

SISTEMATIZAR PARA APRENDER, APRENDER PARA MEJORAR

Guía para las organizaciones de la sociedad civil



Ciclo de Formación XXVIII

Sistematización y comunicación para la incidencia

GRUPO
Propuesta
CIUDADANA

SISTEMATIZAR PARA APRENDER, APRENDER PARA MEJORAR

Guía para las organizaciones de la sociedad civil

Elaboración de contenidos

Molvina Zeballos Manzur
Jorge Rodríguez Sosa

Editado por:

Grupo Propuesta Ciudadana
Dirección: Calle Baca Flor 194
Magdalena del Mar, Lima 17
Teléfonos: 264-1414 / 264-1418
www.propuestaciudadana.org.pe

Presidente del Directorio

Federico Tenorio Calderón

Coordinador Ejecutivo

Alvaro Campana Ocampo

Coordinación general:

Carola Tello

Diseño, diagramación e ilustraciones

One Concept

1ra. edición: Setiembre 2017

Tiraje: 500 ejemplares

Se terminó de imprimir en Setiembre de 2017 en: SMS Negocios S.R.L. Psje. Los Aloes Mz. X 20, Urb. Los Jardines, San Juan de Lurigancho

Nota de los autores

La presente guía ha sido elaborada en base a la guía de FIDAMERICA-PREVAL 2007. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guía metodológica. Versión revisada y aumentada.



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

Esta publicación contó con el apoyo financiero del Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), así como de Welthungerhilfe en el marco del proyecto: **Fortalecimiento de la Sociedad Civil, mejor participación democrática a través de mayor efectividad y transparencia.**

Presentación

En un contexto de cambios en Latinoamérica y de retiro de la cooperación internacional orientada a la ayuda al desarrollo, el Grupo Propuesta Ciudadana (GPC), se propuso contribuir al fortalecimiento de capacidades estratégicas de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para afrontar mejor el nuevo escenario.

En esa orientación, identificamos la necesidad de fortalecer capacidades de reflexión en los equipos para analizar y revisar nuestras experiencias de manera de mejorarlas y hacer más eficiente nuestro trabajo. Para este propósito consideramos clave la recuperación de experiencias a través de procesos de gestión del conocimiento, los que implican una secuencia de actividades que se inicia con la sistematización de experiencias, cuyas lecciones aprendidas y recomendaciones deben ser asimiladas e institucionalizadas por la organización; el proceso concluye con la elaboración de estrategias y planes de comunicación que permitan difundir sus resultados y garantizar una re-actualización del conocimiento adquirido.

Esta secuencia metodológica de la gestión del conocimiento es la que intentamos recoger en el XXVIII Ciclo de formación asociándola a las iniciativas de incidencia de las instituciones con las que trabajamos. Con ese objetivo, diseñamos dos módulos, el primero es sobre la Sistematización de experiencias de incidencia, y el segundo módulo sobre Comunicación vinculada a procesos de incidencia.

Para el primer módulo ponemos a disposición la presente guía, denominada **“Sistematizar para aprender, aprender para mejorar. Guía para las organizaciones de la sociedad civil”**, que comprende tres secciones: la primera, aborda los elementos conceptuales que sirven de base a la metodología participativa de la sistematización que trabajamos; la segunda sección expone el modelo de sistematización empleado y finalmente, la tercera sección explica la metodología participativa de sistematización en uso.

Para el segundo módulo, contaremos con otro documento a manera de guía de trabajo, el cual abordará el tema comunicacional asociado a las estrategias de incidencia política, a través de un repaso de los conocimientos y experiencias de incidencia en las que relevaremos el rol de la comunicación a través de diferentes estrategias y uso de herramientas y/o técnicas.

Contenido

Capítulo 1 La sistematización de experiencias. Conceptos básicos

Capítulo 2 El modelo de sistematización

Capítulo 3 La metodología de sistematización

CAPÍTULO 1

LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS CONCEPTOS BÁSICOS

El conocimiento que acumula una organización de desarrollo es lo que la define en sus propósitos, estrategias, orientaciones metodológicas y maneras de entender la práctica. Sin embargo, muchas veces este conocimiento es latente (se encuentra en las personas, sin haber sido explicitado), parcial (recogido en los documentos técnicos de los proyectos, que muchas veces abordan sólo dimensiones puntuales) y disperso (se encuentra en diferentes instancias de la organización que no cuentan con flujos de comunicación). Esta situación, que es común a muchas organizaciones, limita el uso potencial del conocimiento generado y las posibilidades de producción de conocimiento nuevo para mejorar la práctica futura.

La ausencia de actividades que de manera explícita tengan como objetivo recoger este conocimiento, hace que muchos de los proyectos concluyan sin haber transferido el conocimiento generado a la organización, situación que resulta en lo siguiente:

- Proyectos nuevos que operan en temas similares a proyectos pasados y que no utilizan el conocimiento

ya generado, con pérdida de recursos o duplicidad sobre una inversión ya hecha.

- Proyectos que cometen los mismos errores en los que cayeron intervenciones anteriores, con la ya mencionada pérdida de recursos y la reducción de los efectos e impactos esperados.
- Pérdida de parte importante del conocimiento institucional que se encuentra en las personas sin haber sido documentado. La salida de personal, que es común al momento de cierre de los proyectos, supone la salida del ámbito organizacional del conocimiento que este personal generó en su práctica cotidiana.

Los déficits expuestos, así como sus efectos negativos, sugieren que el conocimiento producido en las organizaciones debe ser documentado, optimizado y utilizado, y que la sistematización debe jugar un rol clave en ese proceso.

¿QUÉ ES SISTEMATIZAR?

Hay muchas y diversas definiciones de sistematización. Según Jara (1998) es una interpretación crítica de las experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica de los procesos vividos, los factores que intervinieron en ellos, y cómo y por qué se relacionaron entre sí. Barnechea y Morgan (2007) la entienden como la reconstrucción de una experiencia y la reflexión analítica sobre ella, con el propósito de comprenderla. Es un conocimiento generado desde y para la práctica.

En estas definiciones es posible identificar al menos cinco elementos comunes que, por su relevancia, vamos a presentar con más detalle.

1. **La sistematización es un proceso de reflexión crítica**, un espacio para hacer un “alto en el camino” y reflexionar sobre lo que se hizo. Se hace sobre una experiencia relevante, ya sea por su potencial para la generación de aprendizajes y conocimiento nuevo, o por sus características innovadoras, sus resultados o por alguna otra razón.

“ El conocimiento producido en las organizaciones debe ser documentado, optimizado y utilizado, (...) la sistematización debe jugar un rol clave. ”

2. Pone especial énfasis en las estrategias, en lo hecho, para entender qué sucedió y por qué sucedió de esa manera. También interesan los resultados, pero el “foco” es cómo se hicieron las cosas.

3. Busca recuperar el conocimiento implícito en las experiencias, dado que la poca conciencia sobre el conocimiento producido en los proyectos no permite que sea explicitado, fundamentado, documentado y comunicado. El propósito es “organizar” u “ordenar” un conjunto de elementos (prácticas, conocimientos, datos) que hasta ese momento están dispersos, para que puedan ser aprovechados por los involucrados y por otros en condiciones similares.

4. Busca la mejora de las prácticas. Es importante conocer más sobre las prácticas, pero es más importante retornar sobre ellas con el conocimiento producido para mejorarlas.

5. Una característica que no aparece –al menos no de manera explícita– en las definiciones citadas,

pero que le da sentido a la sistematización tal y como la vamos a entender en este texto, es la participación. **La sistematización debe hacerse con la participación de los actores directos de la experiencia.** Ser asumida como una mirada “desde dentro” de los procesos vividos que sería más valiosa en términos de aprendizaje colectivo y de desarrollo de capacidades, especialmente si la práctica de sistematización se va transformando gradualmente en un proceso habitual.

Con la incorporación de estos elementos, definimos a la sistematización como:

Es un proceso sistemático y participativo de reflexión crítica sobre aquella práctica que tiene lugar en el marco de experiencias de desarrollo relevantes. Busca recuperar el conocimiento implícito que acumulan los principales actores del desarrollo, con la finalidad de mejorar las prácticas.

¿QUÉ PODEMOS SISTEMATIZAR?

¿Cuál es el objeto de la sistematización?, ¿los proyectos o las experiencias que tienen lugar en ellos? Es necesario hacer una clara distinción entre proyecto y experiencia.

Los proyectos de desarrollo son ideas, propuestas de cambio, que se plasman en documentos de planificación, con la finalidad de dotar de racionalidad y orden a los procesos de intervención. Las experiencias resul-

LOS PROPÓSITOS ¿PARA QUÉ SISTEMATIZAR?

Podemos identificar varios propósitos para la sistematización, unos complementando a otros:

- Facilita que los actores de las experiencias se involucren en procesos de aprendizaje colectivo y de generación de nuevos conocimientos, a partir del análisis de procesos relevantes.
- Esos mismos actores desarrollan, fortalecen sus capacidades y utilizan mejor el conocimiento producido para tomar cada vez decisiones más acertadas y con creciente autonomía.
- Más capacidades y mejores conocimientos revierten en mejores prácticas y en mayores posibilidades de éxito en aquello que se hace.
- La comunicación de los hallazgos y resultados del análisis sirven para otros actores del desarrollo en condiciones similares.
- La institucionalización de los cambios, así como la validación de las experiencias exitosas, permite trascender el ámbito de lo institucional e insertarse en dinámicas de incidencia en políticas públicas.

tan de lo hecho en el terreno, en la práctica, de lo que tiene lugar en la ejecución de los proyectos.

En una situación ideal, el proyecto (idea, diseño) y la experiencia (ejecución, práctica) debieran tener altos niveles de consistencia, pero esa no es la situación más frecuente. Muchas veces los proyectos que cuentan con estrategias de intervención muy bien pensadas, con componentes organizados y definidos, se ven obligados a redefinir sus formas de operar en el transcurso de la ejecución, atendiendo a procesos emergentes que no pudieron ser previstos desde el inicio, que progresivamente van adquiriendo presencia e influencia. Una cosa es lo que se tiene pensado hacer (proyecto) y otra lo que se termina haciendo (experiencia), como resultado de los ajustes necesarios que debe hacerse frente a situaciones imprevistas.

Expuesta la diferencia, queda claro que el objeto de la sistematización es la experiencia, lo hecho, la práctica, que resulta de la ejecución de los proyectos.

¿CÓMO IDENTIFICAMOS QUÉ SISTEMATIZAR?

Una experiencia debe:

- Ser un proceso, es decir, debe tener un período de vida.
- Contar con actores visibles que participan en ella.
- Haber producido resultados, sean positivos o negativos.
- Poder presumir la existencia de conocimientos y aprendizajes.

Establecer los criterios para la selección:

- Su relevancia institucional y social.
- Su potencial para la extracción de aprendizajes y lecciones.
- Su viabilidad técnica y material.
- Su potencial para la incidencia en políticas institucionales y públicas.

DIFERENCIAS (Y CAMPOS COMUNES) CON LA EVALUACIÓN

La sistematización tiende a confundirse frecuentemente con la evaluación, que es otra metodología vinculada a la producción de conocimiento sobre la práctica, de uso común en diferentes iniciativas de desarrollo. Sin embargo, sistematizar no es hacer una evaluación. Mientras que la evaluación responde a cuanto se hizo (medición y valoración de los cambios

y resultados), obviando la lógica de los procesos, la sistematización apunta a qué se hizo, a qué estrategias se utilizó y por qué.

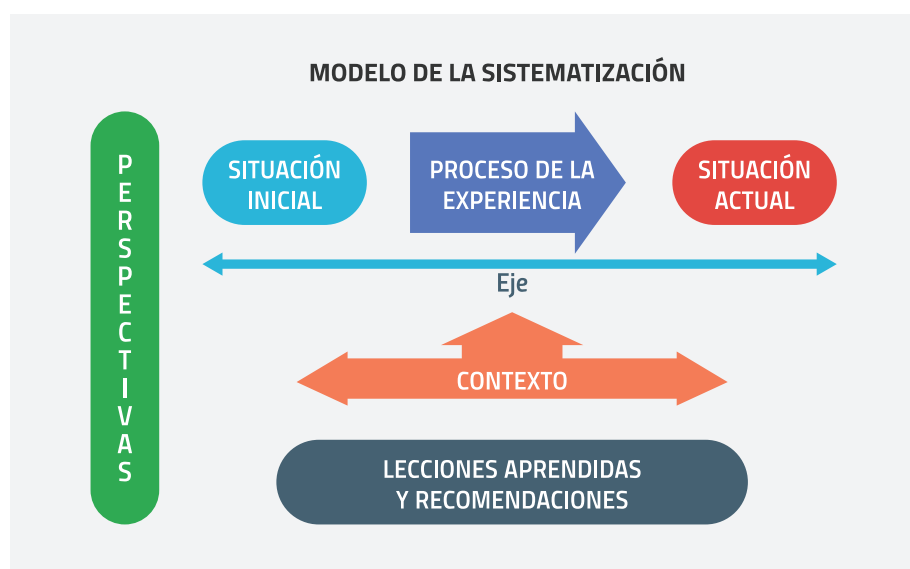
El siguiente cuadro esclarece las diferencias de estas metodologías en cuanto a sus objetos, propósitos y orientaciones.

DIMENSIÓN	SISTEMATIZACIÓN	EVALUACIÓN
Objeto de Observación	Experiencias de desarrollo pasadas o en curso, con énfasis en los procesos y las estrategias de intervención.	Proyectos de desarrollo (marco lógico) pasados o en curso, con énfasis en los resultados.
Propósitos	Recuperar, reconstruir, organizar e interpretar de manera crítica las experiencias, para obtener de ellas aprendizajes y lecciones que nos permitan mejorar las prácticas.	Valorar los resultados de un proyecto en términos de los cambios producidos de acuerdo a criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, de modo que la información y el aprendizaje resultante mejoren la toma de decisiones.
Preguntas centrales	Responde a las preguntas: ¿qué se hizo?, ¿cómo se hizo? y ¿por qué se hizo de esa manera?	Responde a las preguntas: ¿cuánto se hizo?, ¿qué resultados se obtuvo?

CAPÍTULO 2

EL MODELO DE SISTEMATIZACIÓN

En modelo general de sistematización opera con ocho elementos, que se muestran en la figura 1 en términos de sus roles, posiciones y vinculaciones:



LA SITUACIÓN INICIAL DE LA EXPERIENCIA

Toda experiencia de desarrollo tiene un punto de inicio que, por lo general, supone la decisión de enfrentar un problema que se manifiesta como una necesidad a satisfacer o una oportunidad que no está siendo

adecuadamente aprovechada. Este segmento debe describir con precisión el problema al que se quiere dar respuesta, incluyendo en la descripción la identificación de al menos sus causas directas.

EJEMPLO¹

Situación inicial de la experiencia

Lima Sur está conformada por cuatro distritos que, en conjunto, tienen una población de 1 187 843 habitantes. Se trata de los distritos de Villa El Salvador con 381.790 habitantes, Villa María del Triunfo 378 470, San Juan de Miraflores 362 643 y Lurín 64 940. Los tres primeros pertenecen la zona urbana de Lima y concentran alrededor del 95% de la población, mientras que Lurín se caracteriza por ser urbano - rural, por los valles agrícolas que lo atraviesan.

En los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador existió, desde sus orígenes, un esquema de urbanización orientado a los sectores pobres, con un proceso constructivo en el que la urbanización se habilitaba lentamente, por etapas. Por ello, durante décadas no se contó con la infraestructura que permitiese a la población instalar industrias y atraer inversionistas foráneos. Villa María del Triunfo es un ejemplo evidente de lo explicado, pues no sólo no presenta población de estratos altos, sino que la población media alta alcanza apenas el 0,29%, a diferencia de lo que ocurre con el estrato bajo que representa el 57%. Esta es en realidad, con variaciones, una situación generalizada en todo Lima Sur.

1. Los ejemplos utilizados en la presente cartilla, corresponden a: Programa Urbano (2013). Documento de sistematización: Empoderamiento social y político de las mujeres - Experiencia de la Agenda Política de las Mujeres de Lima Sur para enfrentar las brechas de género. Lima, Perú. desco.

Por otro lado, Lima Sur es un espacio de reproducción de las relaciones patriarcales que se dan en el escenario más amplio del país en su conjunto, situación que tiene efectos decisivos sobre las posibilidades de desarrollo igualitario de las mujeres.

Estas relaciones patriarcales se expresan, entre otras cosas, en el uso de la fuerza de los varones hacia las mujeres como instrumento de dominación, en el propósito de limitar el acceso de las mujeres a la educación y al mercado de trabajo. Estas situaciones provocan mayor dependencia económica y emocional, así como el incremento de posibilidades de las mujeres de encontrarse en situación de vulnerabilidad.

La agresión hacia las mujeres en sus hogares, así como la violencia familiar y sexual, son algunos de los principales problemas que se presentan en estos distritos. Durante el año 2009, en los distintos Centros de Emergencia Mujer de Lima Sur (Manchay, Pamplona, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo), se atendieron cerca de tres mil casos (2919) de violencia familiar y sexual, de los cuales el 89,2% fueron contra mujeres y el 10,8% contra varones. Son las mujeres de 18 a 35 años las que presentan mayor número de denuncias (41,7%), seguidas de las mujeres entre 36 a 59 años (28%) y de las niñas y adolescentes entre los 6 a 17 años de edad (21,9%).

En términos de educación, también se presentan brechas entre los géneros en Lima Sur. El 47,5% de la población cuenta con Educación Básica Regular, de los cuales 25,4% son varones y el 22,1% son mujeres. El 3,2% de la población no tiene ningún nivel de educación formal y el 78% de esta población son mujeres, lo que supone que 29 229 mujeres no tienen ningún nivel educativo.

En cuanto al acceso al mercado de trabajo, el 40,4% de la Población Económicamente Activa (PEA) en Lima Sur son mujeres y el 59,6% son hombres. Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT - planillas electrónicas), el 74,7% de los trabajadores en las empresas formales del sector privado de Lima Sur son varones; mientras que, sólo el 25,3% son mujeres. Vale decir que de cada 10 trabajadores/as en Lima Sur, 8 son varones.

Las brechas de género existentes en esta parte de la ciudad evidencian una discriminación frente al importante aporte que hacen cientos y miles de mujeres al desarrollo local, movilizándose y trabajando para enfrentar la carencia de alimentos en las familias pobres, prestando asistencia legal mediante orientadoras legales comunitarias o mediante los comités de salud, por mencionar solo algunas de las diferentes experiencias lideradas por las propias mujeres y que benefician a todos por igual.

EL PROCESO DE LA EXPERIENCIA

Supone identificar y resaltar los hechos principales o hitos de la experiencia, teniendo siempre presente que no se trata de un simple relato de lo ocurrido que sintetiza o repite aquello que se puede encontrar en la documentación que por lo general producen los proyectos.

Este segmento debe incluir tres elementos adicionales: el papel jugado por cada uno de los actores, las estrategias y acciones, y los recursos (humanos, materiales, organizacionales y financieros) empleados.

EJEMPLO

El proyecto “Empoderamiento social y político de las mujeres de cuatro distritos de Lima Sur”, tuvo como objetivo general el contribuir al desarrollo humano y social de las mujeres de cuatro distritos de Lima-Sur, y como objetivo específico el elevar el empoderamiento social y político de 200 mujeres y sus organizaciones, con la finalidad de disminuir las brechas de género en los cuatro distritos de Lima Sur.

El propósito es afianzar el trabajo realizado desde el 2006 por el Programa Urbano de **desco** en la zona. Anteriormente se trabajó el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres del Equipo Impulsor (Grupo de mujeres formado por lideresas de los cuatro distritos que formularon las Agendas Políticas de la Mujer), para que sean ellas mismas las que efectúen el seguimiento de los presupuestos públicos, analizando el gasto que realizan los gobiernos locales en proyectos relacionados con las mujeres. En una segunda etapa, se buscó ampliar las oportunidades económicas con las que cuentan las mujeres de los distritos, apoyándolas en la implementación de emprendimientos económicos. En la tercera etapa se persigue afianzar el trabajo de empoderamiento que se viene realizando, así como buscar estrategias de colaboración con otras organizaciones sociales de los cuatro distritos, para que juntas influyan e incidan sobre los gobiernos locales, con la finalidad de conseguir la aprobación de normas municipales que consigan disminuir la brecha de género existente.

El programa de intervenciones descrito alcanzó logros importantes que a continuación detallamos:

- Se ha impulsado el desarrollo del proceso de construcción de las Agendas Políticas de la Mujer a nivel distrital (Lima Sur). Las mujeres organizadas de Lima Sur cuentan con ese instrumento de negociación que contiene sus demandas de inversión para incidir en la programación participativa del presupuesto público.
- Las gestiones y entidades municipales de Lima Sur cuentan con una propuesta de Ordenanza Municipal del Presupuesto Participativo con Equidad, construida por las mujeres organizadas, que promueve en todas sus fases la equidad de género contenida en las Agendas Políticas de la Mujer, y sirve a las organizaciones de mujeres como instrumento de incidencia y negociación con las autoridades municipales.
- Se hizo un mapeo y medición multidimensional de las condiciones de pobreza ligadas a la desigualdad de género presente en Lima Sur. Se trata de una implementación piloto en América Latina, que se está llevando a cabo específicamente en una zona precaria del distrito de Villa El Salvador, para identificar un sistema de medición multidimensional de la pobreza en relación a la desigualdad de género existente en el territorio, el mismo que servirá para que se formulen las medidas técnicas más adecuadas para enfrentar los problemas de pobreza y la desigualdad de género. Mediante la información recabada, se puede acceder directamente a las zonas identificadas donde las desigualdades son mayores y actuar directamente.

La idea del proyecto es consolidar los logros alcanzados y continuar con la mejora de la situación de las mujeres. Para ello, la estrategia se basa en lo siguiente:

- Recojo de información para diagnosticar las posibilidades y limitaciones de la participación social y política plena de las mujeres en sus territorios.
- Acciones dirigidas a la generación y fortalecimiento de capacidades de las mujeres organizadas para la gestión municipal.
- Acciones dirigidas a la construcción de redes y alianzas entre las mujeres de diferentes organizaciones de Lima-Sur.
- Incidencia política ante los gobiernos locales.

LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EXPERIENCIA

Es la descripción y análisis crítico de la experiencia en el momento en que se lleva a cabo la sistematización. Se define comparando la situación inicial con el momento presente, manteniendo como referente el eje

de la sistematización. En la descripción de los cambios es necesario considerar dos elementos importantes: los resultados tangibles y los intangibles, y la distribución de los beneficios derivados de estos resultados.

EJEMPLO

Los principales resultados obtenidos por las mujeres de Lima Sur son los siguientes:

- Cuentan con un espacio de articulación y coordinación en los grupos impulsores de la Agenda Política de la Mujer a nivel de cada uno de sus distritos y de Lima Sur.
- Han visibilizado las demandas y necesidades más sentidas por las mujeres en cada distrito, desde donde los gobiernos locales de Lima Sur pueden considerar en sus propuestas estas demandas, incorporándolas en sus pliegos presupuestales, programas y proyectos.
- Se aporta y contribuye con el Colectivo de Género de Villa El Salvador desde donde se promovió la creación del Programa Especial de la Mujer de la Municipalidad de Villa El Salvador.
- La Agenda Política de la Mujer es una oportunidad para ir apropiándose de espacios de discusión de presupuestos públicos, implementación de programas y políticas públicas, consideradas en la inversión municipal distrital y metropolitana.
- Las mujeres al contar con una herramienta como la Agenda Política de la Mujer participan y hacen incidencia en los procesos de Presupuesto Participativo a nivel local e interdistrital.
- El fortalecimiento en las capacidades de negociación, visibilizar las acciones y propuestas temáticas desde las mujeres que buscan disminuir las situaciones de inequidades.

LOS FACTORES DEL CONTEXTO

Ninguna experiencia de desarrollo se produce en el vacío, ajena a influencia externa. En todas ellas hay elementos que están bajo el control de los actores directos, que son parte de la planificación y que apa-

recen explícitos en los proyectos, pero también hay elementos que no están bajo control, que tienen una influencia directa sobre las decisiones de los actores. Esos son los factores del contexto.

EJEMPLO

El análisis de los factores de contexto es necesario para establecer la situación inicial a la que se va a enfrentar y para dar sustento a un modelo de intervención adecuado. Entre los factores analizados tenemos los siguientes:

- La población de Lima y el país en general, así como la población de los distritos de Lima Sur en particular, muestra un profundo desconocimiento de la situación real de inequidad en la que viven las mujeres de los distritos de Lima Sur. Asimismo, se desconoce la falta de oportunidades educativas de las mujeres en general. Por otro lado, las instituciones públicas que directa o indirectamente tienen que ver con los temas de género, se muestran poco permeables en la generación de políticas y programas, así como en la asignación de recursos, para enfrentar estas situaciones.
- La falta de normativa municipal que favorezca el aumento de oportunidades para las mujeres, con fines de lograr su desarrollo personal y el de sus distritos.
- Los datos indican que respecto a la autonomía económica de las mujeres los avances son lentos y escasos. En esta última década se ha producido un incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral (feminización del mercado laboral). Sin embargo, la inserción de las mismas se hace a temprana edad, de manera sostenida a lo largo de su vida y dentro de espacios laborales que mantienen patrones masculinos, sin tomar en consideración las especificidades de las mujeres, llegando estas mujeres a ser despedidas cuando se encuentran embarazadas. El trabajo juega un rol importante en la vida de la mujer. Pero para las mujeres, quienes además de sus responsabilidades reproductivas y domésticas, participan en el mercado laboral, su rol como trabajadoras es secundario, y sus salarios son considerados como complementarios al ingreso principal que aporta el hombre. Este patrón perjudica a las mujeres en dos sentidos: (i) su trabajo remunerado recibe un salario menor al de los hombres por tareas similares, y (ii) su trabajo no remunerado no es considerado como sujeto a derechos.
- En una ciudad como Lima, la demanda de uso de agua potable es de 30.8 m³/s, mientras que su capacidad de producción es de solo 20.7 m³/s, esto genera un déficit permanente, principalmente crítico en verano, considerando además que existe un déficit de hasta un 40% de los nuevos barrios de Villa María del Triunfo y Villa El Salvador que no cuentan con una red domiciliaria de agua potable y alcantarillado. También se debe considerar el alto precio que estos habitantes pagan por este servicio (aproximadamente 18 veces más). Esta situación disminuye la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables (niños, niñas y mujeres) sobre todo en las mujeres ya que son ellas en gran medida las encargadas de la jefatura del hogar.

Un buen análisis de los factores del contexto es absolutamente necesario, pues con mucha frecuencia son estos elementos los que determinan el éxito o fracaso

de las experiencias de desarrollo. No hacerlo nos llevaría a un ejercicio incompleto, desprovisto de los mejores insumos para el análisis.

LA DIVERSIDAD DE PERSPECTIVAS

Toda experiencia es un espacio de encuentro de diversos actores, cada uno con su propia mirada de las cosas y sus propios intereses. Estas diferentes perspec-

tivas deben ser recogidas y empleadas como parte del análisis, con fines de fortalecerlo.

EJEMPLO

Se buscó que en cada situación analizada, sea al inicio, en la intervención o en el momento posterior a ella, así como en la extracción de lecciones y en la propuesta de recomendaciones, participen representantes de los distintos actores directos de la experiencia. Se requería recoger las “distintas miradas” para incorporarlas en el análisis e identificar consensos y posibles divergencias. Las y los actores convocados fueron:

- Organizaciones: Vasos de leche, comedores populares y comités ambientales de cada uno de los cuatro distritos.
- Estamentos públicos locales: Municipalidades de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores y Lurín.
- Estamentos públicos del gobierno regional y nacional: Municipalidad Metropolitana de Lima, Centros de Emergencia Mujer.
- Medios de comunicación: Canal de televisión, radio y medios impresos de Lima Sur.

LAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

Las lecciones son aprendizajes complejos que resultan de la reflexión crítica sobre algunos aspectos de las experiencias. Presentan los efectos de determina-

dos procesos o prácticas, que sirven como referentes para un número amplio de experiencias que tienen características comunes.

EJEMPLO

La participación de las mujeres desarrolla una mayor conciencia de su entorno y de las potencialidades de su género. Participar en los módulos de capacitación, asistencia técnica, eventos de intercambio, o actividades de incidencia, permite que las mujeres valoren más los logros alcanzados, que se genere un mayor acercamiento entre las mujeres y que se rompa con la lógica asistencialista del gobierno nacional.

Las **recomendaciones** constituyen una prescripción de lo que se debe hacer y de quién lo debe hacer, bajo determinadas circunstancias.

EJEMPLO

Liderazgo de las mujeres. Es importante involucrar no solo a las dirigentes y sus juntas directivas, sino promover la participación de las mujeres que no ejercen cargos directivos, como una manera de contar con una base de mujeres capacitadas y entrenadas para asumir responsabilidades en un futuro cercano.

EL EJE DE SISTEMATIZACIÓN

Las experiencias de desarrollo son procesos sociales dinámicos y complejos, cuyo análisis crítico requiere de la delimitación de un objeto o foco de observación al que llamamos eje de la sistematización.

“ El eje es la pregunta central que define las rutas para el análisis de la experiencia y que delimita el área o tamaño de lo que queremos observar en ella. ”

EJEMPLO

- ¿Cómo y cuánto cambió la situación política y social de las mujeres de Lima Sur a partir de la ejecución del Proyecto “Empoderamiento social y político de las mujeres de cuatro distritos de Lima Sur”?
- ¿Cómo y cuánto cambiaron sus capacidades para el diálogo, la negociación y la incidencia con los gobiernos locales, instituciones del Estado y otros actores?
- ¿Cómo y cuánto cambió su presencia y la calidad de su participación en espacios políticos locales?
- ¿En qué medida sus organizaciones se potenciaron y generaron alianzas con otras organizaciones que directa o indirectamente tienen que ver con los temas de género a nivel local?
- ¿Cómo y cuánto mejoró su situación social, en cuanto al acceso a la educación, al mercado laboral, al rol en las familias y a la exposición a la violencia?

EL ANÁLISIS CRÍTICO

La reflexión crítica se da a lo largo de la sistematización e implica pasar de describir lo que ha ocurrido a

comprenderlo, es decir, pasar de la experiencia vivida al aprendizaje sobre la misma y su comunicación.

¿CÓMO OPERA EL ANÁLISIS CRÍTICO?

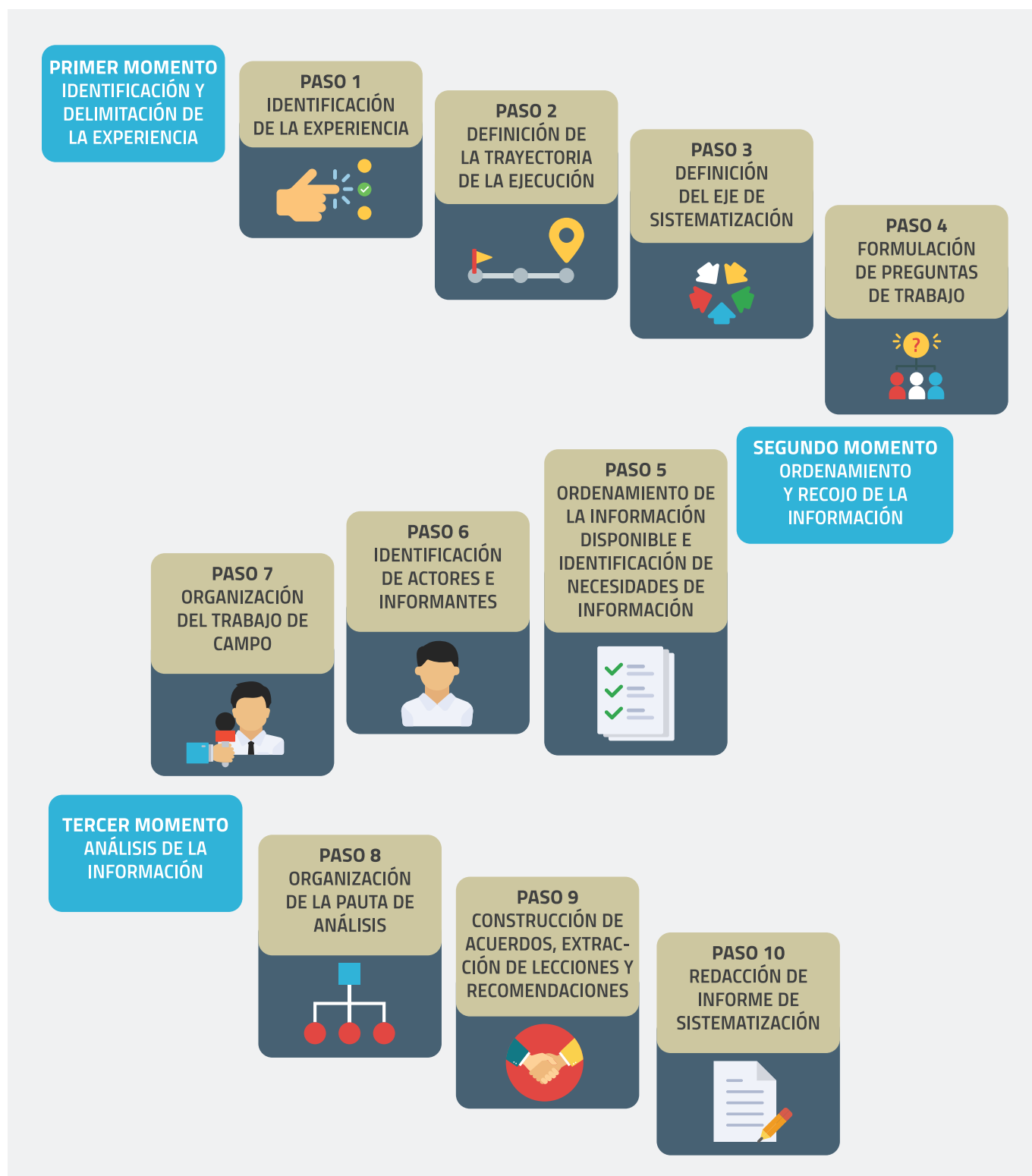
Algunas preguntas que deben ser parte de este análisis y que es necesario responder, al margen de la experiencia identificada y del eje definido, son: ¿cómo se desarrollaron ciertos procesos?, ¿por qué se iniciaron éstos y no otros?, ¿fueron las acciones realizadas las mejores para enfrentar los problemas identificados?, ¿la lógica y orden secuencial de las actividades son la mejor manera de llevarlas a cabo?, ¿cuáles son las diversas interpretaciones de una misma experiencia?, ¿qué condiciones del proyecto facilitaron o dificultaron el desarrollo de la experiencia?

Finalmente, un proceso de reflexión crítica debe significar necesariamente un esfuerzo por explicar las relaciones entre los diferentes elementos planteados en el eje de sistematización, con una mirada que partiendo de la especificidad de la experiencia pueda llegar a generalizaciones aplicables en otros casos similares.

CAPÍTULO 3

LA METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

La metodología de sistematización opera en tres momentos compuestos de diez pasos, como se muestra en la figura 2.



PRIMER MOMENTO. IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA EXPERIENCIA

PASO 1 La identificación de la experiencia

Las limitaciones de los proyectos tienen que ver con estar sujetos a recursos humanos y materiales escasos y a fuertes presiones de tiempo. Ningún proyecto puede darse el lujo de sistematizar todo lo que se hace,

sino que es necesario elegir bien qué sistematizar para que el esfuerzo valga realmente la pena. La identificación de algún aspecto que resulte de interés es clave.

PROCEDIMIENTO

- Elegir experiencias que hayan alcanzado cierto nivel de maduración, es decir, que al momento de decidirse su observación estén produciendo resultados, sean positivos o negativos.
- Sobre ellas se debe presumir la existencia de conocimientos y aprendizajes que es necesario explicitar.
- Asegurarse que tengan potencial para la incidencia en políticas institucionales y públicas.

EJEMPLO

Nos interesa sistematizar la experiencia del Programa Urbano de desco que buscó fortalecer y capacitar a las mujeres de Lima Sur para la defensa de sus derechos, especialmente en la eliminación de toda violencia de género en sus diferentes expresiones con la finalidad de establecer nuevas formas de relación entre mujeres y hombres en el sur de Lima, mediante el proyecto Mujeres de 4 distritos impulsan una ciudad segura y libre de violencia, en Lima Sur.

Este proyecto moviliza a las mujeres de las organizaciones que conforman la Agenda Política de la Mujer, que impulsan y promueven la defensa de los derechos de las mujeres, la no violencia e inseguridad en sus diferentes expresiones, tanto en el ámbito privado como en los espacios públicos de Lima Sur.

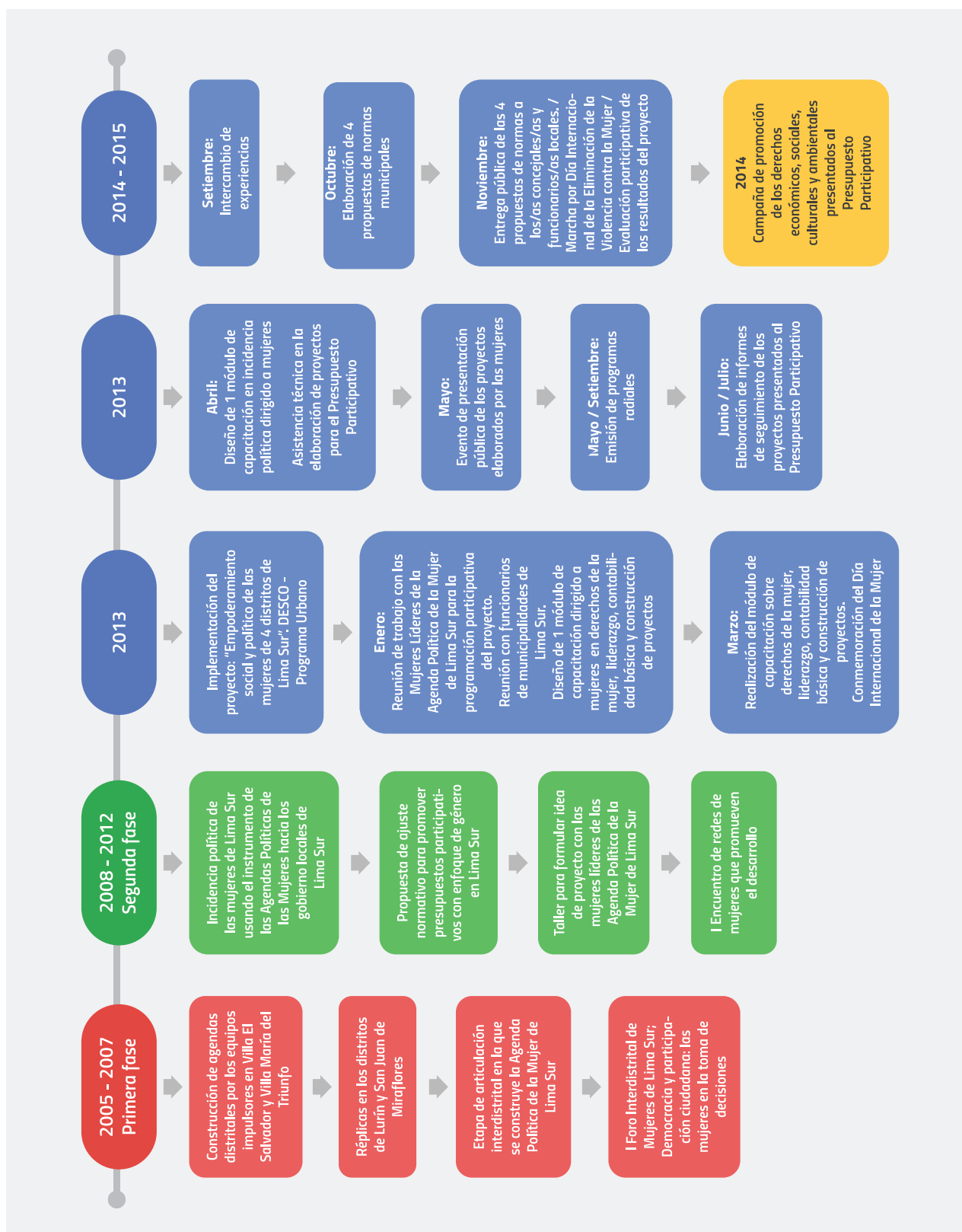
Se ha logrado movilizar a las mujeres y que sean ellas mismas las que promuevan y difundan la igualdad de género en el marco de los DESC (derechos económicos, sociales y culturales), realicen incidencia política y de participación ciudadana en la vida pública a través del Presupuesto Participativo buscando con ello, orientar la inversión del Estado a la promoción de igualdad de oportunidades.

PASO 2 La definición de la trayectoria de la ejecución

Aquí es necesario que el equipo de sistematización recupere información relevante sobre la ejecución, desde el momento inicial hasta la situación actual, construyendo una línea de tiempo sobre el camino re-

corrido y los factores de contexto que lo favorecieron o lo dificultaron. Para ello, se debe involucrar a informantes calificados que puedan aportar con información valiosa y distintas perspectivas de observación.

EJEMPLO LÍNEA DE TIEMPO



PROCEDIMIENTO

- Recuperar la información pertinente en la documentación institucional.
- Sumar a la información recuperada información adicional. Se puede obtener formulando preguntas como las siguientes:
 - ¿Cuándo, cómo y por qué se inicia la ejecución? Exponer las razones y motivaciones que le dieron lugar y el contexto en el que se produjo.
 - ¿Qué hechos son relevantes?, ¿cuáles son los hitos definitivos? Se debe evitar el simple listado de actividades realizadas, pues no se trata de describir todo lo que se hizo, sino de identificar los hechos que suponen hitos en la ejecución.
 - ¿Por qué estos hechos fueron importantes?, ¿qué consecuencias trajeron para la ejecución? Es necesario justificar cada hecho y establecer su importancia.
 - ¿Cuál fue la secuencia cronológica de los hechos? Ubicar los hechos en un orden en el tiempo e identificar secuencias, si las hay.
- Reconstruir la historia de la experiencia, teniendo cuidado de establecer con claridad el inicio y el fin del proyecto.
- Establecer los consensos respecto a los hitos y señalar las manifestaciones coincidentes y discrepantes.
- Representar gráficamente una línea de tiempo de la experiencia.

PASO 3 La definición del eje de sistematización

El eje es el elemento central, el “foco” que delimita aquellos aspectos de la experiencia seleccionada para la sistematización.

PROCEDIMIENTO

- Plantearse una pregunta como la siguiente: ¿qué queremos saber sobre la ejecución?
- Dar respuesta a esa pregunta redactando un enunciado corto y preciso.
- Luego, transformar el enunciado en una nueva interrogante que constituye el eje de la sistematización.

EJEMPLO

¿Cómo y cuánto cambió la situación política y social de las mujeres de Lima Sur a partir de la ejecución del Proyecto “Empoderamiento social y político de las mujeres de cuatro distritos de Lima Sur”

PASO 4 La formulación de preguntas de trabajo

Una vez que se tiene definido el eje de la sistematización, que es una pregunta que enfoca los aspectos de la experiencia que se quiere sistematizar, se debe

plantear preguntas más específicas para cada uno de esos aspectos sobre los que queremos conocer más. Las llamamos preguntas de trabajo.

PROCEDIMIENTO

- En reunión de los participantes del taller de sistematización, ponga en un lugar visible el eje de sistematización definido y tenga muy presente las reflexiones que se dieron durante el segundo paso de “La definición de la trayectoria de la ejecución”.
- Tomando como insumo esas reflexiones, plantee preguntas sobre experiencias que lleven a la búsqueda de aspectos específicos de la misma: ¿qué aspectos, hechos o procesos que son parte de la ejecución nos provocan cuestionamientos?
- Seleccione aquellas preguntas que se considere más importantes y descarte las que no resulten pertinentes. Luego, agrupe las preguntas que quedan por aspecto o hecho, o según similitudes temáticas.
- Integre las preguntas agrupándolas en una sola pregunta por aspecto o tema (no deben ser más de 4 ó 5) y deles una redacción definitiva.

EJEMPLO

- ¿Cómo y cuánto cambiaron sus capacidades para el diálogo, la negociación y la incidencia con los gobiernos locales, instituciones del Estado y otros actores?
- ¿Cómo y cuánto cambió su presencia y la calidad de su participación en espacios políticos locales?
- ¿En qué medida sus organizaciones se potenciaron y generaron alianzas con otras organizaciones que directa o indirectamente tienen que ver con los temas de género a nivel local?
- ¿Cómo y cuánto mejoró su situación social, en cuanto al acceso a la educación, al mercado laboral, al rol en las familias y a la exposición a la violencia?

SEGUNDO MOMENTO. ORDENAMIENTO Y RECOJO DE LA INFORMACIÓN

PASO 5 El ordenamiento de la información disponible e identificación de necesidades de información

En el mismo proceso, en el cual identificamos la información disponible, debemos identificar aquella información que es necesaria, pero que al no existir

deberá ser recogida desde los informantes con la aplicación de entrevistas.

PROCEDIMIENTO

- Verifique la información disponible. Esta información debe estar organizada por los momentos del proceso de sistematización: situación inicial, proceso de intervención, situación actual, información de contexto, lecciones aprendidas y recomendaciones.
- Identifique aquella información que será necesaria pero que, al no estar disponible, se debe recoger.
- Haga un primer análisis de la información disponible.

EJEMPLO DE ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Información existente	Para qué parte es útil	Quién analizará la información
Estudio de base	Situación inicial	Ramiro García
Informes semestrales de seguimiento	Proceso de intervención	Charlotte Renouprez Krizia Baylon Ramirez
Materiales de capacitación	Proceso de intervención	Elizabeth Vargas Mario Zolezzi
Materiales de capacitación	Proceso de intervención Situación final	Rebeca Marcés
Fotos	Situación inicial / Proceso / Situación final	Todos

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN POR MOMENTOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

FASE	Qué información se necesita	Quién la tiene y la puede brindar
Situación inicial	Cuáles eran los principales problemas para la participación de las mujeres de Lima Sur vistos por ellas mismas	Líderes mujeres y varones Funcionarios y regidores municipales
Proceso de intervención	Opinión de las mujeres sobre los principales obstáculos para realizar incidencia en los gobiernos locales y Ministerio de la Mujer	Grupo impulsor de la Agenda Política de la Mujer Mujeres de organizaciones sociales de base.
Situación actual	Principales resultados	Grupo impulsor de la Agenda Política de la Mujer Mujeres de organizaciones sociales Equipo técnico desco
Lecciones aprendidas	Lecciones que obtienen las mujeres y las autoridades públicas	Mujeres de organizaciones sociales Funcionarios y regidores municipales
Recomendaciones	Recomendaciones diferenciadas por tipo de actor	Todos los actores

PASO 6 La identificación de actores e informantes

La identificación de necesidades de información complementaria a aquella disponible (paso 5) sobre la experiencia, hace necesaria la participación de informantes con el conocimiento suficiente sobre ella.

IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES

En cada experiencia participan organizaciones de distinto tipo, grupos de interés y personas diversas que se vinculan de distintas maneras, jugando diferentes roles. Cada uno de estos roles se define como un actor de la experiencia.

PROCEDIMIENTO

- Identificar a los distintos actores por los roles jugados en la intervención (tipo de actores).
- Clasificar a estos actores por su cercanía o distancia con respecto al proceso en “actores directos” y “actores indirectos”.
- Distinguir por niveles de prioridad a los “actores directos” y “actores indirectos”, en procesos separados, según los siguientes criterios de clasificación:
 - A: Participación indispensable.
 - B: Participación útil, aunque no indispensable.
 - C: Participación sólo si hay tiempo o recursos disponibles, podemos prescindir de ella.
- Presentar los resultados de la clasificación de actores en formatos coherentes (ver ejemplo), uno para “actores directos” y otro para “actores indirectos”.

EJEMPLO

ACTORES DIRECTOS	
TIPO DE ACTOR	PRIORIDAD
Mujeres de organizaciones sociales	A
Mujeres de los grupos impulsores de la Agenda Política de la Mujer	A
Mujeres de organizaciones de Lima Este y Norte	A
Equipo técnico de desco	A

ACTORES INDIRECTOS	
TIPO DE ACTOR	PRIORIDAD
Funcionarios y regidores municipales	A
Funcionarios de gobierno regional y nacional	B
Medios de comunicación de Lima Sur	A

IDENTIFICACIÓN DE LOS INFORMANTES

Los informantes son personas que representan a cada actor identificado y que son reconocidas por sus pa-

res como amplios conocedores de la experiencia que se está sistematizando.

PROCEDIMIENTO

- Identificar las personas concretas que representen a cada actor, que puedan participar como informantes.
- Cerciorarse de que estas personas reúnen un perfil básico para ser informantes: conocimiento, disposición y tiempo.
- Presentar la identificación de informantes en formatos coherentes (ver ejemplo), uno para “actores directos” y otro para “actores indirectos”.

EJEMPLO

ACTORES DIRECTOS		
TIPO DE ACTOR	REPRESENTANTES	PRIORIDAD
Mujeres de organizaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sra. Clara Rodríguez Abad. Central de Comedores Autogestionarios Villa El Salvador (DICECOA) ▪ Sra. Alina Alaluna. Asociación de Comerciantes San Antonio de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Leonor Luque flores. Club de Madres María Parado de Bellido de San Juan de Miraflores ▪ Sra. Juana Rodríguez Torres. Asociación de Mujeres Hurin Ichma de Lurín 	A
Mujeres de los grupos impulsores de la Agenda Política de la Mujer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sra. Juana Garibay Quevedo. Colectivo de Concertación por la Equidad de Género de Villa El Salvador ▪ Sra. Delia García Díaz. Federación de Mujeres de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Teresa Ascate Sarmiento. Casa del Bienestar de San Juan de Miraflores ▪ Sra. Ángela García Caballero. CLAS de Villa Alejandro de Lurín 	A
Mujeres de organizaciones de Lima Este y Norte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sra. Gloria Zevallos Huapaya. Red de Mujeres de Lima Este ▪ Sra. Gloria Solorzano Espinoza. Representante de la Red Nacional de Trabajadoras y Trabajadores Autoempleados RENATTA 	B
Equipo técnico de desco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ramiro García / Rebeca Marcés / Charlotte Renouprez /Krizia Baylón Ramírez / Elizabeth Vargas / Mario Zolezzi 	A

ACTORES INDIRECTOS		
TIPO DE ACTOR	REPRESENTANTES	PRIORIDAD
Funcionarios y regidores municipales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regidor Rafael Cumpen. Municipalidad de Villa María del Triunfo ▪ Ysabel Cáceres Paz. Área de la Mujer de la Municipalidad de Villa El Salvador ▪ Regidor Ivan Balbin. Municipalidad de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Ivonne Olivia Sichaqui. Municipalidad de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Gladys Vara Valderrama. Municipalidad de Lurín ▪ Oficial PNP Kevin Calderón. Comisaria de Villa El Salvador 	A
Medios de comunicación de Lima Sur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sr. Alexis Chevez. Programa Cuestión de Estado ▪ Sra. María Jirón. Programa de Radio Hablemos ya! 	B

PASO 7 La organización del trabajo de campo

Para organizar adecuadamente el trabajo de campo tenga siempre presente el eje de sistematización y las preguntas de trabajo. Recuerde que es necesario obtener las opiniones y puntos de vista de cada actor,

sobre cuatro temas: situación inicial y su contexto, proceso de intervención y su contexto, situación actual y su contexto, lecciones aprendidas y recomendaciones.

PROCEDIMIENTO

- Revise las necesidades de información identificadas en el paso 5, en función del eje y las preguntas de trabajo.
- Para cada actor seleccione la técnica más adecuada de recojo de información. Diseñe las guías del instrumento con las preguntas necesarias para cubrir los cinco temas y otros tópicos que se considere relevantes.
- Decida qué miembros del equipo de sistematización estarán a cargo de su aplicación.

EJEMPLO

TIPO DE ACTOR	REPRESENTANTES	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN
Mujeres de organizaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sra. Clara Rodríguez Abad ▪ Central de Comedores Autogestionarios de Villa El Salvador (DICECOA) ▪ Sra. Alina Alaluna. Asociación de Comerciantes San Antonio de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Leonor Luque flores. Club de Madres María Parado de Bellido de San Juan de Miraflores ▪ Sra. Juana Rodríguez Torres. Asociación de Mujeres Hurin Ichma de Lurín 	Grupo de discusión
Mujeres de los grupos impulsores de la Agenda Política de la Mujer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sra. Juana Garibay Quevedo. Colectivo de Concertación por la Equidad de Género de Villa El Salvador ▪ Sra. Delia García Díaz. Federación de Mujeres de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Teresa Ascate Sarmiento. Casa del Bienestar de San Juan de Miraflores ▪ Sra. Ángela García Caballero. CLAS de Villa Alejandro de Lurín 	Entrevistas individuales
Mujeres de organizaciones de Lima Este y Norte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sra. Gloria Zevallos Huapaya. Red de Mujeres de Lima Este ▪ Sra. Gloria Solorzano Espinoza. Representante de la Red Nacional de Trabajadoras y Trabajadores Autoempleados RENATTA 	Grupo de discusión
Equipo técnico de desco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ramiro García ▪ Rebeca Marcés ▪ Charlotte Renouprez ▪ Krizia Baylón Ramírez ▪ Elizabeth Vargas ▪ Mario Zolezzi 	Entrevistas individuales y grupales
Funcionarios y regidores municipales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regidor Rafael Cumpen. Municipalidad de Villa María del Triunfo ▪ Ysabel Cáceres Paz. Área de la Mujer de la Municipalidad de Villa El Salvador ▪ Regidor Iván Balbín. Municipalidad de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Ivonne Olivia Sichaqui. Municipalidad de Villa María del Triunfo ▪ Sra. Gladys Vara Valderrama. Municipalidad de Lurín ▪ Oficial PNP Kevin Calderón. Comisaría de Villa El Salvador 	Entrevistas individuales y grupales
Funcionarios de gobierno regional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sr. Alexis Chevez. Programa Cuestión de Estado ▪ Sra. María Jirón. Programa de Radio Hablemos ya! 	Entrevista individual

EJEMPLO DE GUÍA DE ENTREVISTA

PLAN DE ENTREVISTAS		
EQUIPO IMPULSOR DE LIMA SUR		
Nombre del entrevistado:		
Nombre del entrevistador:		
Fecha:	Lugar:	Experiencia:
TEMAS	PREGUNTAS	
Situación Inicial	¿Qué tipo de coordinación o acciones realizaban las organizaciones de mujeres de los distritos de Lima Sur para canalizar la participación política y social en sus distritos?	
	¿Cuáles eran las limitaciones de la participación política y social de las mujeres en sus distritos?	
	¿Cuál era la relación de las organizaciones de mujeres con los gobiernos locales para canalizar la participación política y social?	
	¿Qué otros mecanismos utilizaban para canalizar la participación política y social de las mujeres de Lima Sur?	
	¿Con qué capacidades contaba su organización antes de iniciar el proyecto para canalizar la participación política y social de las mujeres?	
Proceso de Intervención	¿Cómo se programó la implementación del proyecto? ¿Qué organizaciones participaron y cómo fue la participación de su organización en este proceso?	
	¿En qué medida la metodología utilizada facilitó la participación de las mujeres?	
	¿Cómo fue el trabajo de priorización de las demandas en el proceso de construcción de la APM?	
	¿Qué aspectos favorecieron o dificultaron el desarrollo del proyecto?	
Situación actual	Hoy ¿Con qué capacidades cuenta su organización producto del proceso del proyecto de empoderamiento político y social de mujeres de Lima Sur?	
	Además ¿Qué nuevos intereses tiene su organización en la actualidad?	
	¿Con qué capacidades cuenta usted producto del proceso de implementación del proyecto de empoderamiento político y social de mujeres de Lima Sur? ¿Para qué le ha servido individualmente?	
	Hoy ¿Cómo se relaciona con los gobiernos locales?, ¿cuáles son los principales temas de trabajo?	
	¿Qué proyectos presentados por las mujeres al Presupuesto Participativo han sido implementados?, ¿de qué manera?	
Lecciones aprendidas	En la implementación del proyecto ¿Qué cree que se hizo bien?	
	¿Qué haría diferente en la implementación de futuros proyectos de empoderamiento de las mujeres?	
	Si usted fuera responsable de implementar un proyecto de empoderamiento de las mujeres en otros distritos, ¿qué haría igual y qué haría diferente?	
Recomendaciones	¿En qué se puede mejorar la implementación de futuros proyectos de empoderamiento de la mujer?	
	¿En qué se puede mejorar la negociación de las demandas de proyectos de las mujeres con los gobiernos locales, entre las organizaciones?	

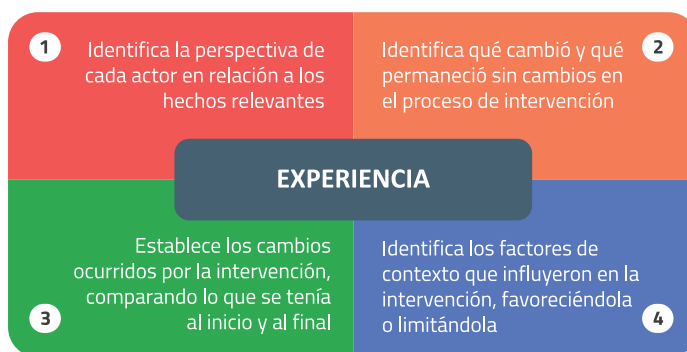
TERCER MOMENTO. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

PASO 8 La organización de la pauta de análisis

Al terminar de recoger la información que nos brindaron los informantes en el trabajo de campo, los participantes del taller de sistematización tendrán en sus manos una gran cantidad de testimonios, opiniones y datos. En ese momento, tendrán que tomar las decisiones necesarias sobre qué rutas de análisis emplear. El modelo de sistematización propone cuatro rutas:

1. Análisis de recurrencias y divergencias.
2. Análisis de permanencias y cambios.
3. Análisis de comparación de momentos en el desarrollo de la intervención.
4. Análisis de la influencia del contexto.

Rutas de análisis en el modelo de sistematización



PROCEDIMIENTOS	
<p>ANÁLISIS DE RECURRENCIAS Y DIVERGENCIAS</p> <p>Requiere plantearse preguntas como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales recurrencias en relación a cada tema?, ¿en qué medida esas recurrencias se presentan al interior de cada actor?, ¿en qué medida trascienden un tipo de actor y se manifiestan a nivel interactoral?, ¿qué razones podrían explicar lo cerrado de las recurrencias? ¿Cuáles son las principales divergencias en relación a cada tema?, ¿qué tan amplias son esas divergencias entre los distintos actores y al interior de cada actor?, ¿qué razones podrían explicar la amplitud de la divergencia (de haberla)? 	<p>ANÁLISIS DE PERMANENCIAS Y CAMBIOS</p> <p>Requiere plantearse preguntas como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué estrategias, líneas de trabajo o metodologías que se emplearon en la experiencia se han mantenido sin cambio a lo largo del proceso? ¿Cuáles han sido suprimidas y sustituidas por otras, o se han modificado parcial o totalmente? ¿Qué hechos, factores o razones en el proyecto o en el contexto de la intervención explican las permanencias y los cambios?
<p>ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE MOMENTOS</p> <p>Requiere plantearse preguntas como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué procesos o productos han experimentado cambios?, ¿qué hechos que no se daban en la situación inicial se presentan en la situación actual? ¿Cuáles de los cambios identificados están dentro de lo previsto y cuáles son resultado de procesos emergentes? ¿Cuál es la cantidad y/o sentido de cada cambio? 	<p>ANÁLISIS DEL CONTEXTO</p> <p>Requiere plantearse preguntas como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué elementos o factores del contexto favorecieron o facilitaron el desarrollo de las acciones y el logro de resultados? ¿Qué elementos o factores del contexto obstaculizaron o limitaron el desarrollo de las acciones y el logro de resultados?

Análisis de recurrencias y divergencias

(Se presenta como ejemplo la primera pregunta analítica: ¿Cómo y cuánto cambiaron sus capacidades para el diálogo, la negociación y la incidencia con los gobiernos locales, instituciones del Estado y otros actores?)

TEMAS	Entrevistados			
	Entrevistada N° 1	Entrevistada N° 2	Entrevistada N° 3	Entrevistada N° 4
Situación inicial	No sabíamos cómo dialogar con el Estado	Las mujeres no estábamos unidas para negociar	Invisibilización de las necesidades de las mujeres. Mujeres poco organizadas	Mucha inseguridad y violencia contra la mujer
Proceso de intervención	Hemos recibido capacitación para hacer incidencia con diferentes sectores del Estado	Hemos aprendido a presentar propuestas a autoridades, nos hemos unido, organizado	Las mujeres han recibido formación	Se han fortalecido capacidades de mujeres y varones para realizar incidencia y defensa de derechos
Situación actual	Tenemos una Agenda con que negociar	Estamos preparadas para presentar propuestas y negociar	Las mujeres cuentan con instrumentos de negociación	Si bien hay avances, los cambios en la cultura y costumbres toman más tiempo
Lecciones aprendidas	Hay que capacitar y tener información para dialogar con autoridades	No reporta	Se debe trabajar con los varones y no solo con las mujeres	Para realizar incidencia se necesitan voceros y aliados en los medios
Recomendaciones	Realizar más talleres de capacitación	Realizar trabajo diferenciado por grupo etario de mujeres	Formular nuevos proyectos	Trabajar el tema con jóvenes

Síntesis de información (Se presenta como ejemplo la primera pregunta analítica)

Temas	Preguntas	Ideas en las que hay acuerdo	Ideas en las que hay desacuerdo
Situación Inicial	¿Cómo y cuánto cambiaron sus capacidades para el diálogo, la negociación y la incidencia con los gobiernos locales, instituciones del Estado y otros actores?	Las mujeres no contaban con capacidades para propiciar diálogo, negociar e incidir en autoridades a todo nivel	Ninguna
Proceso de la intervención		Se ha realizado capacitación en diversos temas y tipo de acciones	Ninguna
Situación actual		Se aprecian cambios en las mujeres para la defensa de sus derechos e incidencia en políticas públicas	Los cambios no son suficientes

Análisis de permanencias y cambios

Elementos del proceso	Permanencia	Cambio	Explicación
Realización de diagnóstico de posibilidades y limitaciones para la participación social y política de las mujeres	Se realizó el diagnóstico en plazo previsto y con objetivos centrales	Se agregó un mapeo y medición multidimensional de las condiciones de pobreza ligadas a la desigualdad de género presente en Lima Sur	Se tuvo la oportunidad de participar de un piloto para América Latina en una zona precaria del distrito de Villa El Salvador, para identificar un sistema de medición multidimensional de la pobreza en relación a la desigualdad de género existente en el territorio, el mismo que servirá para que se formulen las medidas técnicas más adecuadas para enfrentar los problemas de pobreza y la desigualdad de género
Acciones dirigidas a la construcción de redes y alianzas entre las mujeres de diferentes organizaciones de Lima Sur	Se consolidaron las redes de organizaciones de mujeres según lo previsto	Se dio más peso del previsto inicialmente al establecimiento de alianzas con medios de comunicación	Se preveía que trabajar en el fortalecimiento de la red de mujeres tomaría más tiempo, pero al no ser así, se logró mayor dedicación a las alianzas con medios, que sí requería mayor sensibilización

Análisis de comparación

Elementos del proceso	Situación de inicio	Situación actual	Cantidad y/o sentido del cambio
Fortalecimiento de las articulaciones de mujeres en torno a una agenda política	Existía articulación pero alrededor de temas de supervivencia (vaso de leche, comedores), no existía una articulación con objetivo de defensa de derechos e incidencia política	Cuentan con un espacio de articulación y coordinación en los grupos impulsores de la Agenda Política de la Mujer a nivel de cada uno de sus distritos y de Lima Sur	Se aprecia un cambio cualitativo en la defensa y el ejercicio de derechos así como la negociación política de los temas de agenda de las mujeres
Visibilización de demandas y necesidades de las mujeres	No existía una visibilización clara de necesidades y demandas de y desde las mujeres	Existe una agenda consensuada donde se visibilizan las demandas y necesidades y los gobiernos locales de Lima Sur pueden considerarlas e incorporarlas en sus pliegos presupuestales, programas y proyectos	Existen cuatro agendas distritales y una agenda de Lima Sur en las que se visibilizan las demandas y necesidades de las mujeres, construidas participativamente

PASO 9 Construcción de acuerdos, extracción de lecciones y recomendaciones

Lo que tenemos hasta aquí es una primera versión de la experiencia reconstruida. Qué es lo que se hizo y qué se logró, según la perspectiva de cada actor involucrado. Sobre ese insumo, se debe programar el taller multiactor, que debe servir para dos propósitos:

1. Consolidar lo obtenido en cada fase de la experiencia, a partir de lograr acuerdos entre los actores sobre lo ocurrido.
2. Sumar una segunda fase de análisis para extraer lecciones aprendidas y formular las recomendaciones que se considere necesarias.

Esta reflexión final se debe hacer en función de los momentos de la intervención: situación inicial, proceso de intervención y situación actual. Para cada momento se debe abrir rondas de debate a partir de preguntas dirigidas a estimular la reflexión crítica de los

participantes, buscando alcanzar acuerdos sobre cada tema o consignar los disensos.

También en función de cada momento, se debe plantear preguntas adicionales que faciliten la extracción de lecciones y la formulación de recomendaciones.

¿Cómo implementar un taller multiactor de resultados de sistematización?

PROCEDIMIENTO

El taller multiactor es un espacio de discusión colectiva cuya finalidad es facilitar la construcción de acuerdos sobre la experiencia y elaborar lecciones aprendidas y recomendaciones de manera sistemática y con la participación de diferentes actores.

Este taller es un momento clave de todo el proceso de sistematización. Es un espacio de aprendizaje y no para recolectar información, aunque sirve para ratificar, completar y aclarar la información previamente recolectada de los documentos y con las entrevistas o grupos de discusión.

Se recomienda:

- Diseñar el taller con especial énfasis en dinámicas que permitan la reflexión crítica de los participantes.
- Invitar a los informantes que apoyaron la selección de la experiencia, a los actores entrevistados y aquellos que participaron en reuniones de trabajo.
- Preparar el material necesario para el taller, teniendo en cuenta que sea ágil, visual y que permita:
 - Ratificar los acuerdos principales sobre los tres primeros temas (situación inicial, el proceso y situación actual).
 - La discusión de los desacuerdos sobre los tres primeros temas.
 - Arribar a conclusiones, lecciones y aprendizajes, y recomendaciones.

Preguntas útiles para la extracción de las lecciones y aprendizajes de la experiencia:

- ¿Qué aprendieron de lo vivido en la experiencia?
- ¿Qué harían igual si pudiesen hacerlo de nuevo?, ¿por qué?
- ¿Qué harían distinto si pudiesen hacerlo de nuevo?, ¿por qué?
- ¿De qué manera las lecciones aprendidas pueden ser aprovechadas en la práctica cotidiana?

Para la formulación de recomendaciones:

- ¿En qué se puede mejorar la implementación de la experiencia?
- ¿Quiénes deben llevar a cabo estas mejoras?

PASO 10 Redacción de informe de sistematización

Finalmente debemos redactar el informe de sistematización, incorporando los temas y secciones que el equipo de sistematización considere clave. Sugerimos la siguiente estructura:

- Situación Inicial
 - Proceso de intervención
 - Resultados de la experiencia (situación final o actual)
 - Lecciones aprendidas
 - Recomendaciones
 - Conclusiones
 - Anexos (lista de entrevistados, metodología)
- Introducción
 - Identificación de la experiencia sistematizada y el eje de la sistematización

EL USO DE LOS RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

Las lecciones aprendidas y recomendaciones producto de la sistematización de experiencias deben ser comunicadas a los diversos actores que participan en experiencias similares, a los formadores de opinión y tomadores de decisiones de políticas públicas, con lo cual pueden formar parte de ciclos mayores de aprendizaje y gestión del conocimiento.

Si los resultados de la sistematización se quedan en las personas que sistematizan y no trascienden al conjunto de las organizaciones involucradas en las experiencias y a otros actores privados y públicos, no habremos cumplido el objetivo de generar un conocimiento colectivo y no aportaremos a procesos continuos de mejora de los aprendizajes de los actores del desarrollo.

Cada institución u organización puede generar su propio ciclo de gestión del conocimiento y dependerá de la reiteración de dicho proceso para que logre institucionalizarlo y ampliarlo con más estrategias de actuación y llegar a más actores.

Por ello, recomendamos elaborar un plan de comunicación de los resultados de la sistematización y un plan de uso de los resultados de la misma, con la finalidad de institucionalizar los cambios que sugiere para mejorar la acción. Ello debe servirnos para establecer diálogos e incidencia con los formuladores de políticas públicas y tomadores de decisiones. Brindar información que aporte elementos clave –basados en la práctica– para mejorar el accionar de los gobiernos locales, regionales y nacional, forma parte del ciclo completo de la gestión del conocimiento.

Sugerimos que el diseño del plan de comunicación de los resultados de la sistematización, contenga mínimamente:

- ¿Qué comunicar?
- ¿Para qué comunicar?
- ¿A quién comunicar?
- ¿Cómo comunicar?

Es importante incorporar las lecciones y recomendaciones en las políticas institucionales de los proyectos u organizaciones y establecer planes de acción para la aplicación de los aprendizajes en las estrategias y prácticas de los mismos.

Así también, es importante determinar de qué manera los hallazgos de la sistematización pueden servir para incidir en políticas públicas.

BIBLIOGRAFÍA

BARNECHEA GARCÍA, María Mercedes y MORGAN TIRADO, María de la Luz (2017). El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias. Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Sociología, PUCP, Lima.

FIDAMERICA - PREVAL (2007). Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guía metodológica. Versión revisada y aumentada.

JARA HOLLIDAY, Oscar (1998). Para sistematizar experiencias. ALFORJA. San José, Costa Rica.

PROGRAMA URBANO (2013). Documento de sistematización: Empoderamiento social y político de las mujeres - Experiencia de la Agenda Política de las Mujeres de Lima Sur para enfrentar las brechas de género. Lima, Perú. desco.

RIMISP-PREVAL (2009). Aprendizaje y gestión multiinstitucional de conocimientos. Una guía aplicada al desarrollo rural.

RODRÍGUEZ SOSA, Jorge y ZEBALLOS MANZUR, Molvina (2011). La sistematización de experiencias. Guía conceptual y metodológica. Documento de trabajo. desco.

Elaborado por:



Socios del Grupo Propuesta Ciudadana:



Con el apoyo de:



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo



Por un mundo sin hambre

Grupo Propuesta Ciudadana

Calle Baca Flor 194, Magdalena del Mar. Lima - Perú
Teléfonos: (511) 264-1414 / 264-1418
propuest@propuestaciudadana.org.pe
www.propuestaciudadana.org.pe