

---

# **Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo**

## **Manual de sistematización participativa**

**Daniel Selener**

con Gabriela Zapata y Christopher Purdy

Instituto Internacional de Reconstrucción Rural

---





Este manual fue desarrollado por el Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), como parte de su esfuerzo continuo para fortalecer la capacidad institucional de organizaciones de desarrollo a nivel mundial.

El IIRR es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, ni afiliación política o religiosa, dedicada a mejorar la calidad de vida de poblaciones rurales pobres en países de Africa, Asia y América Latina. El IIRR nació del movimiento de desarrollo de base iniciado por el Dr. Y.C. James Yen, en la década de 1920, en China.

### Los programas del IIRR son:

- Desarrollo rural integrado
- Medio ambiente, recursos naturales y agricultura
- Salud comunitaria, reproductiva y nutrición
- Desarrollo de microempresas rurales
- Fortalecimiento organizacional

Copyright © 1996 Daniel Selener

Cualquier parte de este manual puede ser copiada, reproducida o adaptada, para satisfacer necesidades locales sin permiso del autor o IIRR, siempre y cuando se haga referencia al autor.

El IIRR tiene oficinas en Filipinas, Kenya, Ecuador y los Estados Unidos. Este manual puede ser adquirido en español o en inglés en cualquiera de estas oficinas.

---

**Sede Mundial/Asia:** Y.C. James Yen Center, Silang, Cavite 4118, Filipinas • Tel. (969) 9451 • Fax: (969) 9937 • Email: iirr@phil.gn.apc.org

**Africa:** P.O. Box 66873, Westlands, Nairobi, Kenya • Tel. (254-2) 442-610, 446-522 • Fax: (254-2) 448-148 • Email: IIRR\_Kenya@elci.gn.apc.org

**América Latina:** Pasaje Muirriagui Donoso 4451 y Avenida América, Casilla 17-08-8494, Quito, Ecuador • Tel./Fax: (593-2) 443-763 • Email: daniel@iirr.ecx.ec

**EEUU:** 475 Riverside Drive, Room 1035, New York, NY 10115, EEUU • Tel. (212) 870-2992 • Fax (212) 870-2981 • Email: iirr@nyxfer.blythe.org

---

Esperamos que este manual le sea útil. Si requiere información adicional, sírvase contactarse con cualquiera de estas direcciones.

Escrito por Daniel Selener

Edición, diseño y compaginación por Gabriela Zapata y Christopher Purdy

Artes finales por José A. Jiménez

Dibujos por Rick Cantada, Paula Weiss y Microsoft Word Clipart.

ISBN No. 9978-04-199-0



---

# Contenidos

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>SECCION 1:</b> ¿Qué es la sistematización? .....	5
<b>SECCION 2:</b> Objetivos de la sistematización .....	11
<b>SECCION 3:</b> Planificación de la sistematización .....	19
<b>SECCION 4:</b> Qué sistematizar: las áreas de análisis .....	35
<b>SECCION 5:</b> Compartiendo las lecciones .....	65
<b>SECCION 6:</b> Caja de herramientas .....	71







---

# Introducción

A pesar del creciente interés y necesidad, existen pocos conocimientos y prácticas sobre cómo diseñar, hacer seguimiento y evaluar procesos de desarrollo de manera participativa. En general, las evaluaciones formales de proyectos de desarrollo se han dedicado casi exclusivamente a medir resultados, sin la participación activa de sus beneficiarios.

El personal de organizaciones no gubernamentales (ONGs), organizaciones populares (OPs) y agencias gubernamentales (AGs) necesitan comprender los procesos operativos de los proyectos en los cuales están involucrados. Promotores y trabajadores de organizaciones de desarrollo, al igual que los beneficiarios, a menudo reflexionan sobre la forma en la cual los proyectos de desarrollo han sido diseñados y ejecutados, y pueden ser mejorados. Sin embargo, estos conocimientos son raramente documentados, analizados y compartidos de manera sistemática, para mejorar el proyecto a través de la reflexión y el aprendizaje continuo de sus procesos y resultados.

Muchos investigadores y promotores de desarrollo se están distanciando de la práctica tradicional de medir únicamente los resultados de un proyecto y buscan un entendimiento más dinámico y global, en parte, a través de la participación de los beneficiarios del proyecto. La *sistematización* satisface estas necesidades.

La *sistematización* es un proceso continuo de reflexión participativa acerca de los procesos y resultados de un proyecto, y es efectuada por los facilitadores y participantes del mismo. Este análisis sistemático genera lecciones que, a su vez, son retroalimentadas al proyecto para lograr su mejoramiento. Es un proceso que fortalece la capacidad organizacional y de aprendizaje de ONGs y OPs; lo que promueve una ejecución más efectiva de proyectos. Al mismo tiempo, la experiencia documentada es compartida con otras organizaciones de desarrollo.

---

**¿Qué proporciona este manual?**

Este manual proporciona lo siguiente:

- explica los conceptos de la sistematización
- ofrece métodos para planificar, hacer seguimiento, evaluar y mejorar los procesos y resultados de proyectos de desarrollo
- comparte algunas herramientas útiles para ejecutar un proceso de sistematización

**Contenido del manual**

El manual se divide en las siguientes secciones:

- Sección 1:** ¿Qué es la sistematización?
- Sección 2:** Objetivos de la sistematización
- Sección 3:** Planificación de la sistematización
- Sección 4:** Qué sistematizar: las áreas de análisis
- Sección 5:** Compartiendo las lecciones
- Sección 6:** Caja de herramientas

Le sugerimos que lea este manual en su totalidad, antes de comenzar a utilizarlo. Esto facilitará tanto su comprensión como su posterior uso.



---

## Bibliografía consultada

Cadena, Félix (1987a). **La sistematización como creación de saber de liberación**. Guía para la consolidación de procesos de sistematización y autoevaluación de la educación popular. Programa de apoyo a la sistematización y autoevaluación de la educación popular. CEEAL.

Cadena, Félix (1987b). **La sistematización como creación de saber de liberación**. AIPE-CEEAL: La Paz, Bolivia.

CEEAL, eds. (1988). **La sistematización en los proyectos de educación popular**. CEEAL: Santiago, Chile.

CIDE-FLACSO (1984). **Apuntes sobre sistematización de experiencias**. Informe final del seminario "Sistematización de experiencias de educación popular y acción social." Talagante, Chile, 9-13 de enero de 1984.

García Huidobro, Juan Eduardo (1980). **Aportes para el análisis y la sistematización de experiencias no-formales de educación de adultos**. UNESCO-Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe: Santiago, Chile.

Ghiso, Antonio (1989). "Educación de adultos, un camino por hacer..." En **La formación metodológica de los educadores populares**. CEEAL (eds.): Santiago de Chile.

HUMANITAS-CELATS (1988). **La sistematización de la práctica: cinco experiencias con sectores populares**. HUMANITAS-CELATS: Buenos Aires, Argentina.

Latapí, Pablo y Félix Cadena (1983). "La educación no-formal en México: un análisis de sus metodologías." En Marcela Gajardo, ed., **Teoría y práctica de la educación popular**. IDRC, Reporte -MR81s: Ottawa, Canadá.

Mejía, Marcos R. (1988). "Evaluación de la educación popular." CINEP: Bogotá, Colombia.

Pino, Eduardo (1984). **Cómo se plantea el problema de la sistematización en equipos de educación popular y de acción social**. Documento de Trabajo no.1. Seminario de sistematización. CIDE-FLACSO: Santiago, Chile.

Quiroz, Teresa (1988). "Acerca de la sistematización." En **La sistematización de la práctica: cinco experiencias con sectores populares**. HUMANITAS-CELATS: Buenos Aires, Argentina.

Quiroz, Teresa (1989). "La sistematización: un intento de operacionalización." El Canelo: Revista Chilena de Desarrollo Local, 4, 12, 26-27: Santiago, Chile.

Torres, Gloria (1988). "Ampliando la mirada." En Sergio Martínez y Horacio Walker, **Profesionales en la acción: una mirada crítica a la educación popular**. CIDE: Santiago, Chile.

---

## Agradecimientos

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo financiero de Acción Luterana Mundial, Oficina Regional Andina.

Además cuenta con el apoyo parcial proporcionado por la Oficina de Cooperación Voluntaria Privada, Oficina de Respuesta Humanitaria, Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, de Norteamérica bajo el Acuerdo de Subvenciones No. OTR-0158-A-00-084-00. Las opiniones expresadas en este manual no necesariamente reflejan aquellas de la Agencia para el Desarrollo Internacional.

El autor y equipo coordinador expresan su más profundo agradecimiento a las siguientes personas por su asistencia, comentarios y demás contribuciones durante el proceso de edición de este manual: Eric Blitz, Jacqueline Chenier, Thomas Edwards, Nelly Endara, Mary Ellen Fiewieger, Jennifer Greene, José A. Jiménez, Deborah Johnson, Mamet Magno, Paul Mundy, Jojo Pastores, Susan Purdy, Raymond Rifenburg y Norman Uphoff.

---

## Acerca del autor y equipo coordinador

**Daniel Selener**, nacido en Argentina, tiene un Doctorado en Educación para Adultos y una Maestría en Desarrollo Internacional de la Universidad de Cornell. Ahora es el Director Regional para América Latina del IIRR. Tiene amplia experiencia en fortalecimiento organizacional y métodos participativos para el desarrollo rural, y ha trabajado en América Latina y Asia

\*\*\*\*\*

**Christopher Purdy**, nacido en los Estados Unidos, tiene una Maestría en Desarrollo Internacional y Nutrición de la Universidad de Cornell. Ha trabajado con Save the Children en Etiopía y otras ONGs en los Estados Unidos. Ahora trabaja como consultor para ONGs locales e internacionales en Ecuador. Sus intereses profesionales incluyen asociaciones de organizaciones del Norte y Sur, y desarrollo institucional de ONGs.

**Gabriela Zapata**, nacida en México, tiene una Maestría en Agricultura Internacional y Desarrollo Rural de la Universidad de Cornell. Ha trabajado en México y Etiopía con ONGs locales e internacionales, y ahora trabaja como consultora para diversas ONGs en Ecuador. Sus intereses profesionales incluyen educación para adultos, métodos participativos para el desarrollo y desarrollo institucional de ONGs.

\*\*\*\*\*

Un favor: Le pedimos de favor que nos escriba y nos haga saber lo que piensa de este manual, lo que le fue útil en su trabajo y lo que podría mejorarse en futuras ediciones. Nuestra dirección es:

<p><b>Instituto Internacional de Reconstrucción Rural</b> <b>Oficina Regional para América Latina</b> <b>Casilla 17-08-8494</b> <b>Quito, ECUADOR</b> <b>Tel./Fax: (593-2) 443-763</b> <b>E-mail: daniel@iirr.ecx.ec</b></p>
--

---

Sección 5

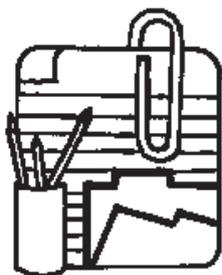
# Compartiendo las lecciones





---

# Sección 1 ¿Qué es la sistematización?



**Tarea:** Lea esta sección, discútalas con sus colegas, y asegúrese que todos entiendan los conceptos básicos de la sistematización.

**E**sta sección explicará lo siguiente:

- ☞ ¿Qué queremos decir cuando hablamos de sistematización?
- ☞ ¿Por qué debemos sistematizar?
- ☞ ¿Quiénes pueden participar en la sistematización?
- ☞ ¿Cuándo comenzar una sistematización?

## ¿Qué queremos decir cuando hablamos de sistematización?

### Definición de sistematización

La sistematización es 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.

Nuevos conocimientos son generados a través de este proceso sistemático de aprendizaje, que son retroalimentados y utilizados para tomar decisiones acerca de acciones a ejecutar, para mejorar la implementación del proyecto. Las lecciones aprendidas son posteriormente compartidas con otras organizaciones.

En este manual consideramos a “proyectos de desarrollo” a cualquier actividad de desarrollo, sea ésta formal y estructurada, o bien informal; sea o no un “proyecto” típico.

La sistematización es:	La sistematización no es:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● un proceso continuo</li> <li>● un proceso global integrado</li> <li>● un ejercicio participativo</li> <li>● una herramienta de planificación</li> <li>● una herramienta de monitoreo y evaluación continua</li> <li>● una herramienta para resolver problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● una evaluación puntual</li> <li>● una evaluación externa</li> <li>● una evaluación de impacto</li> <li>● una simple descripción del proyecto</li> <li>● una mera documentación</li> </ul>

## ¿Por qué debemos sistematizar?

La sistematización nos permite analizar nuestras experiencias en proyectos de desarrollo de una manera continua y generar conocimientos para mejorar su ejecución e impacto. De igual manera, la sistematización nos permite compartir las lecciones aprendidas.

Lo que veníamos haciendo: 	Por qué debemos sistematizar: 
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perdiendo la experiencia</li> <li>● No analizando las experiencias de manera continua</li> <li>● No retroalimentando las lecciones aprendidas, para mejorar el proyecto</li> <li>● Evaluando los proyectos solamente al final</li> </ul>	<p>Nos permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conservar la experiencia</li> <li>● Monitorear y analizar los procesos, actividades y resultados del proyecto continuamente</li> <li>● Utilizar las lecciones aprendidas, para mejorar el proyecto</li> </ul>

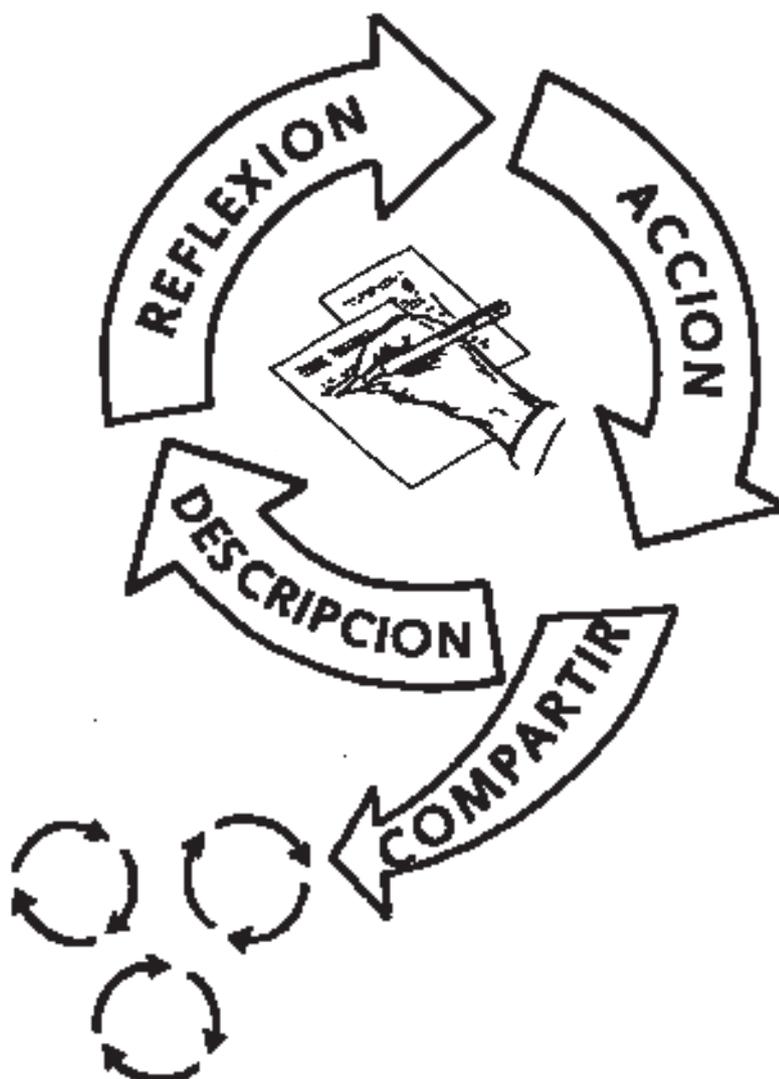
---

Las cinco actividades continuas de la sistematización son:

- descripción de actividades del proyecto
- reflexión y análisis de las actividades del proyecto
- toma de decisiones e implementación de acciones para mejorar la ejecución del proyecto
- documentación
- compartir lecciones y experiencias

Todas estas actividades deben ser documentadas para asegurar que la información se conserve para el análisis, el aprendizaje, y el poder compartir la experiencia con otras organizaciones.

Las 5 actividades principales de la sistematización



---

## ¿Quiénes pueden participar en la sistematización?

Todas aquellas personas involucradas en el diseño y ejecución de un proyecto de desarrollo pueden participar en el proceso de sistematización. Estas incluyen:



- beneficiarios del proyecto
- líderes populares
- trabajadores de desarrollo
- facilitadores
- técnicos
- trabajadores sociales
- educadores populares
- investigadores y evaluadores
- oficiales de gobierno
- donantes

## ¿Cuándo comenzar una sistematización?

Idealmente, la sistematización debe iniciarse con la planificación de un proyecto, y continuar durante su ejecución hasta su terminación.

Si esto no es posible, la sistematización puede comenzarse en cualquier momento, después de iniciado un proyecto. La sistematización no puede llevarse a cabo al final de un proyecto, ya que las experiencias vivenciales y la oportunidad para mejorar el proyecto se habrán perdido. Tal actividad sería únicamente una evaluación de impacto.

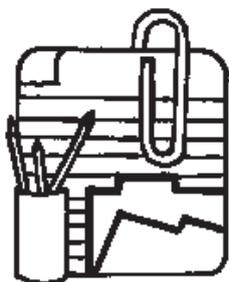
---

## Sección 2

# Los objetivos de la sistematización



## Sección 2 Objetivos de la sistematización



**Tarea:** Lea esta sección con sus colegas y asegúrese de que todos entiendan y estén de acuerdo con los objetivos de la sistematización.

**E**sta sección responderá a las siguientes preguntas:

- ☞ ¿Cuáles son los objetivos de la sistematización?
- ☞ ¿Por qué es importante sistematizar?
- ☞ ¿Qué actividades se deben desarrollar para alcanzar los objetivos de la sistematización?

### ¿Cuáles son los objetivos de la sistematización?

#### Objetivos de la sistematización

La sistematización tiene seis objetivos que se relacionan entre sí. Cada objetivo, aunque importante por sí mismo, constituye un paso para lograr el siguiente objetivo. Los objetivos se describen a continuación:

#### Seis objetivos de la sistematización:

1. Conservar información
2. Mejorar la ejecución y resultados del proyecto
3. Promover el empoderamiento popular, la auto-gestión y el desarrollo sostenible
4. Contribuir al entendimiento mutuo y a la cooperación
5. Fortalecer la capacidad organizacional
6. Fortalecer a la sociedad civil

---

## 1 Conservar información sobre el proyecto a través de la documentación

### Conservación de información

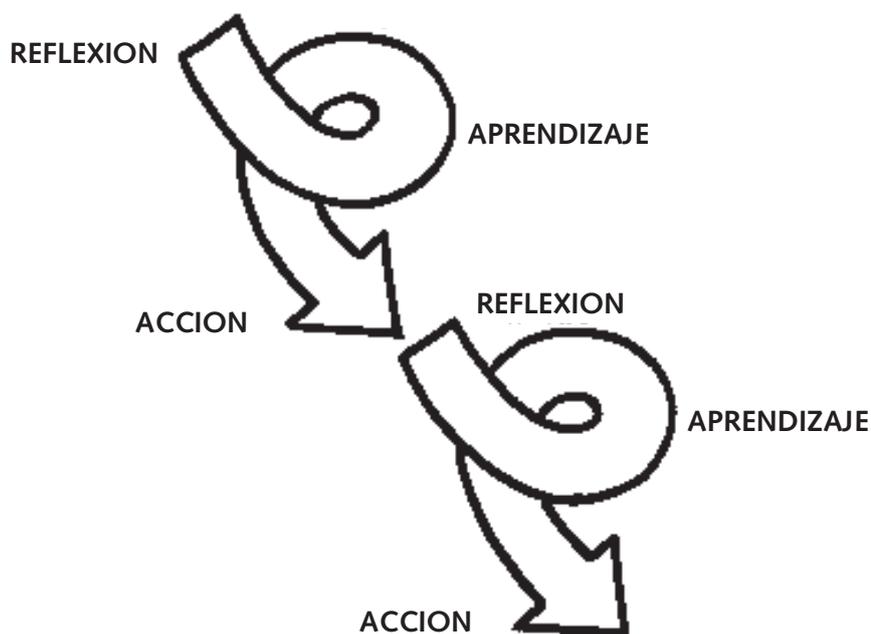
En los últimos años, trabajadores de desarrollo y beneficiarios han expresado la necesidad de describir, analizar y documentar las ricas experiencias de desarrollo que han acumulado. En su trabajo cotidiano, estas personas reflexionan a menudo sobre la planificación y ejecución de dichos proyectos, al igual que sobre su impacto y posibilidad de mejoramiento. Estas lecciones informales rara vez son documentadas, lo cual hace que la experiencia y los conocimientos se vayan perdiendo con el tiempo. El proceso de la sistematización facilita la documentación de estas experiencias, para que puedan ser utilizadas en un análisis y aprendizaje, de manera organizada y coherente. Esta información, además, sirve de base para la elaboración de informes, artículos, documentos y material de capacitación.



## 2 Mejorar continuamente la ejecución de proyectos y su resultado

### Mejoramiento de la ejecución del proyecto

La reflexión y el análisis continuos permiten a las organizaciones aprender de sus éxitos y fracasos, y de los diferentes factores que obstaculizan o facilitan la ejecución de proyectos. Las lecciones aprendidas a través de este proceso deben ser retroalimentadas al proyecto, para mejorar continuamente su ejecución, lo que redundará en un mejor logro de los resultados e impacto.



---

### 3 Promover el empoderamiento popular, la autogestión y el desarrollo sostenible a través de la participación activa de los actores

#### Participación activa

El proceso de sistematización requiere un alto grado de participación de todos los actores del proyecto en la descripción, el análisis y la toma de decisiones acerca del mismo. Si el proceso es genuinamente participativo, puede promover el empoderamiento de los beneficiarios, y motivarlos a participar activamente en la definición y satisfacción de sus propias necesidades. A su vez, este proceso también puede promover la autogestión y el desarrollo sostenible, donde los cambios y mejoras se basan en un consenso.



### 4 Contribuir al entendimiento mutuo y a la cooperación entre las comunidades y la organización de desarrollo

#### Entendimiento mutuo y cooperación

Como la sistematización es un proceso participativo, facilita el entendimiento mutuo entre los participantes del proyecto y el personal de la organización que lo apoya, con respecto a la naturaleza de los problemas de las comunidades y las acciones requeridas para resolverlos. El diálogo y la cooperación continuos son esenciales en el proceso de reflexión, planificación, ejecución y evaluación de actividades de desarrollo.



## 5 Fortalecer la capacidad organizacional a través del desarrollo de aptitudes

### Fortalecimiento de la capacidad organizacional

La sistematización ayuda al personal de organizaciones a desarrollar sus habilidades de planificación y ejecución de actividades, aprendizaje continuo y manejo eficiente de recursos. También facilita un mejor entendimiento del proyecto por parte del personal de la organización. De igual manera, este proceso permite a las organizaciones desarrollar aptitudes para iniciar y fortalecer enlaces con otras organizaciones (ONGs, OPs, AGs, y donantes), promoviendo así la cooperación y el intercambio de conocimientos.

## 6 Fortalecer a la sociedad civil a través del intercambio de conocimientos

### Fortalecimiento de la sociedad civil

Compartir las lecciones aprendidas es un aspecto importante para que las organizaciones puedan jugar un papel más significativo dentro de la sociedad civil. Las organizaciones forman parte de un sistema global, que debe ser fortalecido para tener un impacto más amplio en el desarrollo de políticas que afectan sus intereses a nivel local, regional, nacional, e inclusive internacional.

Compartir conocimientos y experiencias con otras organizaciones ahorra tiempo y recursos, ya que puede impedir que otras organizaciones cometan errores similares. En esta forma, la sistematización facilita el aprendizaje institucional, la resolución de problemas comunes, el fortalecimiento de la capacidad institucional y el trabajo en redes. Además, si esta información es compartida con donantes, estos tendrán una mejor idea de las necesidades y capacidad de las diversas organizaciones, y les permitirá asignar más eficientemente los recursos. Todo esto puede lograrse a través de talleres, conferencias, cursos de capacitación, publicaciones y redes formales e informales.



---

## Logrando los objetivos: actividades de la sistematización

Para lograr estos objetivos, existen actividades específicas que deben realizarse. Estas actividades se encuentran resumidas en el siguiente cuadro:

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>
1. Conservar la información.	Documentar las actividades del proyecto.
2. Mejorar la ejecución del proyecto y sus resultados e impacto.	Analizar continuamente los procesos de diseño y ejecución del proyecto y sus resultados, y ejecutar acciones para el cambio.
3. Promover el empoderamiento popular, auto-gestión y desarrollo sostenible.	Asegurar la participación genuina de todos los actores.
4. Contribuir al entendimiento mutuo y a la cooperación.	Trabajar conjuntamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de desarrollo, entre los beneficiarios y demás actores.
5. Fortalecer la capacidad organizacional.	Utilizar las lecciones aprendidas:  1) para un mejor diseño y manejo de la planificación, la ejecución de actividades, la administración y las finanzas.  2) para colaborar con otras organizaciones.
6. Fortalecer a la sociedad civil.	Hacer contactos, colaborar con otras organizaciones, intercambiar información, y promover el cabildeo y la presión política.



---

## Sección 3

# Planificación de la sistematización



---

## Sección 3 Planificación de la sistematización

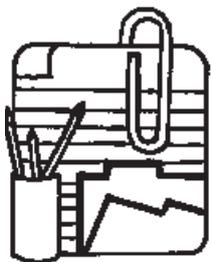
**E**n esta sección compartiremos cómo planificar un proceso de sistematización. La sección se divide en tres partes:

-  Principios que guían la sistematización
-  Aspectos que deben considerarse y preguntas que responderse antes de comenzar la sistematización
-  Soluciones a posibles obstáculos durante la sistematización

### Principios que guían la sistematización

#### **Principios de la sistematización:**

1. Relevancia y necesidad
2. Integralidad o globalidad
3. Perspectiva histórica
4. Relatividad de la información
5. Pluralidad de opiniones y conocimientos
6. Uso del conocimiento local y científico
7. Participación



**Tarea:** Reúnase en grupo para discutir los principios que se explican a continuación y ver cómo estos se relacionan con la sistematización de su proyecto.

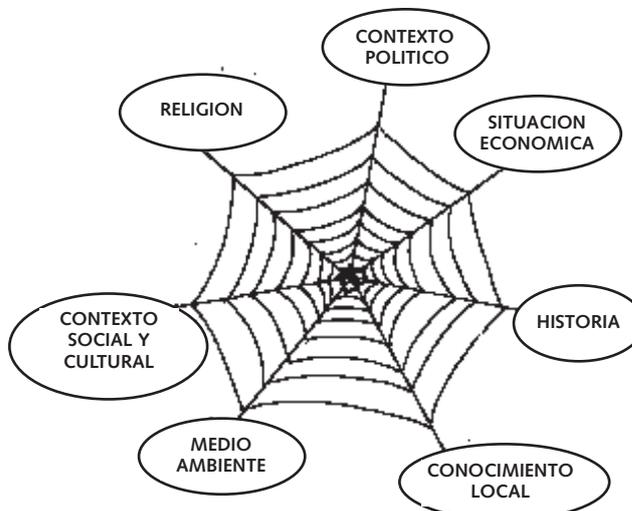
## 1 Relevancia y necesidad

La sistematización debe emprenderse únicamente cuando todos los diferentes actores del proyecto, especialmente sus beneficiarios, la perciban como útil y necesaria. De lo contrario, se estaría emprendiendo un proceso que no serviría de mucho.



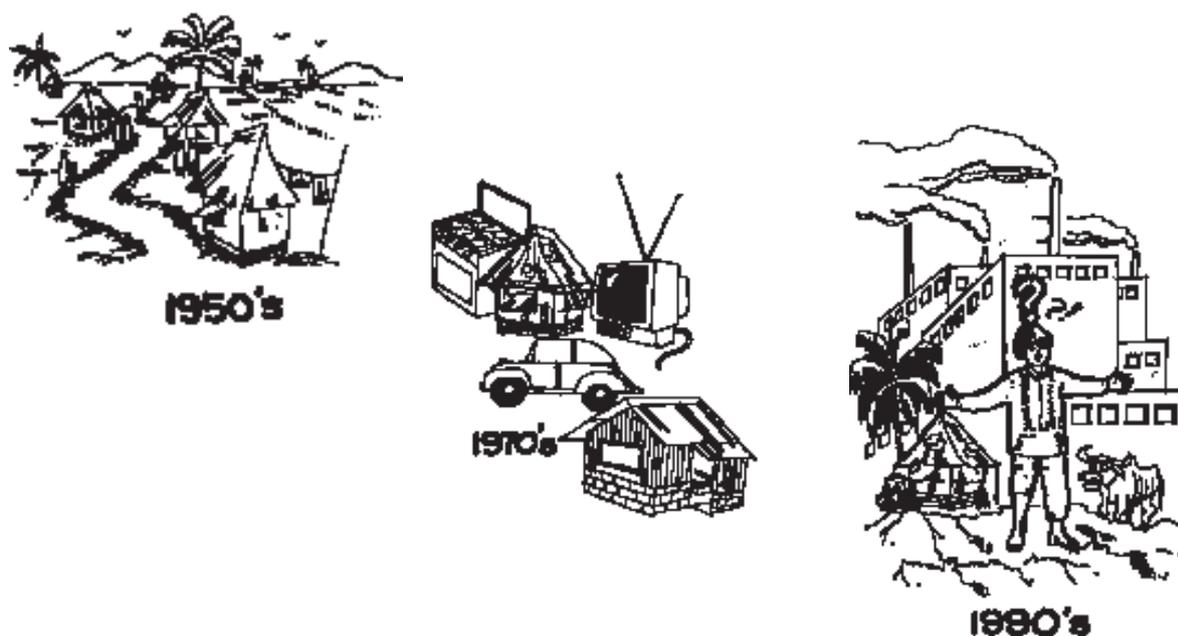
## 2 Integralidad o globalidad

El proyecto debe ser analizado dentro del contexto más amplio de la sociedad, tomando en cuenta entre otros, los aspectos sociales, económicos, políticos y culturales que lo influyen. Por consiguiente, la información obtenida durante la sistematización debe ser analizada desde una perspectiva integral o global.



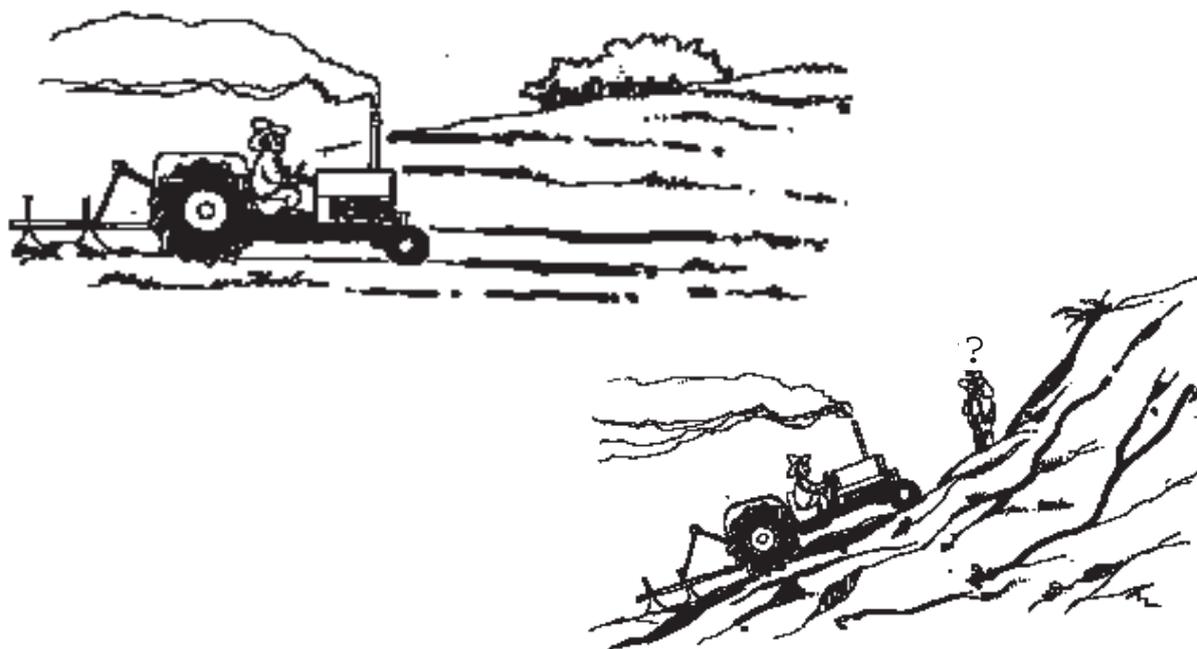
### 3 Perspectiva histórica

Es importante considerar las raíces históricas del problema que el proyecto intenta solucionar. Al entender mejor las tendencias y aprender de los éxitos y fracasos del pasado, la gente puede jugar un papel más efectivo en la determinación de su futuro.



### 4 Relatividad de la información

Debe tomarse en cuenta que las acciones ejecutadas y lecciones aprendidas pueden ser relevantes o ciertas únicamente para una situación en particular. Esto debe considerarse si se desea replicar o compartir las experiencias.



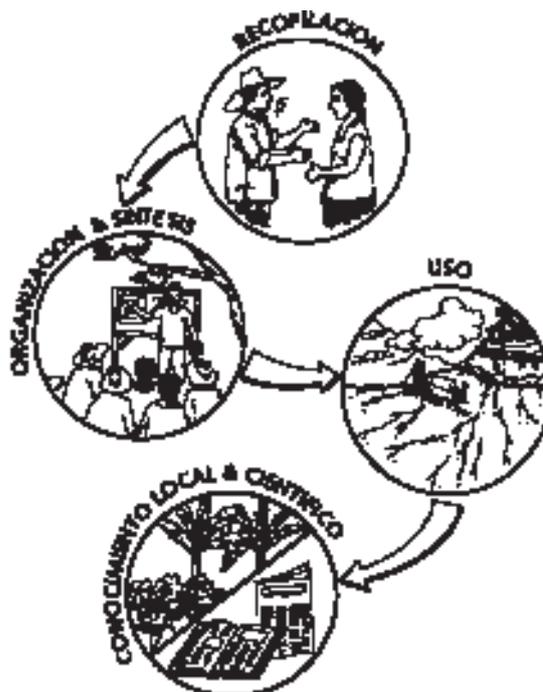
## 5 Pluralidad de opiniones y conocimientos

Recuerde que la realidad se puede interpretar de muchas maneras. Cada persona ve el mundo a través de sus propios “lentes”, que son producto de una gran variedad de factores, tales como su cultura, educación, género y edad. Esta pluralidad de conocimientos y puntos de vista enriquecen el proceso de la sistematización.



## 6 Uso del conocimiento local y científico

La sistematización permite la recopilación, organización, síntesis y utilización de los conocimientos locales y científicos existentes en una comunidad. Estos conocimientos pueden ser históricos, económicos, técnicos, sociales o políticos. La sistematización también permite la creación de nuevos conocimientos en relación con el proyecto que está siendo ejecutado.



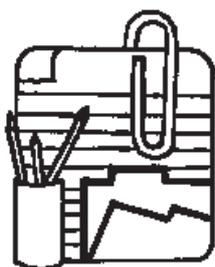
---

## 7 Participación

La descripción y el análisis de un proyecto deben realizarse de una manera participativa, en la cual se tome en cuenta el punto de vista de todos. No debe responsabilizarse a un solo individuo de la tarea de documentar y sistematizar un proyecto. Al contrario, en la generación de conocimientos y lecciones, deben participar diferentes actores, para incluir las diversas formas de ver e interpretar la realidad. Esto aumentará la posibilidad de que las decisiones que se tomen sean aceptadas y respetadas por todos; lo que impulsará procesos democráticos.



## Aspectos que deben considerarse antes de sistematizar



**Tarea:** Antes de iniciar una sistematización, analice cuidadosamente los siguientes aspectos, con los participantes del ejercicio.

**L**os aspectos que deben considerarse antes de comenzar la sistematización son:

- ¿Por qué se sistematizará el proyecto?
- ¿Qué aspectos del proyecto serán analizados?
- ¿Quién coordinará la sistematización?
- ¿Quién participará en el proceso de sistematización?
- ¿Qué métodos y herramientas de trabajo se utilizarán?
- ¿Qué tipo de datos se recopilarán?
- ¿Cómo se documentará y organizará la información recopilada?
- ¿Qué procedimientos se utilizarán, y cuándo se harán las actividades de sistematización?

### ➊ ¿Por qué se sistematizará el proyecto?

Aunque parezca una pregunta simple, es importante que los participantes establezcan y comprendan las razones por las cuales van a sistematizar el proyecto, para que el propósito esté claro para todos. Las diferencias de opinión deben ser discutidas y aclaradas antes de comenzar.

#### Posibles razones para sistematizar:

- Mejorar la ejecución del proyecto y prevenir problemas
- Aprender acerca de la dinámica del proyecto
- Democratizar el proceso de toma de decisiones
- Evaluar procesos e impacto
- Otras:  
.....  
.....

---

## ❷ ¿Qué aspectos del proyecto serán analizados?

Se puede sistematizar todo un proyecto o un componente específico del mismo, tal como diferentes actividades, la capacitación, la participación comunitaria, o una determinada fase de un proyecto. Cualquiera que sea el caso, hay que asegurarse de que todos entiendan bien lo que se sistematizará, y estén de acuerdo en que esta acción es relevante y necesaria.

También será necesario decidir cuán general o detallada será la información recopilada y analizada. Por consiguiente, deben escogerse cuidadosamente los aspectos del proyecto que se sistematizarán, y sean más relevantes a sus necesidades. Aunque se desee dar énfasis a ciertos aspectos y no a otros, se recomienda que se dedique algo de tiempo y energía a cada área. Mientras más tiempo se emplee en cada aspecto, más útil será el proceso de sistematización. Las posibles áreas de análisis se encuentran en la Sección 4 de este manual.

### **Ejemplos de aspectos o posibles temas que sistematizar:**

- Todo un proyecto
- Análisis de costos/beneficios de un programa de crédito
- Proceso de adopción de tecnología de un proyecto de agricultura sostenible
- Procesos e impacto de un programa de capacitación
- Un proyecto de salud comunitaria

## ❸ ¿Quién coordinará la sistematización?

Se necesitará elegir o nombrar a la persona que coordinará el proceso de sistematización. De preferencia, la persona debe ser parte de la organización o del grupo. Sin embargo, un facilitador externo también puede ser una opción. Las responsabilidades de esta persona incluirán la coordinación de reuniones y horarios, el diseño de planes de trabajo, la organización y motivación de los participantes, la documentación y distribución de información, la facilitación del análisis y otras tareas afines.

---

### Posibles coordinadores:

- Un líder o miembro de la comunidad
- Un miembro del personal de la ONG
- Un comité del personal de la ONG
- Un facilitador externo
- Otro .....

## 4 ¿Quién participará en el proceso de sistematización?

Es posible que participen todas aquellas personas que han sido parte de un proyecto. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las organizaciones y comunidades prefieren seleccionar estratégicamente a individuos o grupos de personas que representen diversas opiniones y experiencias, y que puedan y deseen participar en la sistematización. Aunque sea necesario decidir de antemano quiénes participarán en la sistematización, siempre se pueden incluir nuevos participantes durante el transcurso del proceso. Recuerde que mientras más variados sean los tipos de personas que participen, más rico y valioso será el proceso.

### Posibles participantes:

- Líderes comunitarios y miembros de la comunidad
- Personal de la ONG u OP
- Trabajadores del gobierno
- Facilitadores
- Técnicos
- Investigadores
- Otros .....

## 5 ¿Qué métodos y herramientas de trabajo se utilizarán?

Será necesario identificar los métodos y herramientas que serán utilizadas para extraer y analizar información, y tomar decisiones. Se deben seleccionar herramientas que su equipo conozca y haya usado en otras oportunidades, y sean útiles para sistematizar su proyecto.

### Posibles métodos:

- Reuniones
- Visitas de campo
- Grupos focales
- Entrevistas
- Otros
- .....
- .....

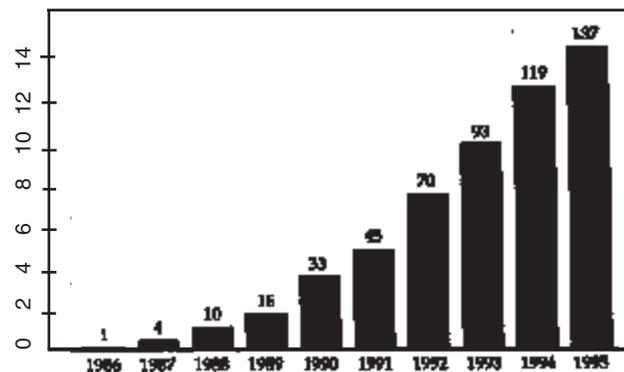
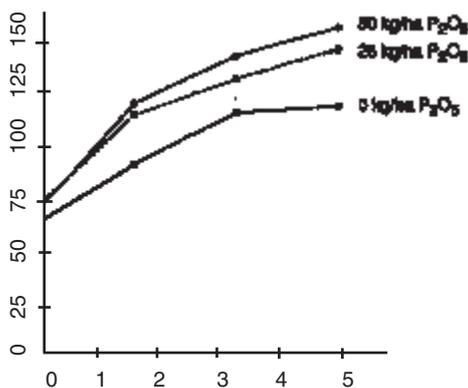
### Posibles herramientas:

- Arbol de problemas
- FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Matriz de programación
- Tabla de ventajas y desventajas
- Tabla de pros y contras
- Marco lógico
- Otras .....

## 6 ¿Qué tipo de datos se recopilarán?

Se debe decidir si se utilizarán datos cuantitativos y/o cualitativos para analizar la información, en cada una de las áreas de análisis. Esta decisión debe hacerse en base al tipo de aspecto que será descrito y analizado, pero se recomienda utilizar una combinación de ambos.

Los datos *cuantitativos* consisten en números (o estadísticas), y muestran montos generales. Con los resultados de la información, se pueden hacer generalizaciones (si las cifras son lo suficientemente representativas); comparar conjuntos de números entre sí, observar la distribución de cifras, etc. Este tipo de información es más fácil de entender, si se presenta en gráficas, diagramas, etc.



### Ejemplos de información cuantitativa:

- Toneladas de grano producidas
- Kilómetros de camino construidos
- Número de niños vacunados
- Número de créditos otorgados y recuperados



Los datos *cualitativos* se enfocan más en percepciones personales y de grupo, tales como opiniones, sentimientos, puntos de vista y reacciones. Es muy importante incluir en la sistematización de proyectos este tipo de datos *cualitativos*.

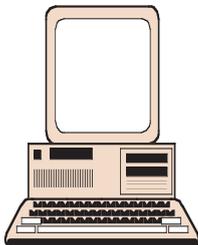
### Ejemplos de información cualitativa:

- Opiniones de líderes comunitarios
- Experiencias de las fortalezas y debilidades de un proyecto
- Relatos de vida
- Visión de la gente acerca de las mejoras ocurridas en su comunidad



### 7 ¿Cómo se documentará y organizará la información recopilada?

Antes de comenzar, se debe saber cómo se documentará y organizará la información recopilada. Si se desea, se puede nombrar a uno o a varios individuos para que sean los encargados de registrar y organizar la información relevante y los procesos emprendidos.



### Posibles maneras de documentar y organizar la información:

- Documentos escritos, papelógrafos
- Archivos de computadora
- Grabaciones
- Videos y fotografías

### 8 ¿Qué procedimientos se utilizarán, y cuando se harán las actividades de sistematización?

Es necesario definir los procedimientos y el calendario de actividades para llevar a cabo el proceso de sistematización, para mantenerlo bien organizado y planificado. Los procedimientos deben in-

cluir un plan general de los temas que se discutirán y las actividades que se llevarán a cabo. Esto incluye aquellos temas o aspectos que sólo serán discutidos una vez, y aquellos que se discutirán continuamente.

El calendario de actividades se debe hacer para todo el proceso de sistematización. Al comienzo, quizá sea necesario asignar un mayor tiempo para las sesiones, de manera que los participantes puedan ser capacitados y familiarizados con los principios de la sistematización, y sean capaces de llevarla a cabo.

ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Planificación												
2. Descripción y análisis del marco conceptual												
3. Descripción y análisis del contexto general												
4. Descripción y análisis de las características de los actores												
5. Descripción y análisis de la ejecución del proyecto												
6. Etc., etc...												

## Soluciones a posibles obstáculos en la sistematización

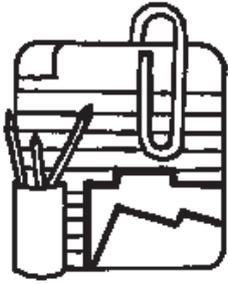
En base a las experiencias de muchos equipos de trabajo con la sistematización, es posible que su organización pueda enfrentar algunos obstáculos al planificar y ejecutar el proceso de sistematización:

 falta de tiempo del personal

 falta de habilidades del personal

 falta de recursos financieros

A continuación se proporciona una breve descripción de dichos obstáculos, al igual que posibles soluciones.

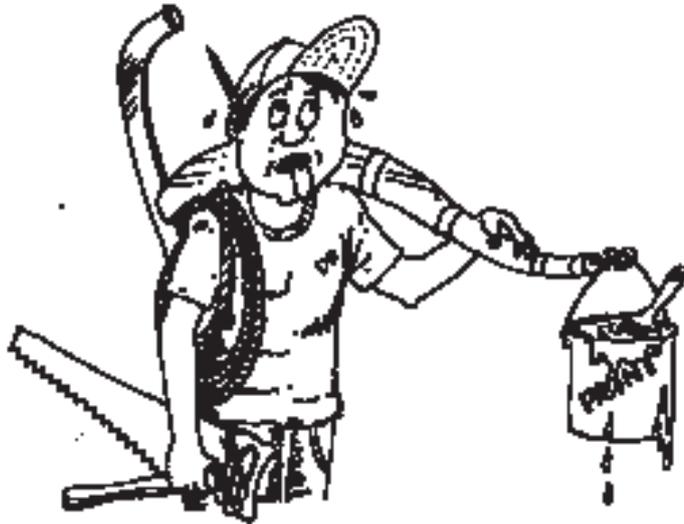


**Tarea:** Anticipe los obstáculos que su organización pueda enfrentar durante la sistematización, y decida cómo tratará de superarlos.

## ❶ Falta de tiempo del personal



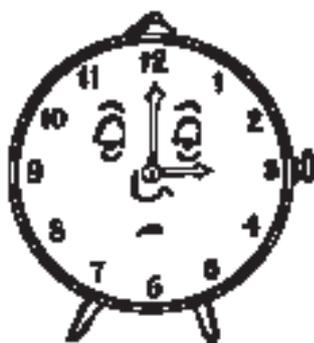
Muchas organizaciones sienten que les falta tiempo para sistematizar. Las organizaciones de desarrollo rara vez destinan tiempo para llevar a cabo dicha actividad, ya que existe la percepción de que las actividades de desarrollo deben producir resultados tangibles (por ej.: dar un curso o construir un canal de riego). Se considera que ejercicios como el diálogo y la reflexión quitan tiempo de las actividades prácticas. El personal generalmente es tan limitado y tiene tantas responsabilidades, que percibe la sistematización como una carga de trabajo adicional. Además, los beneficiarios están a menudo ocupados con sus actividades cotidianas, y no siempre tienen tiempo para participar en las reuniones de sistematización.



### Posibles soluciones

#### Soluciones a la falta de tiempo del personal

- Claro está que la mejor solución al problema es el compromiso y la voluntad organizacional para emprender la sistematización. Esto asegurará que se encuentre el tiempo necesario para realizarla.
- Aproveche mejor el tiempo, adaptando las reuniones ya existentes en su organización, a las necesidades del proceso de sistematización.



- En el diseño de un proyecto, incorpore la sistematización como una de las actividades continuas, asegurando así que haya tiempo suficiente para llevarla a cabo, a lo largo de la ejecución del proyecto.
- Demuestre que la sistematización sí tiene resultados e impacto tangibles, y que será un ejercicio útil, al cual se le debe asignar tiempo.
- Si las organizaciones enfocan la sistematización tan sólo a los aspectos de mayor importancia de un proyecto, la selección de información específica necesaria para la documentación y el análisis, será optimizada, y disminuirá la posibilidad de efectuar trabajo redundante e innecesario.
- Se pueden contratar los servicios de un facilitador externo para que asesore en la coordinación de la sistematización; aunque es preferible que el facilitador sea interno, siempre que sea posible.
- Para reunirse adáptese a las posibilidades de los beneficiarios, ellos sabrán cuáles son los momentos que más les convienen para participar en la sistematización; tal vez los fines de semana, o por la noche.

## ❸ Falta de habilidades del personal



Muchas personas sienten que la sistematización es demasiado complicada, y que carecen de las habilidades necesarias para llevarla a cabo; tales como la facilitación, el análisis y la toma de apuntes. Como resultado, varias de ellas opinan que la sistematización sólo puede ser ejecutada por consultores externos.

### Posibles soluciones



#### Soluciones a la falta de habilidades del personal

- Elija a la persona más motivada y capaz dentro de su organización para coordinar el proceso de sistematización, o rote la responsabilidad para aprovechar las experiencias y habilidades de otros. También se puede escoger a la persona con mayor interés de aprender o propiciar procesos de reflexión.
- Proporcione capacitación especializada al personal -especialmente a los coordinadores- sobre facilitación, análisis y documentación para fortalecer sus habilidades y su confianza en la sistematización.

- 
- Utilice las sugerencias de este manual para fortalecer las habilidades del personal de la organización o del proyecto.

## ❸ Falta de recursos financieros



Es posible que algunas organizaciones que quieran emprender una sistematización, consideren que carecen de los recursos financieros para ello. A pesar de que la sistematización no es, por lo general, una actividad costosa, puede requerir de algunos recursos tales como papel, fotocopias, fotografías, grabaciones, refrigerios, transporte y otros gastos generales.



### Posibles soluciones

**Soluciones  
a la falta  
de recursos  
financieros  
para sistematizar**

- Incorpore la sistematización en el presupuesto presentado a donantes, justificando la necesidad y los beneficios de sistematizar. Estos costos pueden ser fácilmente incorporados, dentro del presupuesto, como rubros para el monitoreo y evaluación del proyecto.
- Si la ejecución del proyecto ya ha comenzado y ha sido financiada, prepare una pequeña propuesta para cubrir los costos de la sistematización, justificando sus beneficios.
- Incluya la sistematización dentro del presupuesto normal de su organización; como por ejemplo, tiempo del personal que estará involucrado en la misma.

---

## Sección 4

# Qué sistematizar: las áreas de análisis



---

## Sección 4 Qué sistematizar: las áreas de análisis

**H**asta ahora en este manual hemos:

- ☞ definido el concepto de sistematización,
- ☞ explicado sus objetivos,
- ☞ respondido a preguntas comúnmente hechas acerca del proceso,
- ☞ dado sugerencias para planificar su ejecución.

En esta sección se presentan dos aspectos:

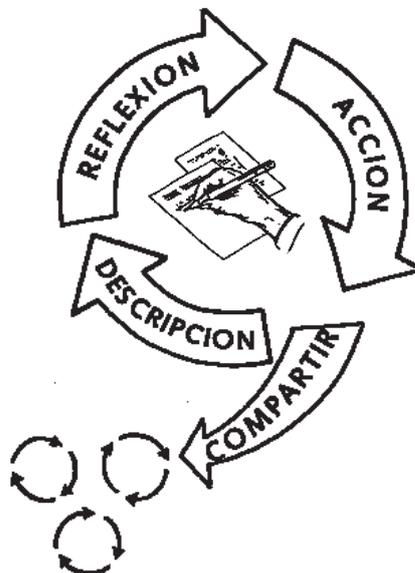
- Introducción a las cuatro áreas de análisis para la sistematización
- Marco analítico para la sistematización

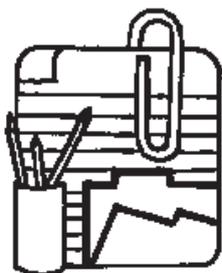
**Adapte las  
áreas de análisis  
a las necesidades  
de su organización**

En esta sección se presentan las cuatro áreas de análisis que le serán útiles para documentar, describir, analizar y mejorar su proyecto.

Estas áreas pueden ser adaptadas y modificadas para satisfacer las necesidades de su organización y proyecto. El modelo propuesto no es rígido ni inalterable, sino flexible, al cual se le pueden agregar áreas de análisis que sean relevantes para su organización o proyecto, o bien, se le pueden sacar áreas de análisis que no sean necesarias para sistematizar su proyecto o parte del mismo.

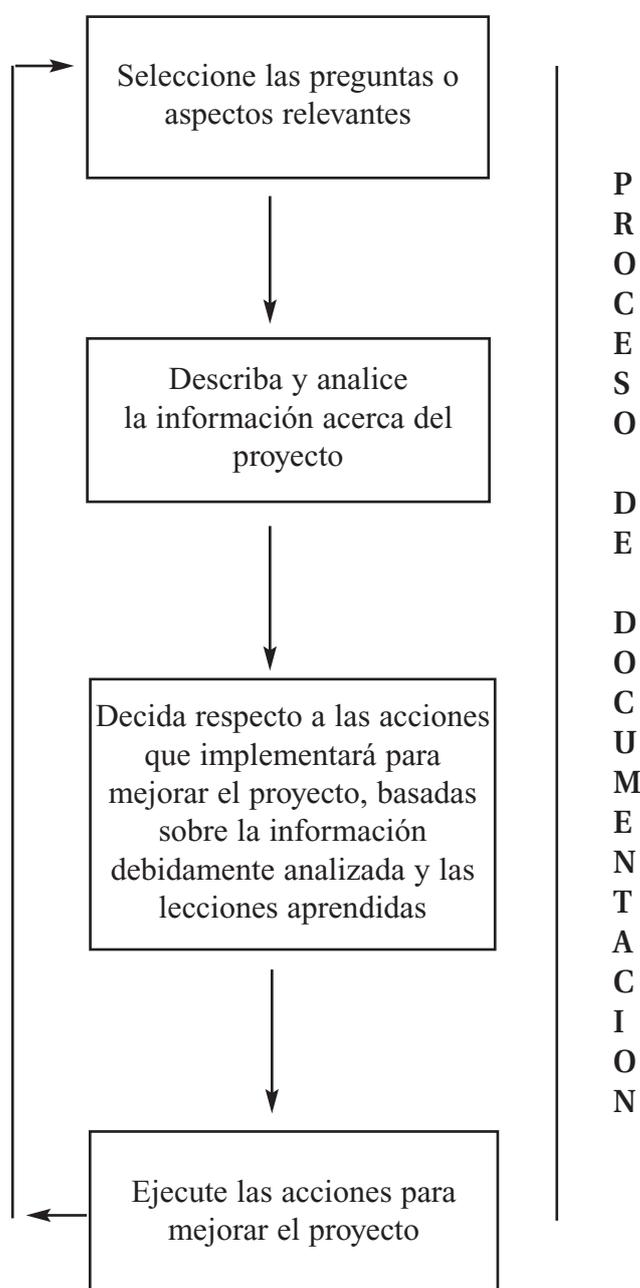
Recuerde que la sistematización comprende cinco actividades cíclicas.





**Tarea:** Comience leyendo las diferentes preguntas que se proporcionan a continuación, y seleccione y adapte aquellas que sean relevantes para su proyecto. Incluya las preguntas que hayan formulado los participantes de la sistematización, para satisfacer las necesidades específicas de su organización o proyecto. Después comience a responder las preguntas utilizando una o más de las herramientas que haya seleccionado.

## Proceso básico de la sistematización



---

# Introducción a las cuatro áreas de análisis para la sistematización

Existen cuatro áreas de análisis sobre las cuales se puede trabajar durante la sistematización. A continuación, se definen dichas áreas.

## Las cuatro áreas de análisis:

1. Marco conceptual
2. Contexto general
3. Características de los actores y naturaleza del proyecto
4. Ejecución, resultados e impacto del proyecto

### ➊ Marco conceptual

El marco conceptual incluye la ideología de una organización y la estrategia elegida para lograr sus metas y objetivos.

**Ideología:** Es un conjunto de principios filosóficos e ideas (políticas, culturales, sociales, económicas) que guían a una organización o proyecto. La ideología de su organización tendrá un efecto importante en cualquier proyecto que implemente y sistematice.

**Estrategia:** Es un plan global que guía las acciones que han de ejecutarse para alcanzar la misión institucional y promover un cambio político, social o económico.

### ➋ Contexto general

Tanto las organizaciones como los proyectos que ellas ejecutan son influenciados por el contexto dentro del cual operan. El contexto general incluye todos aquellos aspectos comunitarios, regionales, nacionales y globales o internacionales (incluyendo características históricas, políticas, económicas, sociales y culturales) que puedan incidir sobre la organización o el proyecto.

---

### 3 **Características de los actores y naturaleza del proyecto**

Hay una serie de aspectos del proyecto que influyen su funcionamiento y resultados. Estos incluyen:

- las características de los diferentes actores en el proyecto, tales como su historia, intereses y la capacidad con la que participan.
- la naturaleza del proyecto, incluyendo sus metas, objetivos y actividades.

### 4 **Ejecución, resultados e impacto del proyecto**

La ejecución se refiere a las actividades que se llevan a cabo para lograr las metas y objetivos del proyecto. Los resultados e impacto se refieren al logro de las metas y objetivos, y a la solución de problemas. Ambas áreas deben ser examinadas con relación a las lecciones aprendidas.

## **Marco analítico para la sistematización**

Este marco analítico constituye una guía general para las áreas de un proyecto que deben ser descritas, analizadas y documentadas como parte del proceso de sistematización. Le recordamos que las preguntas claves que se presentan aquí, pueden ser modificadas para satisfacer las necesidades de su organización o proyecto. También se pueden agregar las preguntas que se deseen para complementar las que aquí se proporcionan.

En la Sección 6 se proporcionan algunas herramientas como ejemplos que pueden ser utilizadas para facilitar el proceso de descripción, análisis y mejora del proyecto. Usted y sus colegas deben aportar con otras herramientas útiles para el trabajo de sistematización.

# GUÍA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO



**¡¡ RECUERDE !!**  
Describe, analice y retroalimente las lecciones para mejorar el proyecto



1

?

**Ideología:  
preguntas claves**

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos generales, valores y supuestos de su organización? ¿Por qué cree que estos principios ayudan a lograr los objetivos de su organización? ¿Cómo guían o influyen al proyecto?

2. ¿Cuál es su opinión de la sociedad actual?

3. ¿Cuál es su visión de la sociedad en el futuro, si la tendencia actual no se modifica?

4. ¿Cuál es su visión de la sociedad ideal?

5. ¿Cuál es la misión y la visión de su organización?

OTRAS preguntas:

.....

.....

## Marco conceptual

Como se vió anteriormente, esta área de análisis consta de dos partes: *ideología y estrategia*.

### Ideología

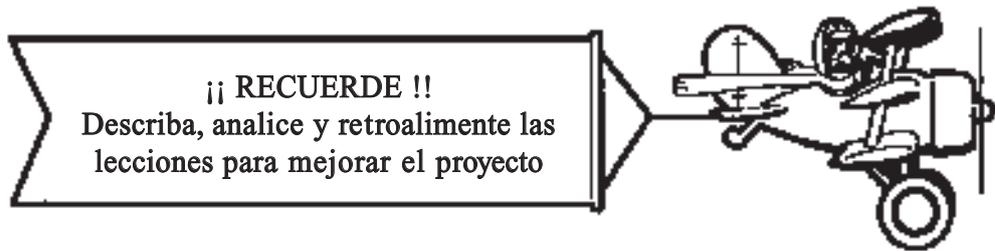


#### Estrategia: preguntas claves

- 1. ¿Qué clase de trabajo de desarrollo lleva a cabo su organización (ej.: ayuda en caso de emergencia, servicios, investigación, fortalecimiento institucional, empoderamiento, capacitación)? ¿Por qué?
- 2. ¿Cual es el enfoque bajo el cual trabaja su organización y/o proyecto? (ej.: enfoque neoliberal, enfoque participativo de base)? ¿Por qué?
- 3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la estrategia que se utiliza?
- 4. ¿Cómo justifica la selección de la estrategia utilizada por su organización? ¿Por qué se cree que esta estrategia tiene posibilidades de conducir a su organización al logro de sus metas y objetivos generales?
- 5. ¿Qué aspectos de su estrategia de desarrollo son o no son participativos (ej.: toma de decisiones, ejecución, evaluación)?
- 6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada aspecto seleccionado en la pregunta anterior?
- 7. ¿Con quién trabaja su organización (ej.: gobierno, otras ONGs, OPs, directamente con comunidades)? ¿Por qué?
- OTRAS preguntas:  
.....  
.....



En esta sección se obtendrá información acerca de la misión y vi-



- ❏
 sión organizacional, las metas y objetivos generales, valores y supuestos de la organización o proyecto, y en qué forma éstas influyen al proyecto que se va a ejecutar o se está ejecutando. Esto es importante porque una misión, visión y objetivos organizacionales claros, facilitan el entendimiento compartido y, por consiguiente, la eficacia y eficiencia de un proyecto.

## Estrategia

En esta sección se obtendrá información para diseñar y analizar el plan general de acción o estrategia de ejecución de proyectos que su organización utiliza. Esto es importante porque proporciona un esquema claro de las estrategias que guían las acciones de su organización o las del proyecto.



### Contexto local o comunitario: preguntas claves

- 1. ¿En dónde se ejecuta el proyecto?
- 2. ¿Cuál es la situación socio-económica básica de la comunidad (por ej.: salud, nutrición, educación, alfabetismo)? ¿A qué se deben estas condiciones? ¿Qué efectos han tenido?
- 3. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos más importantes para la mayoría de la gente?
- 4. ¿Cómo es la tenencia de la tierra en la zona? ¿Qué usos tiene la tierra?
- 5. ¿Qué recursos existen localmente que no hayan sido aprovechados? ¿Qué oportunidades existen para hacerlo (por ej.: agua para irrigación o potable, mano de obra, conocimientos)?

*Sigue* ➔



<b>Contexto local o comunitario (continuación)</b>	
<input type="checkbox"/>	6. ¿Cuál es la estructura de poder dentro de la comunidad? ¿Cómo afecta a la comunidad y al proyecto?
<input type="checkbox"/>	7. ¿De qué manera se distribuyen los recursos económicos y servicios sociales en la comunidad? ¿Cuáles son las razones para ello?
<input type="checkbox"/>	8. ¿Cuál es el ingreso promedio por familia?
<input type="checkbox"/>	9. ¿Qué oportunidades existen para mejorar la calidad de vida en la zona?
<input type="checkbox"/>	10. ¿Cuáles son los medios de producción tradicionales más importantes?
<input type="checkbox"/>	11. ¿Cuáles son los medios de producción alternativos más importantes?
<input type="checkbox"/>	12. ¿Qué infraestructura existe en la comunidad (ej.: agua, caminos, luz, escuela)?
<input type="checkbox"/>	13. ¿Cómo es la relación de la(s) comunidad(es) donde se ejecutará el proyecto, con otras comunidades de la zona?
<input type="checkbox"/>	14. ¿Qué otros proyectos existen en la zona, y qué influencias positivas o negativas podrían tener sobre el proyecto?
<input type="checkbox"/>	15. ¿Qué opina la comunidad acerca de los proyectos de desarrollo en general?
<input type="checkbox"/>	OTRAS preguntas: ..... .....

## Contexto general

En esta sección se obtendrá información acerca de las características históricas, políticas, económicas, sociales y culturales -dentro del contexto local o comunitario, regional, nacional y global o internacional- que influyen a su organización y al proyecto. Esto es importante para comprender mejor el contexto en el que se trabaja y las influencias que éste puede tener sobre el logro de los objetivos del proyecto. Recuerde que estas características deben ser descritas y analizadas en relación con las metas y objetivos del pro-

yecto y a la ejecución del mismo.

## Contexto local o comunitario

El contexto local o comunitario se refiere a la comunidad o grupo de comunidades donde se ejecutará el proyecto.

<h1>?</h1>	<b>Contexto regional: preguntas claves</b>
<input type="checkbox"/>	1. ¿Qué oportunidades económicas existen en la región?
<input type="checkbox"/>	2. ¿Qué tipo de gobierno tiene la provincia o estado?
<input type="checkbox"/>	3. ¿Cuál es la estructura de poder regional (incluyendo políticos, terratenientes, empresarios)?
<input type="checkbox"/>	4. ¿Cuáles son los indicadores sociales básicos de la región (ej.: salud, educación, alfabetización)?
<input type="checkbox"/>	5. En el caso de un proyecto comunitario, ¿cómo se compara la situación regional con la de su comunidad?
<input type="checkbox"/>	OTRAS preguntas: ..... .....

## Contexto regional

El contexto regional se refiere a la situación general del área, provincia o estado donde se ejecutará el proyecto. En caso de que el proyecto sea a nivel regional, varias de las preguntas de la sección anterior (contexto local o comunitario) pueden ser relevantes, siempre y cuando sean adaptadas.



### Contexto nacional: preguntas claves



1. ¿Cuál es la situación política del país (por ej.: tipo de gobierno, grado de centralización o descentralización administrativa, corrupción, derechos humanos, movimientos socio-políticos)?



2. ¿Cuál es la situación económica del país (por ej.: tipo de política económica, deuda externa, principales fuentes de ingresos, tasa de desempleo y sub-empleo, inflación)?



3. ¿Cuál es la situación social del país (por ej.: ingreso promedio per capita, salud, mortalidad infantil, nutrición, acceso a agua y luz, educación)?



OTRAS preguntas .....

### Aspectos agrarios:



4. ¿Qué políticas agrarias tiene el gobierno? ¿Ha llevado a cabo una reforma agraria? ¿Cuáles han sido los resultados?



5. ¿Cuál es la relación del gobierno con organizaciones campesinas (por ej.: reconocimiento o negación, intentos de cooptación, disolución o apoyo)?



6. ¿Cuál es la relación del gobierno con empresas campesinas (por ej.: mecanismos de apoyo, compra de excedentes)?



7. ¿Cuál es la posición del gobierno con relación al sector rural, frente al sector urbano e industrial (por ej.: descapitalización, favorecimiento de la inversión, subsidios, concesiones)?



8. ¿Se importan alimentos? ¿Cuáles? ¿Por qué razón? ¿Cuál ha sido su impacto en la producción agrícola y la comercialización?

*Sigue ➡*





<input type="checkbox"/>	<b>Contexto nacional (Continuación)</b>
	<b>Aspectos urbanos:</b>
<input type="checkbox"/>	9. ¿Qué tipo de políticas urbanas tiene el gobierno?
<input type="checkbox"/>	10. ¿Cuál es la situación de la migración rural y qué impacto tiene?
<input type="checkbox"/>	11. ¿Cuál es la posición del gobierno ante el sector urbano-industrial (por ej.: subsidios, nacionalización, tarifas, favorecimiento de la inversión, concesiones)?
<input type="checkbox"/>	12. ¿Cuál es la situación de las áreas urbanas marginales?
<input type="checkbox"/>	13. ¿Existen asuntos urbanos especiales que deban enfrentarse (por ej.: niños de la calle, sanidad pública, drogas)?
<input type="checkbox"/>	OTRAS preguntas: ..... .....
<input type="checkbox"/>	<b>Asuntos culturales/étnicos:</b>
<input type="checkbox"/>	14. ¿Qué grupos étnicos existen en su región/país? ¿Cuáles son las relaciones entre ellos?
<input type="checkbox"/>	15. ¿Qué posición toma el gobierno en cuanto al reconocimiento cultural de los diversos grupos?
<input type="checkbox"/>	16. ¿Son incluidas las minorías o los grupos étnicos en la determinación de políticas que les afectan? ¿Cómo?
<input type="checkbox"/>	OTRAS preguntas: ..... .....
<input type="checkbox"/>	

## Contexto nacional

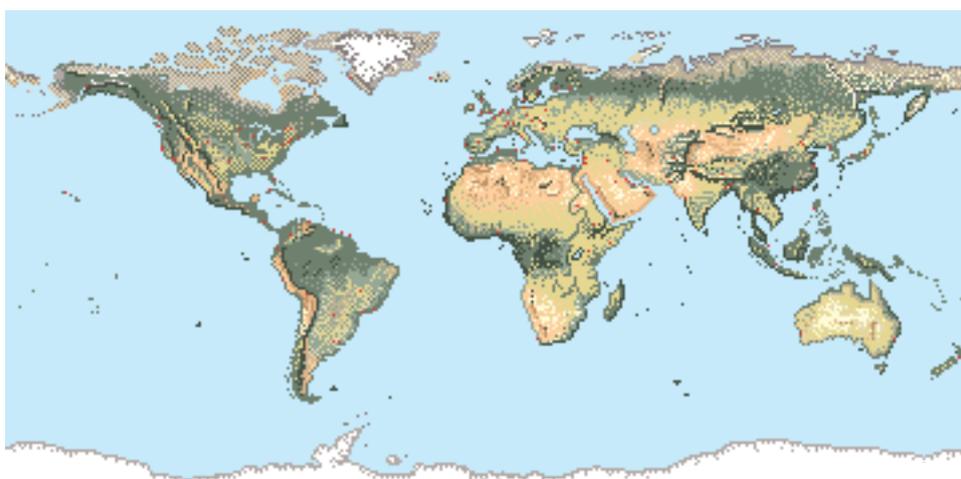
El contexto nacional se refiere a la situación general del país en donde se ejecuta el proyecto. La importancia de analizar este aspecto es conocer cómo la situación nacional puede influenciar positiva o negativamente el diseño, la ejecución y los resultados del

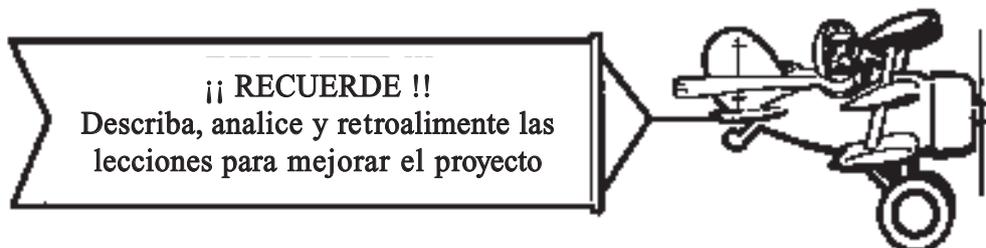
?

### Contexto global: preguntas claves

- 1. ¿Cuál es la situación económica global y qué efectos tiene en el país y el proyecto? ¿Cómo puede afectar al proyecto en el futuro?
- 2. ¿Qué relaciones políticas y económicas ha tenido su país con otros países en la región y mundialmente (por ej.: historia de colonización, convenios, tratados comerciales, alianzas, conflictos)? ¿Son positivas o negativas estas relaciones? ¿Qué consecuencias han tenido estas relaciones? ¿Continuarán estas relaciones?
- 3. ¿De qué países “depende” su país y qué efectos tienen las políticas que ellos siguen; en su país y en el proyecto?
- OTRAS preguntas: .....

proyecto.





3

## Contexto global

El contexto internacional se refiere a la situación internacional en relación al país en donde se ejecuta el proyecto y como esta situación lo afecta.

## Características de los actores y naturaleza del proyecto

Esta sección se divide en dos partes:

- características de los actores y
- naturaleza del proyecto

Estos aspectos son importantes porque, el primero, ayuda a conocer a las personas con las cuales se trabaja, y, el segundo, nos proporciona la información que nos permite planificar, ejecutar y evaluar el proyecto en base a las necesidades de la comunidad.

## Características de los actores

Incluye características de los diversos actores en el proyecto, tales como:

- a) OP y sus miembros
- b) ONG o AG

c) Equipo promotor

d) Donantes



**OP y sus miembros:  
preguntas claves**

- 1. ¿Cómo, cuándo y por qué se formó la OP?
- 2. ¿Quiénes son sus miembros y cuáles son sus antecedentes (por ej.: agricultores, artesanos, empresarios, ganaderos)?
- 3. ¿Cómo se elige a los dirigentes de la OP?
- 4. ¿Cuáles son las relaciones de poder dentro de la OP? ¿Quién toma las decisiones? ¿Quién controla las actividades?
- 5. ¿Cuáles son las relaciones de la OP con el resto de la comunidad?
- 6. ¿Qué relaciones tiene la OP con otras OPs de la zona?
- 7. ¿Cuál es la capacidad institucional de la OP?
- 8. ¿Qué expectativas tiene la OP acerca del proyecto?
- 9. ¿Qué lecciones se han aprendido acerca de la OP y sus miembros? ¿Cómo serán retroalimentadas al proyecto?



OTRAS preguntas:  
.....  
.....

e) Otras organizaciones

---

## a) Características de la Organización Popular (OP) y sus miembros



### ONGs y AGs: preguntas claves

- 1. ¿Cuál es la capacidad institucional de la organización o agencia para ejecutar y apoyar el proyecto?
- 2. ¿Cuál es el historial de la organización o agencia con respecto a la ejecución de proyectos? ¿Qué tipo de proyectos ha ejecutado?
- 3. ¿Qué tipo de relación ha tenido la organización o agencia con la comunidad u OP?
- 4. ¿Qué tipo de relación ha tenido la ONG con el gobierno?
- 5. ¿Qué tipo de relación ha tenido la organización con donantes?
- 6. ¿Qué tipo de relación tiene o ha tenido la ONG o la AG con otras ONGs?
- 7. ¿Qué problemas internos ha tenido la organización en el pasado? ¿Qué efectos han tenido?
- 8. ¿Cuál es el interés de la organización en ejecutar o apoyar el proyecto?
- 9. ¿Cómo planea la organización apoyar el proyecto (por ej.: asistencia técnica, evaluación, capacitación)?

*Sigue ➡➡*

ONGs y AGs (Continuación)	
<input type="checkbox"/>	10. ¿Cuáles son los principales procedimientos o mecanismos de control instaurados por la organización, en diferentes niveles (por ej.: ONG hacia el donante, la comunidad hacia la ONG o agencia, los beneficiarios a la asociación campesina)? ¿Qué influencia tienen éstos sobre los grupos con quienes trabajan?
<input type="checkbox"/>	11. ¿Qué lecciones se han aprendido acerca de ONGs y AGs, y cómo serán retroalimentadas al proyecto?
<input type="checkbox"/>	OTRAS preguntas: ..... .....

## b) Características de la ONG o AG

Esta sección se refiere a aquellas ONGs o AGs que ejecutan y/o apoyan proyectos a través de asistencia técnica, capacitación, etc. Para información acerca de ONGs y otras organizaciones que únicamente proporcionan financiamiento, véase la siguiente sección “Características de los donantes.” En caso de que haya más de una ONG o AG involucradas en un proyecto, se deben hacer las preguntas para cada una de ellas.



### Equipo promotor: preguntas claves

- 1. ¿Quiénes son los promotores?
- 2. ¿Cómo se formó el equipo promotor? ¿Quién seleccionó a sus miembros?
- 3. ¿Qué rol desempeñan los diferentes actores en la organización?
- 4. ¿Cuál es la motivación del equipo promotor para trabajar en el proyecto?
- 5. ¿Cómo percibe el equipo promotor al proyecto?
- 6. ¿Facilita o dificulta el equipo promotor, el logro de los objetivos del proyecto? ¿Cómo y por qué?
- 7. ¿Cuál es la relación entre los miembros del equipo promotor?
- 8. ¿Cuál es la relación entre los beneficiarios del proyecto y el equipo promotor?
- 9. ¿Qué lecciones se han aprendido acerca del equipo promotor, y cómo serán retroalimentadas al proyecto?



OTRAS preguntas:

.....  
.....

## c) Características del equipo promotor

El equipo promotor puede estar conformado por miembros de la ONG, OP o AG. Ellos constituyen el enlace entre la comunidad y los demás actores del proyecto, y facilitan el diseño y la implementación del mismo.



### Donantes: preguntas claves

- 1. ¿Quiénes son los donantes del proyecto?
- 2. ¿Qué tipo de proyectos ha financiado el donante anteriormente?
- 3. ¿Cuál es la reputación del donante?
- 4. ¿Cómo ha sido la relación del donante con otros actores del proyecto?
- 5. ¿Cuál es el interés del donante en apoyar el proyecto?
- 6. ¿Qué tipo de apoyo al proyecto, aparte del financiamiento, proporciona el donante (por ej.: asistencia técnica, evaluación, capacitación)?
- 7. ¿Qué procedimientos o mecanismos de control han sido instaurados por el donante? ¿Qué influencia tienen estos mecanismos sobre los grupos con quienes trabajan la ONG o AG?
- 8. ¿Qué implicaciones pueden existir en que ciertos donantes apoyen el proyecto?
- 9. Por cuánto tiempo podrá el donante apoyar financieramente el proyecto?
- 10. ¿Qué lecciones se han aprendido acerca de los donantes y cómo serán retroalimentadas al proyecto?
- OTRAS preguntas:  
.....  
.....

## d) Características de los donantes

Esta sección se refiere exclusivamente a aquellas organizaciones o agencias (por ej.: ONGs, AGs, fundaciones, donantes bilaterales y multilaterales, gobierno) que solo proporcionan financiamiento



### Otras organizaciones o instituciones: preguntas claves

- 1. ¿Cuáles son las principales organizaciones con quienes se podría colaborar? ¿Qué ventajas o desventajas se lograrían con esto?
- 2. ¿Cuáles son las principales características de estas organizaciones o instituciones y que tipos de trabajos hacen?
- 3. ¿Hay afinidad entre el tipo de trabajo de las organizaciones? Si las hay, qué funciones podrían cumplir estas organizaciones en el proyecto?
- 4. ¿Con cuáles organizaciones debe evitarse la colaboración? ¿Por qué?
- 5. ¿Qué lecciones se han aprendido acerca de otras organizaciones o instituciones, y cómo serán retroalimentadas al proyecto?



OTRAS preguntas:  
.....

para proyectos de desarrollo. Estas preguntas pueden ser respondidas conjuntamente con los donantes o basándose en las percepciones de los demás actores sobre los donantes.

## e) Características de otras organizaciones o instituciones

Esta sección se refiere a instituciones u organizaciones que puedan jugar un papel durante el período de diseño, ejecución y evaluación del proyecto, proporcionando información, recursos, asisten-



### Naturaleza del proyecto: preguntas claves

- 1. ¿Dónde se ubica el proyecto? ¿Por qué se eligió este lugar?
- 2. ¿Cuándo y por qué se inició el proyecto? ¿Cuánto durará su ejecución?
- 3. ¿Cómo fue diseñado el proyecto? ¿Qué metodologías y herramientas se utilizaron? ¿Quién participó en el proceso? ¿Qué mecanismos se han usado para asegurar la participación activa de la comunidad en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto?
- 4. ¿Cuáles son los problemas principales que el proyecto pretende solucionar? ¿Cuáles son las causas y consecuencias de estos problemas?
- 5. ¿Cuáles son las soluciones propuestas para resolver los problemas? ¿Por qué cree que funcionarán?
- 6. ¿Qué problemas se han identificado, pero se ha decidido no abordar? ¿Por qué?
- 7. ¿Cuáles son las metas u objetivos generales del proyecto?
- 8. ¿Cuáles son los objetivos específicos del proyecto?
- 9. ¿Quiénes serán los principales beneficiarios del proyecto (por ej.: campesinos, niños de la calle, mujeres)?
- 10. ¿Cuáles son las actividades principales del proyecto?
- 11. ¿Cuál es el cronograma de actividades del proyecto?
- 12. ¿Quiénes serán los responsables de la ejecución de las actividades? ¿Por qué fueron escogidos?



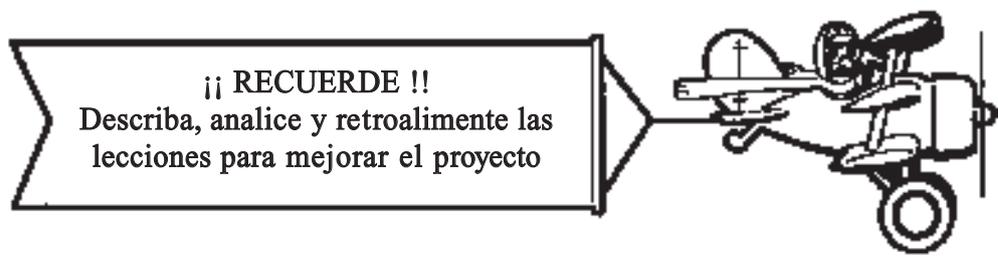
*Sigue* ➡



**Naturaleza del proyecto (continuación)**

- 13. ¿Qué indicadores se utilizan para medir el cumplimiento de actividades?
- 14. ¿Cuáles son los resultados esperados del proyecto? ¿Qué indicadores cuantitativos y cualitativos se usarán para verificar el cumplimiento de los resultados?
- 15. ¿Cuál es el presupuesto del proyecto y el costo de cada actividad? ¿Qué otros recursos internos y externos se necesitan (humanos, institucionales, materiales)?
- 16. ¿Cómo se han utilizado las lecciones aprendidas de otras organizaciones en el proyecto?
- 17. ¿Cómo se relaciona el proyecto con la misión de su organización?
- 18. ¿Tiene el proyecto un componente de monitoreo y evaluación? ¿Cómo y cuándo se llevarán a cabo?
- 19. ¿Qué mecanismos se han previsto para asegurar la sostenibilidad del proyecto cuando termine el financiamiento?
- 20. ¿Qué procesos espera que catalice el proyecto (por ej. empoderamiento popular, conscientización, organización comunitaria)?
- 21. ¿Qué factores podrían facilitar o impedir el logro de las metas y objetivos del proyecto?
- 22. ¿Qué factores podrían facilitar o impedir el cumplimiento de las actividades del proyecto?.
- OTRAS preguntas:

.....  
.....



#### 4 Naturaleza del proyecto

Esta sección se enfoca en el porqué y cómo se diseñó el proyecto y cómo se está ejecutando.

### Ejecución, resultados e impacto del proyecto

En esta sección las preguntas apoyarán la descripción y el análisis sobre:

- la ejecución práctica del proyecto
- los resultados e impacto del mismo

Esto es importante porque sirve para saber cómo se está ejecutando el proyecto, aprender de él y mejorarlo.



#### Metas y objetivos del proyecto: preguntas claves



1. Qué metas y objetivos específicos se están alcanzando y cuáles no?



2. ¿Qué tan acertadas son las metas y objetivos originales del proyecto?



3. ¿Qué metas y objetivos deben reformularse? ¿Por qué?



4. ¿Qué factores están facilitando u obstaculizando el alcance de las metas y objetivos?



OTRAS preguntas: .....



## Ejecución de actividades y mejoramiento del proyecto: preguntas claves

- 1. ¿Cuáles de las actividades que se planificaron originalmente han sido ejecutadas? ¿Cuáles no lo han sido? ¿Por qué?
- 2. ¿Cuáles son las áreas y actividades específicas que deben ser modificadas para mejorar la ejecución del proyecto? ¿Por qué se deben hacer estos cambios? ¿Cómo se llevarán a cabo estos cambios?
- 3. ¿Qué recursos humanos, materiales, institucionales y/o financieros adicionales se necesitan para hacer estas modificaciones? ¿De qué manera ahorrarán recursos estas modificaciones?
- 4. ¿Qué factores facilitan o dificultan que se mejore la ejecución del proyecto?
- 5. ¿Qué actividades que no hayan sido planificadas fueron ejecutadas? ¿Por qué?
- 6. ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades de la formulación y ejecución del proyecto en general? ¿Cómo se han superado las debilidades y aprovechado las fortalezas?
- 7. ¿Ha habido algún evento inesperado que haya tenido un impacto sobre las actividades del proyecto? ¿Cómo ha respondido la gente?
- 8. ¿Qué oportunidades se han presentado durante el transcurso de la ejecución del proyecto? ¿Se han aprovechado o desaprovechado? ¿Por qué?
- 9. ¿Qué estrategias se utilizaron para resolver problemas inesperados durante la ejecución del proyecto?
- 10. ¿Cuáles fueron las principales lecciones que se han aprendido de la ejecución del proyecto? ¿Cómo se han retroalimentado al proyecto? ¿Cuáles se han retroalimentado y cuáles no? ¿Por qué? ¿Ha sido este un proceso continuo?



OTRAS preguntas:

.....

.....



## Roles desempeñados por los diferentes actores: preguntas claves

- 1. ¿Quiénes participaron en la ejecución del proyecto?
- 2. ¿Qué rol desempeñó la comunidad en la ejecución del proyecto? ¿Cuál fue la naturaleza y el nivel de la participación comunitaria? ¿Cómo lo desempeñó? ¿Por qué?
- 3. ¿Qué rol desempeñó la OP en la ejecución del proyecto? ¿Cómo se desempeñó? ¿Por qué?
- 4. ¿Qué rol desempeñó el equipo promotor en la ejecución del proyecto? ¿Cómo lo desempeñó? ¿Por qué?
- 5. ¿Qué rol desempeñó la ONG o AG en la ejecución del proyecto? ¿Cómo lo desempeñó? ¿Por qué?
- 6. ¿Qué rol desempeñó el donante en la ejecución del proyecto? ¿Cómo lo desempeñó? ¿Por qué?
- 7. ¿Qué rol desempeñaron otras organizaciones o instituciones en la ejecución del proyecto? ¿Cómo lo desempeñaron? ¿Por qué?
- 8. ¿Qué grado de colaboración hubo entre los diferentes actores? ¿Que beneficios o problemas resultaron de esta colaboración?
- OTRAS preguntas:  
.....  
.....



### Ejecución del proyecto

Aquí se debe analizar continuamente el desempeño de las actividades ejecutadas y las dinámicas y cambios en las actividades del proyecto influenciados por factores internos y externos al mismo. Especialmente en esta sección, se debe hacer énfasis en el análisis continuo de las actividades del proyecto y en las lecciones aprendidas para ser retroalimentadas en mejora del mismo. Existen tres grupos de preguntas:

- metas generales y objetivos específicos
- ejecución de actividades y mejoramiento del proyecto

- roles desempeñados por los diferentes actores



### Logro de metas, objetivos y resultados: preguntas claves

- 1. ¿Qué metas y objetivos iniciales del proyecto se lograron? ¿Cuáles no se lograron? ¿Por qué?
- 2. ¿Cómo se podría explicar la diferencia entre los resultados alcanzados y los objetivos establecidos?
- 3. ¿Qué resultados (positivos y/o negativos) que no hayan sido planificados se alcanzaron? ¿Por qué?
- 4. ¿Cómo se midieron los resultados y el impacto? ¿Qué indicadores se utilizaron?
- 5. ¿Hubo coherencia entre los objetivos buscados y las estrategias y los métodos utilizados para lograrlos?
- 6. ¿Fueron apropiadas las actividades planificadas para alcanzar las metas y objetivos específicos del proyecto? ¿Fueron las actividades apropiadas social y culturalmente? ¿Por qué?
- 7. ¿Qué procesos fueron catalizados por las actividades del proyecto (por ej.: empoderamiento popular, conscientización, organización comunitaria, auto-gestión, cansancio, pérdida de confianza)? ¿Cómo?
- 8. ¿En qué etapas del proyecto se logró una participación comunitaria genuina? ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de la participación comunitaria?

*Sigue* ➡➡



	<b>Logro de metas, objetivos y resultados (continuación)</b>
<input type="checkbox"/>	9. ¿Quiénes se beneficiaron más del proyecto y quiénes, menos? ¿Por qué?
<input type="checkbox"/>	10. ¿Cuán eficientemente se utilizaron los recursos humanos, materiales y financieros?
<input type="checkbox"/>	11. ¿Qué nivel de sostenibilidad y autosuficiencia logró el proyecto, después de terminados los fondos?
<input type="checkbox"/>	12. ¿Hasta qué grado se institucionalizaron las prácticas y actividades del proyecto? ¿Cómo se midió esto?
<input type="checkbox"/>	13. ¿En qué grado mejoró la OP su capacidad institucional para iniciar, diseñar, ejecutar y administrar nuevos proyectos? ¿Cómo se ha demostrado esto?
<input type="checkbox"/>	14. ¿Cómo influyó el contexto externo (local, regional, nacional e internacional) el alcance de los resultados y el impacto del proyecto?
<input type="checkbox"/>	15. ¿Qué influencia han tenido las lecciones aprendidas y retroalimentadas al proyecto, sobre el alcance de los resultados del mismo?
<input type="checkbox"/>	OTRAS preguntas: ..... .....

## Resultados e impacto del proyecto

Los resultados e impacto de un proyecto deben examinarse en dos niveles:

- el logro de metas, objetivos y resultados
- la solución de problemas y satisfacción de necesidades a largo plazo, o impacto



**Solución de problemas y  
satisfacción de necesidades:  
preguntas claves**



1. ¿Qué impacto tuvo el proyecto sobre la solución de necesidades de la comunidad? ¿Qué efecto tuvo sobre el nivel de vida de individuos, familias y la comunidad en general? ¿Cómo se midió esto? ¿Qué piensa la comunidad acerca de estos cambios?



2. ¿Qué impacto tuvo el proyecto sobre la solución de problemas estructurales en la comunidad?



3. ¿Cómo se compara el grado de beneficios logrados, con las expectativas originales de la comunidad?



OTRAS preguntas:

.....  
.....



---

Sección 5

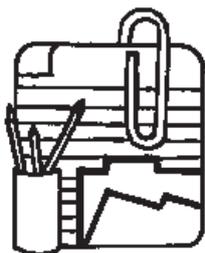
# Compartiendo las lecciones



---

## Sección 5 Compartiendo las lecciones

**E**sta sección le ayudará a resumir las lecciones aprendidas, para poder compartir con otros. Además, la sección también explica las razones por las cuales es importante compartir las lecciones aprendidas durante el proyecto, a través del proceso de sistematización.



**Tarea:** Lea y responda las siguientes preguntas, y decida qué información es importante compartir acerca del proyecto, y la manera más conveniente de hacerlo.

### 1 ¿Por qué es importante compartir las lecciones aprendidas?

Hay varias razones por las cuales la información obtenida y las lecciones aprendidas, a través de la sistematización, deben ser compartidas. Algunas de estas razones son:

- Compartir modelos exitosos de desarrollo que puedan ser replicados más fácilmente, ya que han sido bien analizados y documentados, en base a experiencias validadas.
- Permitir que otros aprendan de nuestros errores, ayudándolos así a evitar que los cometan.
- Permitir que otros aprendan de los problemas que han surgido y de las soluciones que se les han dado.
- Incrementar el impacto de su organización, a través de la influencia positiva que tenga sobre el diseño y la ejecución de proyectos, y las políticas de otras organizaciones.
- Promover el trabajo en redes, a través del intercambio de conocimientos e información, fortaleciendo así la cooperación entre diversas organizaciones.

## ¿Qué información puede ser compartida?

Para poder compartir y apoyar el trabajo de otras organizaciones, primero, se necesita seleccionar la información que se considere más relevante y útil para que otros sepan. Esta información puede dividirse en dos categorías:

- información relacionada con el proyecto
- información relacionada con la sistematización



### Información relacionada con el proyecto: preguntas claves

- 1. ¿Cuáles fueron las más importantes lecciones aprendidas acerca del proyecto?
- 2. ¿Qué generalizaciones, supuestos, ideas y perspectivas, acerca de su proyecto, es importante compartir con otras organizaciones?
- 3. ¿Qué teorías se han generado en base al proyecto?
- 4. ¿Qué problemas u obstáculos enfrentó su organización, que puedan ser evitados por otras organizaciones o proyectos?
- 5. ¿Qué consejos les daría a otros que estén por comenzar proyectos similares, acerca del diseño, ejecución y evaluación del proyecto?

OTRAS preguntas:

.....  
.....





**Información relacionada con la sistematización:  
preguntas claves**

- 1. ¿Cuáles fueron las lecciones más importantes que se aprendieron, acerca del proceso de sistematización?
- 2. ¿Qué consejos útiles compartiría Ud. con otras organizaciones, antes de comenzar una sistematización?
- 3. ¿Qué problemas u obstáculos enfrentó su organización con el modelo de sistematización, que puedan ser evitados por otros?
- 4. ¿Qué otra información podría haberle sido útil para la sistematización, que no haya sido proporcionada en este manual? Sabiendo lo que ahora sabe, ¿qué cambiaría en el proceso de sistematización?

OTRAS preguntas:  
.....  
.....

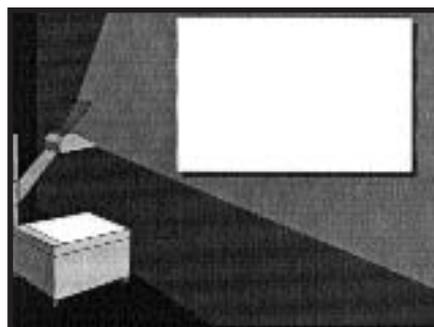
---

## ③ ¿Cómo puede compartirse la información?

La información obtenida y lecciones aprendidas pueden compar-tirse de varias maneras:



- **Conferencias y seminarios.** Incorpore o facilite información en eventos de su organización u otras organizaciones.
- **Cursos de capacitación y talleres.** Organice cursos especiali-zados, basados en las lecciones e información aprendidas por su organización.
- **Intercambios y visitas a proyectos.** Realice intercambios de promotores, técnicos, extensionistas y participantes de pro-yectos. Estas actividades deben ser bien organizadas y con el fin de tratar temas específicos.
- **Publicaciones.** Publique los resultados de su sistematización.
- **Redes formales o informales.** Comparta los resultados con redes de organizaciones, para sus bibliotecas y para disemi-nación en general.
- **Materiales didácticos.** Diseñe materiales que puedan ser fá-cilmente utilizados por otros en sus proyectos.
- **Películas, videos y diapositivas.** Produzca un audiovisual sob-re su experiencia, que pueda ser compartido con otros.
- **Panfletos.** Brinde explicaciones claras y concisas acerca de su proyecto, metodologías y resultados.
- **Posters.** Produzca posters grandes y fáciles de entender, que expliquen aspectos teóricos y prácticos importantes, basados en las experiencias del proyecto.



---

Sección 6

# Caja de herramientas



---

## Sección 6 Caja de herramientas

**E**n esta sección encontrará algunas herramientas que pueden ser utilizadas para responder y analizar las preguntas de la Sección 4.

Ud. no debe sentirse limitado a utilizar estas herramientas únicamente. Tómelas como una guía para facilitar el proceso de preguntas y respuestas. Deben mantenerse simples y cortas, y deben ser adaptadas, si es necesario, para facilitar su uso. Por ejemplo, se pueden combinar diferentes partes de estas herramientas para diseñar otras, si así lo desea.

Estas herramientas son muy útiles para un análisis organizado y, además, permiten documentar progresivamente las experiencias del proyecto.

La caja de herramientas se divide en dos secciones:

- Herramientas descriptivas
- Herramientas de análisis y toma de decisiones

### Herramientas descriptivas

Hay, al menos, dos formas de generar información para responder una pregunta:

- Lluvia de ideas
- Diálogo y discusión en grupo

---

## 1 Lluvia de ideas

Los pasos que se deben seguir para una lluvia de ideas son los siguientes:

1. Presente la pregunta al grupo y pida ideas y respuestas, indicando que todas las ideas son válidas en esta etapa del ejercicio; ninguna idea es “incorrecta”. Para escribir las ideas de todos, utilice un pizarrón o rotafolio, pegue una cartulina en la pared o use cualquier otro método que sea conveniente.
2. Una vez que todas las ideas han sido presentadas, explique que se utilizará un “método de consenso” para enfocarse en aquellas ideas y respuestas que sean más importantes. Una posibilidad para el uso de la lluvia de ideas es la siguiente:
  - Cada persona en el grupo tiene cinco puntos que puede asignar a una o más de las ideas generadas durante el ejercicio. Pueden asignarse todos los puntos a una idea, o un punto a cada una de cinco ideas, dos puntos en una y tres en otra, etc. Si el número inicial de ideas generadas es mayor a 20, puede dar 10 puntos a cada persona, en vez de cinco.
  - Pregunte a cada miembro del grupo cómo quiere asignar los puntos, y marque el número de puntos junto a cada idea seleccionada.
  - Al final de la “votación”, los puntos se suman, revelando así las respuestas más importantes, de acuerdo al número de puntos que han recibido.
  - Si hay diferencias de opinión, es importante que se dé la oportunidad de presentarlas, escucharlas y discutir las.

---

## Ejemplo de una lluvia de ideas

**Pregunta:** ¿Qué estrategias se utilizan para superar problemas inesperados durante la ejecución del proyecto?

### Resultados de la lluvia de ideas

- visitas de campo
- leer materiales relevantes
- discutir las cuestiones con los beneficiarios y el personal
- llamar al jefe
- confrontar el problema directamente
- analizar el problema y tomar una decisión
- contratar un consultor

### Votación

### Puntos

- |   |    |
|---|----|
| ● visitas de campo .....  | 20 |
| ● leer materiales relevantes .....                                    | 3  |
| ● discutir los problemas con los beneficiarios<br>y el personal ..... | 8  |
| ● llamar al jefe .....  | 2  |
| ● confrontar el problema directamente .....                           | 0  |
| ● analizar el problema y tomar una decisión .....                     | 12 |
| ● contratar un consultor .....  | 5  |

### Resultados de la votación

- 1) visitas de campo
- 2) analizar el problema y tomar decisiones con los beneficiarios y el personal

En este caso, el grupo decidió juntar dos de las ideas: “analizar el problema y tomar una decisión”, junto con “discutir los problemas con los beneficiarios y el personal”.

---

## 2 Diálogo y discusión de grupo

A través del diálogo abierto y discusión se pueden analizar y responder muchas de las áreas y preguntas del proceso de sistematización.

Los pasos que puede seguir para el diálogo y la discusión en grupo son:

1. Asigne un facilitador, de entre los miembros del grupo, para que haga las preguntas, dirija las discusiones y tome las decisiones (tales como cuándo continuar, permitir que hable alguien más, etc.).
2. Designe a alguien para que tome apuntes detallados de las ideas discutidas.
3. El facilitador ahora presenta una pregunta y pide al grupo que comparta sus ideas y opiniones al respecto.
4. Se estimula a los participantes para que respondan abiertamente, explicando su forma de pensar y justificación.
5. Todos los participantes están también en libertad de hacer preguntas, pedir detalles y responder con nuevas ideas o comentarios sobre las ideas ya presentadas.
6. Una vez que el tema ha sido discutido a fondo y bien definido, la persona que tomó apuntes debe compartir las ideas principales que se hayan tratado y decidido.

---

## Herramientas de análisis y toma de decisiones

Estas herramientas están diseñadas para ayudarle a describir y analizar las respuestas a las diferentes preguntas y facilitar la toma de decisiones para mejorar el proyecto.

Ud. puede combinar diferentes partes de algunas herramientas para crear nuevas alternativas, para cumplir con sus propias necesidades.

Estas herramientas son útiles para realizar actividades de programación, análisis evaluativo y de toma de decisiones, entre otros.

Su análisis puede examinar diversos aspectos de un determinado tema, como:

- aspectos positivos y negativos
- ventajas y desventajas
- fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas
- causas y efectos
- impacto e implicaciones

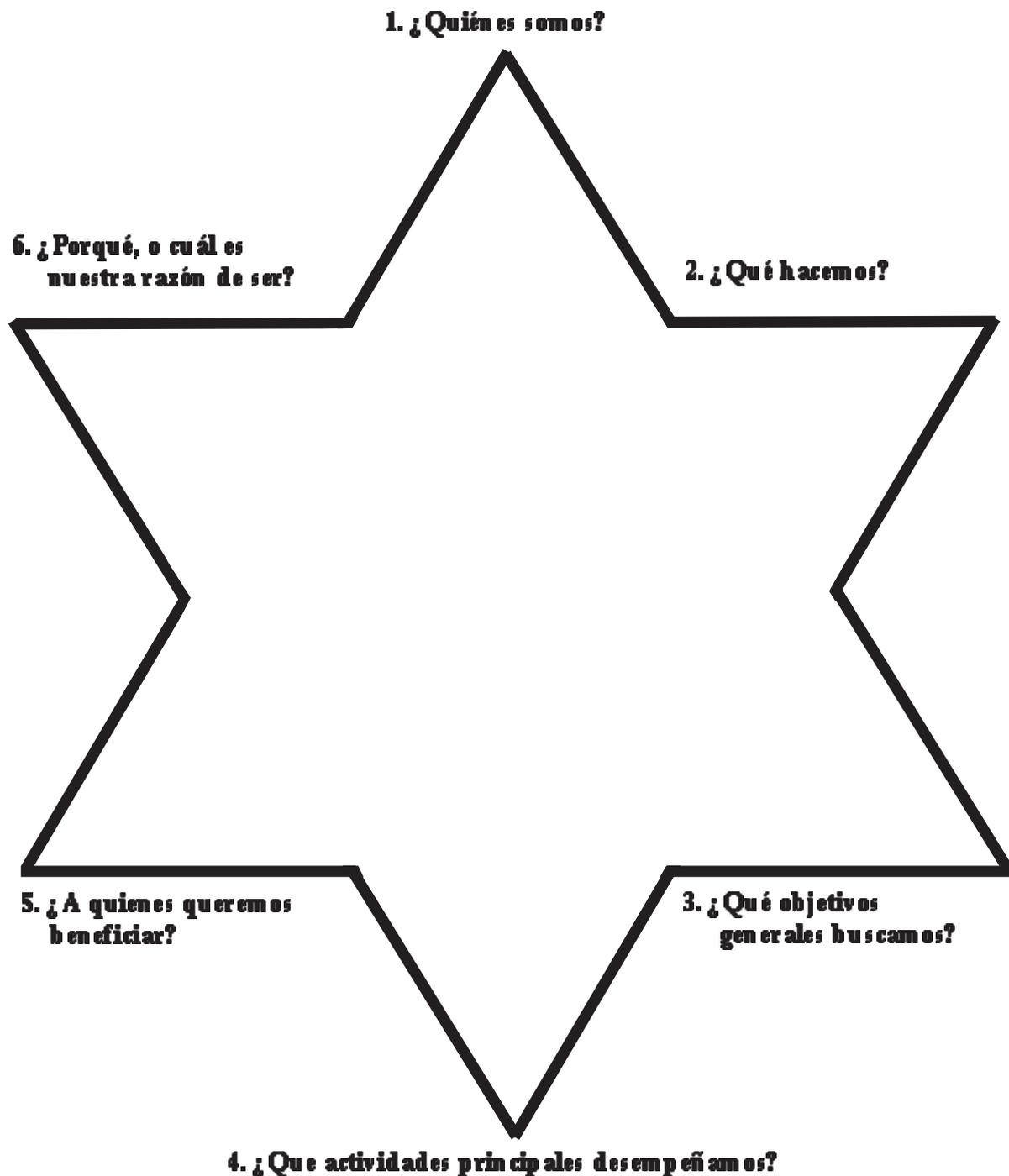
Algunos ejemplos se proporcionan en las páginas siguientes.



---

## EJEMPLO 1: DEFINICION DE MISION INSTITUCIONAL

La misión institucional es un enunciado breve y conciso que incluye los ideales, objetivos y actividades que persigue la organización. A continuación presentamos las partes que debe contener la misión institucional y el orden en que se las puede redactar.



### Misión Institucional de la Fundación Huacharina

(1) La Fundación Huacharina es una organización indígena privada, sin fines de lucro, (2) orientada al fortalecimiento de las acciones de las comunidades de base, (3) para mejorar la calidad de vida, (4) de las familias campesinas de 20 comunidades de Latacunga, (5) a través de actividades de capacitación y asistencia técnica, (6) para recuperar los valores culturales indígenas en pos del desarrollo participativo de base.

**EJEMPLO 2: CUADRO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA UNA SOLA ACTIVIDAD**

<b>Aspecto/Actividad:</b>	<b>VENTAJAS (+)</b>	<b>DESVENTAJAS (-)</b>

## CUADRO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA UNA SOLA ACTIVIDAD

<p><b>Aspecto/Actividad:</b> Capacitar a 30 promotores campesinos en conservación de agua y suelos</p>	
<p><b>VENTAJAS (+)</b></p>	<p><b>DESVENTAJAS (-)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buen potencial de replicabilidad de las técnicas compartidas.</li> <li>● Los promotores tienen experiencia previa en conservación de agua y suelos en sus propias parcelas.</li> <li>● Las tecnologías compartidas han tenido resultados positivos anteriormente y están bien adaptadas a la realidad de los campesinos.</li> <li>● Los materiales utilizados para implementar la tecnología están disponibles localmente y a bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es posible que los promotores campesinos no repliquen las experiencias a nivel comunitario.</li> <li>● No hay financiamiento para pagarles a los promotores campesinos cuando termine el curso.</li> <li>● No hay transporte para los promotores campesinos para ir a otras comunidades a compartir los conocimientos adquiridos.</li> </ul>

**EJEMPLO 3: CUADRO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA MAS DE UNA OPCION**

<b>Aspecto/Actividad:</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>VENTAJAS (+)</b>	<b>DESVENTAJAS (-)</b>

## CUADRO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA MAS DE UNA OPCION

<b>Aspecto/Actividad:</b> Capacitación en conservación de agua y suelos.		
<b>OPCIONES</b>	<b>VENTAJAS (+)</b>	<b>DESVENTAJAS (-)</b>
<p><b>1.</b> Capacitar a 30 promotores campesinos en conservación de agua y suelos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buen potencial de replicabilidad de las técnicas compartidas.</li> <li>● Los promotores tienen experiencia previa en conservación de agua y suelos.</li> <li>● Las tecnologías compartidas han tenido resultados positivos anteriormente y están bien adaptadas a la realidad de los campesinos.</li> <li>● Los materiales utilizados con la tecnología están disponibles localmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es posible que los campesinos no repliquen las experiencias a nivel comunitario.</li> <li>● No hay financiamiento para pagarles a los promotores campesinos cuando termine el curso.</li> <li>● No hay transporte para los promotores campesinos.</li> </ul>
<p><b>2.</b> Producir panfletos sobre conservación de suelos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajo costo.</li> <li>● Diseminación potencialmente amplia.</li> <li>● Fácil de fotocopiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La mayoría de campesinos leen poco.</li> <li>● Los panfletos no están ligados a una práctica de campo.</li> </ul>
<p><b>3.</b> Extensión agrícola a través de los extensionistas del gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permite que se establezca una relación personal.</li> <li>● Los extensionistas pueden mostrar técnicas de conservación de agua y suelos en la práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El gobierno tiene fondos limitados para pagar transporte a los extensionistas.</li> <li>● Los extensionistas no pueden visitar a muchos campesinos.</li> </ul>

**EJEMPLO 4: CUADRO DE CAUSAS - EFECTOS - POSIBLES SOLUCIONES PARA UN SOLO PROBLEMA**

<b>Aspecto/Actividad:</b>			
<b>CAUSAS</b>		<b>EFECTOS</b>	
		<b>POSIBLES SOLUCIONES</b>	

## CUADRO DE CAUSAS - EFECTOS - POSIBLES SOLUCIONES PARA UN SOLO PROBLEMA

<b>Aspecto/Actividad:</b> Las metas y objetivos del proyecto no son realistas		
<b>CAUSAS</b>	<b>EFECTOS</b>	<b>POSIBLES SOLUCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consultores externos diseñaron el proyecto.</li> <li>● El diagnóstico inicial fue mal hecho.</li> <li>● No se incluyó a los beneficiarios del proyecto en el diseño y la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las metas y objetivos establecidos no satisfacen las necesidades reales de la comunidad.</li> <li>● La comunidad no está aceptando el proyecto.</li> <li>● Se ha perdido tiempo y dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modificar las metas y objetivos.</li> <li>● Reunirse con líderes comunitarios.</li> <li>● Incluir a los beneficiarios en el nuevo diseño y planificación.</li> </ul>

**EJEMPLO 5: CUADRO DE CAUSAS - EFECTOS - POSIBLES SOLUCIONES PARA MAS DE UNA OPCION**

<b>Aspecto/Actividad:</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFECTOS</b>	<b>POSIBLES SOLUCIONES</b>

## CUADRO DE CAUSAS - EFECTOS - POSIBLES SOLUCIONES PARA MAS DE UNA OPCION

<b>Aspecto/Actividad:</b> Problemas identificados en la ejecución del proyecto			
OPCIONES	CAUSAS	EFECTOS	POSIBLES SOLUCIONES
<p><b>1.</b> El personal no actúa como se esperaba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proceso para contratar personal fue débil.</li> <li>● Los salarios son bajos.</li> <li>● Hay mala capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proyecto no está logrando los resultados esperados.</li> <li>● Cambio constante de personal.</li> <li>● Bajo compromiso del personal con el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratar personal nuevo.</li> <li>● Comenzar capacitación.</li> <li>● Subir sueldos.</li> </ul>
<p><b>2.</b> Metas y objetivos no realistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consultores externos diseñaron el proyecto.</li> <li>● El sondeo de campo fue mal hecho.</li> <li>● Los beneficiarios no fueron incluidos en el diseño y la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las metas y objetivos establecidos no satisfacen las necesidades reales de la comunidad.</li> <li>● La comunidad no está aceptando el proyecto.</li> <li>● Se ha perdido tiempo y dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modificar las metas y objetivos.</li> <li>● Reunirse con líderes comunitarios.</li> <li>● Incluir a los beneficiarios en el nuevo diseño y planificación.</li> </ul>
<p><b>3.</b> Se nos acaba la plata antes de terminar el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calculamos mal los costos cuando hicimos el presupuesto.</li> <li>● Hubo más inflación de la que esperábamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hubo actividades que no se hicieron y son fundamentales para alcanzar los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vender uno de los carros del proyecto.</li> <li>● Ejecutar las actividades que faltan antes de que nos gastemos la plata del carro.</li> </ul>

**EJEMPLO 6: CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA UNA SOLA ACTIVIDAD**

<b>Aspecto/Actividad:</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

## CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA UNA SOLA ACTIVIDAD

<p><b>Aspecto/Actividad:</b> Ejecución del proyecto en colaboración con otra ONG.</p>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se introducen nuevas ideas.</li> <li>● La otra ONG ha trabajado en el área del proyecto por largo tiempo y tiene buena relación con las comunidades.</li> <li>● La ONG tiene buena reputación con donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proceso de toma de decisiones conjuntas es lento.</li> <li>● Hay problemas entre las organizaciones durante la ejecución por falta de buena coordinación.</li> </ul>

**EJEMPLO 7: CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA MAS DE UNA OPCION**

<b>Aspecto/Actividad:</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

## CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA MAS DE UNA OPCION

<b>Aspecto/Actividad:</b> Colaboración con otra ONG.		
<b>OPCIONES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>1.</b> Ejecutar el proyecto solos sin otra ONG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Completo control sobre el proyecto.</li> <li>● Control de fondos.</li> <li>● Menos burocracia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No tenemos mucha experiencia con este tipo de proyectos.</li> <li>● Las comunidades no nos conocen en el área donde se llevará a cabo el proyecto.</li> </ul>
<b>2.</b> Ejecutar el proyecto con otra ONG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se introducen nuevas ideas.</li> <li>● La otra ONG ha estado en el área del proyecto por largo tiempo y tiene buena relación con las comunidades.</li> <li>● La ONG tiene buena reputación con donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso de toma de decisiones lento.</li> <li>● Hay problemas entre las organizaciones durante la ejecución por falta de buena coordinación.</li> </ul>
<b>3.</b> Colaborar solamente en las actividades puntuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nos complementamos mutuamente en base a las necesidades existentes.</li> <li>● No nos “comprometemos” a trabajar juntos por largo tiempo si la colaboración no funciona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dado que no hay compromiso formal, pueden no apoyarnos cuando realmente lo necesitamos</li> </ul>

**EJEMPLO 8: CUADRO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA UNA SOLA ACTIVIDAD**

<b>Aspecto/Actividad:</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

## CUADRO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA UNA SOLA ACTIVIDAD

<p><b>Aspecto/Actividad:</b> Ejecución de un proyecto de micro-crédito.</p>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El modelo ha sido anteriormente probado con éxito.</li> <li>● El personal tiene experiencia.</li> <li>● El proceso de aprobación de los créditos es rápido.</li> <li>● Las tasas de interés son razonables.</li> <li>● Los requisitos que piden los bancos son muy exigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La economía nacional está en pésimas condiciones.</li> <li>● Demasiadas ONGs están dando crédito.</li> <li>● Poca motivación por parte del personal.</li> </ul>

**EJEMPLO 9: CUADRO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA MAS DE UNA OPCION**

<b>Aspecto/Actividad:</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

## CUADRO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA MAS DE UNA OPCION

<b>Aspecto/Actividad:</b> Facilitación del taller de manejo post-cosecha		
<b>OPCIONES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>1.</b> Que lo facilite el personal de la ONG.	Poder dar espacio a que nuestro personal sea respetado profesionalmente.	Que venga poca gente porque nuestro personal es joven y no tiene mucha experiencia en el tema.
<b>2.</b> Que facilite un técnico del Ministerio de Agricultura.	Poder iniciar una relación con una agencia gubernamental.	Que el técnico del Ministerio se comprometa y a último momento nos falle.
<b>3.</b> Contratar un consultor externo.	Podemos elegir a la persona con más conocimientos para que facilite el taller.	Que seamos dependientes de profesionales que no pertenecen a nuestra organización.

---

**EJEMPLO 10: ANALISIS DE CUMPLIMIENTO Y MEJORA DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDAD:</b>	
<b>INDICADOR:</b>	
<b>SE ESTA EJECUTANDO LA ACTIVIDAD?</b>	<b>SI</b> Parcialmente <b>NO</b>
<b>CUANTO SE HA CUMPLIDO DEL INDICADOR?</b>	
<b>COMO ESTAMOS EJECUTANDO LA ACTIVIDAD?</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>COMO MEJORAR LA EJECUCION</b>	
<b>CAMBIOS PROPUESTOS</b>	<b>JUSTIFICACION</b>
<b>PLAN DE ACCION PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD</b>	

## ANALISIS DE CUMPLIMIENTO Y MEJORA DE ACTIVIDADES

<b>ACTIVIDAD:</b> Calificación de solicitudes de crédito.	
<b>INDICADOR:</b> En 1 año, se habrán calificado 50 solicitudes de crédito para beneficiar al sector más necesitado de la zona.	
<b>SE ESTA EJECUTANDO LA ACTIVIDAD?</b> SI                      Parcialmente                      NO	
<b>CUANTO SE HA CUMPLIDO DEL INDICADOR?</b> Se han calificado 43 solicitudes en 9 meses, pero no de los más necesitados.	
<b>COMO ESTAMOS EJECUTANDO LA ACTIVIDAD?</b>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Se respetan los criterios establecidos.</li> <li>● Se cumple el tiempo asignado para la calificación de 1 semana.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Los criterios de calificación no son apropiados para beneficiar a los más necesitados.</p>
<b>COMO MEJORAR LA EJECUCION?</b>	
<p style="text-align: center;"><b>CAMBIOS PROPUESTOS</b></p> <p>Mejorar los criterios de calificación</p>	<p style="text-align: center;"><b>JUSTIFICACION</b></p> <p>Los criterios actuales benefician a los que necesitan menos, pero, de acuerdo a los objetivos del proyecto, hay que beneficiar a la población más necesitada.</p>
<b>PLAN DE ACCION PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunirse entre el personal y los representantes de los beneficiarios.</li> <li>2. Establecer nuevos criterios de calificación.</li> <li>3. Adoptarlos al interior del proyecto.</li> </ol>	

---

## **EJEMPLO 11:**

<b>Nombre:</b>	<b>MATRIZ DE PROGRAMACION DE PROYECTOS</b>
<b>Qué es?:</b>	Es un cuadro de 10 columnas que incluye los componentes más importantes para la formulación de una propuesta de proyecto.
<b>Para qué sirve?:</b>	<p>Es una herramienta que permite analizar y organizar la información necesaria para el diseño y formulación de un proyecto orientado hacia la solución de problemas considerados prioritarios por parte de la comunidad.</p> <p>Es especialmente útil para responder a las preguntas # 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 de la sección “Naturaleza del Proyecto”</p>
<b>Qué información contiene?:</b>	Debe precisar los objetivos del proyecto, su justificación, los resultados esperados, los indicadores, los medios de verificación, las actividades a implementar, un cronograma de actividades, los insumos y recursos necesarios, el presupuesto del proyecto y, finalmente, los responsables de la ejecución.
<b>Cómo se hace?:</b>	Es necesario que la matriz sea elaborada por un grupo de entre 6 y 8 representantes de la comunidad y 1 ó 2 representantes de la organización que intenta cooperar con la comunidad.
<b>Tiempo del ejercicio:</b>	1 a 2 días.

## **MATRIZ DE PROGRAMACION DE PROYECTOS**

OBJETIVOS	JUSTIFICACION	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES

## MATRIZ DE PROGRAMACION DEL PROYECTO MEJORAMIENTO DE HORTALIZAS

OBJETIVOS	JUSTIFICACION	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Mejorar la calidad de las hortalizas producidas por la comunidad, a través del mejoramiento de la fertilidad del suelo.	Dado que la calidad de nuestras hortalizas está empeorando paulatinamente por la degradación de nuestros suelos, los precios que nos pagan por nuestras hortalizas son bajos, y por consiguiente nuestro nivel de vida ha empeorado.	Mejorar la calidad de las hortalizas, que son los productos más comercializables, de mejor precio, y los que nos generan más ingresos.	En 1 año, por lo menos, 20 familias adoptarán humus de lombriz para mejorar la fertilidad del suelo.  En 2 años, estas familias mejorarán la calidad de sus hortalizas, con un consiguiente aumento del precio de venta de sus hortalizas en 30 %.	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Atención a curso de producción de humus de lombrices.</li> <li>° Camas de lombricultura.</li> <li>° Testimonios orales.</li> <li>° Precio de hortalizas vendidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Extensiomista dictará curso práctico de lombricultura en la comunidad.</li> <li>° Preparar camas para lombrices.</li> <li>° Producir y usar humus de lombriz como fertilizante orgánico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Enero</li> <li>° Febrero</li> <li>° De Octubre en adelante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Instructor</li> <li>° Terreno y lombrices</li> <li>° Mano de obra familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° 1 pasaje ida y vuelta a la comunidad: 45\$</li> <li>° Compra inicial de lombrices: 600 \$</li> <li>° Mantenimiento de camas de lombrices: 100.\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Líder comunitario conseguirá nombre de instructor</li> <li>° 20 familias</li> <li>° Los jóvenes de la familia</li> </ul>

---

## EJEMPLO 12

<b>Nombre:</b>	FODA ( <u>F</u> ortalezas, <u>O</u> portunidades, <u>D</u> ebilidades y <u>A</u> menazas).
<b>Qué es?</b>	Es una matriz cuadrangular en donde se incluyen las opiniones de la comunidad en cuatro aspectos que se analizan de un cierto tema. Estos son: 1) fortalezas, 2) oportunidades, 3) debilidades y 4) amenazas.
<b>Para qué sirve?</b>	Sirve para identificar, analizar, comparar y visualizar globalmente diferentes temas que la comunidad considera importante en cada una de las cuatro áreas de análisis y de esta manera, tener claro cuáles son los aspectos positivos y negativos relacionados al tema elegido y analizado.
<b>Qué información contiene?</b>	Describe y analiza las fortalezas y oportunidades internas (comunidad, organización o proyecto) y las debilidades y amenazas externas (del contexto o la coyuntura).  a) Fortalezas y debilidades internas: <ul style="list-style-type: none"><li>● Que se puedan encontrar <i>dentro de la comunidad, organización o proyecto</i> con respecto a algún tema considerado importante.</li><li>● Que pueda tener <i>el tema analizado</i> con respecto al proyecto.</li></ul> b) Oportunidades y amenazas externas: <ul style="list-style-type: none"><li>● Que se puedan encontrar <i>fuera de la comunidad</i> con respecto a algún tema relacionado con el proyecto.</li><li>● Que <i>puedan afectar la implementación del proyecto</i>.</li></ul>
<b>Cómo se hace?</b>	Puede hacerse en plenaria, mediante una lluvia de ideas o utilizando tarjetas donde cada participante escribirá su opinión. Luego se pegan las tarjetas en un papelógrafo con la Matriz FODA y se discuten en plenaria.

---

## MATRIZ DE ANALISIS FODA

**TEMA O ASPECTO A ANALIZAR:**

<b>FORTALEZAS (internas)</b>	<b>OPORTUNIDADES (externas)</b>
<b>DEBILIDADES (internas)</b>	<b>AMENAZAS (externas)</b>

Ejemplo de un análisis realizado por una comunidad, acerca de la viabilidad de construir un centro de salud comunitario para solucionar sus problemas de salud, utilizando la matriz FODA.

**PROBLEMA:** Falta de servicios de salud en la comunidad

**PROYECTO A ANALIZAR:** Construcción de un centro de salud

### MATRIZ DE ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tenemos una casa comunal que se puede adaptar para centro de salud.</li> <li>● Hay dos promotoras de salud bien capacitadas en la actualidad.</li> <li>● Podemos arreglar la casa comunal en un fin de semana con toda la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Podemos firmar convenio con la Secretaría de Salud para que nos den asistencia médica.</li> <li>● Podemos escribir una propuesta para buscar fondos para los arreglos.</li> <li>● Una comunidad vecina ya construyó su centro y nos pueden ayudar.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● No tenemos médico en la comunidad.</li> <li>● No sabemos escribir propuestas.</li> <li>● No tenemos plata para financiar la construcción solos.</li> <li>● La casa comunal ya nos queda chica.</li> <li>● Los que viven lejos del centro no podrán venir fácilmente.</li> <li>● No tenemos dinero para comprar las medicinas, ni sabemos dónde comprarlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En la Secretaría de Salud se demoran para los convenios y después dicen que no.</li> <li>● Las ONG piden muchos papeles hasta que dan el dinero.</li> <li>● A los doctores no les gusta venir a la comunidad a trabajar porque es lejos y no hay comodidades.</li> <li>● Los médicos dan medicinas caras que no podemos comprar.</li> <li>● Los doctores cobran caro.</li> </ul>



---

## Bibliografía consultada

Cadena, Félix (1987a). **La sistematización como creación de saber de liberación**. Guía para la consolidación de procesos de sistematización y autoevaluación de la educación popular. Programa de apoyo a la sistematización y autoevaluación de la educación popular. CEEAL.

Cadena, Félix (1987b). **La sistematización como creación de saber de liberación**. AIPE-CEEAL: La Paz, Bolivia.

CEEAL, eds. (1988). **La sistematización en los proyectos de educación popular**. CEEAL: Santiago, Chile.

CIDE-FLACSO (1984). **Apuntes sobre sistematización de experiencias**. Informe final del seminario "Sistematización de experiencias de educación popular y acción social." Talagante, Chile, 9-13 de enero de 1984.

García Huidobro, Juan Eduardo (1980). **Aportes para el análisis y la sistematización de experiencias no-formales de educación de adultos**. UNESCO-Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe: Santiago, Chile.

Ghiso, Antonio (1989). "Educación de adultos, un camino por hacer..." En **La formación metodológica de los educadores populares**. CEEAL (eds.): Santiago de Chile.

HUMANITAS-CELATS (1988). **La sistematización de la práctica: cinco experiencias con sectores populares**. HUMANITAS-CELATS: Buenos Aires, Argentina.

Latapí, Pablo y Félix Cadena (1983). "La educación no-formal en México: un análisis de sus metodologías." En Marcela Gajardo, ed., **Teoría y práctica de la educación popular**. IDRC, Reporte -MR81s: Ottawa, Canadá.

Mejía, Marcos R. (1988). "**Evaluación de la educación popular**." CINEP: Bogotá, Colombia.

Pino, Eduardo (1984). **Cómo se plantea el problema de la sistematización en equipos de educación popular y de acción social**. Documento de Trabajo no.1. Seminario de sistematización. CIDE-FLACSO: Santiago, Chile.

Quiroz, Teresa (1988). "Acerca de la sistematización." En **La sistematización de la práctica: cinco experiencias con sectores populares**. HUMANITAS-CELATS: Buenos Aires, Argentina.

Quiroz, Teresa (1989). "La sistematización: un intento de operacionalización." *El Canelo: Revista Chilena de Desarrollo Local*, 4, 12, 26-27: Santiago, Chile.

Torres, Gloria (1988). "Ampliando la mirada." En Sergio Martínez y Horacio Walker, **Profesionales en la acción: una mirada crítica a la educación popular**. CIDE: Santiago, Chile.

---

## Agradecimientos

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo financiero de Acción Luterana Mundial, Oficina Regional Andina.

Además cuenta con el apoyo parcial proporcionado por la Oficina de Cooperación Voluntaria Privada, Oficina de Respuesta Humanitaria, Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica bajo el Acuerdo de Subvenciones No. OTR-0158-A-00-084-00. Las opiniones expresadas en este manual no necesariamente reflejan aquellas de la USAID.

El autor y equipo coordinador expresan su más profundo agradecimiento a las siguientes personas por su asistencia, comentarios y demás contribuciones durante el proceso de edición de este manual: Eric Blitz, Jacqueline Chenier, Thomas Edwards, Nelly Endara, Jennifer Greene, José A. Jiménez, Deborah Johnson, Mamet Magno, Paul Mundy, Jojo Pastores, Susan Purdy, Raymond Rifenburg y Norman Uphoff.

---

## Acerca del autor y equipo coordinador

**Daniel Selener**, nacido en Argentina, tiene un Doctorado en Educación para Adultos y una Maestría en Desarrollo Internacional de la Universidad de Cornell. Ahora es el Director Regional para América Latina del IIRR. Tiene amplia experiencia en fortalecimiento organizacional y métodos participativos para el desarrollo rural, y ha trabajado en América Latina y Asia

\*\*\*\*\*

**Christopher Purdy**, nacido en los Estados Unidos, tiene una Maestría en Desarrollo Internacional y Nutrición de la Universidad de Cornell. Ha trabajado con Save the Children en Etiopía y otras ONGs en los Estados Unidos. Ahora trabaja como consultor para ONGs locales e internacionales en Ecuador. Sus intereses profesionales incluyen asociaciones de organizaciones del Norte y Sur, y desarrollo institucional de ONGs.

**Gabriela Zapata**, nacida en México, tiene una Maestría en Agricultura Internacional y Desarrollo Rural de la Universidad de Cornell. Ha trabajado en México y Etiopía con ONGs locales e internacionales, y ahora trabaja como consultora para diversas ONGs en Ecuador. Sus intereses profesionales incluyen educación para adultos, métodos participativos para el desarrollo y desarrollo institucional de ONGs.

\*\*\*\*\*

Un favor: Le pedimos de favor que nos escriba y nos haga saber lo que piensa de este manual, lo que le fue útil en su trabajo y lo que podría mejorarse en futuras ediciones. Nuestra dirección es:

**Instituto Internacional de Reconstrucción Rural  
Oficina Regional para América Latina  
Casilla 17-08-8494  
Quito, ECUADOR  
Tel./Fax: (593-2) 443-763  
E-mail: [daniel@iirr.ecx.ec](mailto:daniel@iirr.ecx.ec)**