategia adoptada en el desarrollo de la experiencia, como puede ser, por ejemplo, un enfoque de género o de cadenas productivas. Estas ideas serán las bases del análisis que vendrá más adelante.
- **Componentes:** en esta última columna trataremos de mostrar cómo se organizaron o dividieron las actividades que formaron parte de la experiencia, sea de acuerdo con los objetivos del proyecto, las áreas de intervención o con base en los plazos y fechas. En otras palabras, esta sección muestra cómo

se organizó e implementó la serie de actividades que ha formado parte de la experiencia.

Como hemos visto, la delimitación debe establecer límites tanto temporales como espaciales. Esto significa identificar claramente el ámbito de intervención que se va a tener en cuenta en la sistematización, concentrándose luego solamente en esa zona. A la vez, la delimitación temporal debe considerar una fecha de inicio (momento en que comenzó el trabajo que se va a sistematizar), y una fecha final que marca el momento final que consideraremos en la descripción.

Otro aspecto importante en esta etapa es diferenciar las estrategias de intervención de las actividades regulares (que detallaremos más adelante). El rubro de actividades debe mostrar lo que se ha hecho, presentando una secuencia lógica de cómo se desarrollaron las actividades a lo largo del tiempo. La estrategia o enfoque, en cambio, trata de definir algunos lineamientos específicos que determinaron la manera en que se han desarrollado estas actividades.

Esta etapa sirve también para contextualizar la experiencia que está siendo delimitada, agregando tres columnas al cuadro anterior: el contexto general, la problemática y las primeras actividades desarrolladas para tratar de enfrentar esta problemática (antecedentes). Esto puede resultar difícil para las personas que se han incorporado a la institución recientemente, pero debemos incluirlo porque será de utilidad en el momento del análisis.

### Cuadro 2. Contexto

Contexto	Problemática	Antecedentes

- **Contexto:** en esta columna nos interesa identificar los principales aspectos que influenciaron el desarrollo de la experiencia, los cuales pueden ser económicos, políticos, sociales, geográficos, ambientales u otros (por ejemplo: la realización de

elecciones locales en un momento dado, las tendencias migratorias generales, sequías, exceso de lluvias, etc.).

- **Problemática:** tan importante como la delimitación institucional es una clara definición del «problema» que el proyecto o el conjunto de actividades desarrolladas quería solucionar: ¿a qué problemas respondió el proyecto o la intervención?
- **Antecedentes:** finalmente, en esta columna debemos mencionar las experiencias y acciones desarrolladas anteriormente para, de un modo u otro, solucionar la problemática. Esto generalmente incluye el trabajo de otras instituciones en otras zonas, así como lo que se ha hecho con anterioridad en el ámbito seleccionado. En pocas palabras, busca mostrar de dónde salieron las ideas que dieron forma a este trabajo.

### Descripción de la experiencia

En la segunda fase intentamos enfocar y describir la experiencia misma que estamos sistematizando. Debemos describir todo lo hecho y todo lo logrado, incluyendo resultados no esperados, las dificultades encontradas y los resultados o metas no alcanzados.

Igual que en la fase anterior, podemos utilizar un cuadro como el siguiente para organizar la información con que ya contamos, así como para identificar la información que aún no tenemos pero deseamos incluir en la sistematización (por ejemplo, las dificultades encontradas en el trabajo de campo). Esto facilitará el diseño de encuestas o cuestionarios que utilizaremos durante el proceso.

Cuadro 3. Descripción

Componentes	Actividades	Materiales y recursos	Principales logros	Dificultades encontradas	Resultados no esperados
a) ...					
b) ...					
c) ...					

- **Componentes:** tomados directamente del cuadro anterior, los componentes son los ejes o líneas principales según los cuales se organizó el trabajo de campo. Esta división en componentes busca reflejar la organización lógica que tuvieron las actividades, agrupadas en cuanto a tema, lugar o momento. La lista de componentes en la primera columna nos servirá como punto de partida para llenar el resto del cuadro.
- **Actividades:** en esta columna enumeramos lo que se hizo en relación con cada uno de los componentes (cada componente puede tener más de una actividad). También señalaremos aquí quiénes fueron los responsables, y la participación que tuvieron los diferentes actores en cada fase de la experiencia. En la medida de lo posible, conviene incluir cantidades (número de eventos, número de involucrados o participantes), así como la frecuencia con que se desarrollaron las actividades y el lugar.
- **Materiales y recursos:** esta columna nos ayuda a identificar los recursos que fueron necesarios para el desarrollo de las actividades (humanos, financieros, tiempo, equipos, etc.)
- **Principales logros:** aquí buscamos presentar los resultados alcanzados gracias a la intervención (o desarrollo de las actividades), teniendo en cuenta los objetivos planteados al principio, en el primer cuadro (objetivos para cada tarea, componente, o también objetivos de la institución). En este momento debemos considerar diferentes puntos de vista aunque sea difícil alcanzar acuerdos entre los participantes. También es importante no limitarnos a los resultados cuantitativos.
- **Dificultades encontradas:** en esta columna buscamos identificar todos los problemas o factores negativos que afectaron el desarrollo de las actividades (o que impidieron alcanzar más o mejores resultados). Al señalar las dificultades también debemos incluir los problemas internos de la institución o del programa a cargo del desarrollo de la experiencia.



- **Resultados no esperados:** en esta columna incluiremos aquellos resultados (positivos o negativos) que no fueron específicamente buscados al iniciarse la experiencia, pero que más tarde resultaron importantes.

Una vez desarrollado, este cuadro nos dará la descripción completa de la experiencia, identificando todo lo que se ha hecho durante la intervención y todo lo que se ha logrado. Esto significa que debemos presentar todas las actividades que han sido parte de la experiencia, y ordenarlas siguiendo una secuencia (esto es, mostrar todo lo que hemos hecho, el orden que hemos seguido y la importancia de cada paso).

Debemos considerar los objetivos iniciales del proyecto y los diferentes puntos de vista manifestados por los participantes. En lo posible, esta lista también debe incluir los aspectos cualitativos de la experiencia.

*Para poder sacar conclusiones a partir de la experiencia, debemos evitar presentar sólo ideas positivas, intentando ser imparciales y estando abiertos a la crítica constructiva*

Para poder sacar conclusiones a partir de la experiencia, debemos evitar presentar sólo ideas positivas, intentando ser imparciales y estando abiertos a la crítica constructiva: un documento que sólo presenta ideas o resultados positivos tendrá muy poca credibilidad. De allí la importancia de la columna «dificultades», donde debemos incluir los problemas y los factores negativos en general. Hay que tener en cuenta la diferencia entre dificultades que se dan en la actividad misma, y condiciones desfavorables o adversas que pueden conocerse aún antes de que se inicie la experiencia (como el clima). En este cuadro asentaremos las dificultades, mientras que las condiciones desfavorables irán en la descripción del contexto.

En lo que respecta a resultados no esperados, es necesario que incluyamos aquellos resultados que se observan luego de un tiempo sin haberlo planeado, y que son de importancia para el logro de los objetivos principales. Solamente debemos tener en cuenta que «no esperado» es diferente que «no considerado». Es necesario entonces evitar la descripción de los aspectos o resultados que

no fueron considerados al planear las actividades, pero que de antemano sabíamos que se iban a dar.

Al terminar esta fase tenemos una descripción completa de la experiencia, pero aún no hemos completado el proceso de sistematización pues no hemos realizado ningún análisis. Hasta aquí no hemos presentado conocimiento nuevo sino sólo información. Para poder aprender de nuestra experiencia y presentar conocimiento nuevo es necesaria la tercera fase: el análisis.

## **Análisis**

Para poder aprender de la experiencia como un todo y dar el paso de la mera descripción a la sistematización propiamente dicha, llegamos a la etapa más importante: el análisis. Es aquí donde realizamos la síntesis y la aproximación crítica a la experiencia, a las prácticas desarrolladas y a los logros alcanzados. Esta etapa no es sólo la más importante sino también la más difícil, pues necesitamos recoger y presentar opiniones, críticas y juicios de valor sobre lo hecho y lo alcanzado, como componentes principales para la generación de conocimientos.

Partimos de la definición de un conjunto de criterios a considerar en el momento de examinar el éxito de la experiencia como un todo. Estos criterios o parámetros deben estar relacionados con los objetivos y estrategias asentados en el primer cuadro, y deben ser acordados por el grupo. Representan una especie de marco o estructura que servirá como guía general para el análisis. Resulta conveniente escoger de tres a cinco ideas generales como parámetros, que pueden ser, por ejemplo, la participación de la población local, la sostenibilidad de las actividades, la replicabilidad de la experiencia, la generación de ingresos, la organización local, la concertación entre actores, la gestión del proyecto, etc. Definir parámetros adecuados en el primer paso para un análisis óptimo.

A partir de cada parámetro identificaremos un conjunto de indicadores que, al igual que en una evaluación, nos servirán para medir una

idea en detalle, ayudándonos a especificar los aspectos más relevantes de cada uno de nuestros criterios de análisis. Los indicadores también deben ser definidos y acordados por todos los participantes, y al especificarlos, debemos intentar que incluyan todos los aspectos de la experiencia, tomando en cuenta aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Con cada uno de ellos nos referiremos a la experiencia y a los resultados alcanzados a través de un cuadro como el siguiente (en el cual mostramos dos parámetros y sólo algunos indicadores):

#### Cuadro 4. Análisis

##### Parámetro 1: Participación

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos desconocidos
Participación de mujeres en la experiencia			
Involucramiento de las autoridades			
...			

##### Parámetro 2: Sostenibilidad

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos desconocidos
Generación de ingresos propios			
Motivación e interés de la población			
...			

##### Parámetro 3: ...

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos desconocidos
...			
...			
...			

Todo aquello que ha influido positivamente o que ha contribuido al logro de alguna meta –tal y como la hemos definido a través de un indicador–, lo asentaremos en la segunda columna (aspectos positivos). Del mismo modo, en la columna de aspectos negativos incluiremos todo lo que ha tenido una influencia negativa o ha impedido que se alcancen los objetivos definidos por el indicador. La ventaja de un cuadro como este consiste en que obliga a quien está documentando a considerar todos los aspectos, tanto positivos como negativos, lo cual nos permitirá llegar a mejores conclusiones.

La columna de aspectos desconocidos nos sirve para señalar aquellos hechos o sucesos que, aún cuando sabemos que han sucedido o sucederán, no conocemos la relación que han tenido, tienen, o tendrán con las actividades en cuestión y con los resultados. Podemos incluir aquí eventos que tendrán lugar en el futuro inmediato (como la elección de nuevas autoridades o la próxima aprobación de una ley), o todo aquello que hasta el momento no hemos estudiado en detalle.

Al igual que en el cuadro anterior, resulta fundamental aquí incluir las diferentes opiniones de todos los involucrados y de quienes han sido afectados por la experiencia. Más importante aún es recordar que en este momento del proceso de sistematización estamos señalando los factores o las razones que explican un determinado resultado, por lo que no es ya necesario incluir los resultados. Un error común es mencionar en los cuadros de esta etapa del proceso los resultados alcanzados, lo que resulta una repetición de lo que ya hemos presentado en la etapa anterior. Con el análisis buscamos las razones que están detrás de los resultados o de las metas alcanzadas.

## **Presentación de los resultados**

El producto de la etapa de análisis es la identificación de las principales lecciones y de las recomendaciones que se desprenden de ellas. Con frecuencia podemos producir esta información a partir de los cuadros desarrollados durante el análisis. Una mirada más

profunda al análisis nos permitirá identificar todo aquello que podemos presentar como conocimiento nuevo, como principal resultado de la práctica y de la intervención en una zona.

El paso que sigue a la realización de un análisis detallado es la identificación de las principales lecciones aprendidas: ¿qué es lo que sabemos ahora, que no sabíamos antes de sistematizar nuestra experiencia? Reconocer y formular los conocimientos obtenidos no es difícil si pensamos en la experiencia como un todo, poniendo atención en los aspectos positivos y negativos que identificamos para los distintos parámetros en los cuadros de análisis. Los puntos importantes suelen hacerse más claros durante las discusiones colectivas que tienen lugar al llenar los cuadros. La conclusión del documento o del formato que hayamos elegido para presentar nuestra sistematización, consistirá entonces en la exposición de las principales lecciones aprendidas y de las recomendaciones que podamos dar a quienes estén involucrados en experiencias similares.

El siguiente paso es la presentación de los resultados de todo el proceso de sistematización, lo que puede hacerse de muchas maneras. Debemos usar la imaginación para encontrar el método más adecuado de presentar los resultados a nuestra audiencia (ver ejemplos en *Ieisa revista de agroecología* vol. 22, nº 1, «Sistematización para el cambio», junio de 2006). Podemos utilizar afiches o fotografías; realizar un video, una presentación audiovisual o un programa de radio; escribir historias de vida, una obra de teatro o sociodrama, o bien un panfleto, una historieta, un artículo o un libro. En la siguiente sección expondremos algunas sugerencias sobre la presentación de los resultados por escrito, esperando sobre todo que los lectores se animen a escribir un artículo a partir de la sistematización de sus experiencias ¡y lo envíen a *Ieisa*!

### **Redacción del documento**

Por lo general buscamos publicar un libro (o un documento en algún otro formato), y de esa manera mostrar y difundir el conoci-

miento producido. Esto implica todo un trabajo de edición, corrección, diseño e impresión, así como cuidar que el producto final sea visualmente agradable. Pero antes de todo eso, presentar información escrita implica un proceso de redacción.

El objetivo de esta última etapa es presentar los resultados de la sistematización de un modo accesible, capaz de llegar a quienes puedan beneficiarse directamente de ella. Como dijimos antes, los resultados pueden presentarse como un artículo breve para publicarlo en una revista, como un video, como un libro. Podemos también aprovechar los medios electrónicos de comunicación para alcanzar a nuestra audiencia a distancia; un libro no necesariamente tiene que imprimirse.

Escribir, al igual que dibujar, es un arte y a algunas personas, por tener mayor experiencia o destreza en ello, se les hace más fácil que a otras. No podemos establecer una receta o dictar instrucciones que aseguren una redacción adecuada si se siguen al pie de la letra. Lo que exponemos a continuación son sólo algunas recomendaciones que pueden ayudar a quienes deben presentar sus ideas a hacerlo de la mejor manera.

#### a) Forma y diseño del documento

1. **Utiliza un esquema o esqueleto predefinido.** Ya sea que pensemos en nuestro producto final en forma de libro o de artículo, conviene determinar su estructura antes de empezar a escribir (ver recuadro). De esta manera, al tomar la información ordenada en los cuadros, nos es más fácil «colocarla» en el lugar respectivo.

#### Esqueleto básico para un documento de sistematización

##### *Título*

##### *Presentación*

##### *Resumen*

##### *Contenido*

1. *Introducción* (explicando qué es lo que busca el documento y cómo se presentará la información)
2. *Aspectos generales*: descripción de la zona, la población o el grupo meta, el contexto, la problemática que se quería solucionar y los antecedentes
3. *Descripción de la experiencia*: descripción de todo lo hecho y lo logrado, incluyendo las dificultades o problemas enfrentados
4. *El análisis*, según los parámetros y los indicadores seleccionados
5. *Las conclusiones*, incluyendo las lecciones aprendidas y las recomendaciones

*Referencias* (las fuentes de nuestra información, sea producida por nosotros mismos o consultada)

*Anexos* (información que puede ayudar a comprender mejor la experiencia; se pueden incluir gráficos, estadísticas, testimonios, transcripciones de documentos, etc.)

2. **Establece cuotas para cada sección, como medio para determinar el nivel de detalle que alcanzará cada una.**

Las cuotas pueden ser el número de páginas o el espacio que asignaremos a cada una de las secciones del esqueleto que nos sirve de guía. Aunque parezca que el número de páginas no es importante, estas cuotas nos ayudarán a no extendernos demasiado en la descripción de un punto en particular y nos obligarán a buscar más información cuando no tengamos suficiente (ver recuadro). Es importante recordar que estas cuotas no tienen que ser forzosamente llenadas. Si en nuestro plan hemos asignado 14 páginas a describir la experiencia, pero resulta que en ocho páginas lo hemos logrado, sería innecesario seguir escribiendo sólo por obligación de cubrir la cuota. Igualmente, si las cinco páginas para desarrollar aspectos generales no son suficientes, podemos extendernos hasta que la sección esté completa. Lo más importante es que podamos brindar a nuestros lectores toda la información con claridad. Las cuotas asignadas representan el peso que queremos dar a cada sección.

**Cuotas**

Si pensamos en un libro como soporte para presentar los resultados de una sistematización y creemos que este libro puede tener unas 50 páginas, la estructura o esqueleto básico se dividiría así:

*Presentación:* 1 página

*Resumen:* 1 página

*Contenido:* 1 página

*1. Introducción:* 2 páginas

*2. Aspectos generales:* 5 páginas

*3. Descripción de la experiencia:* 14 páginas

*4. El análisis:* 17 páginas

*5. Las conclusiones:* 5 páginas

*Referencias:* 1 página

*Anexos:* 3 páginas

3. **Considera la relevancia de la información presentada en cada momento.**

En relación con las cuotas, debemos recordar que no toda la información que tenemos es directamente relevante para tratar un tema particular. Dependiendo del espacio con que contamos y del nivel de detalle que queremos mostrar, esto muchas veces significa que debemos dejar de lado aquellos datos u opiniones que no contribuyen a nuestro análisis.

4. **Evita el uso exagerado de títulos y subtítulos.**

Muchas veces es innecesario poner título a una sección pequeña pero, si la división en secciones es necesaria, debemos mantenerla simple y fácil de entender, evitando hacer subdivisiones dentro de otras subdivisiones. Por ejemplo, si el capítulo 2 se divide en

tres secciones (2.1, 2.2 y 2.3), será mejor que evitemos hacer una división dentro de alguna de ellas, a menos que sea imprescindible. Y en este caso, será mejor no numerar las nuevas divisiones o utilizar un orden sencillo, como a), b), c), y no 2.1.1, 2.1.2 ó, aún peor, 2.1.1.1, 2.1.2.1. Asimismo, debemos evitar confundir una división por secciones con un listado: a veces, al enlistar cosas las convertimos en títulos y las desarrollamos por separado, cuando un párrafo para cada elemento de la lista sería suficiente.

5. **Indica el contenido de cada capítulo o sección principal.** Luego de cada título y especialmente cuando el texto se divide de inmediato en secciones o subcapítulos, conviene señalar brevemente qué es lo que el lector va a encontrar (ver recuadro). Esto motivará al lector a leer esa sección (o por lo menos le permitirá saber qué se pierde si la salta), aunque esto signifique incluir una mayor cantidad de texto.

#### b) Lenguaje y estilo del texto

1. **Usa frases cortas.** Un párrafo que tiene sólo una larga oración es muy difícil de leer. Es mejor dividir este texto usando fórmulas comunes como «Igualmente...»; «Por otro lado...»; «De la misma manera...», o «Por el contrario...». Así, con una nueva frase breve podemos seguir hablando sobre el mismo tema. Una buena idea es mezclar frases cortas y largas para lograr variedad y hacer el texto más fácilmente comprensible (ver recuadro en la página siguiente).

#### Títulos y explicaciones

Evitemos dos (o más) títulos seguidos:

#### 4. Análisis

##### 4.1. Participación

- a) Involucramiento de las autoridades

Demos información al lector de lo que viene:

#### 4. Análisis

Para detallar y profundizar la experiencia vivida, en este capítulo presentamos el análisis. Esto se basa en cuatro parámetros identificados con la población con la que trabajamos: la participación, la concertación, el impacto y la sostenibilidad.

##### 4.1. Participación

Este parámetro se refiere al nivel de involucramiento de la población en la definición y en la ejecución de las actividades. Para medirlo hemos considerado tres grupos poblacionales: las autoridades, los representantes del gobierno y los agricultores.

- a) Involucramiento de las autoridades



### Frases cortas

¿Qué párrafo se entiende mejor?

Nuestro ámbito de intervención han sido los bosques con características físicas especiales, ubicados principalmente en los departamentos de Cajamarca, Amazonas y Lambayeque, que se caracterizan por ser ecosistemas frágiles del bosque seco tropical que soportan largos períodos de déficit hídrico, con lenta capacidad de regeneración natural, con limitada precipitación pluvial que anualmente oscila entre 60 y 120 mm.

En este punto describimos nuestro ámbito de intervención, centrándonos en las características físicas de estos bosques. Están ubicados principalmente en los departamentos de Cajamarca, Amazonas y Lambayeque, y se caracterizan por ser ecosistemas frágiles del bosque seco tropical. Como se ha señalado, estos bosques soportan largos períodos de déficit hídrico, por lo que presentan una lenta capacidad de regeneración natural. La zona registra una precipitación pluvial limitada que oscila entre 60 y 120 mm al año.

2. **Usa conjugaciones personales.** Una frase es más fácil de entender y más vívida, si el orden de sus componentes (sujeto, verbo y objeto o complemento) permite la conjugación activa del verbo, en lugar de utilizar fórmulas impersonales («se hace», «se decide»), infinitivos («el hacer», «el decidir») y gerundios («haciendo», «decidiendo»). Así, «Pedro vio la televisión», es una frase más clara, más corta y menos formal que «La televisión fue vista por Pedro», y por ello es preferible. Otro ejemplo: «El equipo evaluará el proyecto la próxima semana» sería preferible que: «La próxima semana, el proyecto será evaluado por los miembros del equipo». Hay que evitar dar rodeos (hipérboles) para decir lo que queremos decir.
3. **Escoge frases simples y usa sinónimos conocidos.** Es mejor decir «agua» que «líquido elemento». Al escribir debemos imaginar que estamos hablando con nuestros lectores para comunicarles lo más directamente posible lo que queremos decir. Para ello es mejor usar palabras que puedan ser fácilmente comprendidas.
4. **Apóyate en testimonios o citas textuales.** Incluir opiniones de los diferentes actores entre comillas sirve para darle peso a lo que estamos diciendo, y también para demostrar que nuestras afirmaciones no reflejan necesariamente la opinión de quien escribe, sino de uno o varios actores.
5. **Evita usar siglas, acrónimos y abreviaturas.**

Cuando no queda otra alternativa, indica su significado la primera vez que utilizas una abreviatura, incluyendo aquellas siglas que pueden ser conocidas por la mayoría de los lectores

potenciales, como fao, onu, minag o senasa. Si vamos a hablar de la Organización de las Naciones Unidas a lo largo de un capítulo, conviene mencionar el nombre completo la primera vez, seguido del acrónimo o siglas entre paréntesis: «(onu)», y continuar utilizando sólo las siglas en las siguientes menciones. Pero si la primera vez que vamos a hablar del Servicio Nacional de Sanidad Agraria sólo escribimos «senasa», dejaremos a muchos lectores que desconocen este acrónimo sin saber de qué estamos hablando. De igual manera, si sólo volvemos a mencionar esta institución 40 páginas más adelante, lo más probable es que el lector ya no recuerde el significado del acrónimo, por lo que lo ideal sería volver a escribir el nombre completo y no utilizar las siglas.

6. **Evita usar términos que no son de conocimiento común**, aun si son fácilmente reconocidos en tu ámbito de trabajo. No todos los lectores entenderán a qué nos referimos, por ejemplo, cuando hablamos de «subcorredores» o de «Unidades Operadoras Locales». Trata de evitar también el uso de jerga especializada o de formas muy locales del lenguaje.
7. **Usa listados para separar y organizar grandes cantidades de Información**, tal como estamos haciendo con estas recomendaciones. A lo largo de este manual hemos utilizado listados en varias ocasiones buscando presentar la información más claramente.
8. **Piensa en apoyos gráficos** como fotos, esquemas, diagramas y tablas. Esto es útil a lo largo de todo el documento, comenzando con un mapa en la sección de descripción del ámbito de intervención. Recuerda, sin embargo, que los gráficos deben ayudar a esclarecer el tema del que se habla a través de la simplificación. Evita en lo posible desarrollar complejos diagramas de flujo que puedan hacer aún más confuso un proceso en el que intervienen muchas variables.
9. **¡Sé breve!** La primera versión de un documento suele tener muchos vacíos y siempre necesita mejoras en la forma de pre-

sentar las principales ideas. La mejor recomendación para abordar estos problemas es dar el texto a la mayor cantidad posible de personas para que lo lean. Si lo lee alguien que ha participado en la experiencia, podrá decirnos si falta describir algunas actividades. Otros podrán incluir sus opiniones sobre lo que hemos dicho en el análisis. Por otro lado, si lo lee alguien que no está familiarizado con la experiencia, podrá decirnos si lo que presentamos se puede entender claramente. En cualquier caso, los beneficios de tener lectores externos para nuestro borrador son muchos.

10. **Liévalo a la práctica.** La mejor manera de entender cómo se realiza una sistematización es llevarla a cabo en la práctica. Muchos aspectos del proceso que en este manual pueden parecer muy complicados, son en realidad fáciles cuando los desarrollamos en lo concreto. Es un caso de aprender haciendo. Hay que perder el miedo ante el aprendizaje de un nuevo método, pues al hacerlo estaremos preparados para aprender también de nuestra propia experiencia. Así, seremos capaces de compartir estos aprendizajes con otros y todos podremos disfrutar de sus beneficios. Y si el formato que has elegido para presentar los resultados de tu sistematización es un artículo, no olvides enviarlo a *leisa revista de agroecología* para publicarlo en un medio de gran circulación.

Entra a la sección de «Documentación y sistematización» en nuestra página en internet, echa un vistazo a otros ejemplos, llena los cuadros y envíanos tus comentarios y sugerencias. Nosotros seguiremos actualizando y mejorando este manual e incluiremos los comentarios y experiencias que los lectores compartan con nosotros. Esperamos pronto recibir tu comunicación.

## Referencias

- Ardón Mejía, M., 2000. *Guía metodológica para la sistematización participativa de experiencias en agricultura sostenible*. Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de América Central (pasolac), San Salvador, El Salvador.
- Francke, M., y M. Morgan, 1995. *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Materiales didácticos N° 1, Escuela para el Desarrollo, Lima, Perú.
- Jara Holliday, O., 1994. *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José, Costa Rica.
- Selener, D.; G. Zapata y C. Purdy, 1996. *Documenting, evaluating and learning from our development projects: a participatory systematization workbook*. International Institute for Rural Reconstruction (iirr), Y. C. James Yen Centre, Silang, Filipinas.

## Anexo: un caso

A continuación presentamos un ejemplo que sigue paso a paso la metodología. Miembros del equipo del Programa de Desarrollo de Combustibles a partir de la Leña de Marulanda usaron esta metodología llenando los distintos cuadros y observando así en detalle lo que han hecho y lo que han alcanzado en casi diez años de trabajo. Como resultado del proceso, redactaron el artículo que incluimos aquí, que al ser complementado con fotografías, está listo para publicarse.

### 1. Delimitación

Combustibles a partir de la leña y agroforestería en Marulanda.

Título	Área y localización	Participantes	Fecha de inicio y duración	Objetivos	Estrategia / enfoque	Componentes
Combustibles a partir de la leña y agroforestería en Marulanda.	<p>Cuatro distritos en la región montañosa de Marulanda.</p> <p>Una zona de altitud media (1.600 a 2.000 metros sobre el nivel del mar) caracterizada por su producción agrícola.</p> <p>Con suelos de buena calidad.</p> <p>Lluvias suficientes (de abril a octubre).</p>	<p>Ministerio de Energía como representante del gobierno de Marulanda.</p> <p>Una empresa de consultores; su equipo técnico (administrativo y equipos de campo).</p> <p>Población local.</p>	A partir de 1996, 10 años de duración.	<p>Generar disponibilidad de leña.</p> <p>Uso eficiente de la leña en zonas rurales.</p>	<p>Introducción de 3 especies con potencial como combustible (leña).</p> <p>Incremento de nichos para plantar árboles.</p> <p>Agroforestería: no sólo combustible sino también otras ventajas.</p> <p>Introducción de estufas para cocina.</p>	<p>1. Primera fase: 1996 a 2001.</p> <p>2. Segunda fase: 2001 a 2006.</p>

Contexto	Problemas	Actividades previas
<p>Los distritos se encuentran a una altitud media y tienen condiciones adecuadas para la producción agrícola.</p> <p>La población se dedica básicamente a la agricultura (tanto en cultivos para consumo propio como en cultivos comerciales), así como a la crianza de diversas especies animales.</p> <p>Son áreas densamente pobladas, lo cual representa beneficios para los agricultores por la gran cantidad de consumidores para sus productos (buenos mercados).</p>	<p>Las fuentes de leña disponibles estaban desapareciendo rápidamente.</p> <p>Sobreexplotación generalizada del monte y de las áreas forestales. Como resultado, las mujeres tenían que dedicar cada vez más tiempo a la búsqueda y recolección de leña.</p> <p>Al mismo tiempo, el problema de la erosión empezaba a ser muy serio.</p>	<p>Desde varios años atrás, el Ministerio de Energía ha estado promoviendo la introducción de eucaliptos y acacias, intentando convencer a los agricultores de sembrar estas especies y de cuidar las plantaciones existentes.</p> <p>El mismo Ministerio ha estado introduciendo estufas, tratando de convencer a las familias, especialmente a las mujeres, de sustituir con las estufas el uso de fuego abierto (práctica muy común en la zona).</p>

## 2. Descripción de la experiencia

Componentes	Actividades	Principales logros	Dificultades enfrentadas	Resultados no esperados
1. Primera fase, 1996-2001	<ol style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de contactos.</li> <li>Producción de plantones en vivero.</li> <li>Establecimiento de plantaciones.</li> <li>Introducción de estufas.</li> <li>Monitoreo y evaluación regulares.</li> </ol>	<p>Se establecieron diversas plantaciones con eucaliptos y acacias <i>Mimosa</i>, las especies preferidas por su rápido crecimiento.</p> <p>Pocas familias usaban estas especies para leña.</p>	<p>El guanacaste (<i>Leucaena</i>) tiene problemas con la plaga <i>psyllis</i> (una especie de pulgón).</p> <p>Dado que los árboles son exóticos, las semillas deben importarse (y son muy caras), lo cual retrasa los cultivos y acarrea problemas relacionados con las lluvias.</p> <p>Condicionamientos culturales: no está bien visto que las mujeres planten y cultiven árboles.</p> <p>La comunicación con las comunidades no era efectiva; no había participación. Los contactos no eran siempre honestos.</p>	Mejor comprensión de las multifacéticas cualidades de la vida rural.

Componentes	Actividades	Principales logros	Dificultades enfrentadas	Resultados no esperados
2. Segunda fase, 2001-2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación del equipo técnico.</li> <li>2. Planeamiento.</li> <li>3. Producción de plántones en vivero.</li> <li>4. Capacitación de los agricultores en el manejo de viveros.</li> <li>5. Establecimiento de nichos en las granjas para árboles.</li> <li>6. Experimentación con el manejo de los árboles.</li> <li>7. Monitoreo, evaluación y publicaciones.</li> </ol>	<p>Aumento del número de árboles en la zona, incluyendo especies originarias.</p> <p>Aumento de la cobertura forestal y ampliación del uso de estos árboles.</p> <p>Viveros privados en varios poblados.</p> <p>Producción de leña a partir del cultivo de cercos vivos.</p> <p>Mujeres más involucradas y empoderadas.</p>		Aumento de la disponibilidad de agua en ríos estacionales.

### 3. Análisis

#### Parámetro 1: Participación

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos desconocidos
Trabajo en red; colaboración con otros	El enfoque integral del proyecto estimuló la participación de otros.	Estrecha visión del Ministerio de Energía.	
Participación de mujeres en el proyecto	Se tomaron en cuenta sus distintas tareas productivas.	Siempre muy ocupadas.	

## ► Parámetro 2: Sostenibilidad de las actividades del proyecto

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos desconocidos
Documentación y sistematización	El proyecto enfatizó la necesidad de realizar actividades de documentación y sistematización en todo momento.		
Institucionalización	El proyecto fue siempre parte del Ministerio de Energía.	El Ministerio de Energía no se involucraba. Durante mucho tiempo no asignó personal a nivel distrital.	
Disponibilidad de árboles para sembrar	Viveros privados; producción de semillas por los agricultores.		Nueva política de semillas que restringe la producción de germoplasma.

## Parámetro 3: Impacto ambiental

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos desconocidos
Biodiversidad	Siembra de muchas especies, incluyendo especies originarias.	No siempre se planea bien: árboles sembrados en cualquier parte o muy cerca.	Introducción de plagas y enfermedades. Mayor riesgo de incendios forestales.
Disponibilidad de agua en ríos	Reducción de la erosión; mejoramiento de la infiltración.		Posibilidad de aparición de conflictos.

## Parámetro 4: Impacto social y económico

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos desconocidos
Estándares de vida	Más agua; mejores posibilidades para la agricultura.		
Dignidad, estatus, satisfacción	Una «finca verde» da más estatus. Interés de personas de fuera por verla; la tierra adquiere mayor valor.	Polarización entre agricultores participantes en el proyecto y agricultores no participantes.	
Ingresos	Nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo, la venta de plántones y semillas). El forraje a partir de los árboles mejora la producción animal.		Posible competencia entre agricultores.
Migración	Algunas personas vuelven a la finca o a la actividad agrícola.		¿Es una tendencia sostenida?



## El programa forestal en Marulanda

La zona montañosa de Marulanda, aún cuando tiene un gran potencial productivo, ha experimentado un proceso intensivo en el uso de las tierras disponibles para cultivos y pastoreo, producto de la sobrepoblación. Una de las consecuencias de esta situación ha sido el rápido agotamiento de las fuentes de leña disponibles para las familias agricultoras: los arbustos y árboles de las tierras comunales que proveían de leña a las familias estaban desapareciendo por la sobreexplotación, así como de la apertura de nuevas tierras de cultivo y el sobrepastoreo.

Las mujeres, tradicionalmente responsables de la recolección de leña para uso doméstico, se veían forzadas a dedicar cada vez más tiempo a la búsqueda y recolección de leña. Las fuentes disponibles de leña se encontraban lejos de los poblados, mientras que en sus alrededores sólo era posible encontrar pequeños tocones y ramas de baja calidad. Esto ocasionaba diversos problemas en la vida cotidiana de las mujeres: la necesidad de caminar largas distancias cargando pesados haces de leña (muchas mujeres se quejaban de dolor y rigidez de cuello y espalda), escasez de tiempo para actividades sociales e incluso para descansar, y también tensión familiar. Los hombres no aceptaban que las mujeres estuvieran lejos de la casa mucho tiempo, y se quejaban de que las comidas no estaban listas a tiempo o no estaban bien preparadas.

### Intervención del programa

El análisis de las serias presiones energéticas en las montañas de Marulanda produjo el lanzamiento del Programa de Desarrollo de Combustibles a par-

tir de la Leña (pdcl) de Marulanda, por parte del gobierno nacional, en 1996. Los fondos para este programa provinieron de instituciones de financiamiento europeas y el programa quedó a cargo del Ministerio de Energía (me). Dado que el me carecía de personal de campo, el programa optó por contratar a una empresa de consultoría para llevarlo a cabo. Los consultores decidieron iniciar el trabajo en dos distritos de Marulanda, estableciendo una oficina y contratando personal de la misma zona. Todos los miembros del equipo técnico (cinco hombres y una mujer) tenían conocimientos de forestería.

Las razones para desarrollar el programa a nivel de piloteo en estos dos distritos, Comala y Macondo, fueron sus características: alta densidad de población y existencia de fincas de pequeña escala. Las familias agricultoras en su mayoría, estaban enfrentando una seria escasez de leña. Aunque los habitantes de estos dos distritos pertenecen a distintas etnias, sus sistemas productivos eran similares: una mezcla de agricultura (cultivos de autoconsumo como maíz, frijol, plátano y camote; cultivos comerciales como café, tabaco y caña de azúcar) y crianza de animales (vacas y cabras lecheras).

Ambos distritos se encuentran a una altitud media (entre 1.600 y 2.000 metros sobre el nivel del mar). Tienen una temporada de lluvias entre abril y octubre, aunque en Comala es menos intensa, registrándose alrededor de 1.450 milímetros de precipitación anual, en contraste con los 1.970 milímetros que se registran en promedio en Macondo.

Durante algunos años, el me había estado promoviendo la creación de parcelas forestales para sembrar eucaliptos y acacias *Mimosa* en las tierras co-

munales y en los alrededores de las escuelas, buscando ampliar la disponibilidad de leña de buena calidad como combustible. Al ser ambas especies de rápido crecimiento y fácil expansión, eran idóneas para satisfacer las necesidades de recolección de leña.

Paralelamente, el me había promovido también la introducción de estufas. Aunque algunas mujeres utilizaban estufas de parafina, la práctica de cocina más común era el fuego abierto y una plancha sobre tres piedras colocadas alrededor del fuego. En la perspectiva del me, esta técnica tradicional para cocinar no aprovechaba eficientemente la energía, mientras que se disponía de una buena alternativa: una estufa pequeña hecha de láminas de metal y cerámica, a precio accesible y portátil, de modo que podía utilizarse en cualquier parte.

Además de estos dos proyectos del me, el nuevo programa decidió centrarse en la introducción de tres nuevas especies con potencial para la producción de leña (*Mimosa scabrella*, *Leucaena leucocephala*, *Calliandra calothyrsus*) y en aumentar los nichos forestales para sembrar árboles, sumando parcelas privadas, propiedad de las familias agricultoras, a las ya establecidas en terrenos comunales y escolares.

### Investigación acción

El equipo del programa logró establecer un grupo de personas de contacto (formado sólo por hombres) en tres poblados del distrito de Comala y dos de Macondo. Al grupo se le dieron a conocer los resultados de la encuesta sobre energía realizada por el me dos años atrás. Durante la discusión quedó claro que los representantes seleccionados estaban dispuestos a sembrar árboles y a probar las especies propuestas por el programa.

Se decidió conjuntamente hacer un pedido de semillas de las tres especies, mientras cada uno de los representantes de los poblados establecía una parcela con una de las especies en su propia chacra. Con el personal del programa, se realizaría el monitoreo del crecimiento de las distintas especies en las chacras de los agricultores, y los resultados se discutirían dos veces al año en una reunión distrital en la que participarían las personas de contacto y otros actores de los cinco poblados (incluyendo a las autoridades de las comunidades y a otras personas).

Pronto fue claro que las mujeres no se involucraban directamente con las actividades del programa. Las responsabilidades y tareas generalmente se dividían según el género; en la tradición local, la siembra y el manejo de los recursos forestales correspondía a los hombres, aún cuando la recolección de leña y la preparación de los alimentos eran tareas femeninas. Para tratar de involucrar a las mujeres en las actividades del programa se decidió trabajar con grupos de mujeres para probar las estufas propuestas por el me.

### Resultados y conclusiones

El programa fue desarrollado durante cinco años, desde 1996 hasta 2001. En el último año, el equipo técnico realizó una amplia evaluación con la participación de un evaluador externo. Para entonces, algunos de los miembros del grupo de contacto habían logrado establecer una parcela en su chacra. Los eucaliptos y los *Mimosa scabrella* eran muy bien valorados por los contactos, dado su rápido y firme crecimiento. Los *Leucaena leucocephala* habían sufrido el ataque del pulgón *psyllis*, mientras que los *Calliandra* se veían más como plantas ornamentales por sus características arbustivas y sus llamativas flores rojas.

Aquí surgieron otros problemas. Dado que ninguna de las tres especies introducidas por el programa eran originarias de Marulanda, las semillas tenían que traerse de fuera, lo cual no sólo era costoso sino que en ocasiones el envío se demoraba. Como resultado, los plantones en el vivero del programa eran aún muy pequeños al iniciarse la temporada de lluvias y la siembra en las parcelas forestales se iniciaba cuando la temporada ya estaba muy avanzada. En algunos casos las parcelas fracasaban pues los árboles demasiado jóvenes no resistían el período de sequía.

Había pocos casos de familias beneficiadas con leña de estas parcelas. Las mujeres señalaron que no se les permitía cortar ramas de árboles de las parcelas familiares. Por otro lado, las estufas mejoradas fueron muy apreciadas por las mujeres que las habían probado. Descubrieron que no era práctico usar leña como combustible para estas estufas, pero funcionaban muy bien con carbón, más barato que la parafina. Otra ventaja era que podían desarrollar nuevas actividades productivas, como la preparación de alimentos en el mismo mercado local.

### **Ampliación del proyecto y cambio de estrategia**

Los debates al interior de la empresa consultora y del equipo técnico del programa trajeron nuevos puntos de vista. Se dieron cuenta de que el enfoque había insistido demasiado en la siembra de árboles y en la introducción de métodos más eficientes de uso de la energía para la preparación de alimentos, como si la crisis energética local fuera el único problema que enfrentaban las familias agricultoras. Los enfoques participativos de desarrollo rural habían descubierto que la problemática de Marulanda era múltiple: baja producción agrícola, escasas oportunidades económicas, escasez de

agua potable y servicios de salud y educación de mala calidad. Así, se propuso un enfoque más integrado para una posible ampliación del programa, especialmente en lo relacionado con los temas de participación de los actores y de género.

En lugar de aplicar una nueva estrategia en los mismos distritos, se sugirió a las instituciones de financiamiento iniciar el trabajo en dos distritos más (Santa María y Yoknapata), con el objetivo de extender la influencia de las actividades que ya habían tenido éxito en la primera fase. Las donaciones llegaron y el Programa de Desarrollo de Combustibles a partir de la Leña y Agroforestería (pdcla) de Marulanda comenzó a fines de 2001. La adición del término «agroforestería» era una señal del enfoque más integral adoptado ahora. El concepto de «combustibles a partir de la leña» se mantuvo porque el programa seguía formando parte de los proyectos del me.

Se contrataron nuevos miembros para el equipo del programa y para los equipos técnicos que trabajarían en los nuevos distritos incluidos en el programa. Se añadieron también coordinadores para temas de género y un asesor para temas de agroforestería. Todos los miembros del equipo (antiguos y nuevos) pasaron por un proceso de reorientación que incluyó capacitación y visitas de estudio para mejorar sus conocimientos y capacidades. El concepto de agroforestería trajo nuevas opciones para el abordaje del establecimiento de parcelas forestales (mezcla de parcelas forestales con cultivos, forestería en los límites de las chacras), y se consideraron muchas otras especies de árboles. La idea general fue que un árbol puede proveer más productos y servicios además del combustible (leña). Algunas especies podían probarse como mejoradoras de la fertilidad del suelo, o como proveedoras de sombra para cultivos y animales. Así, se abordaría el problema de la baja productividad agrícola, manteniendo la provisión de energía a

partir de la leña. Los agricultores también se mostraron interesados en el manejo de especies frutales por las oportunidades económicas que representan. Los frutales necesitarían regímenes regulares de poda, lo cual aportaría más leña.

El planeamiento de las actividades del programa involucró a representantes de los cuatro distritos. Durante este proceso se sugirió que los plantones podrían producirse directamente por los agricultores en viveros familiares, reduciendo costos y distancias de transporte, así como riesgos de daño para los propios plantones. Algunos agricultores vieron también la posibilidad de producir plantones para comercializar, creándose una nueva fuente de ingresos.

### Más resultados y conclusiones

El pdcla (segunda fase de la experiencia) se implementó durante otros cinco años. A fines de 2006 llegará a su fin y todos los temas pendientes serán transferidos directamente al me. Los resultados de esta segunda fase son hasta ahora muy alentadores. Los logros incluyen el uso de un creciente número de especies arbóreas en las parcelas forestales de los agricultores, incluyendo especies nativas de Marulanda. Es interesante notar que las especies promovidas al principio, eucalipto y acacia *Mimosa*, ya casi no se utilizan pues, aunque son buenas en cuanto a la producción de leña, su alta competitividad las hace inadecuadas para convivir con cultivos y otras especies forestales. Hoy los agricultores prefieren utilizar especies arbóreas y arbustivas que pueden combinarse con cultivos y que además de leña proveen a las familias de legumbres, frutas, bases para cercos vivos y otras construcciones; forrajes para animales y abejas; abonos verdes y medicinas. Asimismo, estas especies proveen servicios como sombra, mejoramien-

to de la fertilidad del suelo y barreras contra el viento. Hoy las fincas familiares de los cuatro distritos pueden ofrecer suficientes semillas y plantones de muchas de estas especies.

En todos los poblados que participaron en el pdcla existe al menos un vivero que produce plantones de diversas especies para comercialización a nivel local. Durante la segunda fase las mujeres se involucraron más decididamente, lo cual tiene que ver con el cambio de enfoque, que pasó de centrarse en la leña a una aproximación integrada. Las mujeres en Macondo desarrollan diversas tareas productivas, desde la siembra y el deshierbe hasta la cosecha de los cultivos principales. Han podido apreciar el efecto de los servicios de los árboles sobre la productividad de sus cultivos, sobre el cuidado de sus animales y también sobre su propio bienestar. Estos factores no sólo incrementaron la participación de las mujeres en las actividades del programa sino que también han tenido un efecto positivo en la comunicación y colaboración entre hombres y mujeres al interior de las familias. El problema de la disponibilidad y uso de leña ha podido ser discutido en las familias, provocando el interés por generar sus propias soluciones. En algunos casos se ahorra el dinero familiar para la adquisición de carbón para las estufas mejoradas, mientras en otros casos se aprovecha el follaje de arbustos frondosos sembrados en el huerto familiar, los cuales se podan, se secan y quedan como una buena provisión de combustible.

Otros impactos tanto socioeconómicos como ambientales se han observado gracias al aumento de las áreas forestales en Macondo. Muchas familias están tomando más seriamente la producción agrícola ahora que han comprobado que es posible vivir con dignidad y calidad, de la propia tierra. Algunos agricultores que habían emigrado a la ciudad, han vuelto a sus fincas para hacerlas productivas. Otros

aseguran que el valor de su propiedad ha aumentado notablemente. Aunque nadie querría vender su propiedad después de la inversión efectuada y de los buenos resultados obtenidos, dicen que de hacerlo, el precio sería mucho más alto que antes.

Un resultado ambiental que se ha observado es que los ríos estacionales hoy tienen agua durante más tiempo que antes, lo cual puede deberse a la reducción de la erosión, el mejoramiento de la infiltración y la retención de agua en el suelo que permiten las raíces de los árboles. Y la mayor disponibilidad de agua ha redundado en un mejor nivel de vida para los pobladores de esta región montañosa.

### **La sostenibilidad del proceso**

Después de diez años de trabajo, el programa llega a su fin este año. Las instituciones de financia-

miento consideran que lo mejor será terminar el programa propiamente dicho y transferir sus activos (y sus pendientes) al me. Se espera que el personal del me que ha sido comisionado a los distritos de Comala, Macondo, Santa María y Yoknapata para dar seguimiento al programa, será capaz de proporcionar asesoramiento y apoyo técnico a las comunidades que participaron del pdcla, así como a otros agricultores interesados en aprender de esta experiencia.

Todas las experiencias tanto del pdcla (primera fase) como del pdcla (segunda fase) han sido sistematizadas y puestas al alcance de los diferentes participantes. Además de esto, se han publicado varios folletos sobre diversos temas, tales como: gestión de viveros forestales, producción de semillas de calidad, manejo forestal y sistemas agroforestales, todos ellos basados en los conocimientos y experiencias producidos por el programa.

# Aprender de la experiencia

Una metodología para la sistematización

Cada vez más agricultores en América Latina buscan mejorar sus medios de vida a través de la práctica de la agricultura sostenible y de bajos insumos externos. Sin embargo, gran parte del conocimiento producido por sus experiencias de desarrollo se pierde o no logra ser compartido con otros agricultores y trabajadores del desarrollo a quienes podría ser de gran utilidad.

De ahí la creciente necesidad de incluir, como parte de las experiencias, la actividad de documentación y sistematización que permita registrar los procesos y resultados y, con ello, producir conocimiento nuevo, útil para los propios actores y capaz de ser compartido y difundido.

Este manual busca promover una metodología simple y al alcance de cualquier persona o grupo para cumplir con este objetivo. A través de la lectura y puesta en práctica de esta metodología, los lectores descubrirán que sistematizar no es un proceso difícil ni complicado, y que puede ser fácilmente integrado, como un componente natural, a sus proyectos de desarrollo.

ISBN 9972-831-05-1



9 789972 831058