
Lineamientos para la elaboración de sistematizaciones de proyectos que aplican el enfoque MPP

Annick Vollmar, Agosto 2016

Contenido

1.	Introducción	1
2.	Aspectos básicos de la sistematización de experiencias.....	1
2.1.	Definición y objetivo	1
2.2.	Temas.....	2
2.3.	Personas involucradas.....	2
2.4.	Momento oportuno	2
3.	Las etapas de la sistematización de experiencias	2
3.1.	Identificación del enfoque	3
3.2.	Planificación	4
3.3.	Capturar la experiencia	4
3.4.	Procesar las experiencias: Análisis y síntesis	5
3.5.	Usar la experiencia	7
4.	Contenido del informe de sistematización de experiencia.....	8

1. Introducción

Grupo Técnico y Estratégico MPP¹ son instancias que ofrecen un espacio inter-institucional de Guatemala con financiamiento de la Embajada de Suecia. El objetivo es promover la aplicación del enfoque MPP a nivel nacional, fortalecer la colaboración y el intercambio entre instituciones involucradas, facilitar la validación y aplicación del enfoque MPP para un desarrollo económico más incluyente y sostenible en Guatemala. El grupo está compuesto por diferentes instituciones públicas y privadas y ONGs² y coordinado y gestionado por el proyecto PRODERT – Desarrollo Económico Rural Territorial – de HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS) Guatemala.

Dentro de los principales objetivos del Grupo Técnico se menciona el desarrollo de experiencias en los diferentes sub-sectores aplicando el enfoque MPP con la finalidad de aprender y generar aprendizajes de la propia experiencia; el fortalecimiento de capacidades en el equipo técnico; y el compartir de experiencias y aprendizajes sobre la aplicación de dicho enfoque y la retroalimentación de conocimientos. Para ello, el Grupo MPP solicitó a HELVETAS de proveer lineamientos para la sistematización de experiencias de proyectos que aplican el enfoque MPP.

2. Aspectos básicos de la sistematización de experiencias

2.1. Definición y objetivo

Existen diferentes **definiciones** de la sistematización. Una definición frecuentemente usada es la de Oscar Jara: “La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”.

El **objetivo** de la sistematización no es mostrar las acciones cumplidas o documentar el éxito, sino de **aprender**:

- Entender qué funciona y qué no funciona bien (buenas y malas prácticas)
- Identificar factores y elementos que contribuyen al éxito y al fracaso, y extraer lecciones aprendidas

La sistematización es un **proceso participativo** que hace que sea posible poner en orden lo que ha ocurrido y para recuperar la memoria histórica, para interpretarlo, para aprender nueva información y compartirla con otras personas y requiere un itinerario preestablecido. **El proceso de la sistematización es tan importante como el resultado de la misma**. Por definición, la sistematización es un método que propone una dinámica participativa lo que implica crear un espacio de trabajo para compartir, confrontar y discutir las opiniones.

¹ MPP es la abreviación de „Mercados Para Pobres“ que proviene del enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM) o también conocido como el enfoque „Lograr que los Mercados Funcionen para los pobres“ (M4P – *Making Markets Work for the Poor*)

² Entre ellos, la Embajada de Suecia, WE EFFECT, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE, Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura FAO; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT, Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact, Instituto de Estudios Agrarios y Rurales – Coordinación de ONGs y Cooperativas CONGCOOP, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación – Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario CONADEA, Programa Municipios para el Desarrollo Local PROMUDEL, CARE en Guatemala, ADAM, Catholic Relief Services CRS, Red Nacional de Grupos Gestores, OXFAM Guatemala.

2.2. Temas

En una sistematización, las principales partes interesadas transforman experiencia y conocimiento individual e institucional en capital que se puede utilizar en el futuro. La sistematización de experiencias es orientada al futuro y aspira a un cambio en la práctica institucional colectiva. El tema de la sistematización puede enfocarse en la **orientación estratégica** (por ejemplo, la aplicación del enfoque MPP), **conceptos básicos** (por ejemplo, el empoderamiento económico de la mujer) o **actividades operacionales** (por ejemplo, fortalecimiento del sistema de extensión).

2.3. Personas involucradas

La sistematización es un proceso de aprendizaje liderado por las personas que han vivido las experiencias en cuestión. Estas personas involucradas pueden participar en la sistematización de sus experiencias contribuyendo al análisis crítico, no sólo para proporcionar información a otras personas a estudiar. Es decir, lo más importante es garantizar que quienes participan en cualquier experiencia serán capaces de jugar un papel importante en su sistematización sin dejar a algunos “expertos” la tarea de analizar y sistematizar la información para el resto del grupo.

Por ello, la sistematización de experiencias no debe ser delegada. Consultores externos sólo serán llamados cuando las personas directamente involucradas – los poseedores de experiencia – les piden participar. En tal caso, se delegarán una función específica tal como la estructuración de procesos.

2.4. Momento oportuno

La sistematización de experiencias se nutre de experiencias pasadas con el fin de adaptar las prácticas futuras. Por ello, es relevante hacer una sistematización de experiencia **cuando existe una necesidad de un cambio y hay la oportunidad de iniciarlo**. Una sistematización de experiencias no es adecuada en el caso cuando la oportunidad para el cambio es pequeña o imposible, por ejemplo cuando un proyecto o programa está por terminar

3. Las etapas de la sistematización de experiencias

No existe ningún procedimiento estándar para la sistematización de experiencias. Elementos claves para una sistematización exitosa es la definición de objetivos precisos, la formulación de preguntas claras, la motivación de las partes principales en participar y una apertura para cambios.

En general, el proceso de sistematización se puede dividir en **cinco etapas**:



La gran mayoría de los lineamientos para cada etapa es general, es decir aplica para cualquier tema de sistematización de experiencia. *Algunos elementos sin embargo son específicos para proyectos que aplican el enfoque MPP. Aquellos elementos específicos se presentan en cursiva.*

3.1. Identificación del enfoque

1. Definir el **tema**, es decir qué tipo de experiencias deben ser capitalizados de forma sistemática, y **las principales preguntas** para responder (2-3 preguntas claves)
2. Determinar el **objetivo de aprendizaje** en líneas grandes y el público objetivo (los usuarios meta)
3. Definir los **resultados esperados** (por ejemplo, una o varias publicaciones, lineamientos prácticos, artículo de boletín, una página web, un vídeo, etc.)
4. Definir el **período de tiempo** para el proceso de sistematización de experiencia

Ejemplo 1 – orientación estratégica

Tema: el rol facilitador del proyecto en varias intervenciones en varios subsectores.

Preguntas claves:

- ¿cuáles intervenciones del proyecto son las que corresponden mejor con el rol facilitador según el enfoque MPP?
- ¿cuáles prácticas deberían ser utilizadas más frecuentemente y cuáles deben ser evitadas en el futuro?

Objetivos:

- Reforzar la comprensión del propio equipo del proyecto de la facilitación a través de un análisis sistemático de las intervenciones y aprender de su experiencia para mejorar sus intervenciones
- Compartir la experiencia del proyecto con otros facilitadores y con los socios principales del proyecto
- complementar la teoría MPP existente con la experiencia práctica del proyecto en su contexto específico.

Publico meta:

- Equipo de proyecto y otras audiencias internas con el objetivo de mejorar la efectividad y sostenibilidad del proyecto

Ilustración 1: Ejemplo - Orientación Estratégica

Ejemplo 2 – actividades operacionales

Tema: Agricultores tienen mejor acceso a servicios.

Preguntas claves:

- ¿qué factores deben ser abordados con el fin de mejorar el acceso de los agricultores a los servicios?
- ¿cómo lograr la sostenibilidad y la calidad en la prestación de servicios?

Objetivos:

- Aprender de la experiencia hecha con la promoción de la prestación de servicios con el fin de planificar intervenciones / enfoques en relación con el acceso y la calidad de la prestación de servicios en la tercera fase del proyecto

Publico meta:

- Equipo de proyecto y otras audiencias internas con el objetivo de establecer directrices para la nueva fase y a la audiencia más amplia

Resultados esperados:

- Documento de capitalización, conciso y orientado a la practica

Periodo de tiempo:

- 6 semanas

Ilustración 2: Ejemplo – actividades operacionales

3.2. Planificación

La planificación sirve para detallar los elementos identificados en la primera etapa y hacer operativo el proceso de sistematización de la experiencia.

1. Formular precisamente el **objetivo de la sistematización**: Es importante plantear la pregunta ¿Para qué y para quién queremos hacer esta sistematización? En este sentido, se trata de definir por un lado el objetivo de la sistematización a realizar, teniendo muy clara la utilidad que va a tener esta sistematización y por otro lado quién será el lector y quién usará en la práctica los productos derivados de la sistematización.
2. Definir **el tema y las preguntas claves**: Se debe delimitar el tema a sistematizar, al preguntar ¿qué experiencia(s) queremos sistematizar? Es decir, se trata de escoger la o las experiencias concretas que se quiere sistematizar. ¿Se sistematizará toda la experiencia, o sólo un aspecto o parte de la misma? Y ¿se abarcará sólo un período o una etapa determinada? Normalmente no es posible ni útil de cubrir toda(s) la(s) experiencia(s) en su totalidad, sino hay que seleccionar aquella parte de una experiencia que sea más relevante. Es decir, precisar el tema de sistematización al plantear la siguiente pregunta ¿qué aspectos centrales de esa(s) experiencia(s) nos interesa sistematizar? Los criterios para la delimitación dependerán del objetivo definido, de la consistencia de la experiencia, de las personas participantes en el proceso, y del contexto. Por ejemplo, en lugar de analizar el tema de “redes empresariales” en general, se podría delimitar la sistematización de experiencias a la función de “promotoras”; o en lugar de analizar la contribución del proyecto a la generación de ingresos se podría enfocarse en un solo sub-sector.
3. Elaborar un **plan operativo**: Se debe planificar el proceso de sistematización. En otras palabras, hacer un plan operativo de sistematización. Ese plan debe definir
 - las tareas a realizar,
 - el equipo, es decir, quiénes serán responsables de cumplirlas (“task force”),
 - cuándo, es decir desarrollar un cronograma de actividades
 - cómo, es decir, seleccionar los instrumentos y técnicas: Por un lado definir las fuentes de información que se va a utilizar. Es decir, identificar y ubicar dónde se encuentra la información que se necesita. Por otro lado identificar los instrumentos (por ejemplo, líneas de tiempo, gráficos, cronologías, registros, etc.) y métodos de recolección de datos que se requiere (talleres o reuniones de equipo, grupos focales, revisión de archivos, entrevistas, etc.). con qué recursos, es decir, elaborar un presupuesto detallado

Ojo: Es importante ser realista y enfocarse en el tema de sistematización para no perder tiempo en recopilar información que no se va a utilizar.

3.3. Capturar la experiencia

La práctica de la sistematización permite volver a descubrir la historia de la experiencia y renovar o restaurar la memoria de la misma. Esta es una de las fases más importantes en el proceso de sistematización. Consiste en recordar los momentos y hechos que de alguna manera han marcado la experiencia o que se han demostrado ser crucial. Con el fin de elegir estos momentos hay que tener en cuenta el tema y el objetivo. Es importante capturar tanto las buenas como las malas experiencias, así por ejemplo no solo visitar las comunidades donde el proyecto ha tenido éxito sino también donde las cosas no han funcionado bien. También se debe recordar aquellos elementos del contexto local, regional y global que han influido en la experiencia.

La captura de la experiencia debe considerar tres elementos (véase figura 1 abajo):

- La situación inicial (los problemas u oportunidades a la que estaba referida la experiencia de desarrollo) y los elementos del contexto que no están bajo el control de los actores del proceso pero que tienen una influencia directa sobre sus decisiones y acciones.
- El proceso de intervención y sus elementos de contexto (las actividades, la secuencia en el tiempo de esas actividades, el papel de los actores principales, la estrategia de implementación, los medios y recursos, los factores del contexto que facilitaron/dificultaron el proceso). *Para las organizaciones involucradas en el grupo MPP, se recomienda considerar los principios claves³ del enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (MPP).*
- la situación final o actual (= situación en el momento que se realiza la sistematización) y sus elementos de contexto, es decir una descripción de los resultados de la experiencia al momento de realizar la sistematización.

En el anexo 1 se encuentra una lista con preguntas guías por cada componente del proceso de intervención del enfoque MPP, conforme al ciclo del proyecto, que dependiendo del tema de la sistematización podrían ser tomados como referencia durante el proceso de recolección de información.

Después de la reconstrucción de la historia, sea cual sea la técnica utilizada, habrá una gran cantidad de información que debe ser ordenada, organizar y registrada con el fin de ser comprendido.

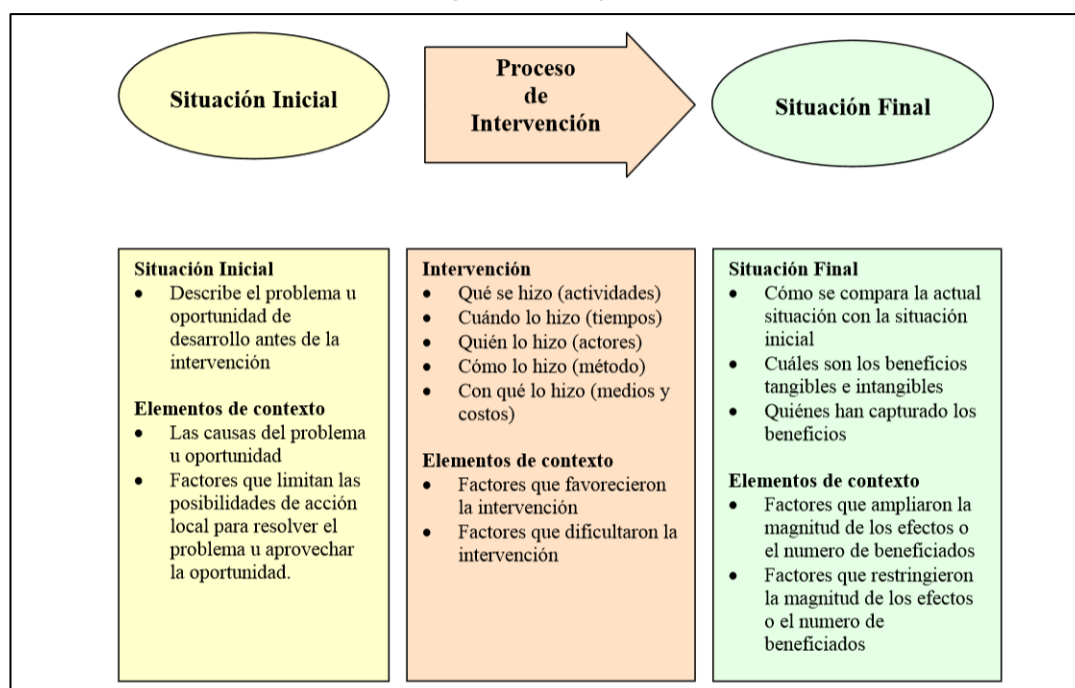


Figure 1: Modelo de la sistematización de experiencias;
Fuente: Luis Alejandro Acosta, 2005.

3.4. Procesar las experiencias: Análisis y síntesis

Este es uno de los elementos básicos de la sistematización. Una vez que la memoria histórica se ha registrado y ordenada, se debe analizar, resumir y analizar críticamente la información recopilada en la fase anterior con el fin de hacerla objetiva y aprender de ella. Un análisis crítico de sistematización no es simplemente un resumen de lo que ha sucedido con el fin de justificar. Al contrario, significa

³ 1. La acción sistémica; 2. El cambio sostenible; 3. El impacto a gran escala; 4. El rol facilitador

comprender de cómo los diferentes elementos y factores en la experiencia se han combinado y cuales elementos y factores fueron los más determinantes (priorización). Recordamos que el fin es examinar la experiencia desde una perspectiva de cambio. Es decir de entender por qué pasó lo que pasó.

Es crucial que esta tercera etapa de análisis y síntesis se haga de una manera participativa, por ejemplo en un taller con todas las personas involucradas en la sistematización de la experiencia. Se recomienda utilizar herramientas para visualizar las ideas y discusiones (tarjetas, tabloneros, mapas mentales, etc.).

Proyectos que aplican el enfoque MPP deberían analizar los siguientes elementos:

- **Cambio sistémico:** Este principio constituye una de las premisas básicas - que el cambio sistémico no puede ser entregado directamente por una iniciativa de desarrollo desde el exterior, pero tiene que surgir desde dentro de sistema, es decir ser un impacto indirecto.
- **Sostenibilidad:** La adaptabilidad del sistema de mercado y la adaptabilidad de los actores de mercado están en el centro de los objetivos de un proyecto que aplica el enfoque MPP. Esto es evidente en sus esfuerzos por aumentar la capacidad de los agentes del mercado para seguir cambiando sus propios sistemas en caso de nuevas tendencias o eventos
- **Escala:** Se aspira a cambios más amplios que benefician a un número significativo del grupo meta. Para lograr una escala significativo se requiere una profundidad del impacto. Un aspecto importante de la profundidad del impacto es la mirada más allá de un actor de mercado individual y el modelo de negocio hacia una búsqueda de patrones emergentes en el sistema más amplio que muestran cambios en los niveles más profundos.
- **Rol Facilitador:** el desarrollo de los sistemas de mercado se trata de catalizar a otros a cambiar. La capacidad de "facilitar" ese proceso de cambio es una competencia esencial.

El Marco para el Cambio sistémico (véase figura 2) proporciona una ayuda para reflejar sobre la sostenibilidad y escala los cuales se puede lograr a través de cambios sistémicos al asumir un rol facilitador.

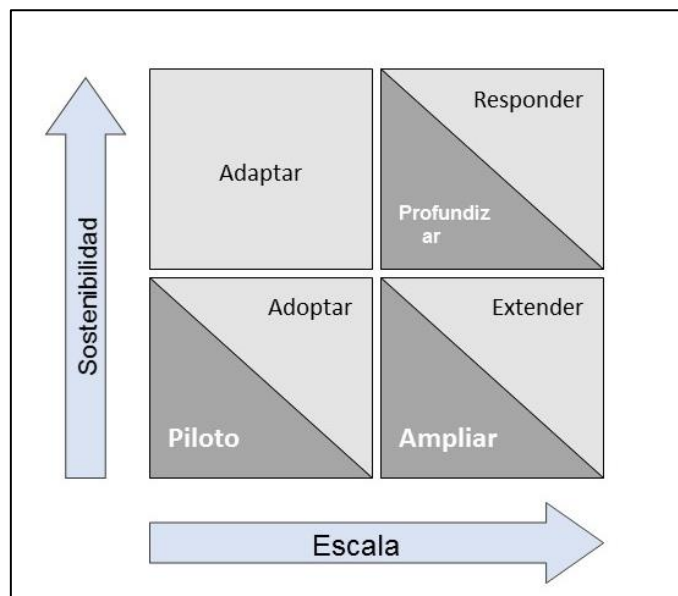


Figura 2: Marco para el Cambio Sistémico

La tabla siguiente provee algunos criterios que deberían ser considerados.

Elementos	Criterios
<i>Adoptar</i>	<i>Inversiones independientes Beneficios del grupo meta sostenido</i>
<i>Adaptar</i>	<i>Contribución del socio para el piloto Satisfacción del socio e intención de continuar Capacidad del socio para continuar Satisfacción y beneficio del grupo objetivo</i>
<i>Extender</i>	<i>Competidores u organizaciones similares aparecen (crowding-in) Capacidad para acomodar la competencia o colaboración (depende de la naturaleza del sistema)</i>
<i>Responder</i>	<i>Sensibilidad de responder y receptividad del sistema Capacidad de los "adaptadores" de hacer frente a eventos</i>

3.5. Usar la experiencia

Un beneficio principal de la sistematización de experiencias es la obtención de nuevos conocimientos y de aprendizaje. El conocimiento se deriva de la propia experiencia y cuanto más útil es, cuanto más se puede aprender de ella. Experiencias consolidadas no serán automáticamente implementadas como consecuencia de una sistematización. Eso depende de la disposición de personas y organizaciones involucradas. Por ello, se requiere desde el principio **definir cómo se puede asegurar que los resultados de una sistematización de experiencias serán utilizados**. Las conclusiones de un proceso de sistematización deben formularse en términos de aprendizaje para futuras acciones o intervenciones, es decir, definir cómo los conocimientos y conclusiones se aplicarán a futuro y podrían ser útil para experiencias similares.

Mecanismos para fomentar la utilización de la sistematización de experiencia pueden incluir:

- Evento de disseminación de los resultados
- Taller para operacionalizar el aprendizaje
- Utilización del aprendizaje en foros de discusión en línea
- Seminario en línea ("webinar") en caso que el público objetivo (los usuarios meta) está localizado en diferentes países

4. Contenido del informe de sistematización de experiencia

Generalmente, el informe de sistematización de experiencia está estructurada de manera siguiente:

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Portada</p> <p>Índice</p> <p>Lista de abreviaturas</p> <p>Resumen Ejecutivo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Introducción al programa/proyecto<ol style="list-style-type: none">a. Sistematizaciónb. Objetivosc. Público objetivod. Estructura del documento2. Proceso de la capitalización de experiencias3. Presentación de datos4. Lecciones aprendidas5. Conclusiones y recomendaciones6. Referencias7. Anexos |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Documentos de referencia

Oscar Jara Holliday: Orientaciones teórico - prácticas para la sistematización de experiencias. <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf>

Luis Alejandro Acosta, 2005: Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. <<http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>>

Anexo
