

# Develando experiencias

Otra mirada hacia la sistematización

*Cecilia Díaz Carlos J. Jara Anne M. Robert*





Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura

# Develando experiencias

Otra mirada hacia la  
sistematización

Cecilia Díaz

Carlos J. Jara

Anne M. Robert

San José, Costa Rica

2009

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2010

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en [www.iica.int](http://www.iica.int)

**Coordinación editorial:** Melania Portilla Rodríguez

**Corrección de estilo:** Viviana Barraza

**Diseño de portada:** Ana Catalina Lizano

**Diagramación:** Viviana Barraza / Ana Catalina Lizano

**Ilustraciones:** Roberto Guillén, Estudios Flex

**Fotografías de portada:** IICA / Benjamín Chambers (Mujeres riendo) (Niña y mujer sembrando)

**Impresión:** Imprenta IICA

Díaz, Cecilia

Develando experiencias: otra mirada hacia la sistematización / Cecilia Díaz, Carlos J. Jara, Anne M. Robert – San José, C.R.: IICA, 2010. 118 p.; 22 cm x 27 cm.

ISBN 13: 978-92-9248-160-5

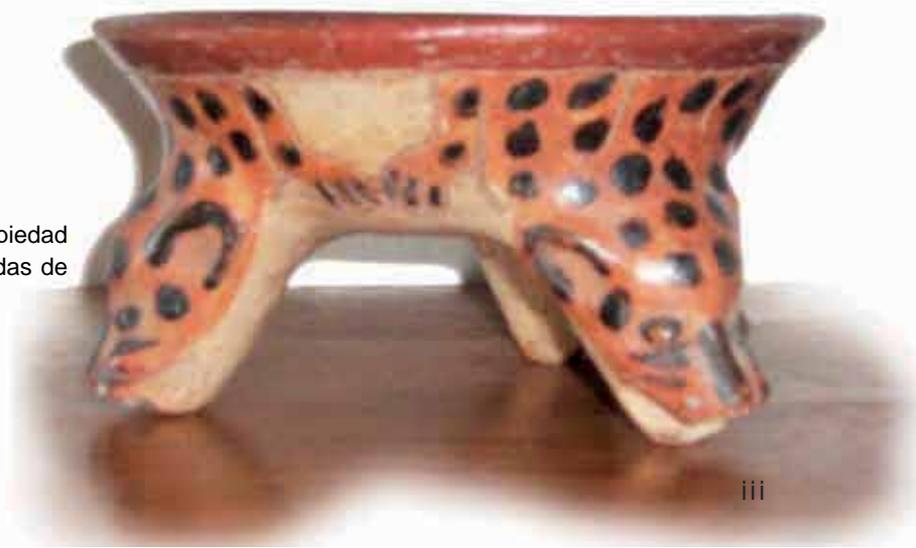
1. Desarrollo rural 2. Comunidades rurales 3. Participación comunitaria I. Jara, Carlos J. II. Robert, Anne M. III.. IICA IV. Título

AGRIS  
E50

DEWEY  
307.72

San José, Costa Rica  
2010

Derechos gráficos y de contenido son propiedad del IICA Oficinas Centrales y de las encargadas de diseño y diagramación.



# InDlce

Índice . . . . .	iv
Invitación a conocer esta herramienta . . . . .	vii
<b>Metodología . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>Sentidos del ejercicio de Sistematización y fundamentos de su metodología. . . . .</b>	<b>4</b>
1. Adecuarse a las cambiantes circunstancias y contextos territoriales . . . . .	4
2. Fortalecer las capacidades de gestión del desarrollo rural en escala territorial . . . . .	14
3. Gestión del conocimiento y aprendizaje . . . . .	15
4. Características del instrumento de sistematización . . . . .	18
<b>Permite al personal técnico y profesional evaluar su quehacer o gestión dentro del mismo proceso; en diálogo con los/las actores . . . . .</b>	<b>19</b>
1. ¿Quiénes son los protagonistas del proceso de sistematización? . . . . .	19
2. Identificación y selección de la experiencia: . . . . .	22
3. Cómo enunciar la experiencia a sistematizar . . . . .	27
4. El proceso de sistematización: pasos metodológicos . . . . .	30
5. Descripción de los 3 pasos metodológicos . . . . .	33
6. Esquema general del proceso de sistematización. . . . .	34
<b>Primer Taller. . . . .</b>	<b>37</b>
<b>Recuperar la Experiencia. . . . .</b>	<b>38</b>
<b>Principios orientadores . . . . .</b>	<b>40</b>
Equidad del género . . . . .	40
Inclusión . . . . .	42
<b>Preparación del taller. . . . .</b>	<b>44</b>
Para elaborar el propósito de la sistematización . . . . .	46
Para elaborar el eje de sistematización . . . . .	48
<b>Desarrollo de actividades . . . . .</b>	<b>50</b>
Propósito del taller. . . . .	50
Construyendo el propósito de la sistematización . . . . .	52



Registro . . . . .	54
Recomendaciones . . . . .	57
Ejemplo de una representación gráfica del eje . . . . .	62
Después del primer taller. . . . .	69
<b>Segundo Taller . . . . .</b>	<b>73</b>
Preparación del Taller . . . . .	74
Enriquecer y profundizar la mirada de la experiencia . . . . .	74
Preparación del esquema visual de la experiencia vivida. . . . .	76
Análisis de los dinamizadores, las barreras identificadas, y también los instrumentos y aspectos metodológico-significativos. . . . .	77
Formulación de las preguntas generadoras para facilitar el taller. . . . .	82
Elaboración de preguntas para el grupo de sistematización . . . . .	88
Taller 2. Desarrollo de actividades. . . . .	94
Participantes. . . . .	94
Tiempo probable: . . . . .	94
Propósito del taller: . . . . .	94
Cierre del segundo taller . . . . .	102
Sugerencia para la evaluación . . . . .	103
Después del taller. . . . .	104
Reunión del equipo coordinador y preparación del informe de sistematización . . . . .	104
Investigación de las vacas felices. . . . .	107





# Invitación a conocer esta herramienta

Las iniciativas de sistematización de experiencias en desarrollo rural aplicadas en América Latina y el Caribe, contienen diversas propuestas metodológicas<sup>1</sup>. Cada una contribuye al conocimiento desde una perspectiva conceptual singular, y ayuda a organizar procesos de aprendizaje funcionales a la gestión del desarrollo. Nosotros valoramos esas propuestas, que traducen interpretaciones del modo en que las experiencias supuestamente ocurren, pero queremos ir un poco más allá, penetrando en la naturaleza del significado que la propia experiencia conlleva. Porque la experiencia no traduce únicamente el producto del saber hacer, sino que manifiesta y traduce su naturaleza multidimensional, intersubjetiva, esencial para estimular procesos de aprendizaje: incluye las relaciones, con las personas, el mercado, la naturaleza, la expresión del propio ser y la ética, los significados y modelos simbólicos que sostienen las acciones políticas, sociales y técnicas.

Las experiencias sociales y de hecho, todo suceso histórico, resultan de nuestra propia facultad creativa humana, aunque ellas no siempre se revelen claras en nuestra conciencia. Toda acción programada para cambiar una situación social es una experiencia que toma vida, pero de la que las instituciones no tienen registros. Al tomar vida, se vuelve conocimiento. Gran parte de la historia del desarrollo rural está hecha de experiencias sin repasos ni resonancias. La sistematización que proponemos insiste en activar procesos de aprendizaje que ocurren dentro de un despertar social compartido, desde una reflexividad que posibilite captar las relaciones simbólicas y las mediaciones de significación ocurridas entre los participantes involucrados en la experiencia. Se devela y se comparte reflexivamente el conocimiento construido por el propio grupo social.

Es una enorme responsabilidad histórica la de poner en práctica un nuevo enfoque de desarrollo rural, sistémico y multidimensional, en escala territorial. Particularmente en esta época de metamorfosis multidimensional global, que coloca mayores expectativas en la capacidad transformadora del territorio, donde el principal desafío que enfrentamos se relaciona principalmente

---

<sup>1</sup> *Entre las más destacadas y conocidas en este campo en América Latina y el Caribe se encuentran, la de FIDAMERICA – PREVAL II. El RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, nos entrega un importante documento de gestión de conocimiento publicado por el Grupo Chorlaví y a un nivel de aplicación más general, la del Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA.*

con los “desconocimientos” que provoca el trabajar la complejidad, al enfrentarnos con la contradicción, la emergencia, la imprevisibilidad, la incertidumbre, y no contar con esos valiosos saberes que resultan de experiencias que necesariamente suponen esfuerzos intertemáticos, multidimensionales, participativos e intersectoriales.

Este abordaje multidimensional del territorio rural conlleva la aplicación de nuevos conceptos e instrumentos, modelos de gestión social, visión intertemática, mayor densidad de vínculos sociales, en fin, todo un nuevo modo de observar al territorio, de conducir y concretar alianzas y acciones colectivas, de imaginar pautas intersectoriales, modalidades de formulación de políticas, o sea, toda una nueva descriptiva cognitiva que nos invita a reflexionar sobre la complejidad, sobre el orden y el desorden, sobre la certidumbre y el caos, como aspectos explícitos e implícitos de la cambiante realidad territorial. El camino hacia la aplicación de un nuevo enfoque territorial del desarrollo rural está abierto en muchos países. Si las anomalías y patologías ambientales, sociales, económicas e institucionales persisten, no obstante los grandes esfuerzos, tal apertura política deberá conducir hacia un cambio de paradigma.

La conquista del desarrollo sustentable en territorios no es un proceso ni simple ni lineal. Este tipo de desarrollo conlleva la idea de eco-reorganización, de renovación y de emergencia, al activar racionionalmente una considerable complejidad organizacional. Cuando concretamos acciones sectoriales o combinamos variables que responden a diversos órdenes, buscando el buen vivir, la sustentabilidad y la prosperidad de la vida rural, necesariamente pasamos a niveles superiores de organización territorial, que revelan nuevas propiedades. Ese salto cognitivo que se concreta en una determinada experiencia contiene propiedades emergentes, lecciones y significados que debemos recuperar para perfeccionar nuestro quehacer en desarrollo rural, reflexivamente. Deben ser recogidos desde la perspectiva y la vivencia de los actores y las actoras, es decir de quienes viven y construyen cotidianamente el territorio. De lo contrario, atrapados en las fórmulas convencionales, llegaremos casi necesariamente a reproducir más de lo mismo. Para evitarlo, se nos presenta el reto de cambiar el ángulo de mira y pensar más allá del pensamiento convencional, explorando nuevas fronteras de sistematización del conocimiento humano acumulado.

El conocimiento que viene implícito en la experiencia construida acontece siempre dentro de un contexto relacional, transita por el mundo de las redes cotidianas, envolviendo una compleja trama de creencias, saberes, valores, informaciones, maneras de hacer, incluyendo diversos afectos, que son más o menos favorables para orientar las acciones dirigidas a la resolución de problemas comunes. Con frecuencia el conocimiento que se registra, que se observa, es el que resulta funcional a ciertos intereses o concepciones,

fragmentando la experiencia que se sistematiza o investiga. Esas perspectivas aportan explicaciones de cómo ocurrieron los eventos, pero no dejan de simplificar el conocimiento, no nos permiten aproximarnos mentalmente a otras perspectivas y realidades. Es difícil revelar las pautas que conectan la experiencia con el ambiente natural, el mundo de la mente y la cultura rural.

Buena parte del conocimiento que emerge desde la experiencia humana y que está codificado o escrito, esto es, registrado en libros, documentos o en medios digitales, no se pierde y puede aprovecharse por quienes tienen acceso al mismo. Igualmente mucho del conocimiento emergente simplemente se disipa, se diluye, se pierde, no puede fácilmente explicitarse y por lo tanto aplicarse, porque está o-culto y escondido detrás de los procesos significativos de la vida social de quienes participaron en la experiencia.

En los mundos rurales de América Latina y El Caribe son tantas las buenas experiencias creadas por las comunidades y sus organizaciones territoriales, muchas de ellas apoyadas por la intervención de diversos instrumentos de desarrollo rural, que es fundamental contar con nuevos métodos para recuperar los saberes *o-cultos*, para develar y entender el significado de los cambios acaecidos e inclusive de identificarlos mientras están sucediendo. Buscamos crear un campo de reflexión participativa en el que los propios actores profundicen en la comprensión de su experiencia y sean protagonistas de la emergencia de una nueva sociedad, junto a la naturaleza.

Queremos recuperar y registrar el conocimiento que se desprende de las buenas experiencias de desarrollo rural, no solo para avanzar conceptual y metodológicamente, y para mejorar el aprendizaje social de habilidades, destrezas, la aplicación de instrumentos, sino para alimentar adecuadamente la toma de decisiones, principalmente la formulación de las políticas públicas. ¿Ahora, quien define lo que significa una buena experiencia? ¿Las instituciones, los especialistas, la propia población? ¿Cuáles son los criterios? Creemos que los criterios o son éticos y ecológicos, o no lo son. Porque la eficiencia que tanto buscamos y necesitamos es siempre un medio, no un fin.

El desafío es el de generar y rescatar ese conocimiento emergente que nace en los territorios de los intersticios de la política, de la cultura, de la tecnología y de la ética, y de todo ello combinado con el avance creativo de la naturaleza. Debemos zambullirnos en las aguas del sentido y del significado, buscar la comprensión de lo actuado en los brotes de las relaciones intersubjetivas. El análisis disciplinario o especializado es necesario, pero es insuficiente, porque al abordar el conocimiento desde la simplificación, bloquea la percepción integral. La racionalidad instrumental que influye en no pocos de los métodos de sistematización, en general, no se abre hacia el pensamiento *heterológico*, no acepta fácilmente la legitimidad del otro. No camina hacia

la construcción del conocimiento como creación colectiva, desde las propias bases sociales, con sus diversas percepciones y saberes heterodoxos.

Proponemos un ejercicio de *co-aprendizaje* amparado en reflexiones compartidas sobre procesos, donde la recuperación de la experiencia es simultáneamente una experiencia de aprendizaje colectivo. La sistematización que presentamos se transforma así en un ambiente donde se reflexionan las vivencias, las prácticas creativas, buscando encontrar sus significados, las razones y las emociones que contribuyeron al despliegue de la experiencia. Por ello, esta metodología de sistematización es también una posibilidad de desarrollar la capacidad de reflexividad social, de percibir con claridad el flujo de los procesos, para influir en el curso de los acontecimientos y en los destinos de las vidas personales, a partir de una toma de conciencia del cómo ellos mismos construyeron su propio orden *experiencial*.

Esta propuesta de sistematización es presentada después de casi dos años de trabajo interdisciplinario. Somos los primeros en reconocer, no obstante que la metodología fuera validada en Colombia,<sup>2</sup> que estamos cruzando las fronteras del conocimiento convencional al cual incorporamos y valoramos. Lo que ocurra desde la reflexión compartida de los procesos que cristalizaron la experiencia, solamente será un principio. Confiamos que este instrumento estimule y multiplique las reflexiones y posibilite ampliar los horizontes, las capacidades. Una experiencia significativa de desarrollo rural sustentable traduce un mundo de interacciones sutiles que se reorganiza y se renueva. Ese mundo único merece una reflexión más penetrante y debemos comprenderlo tanto con la razón como con el corazón.

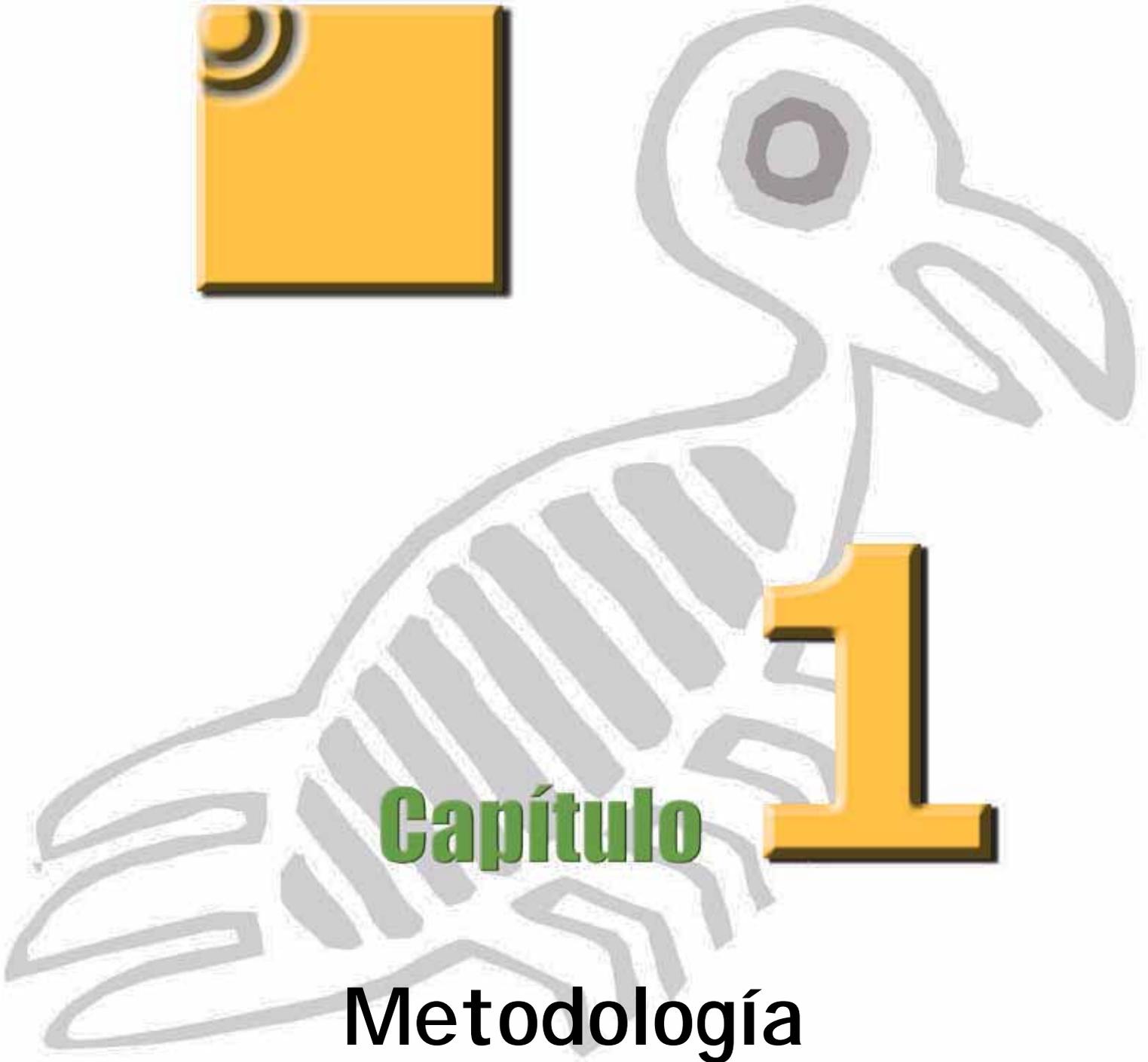
Presentamos esta metodología de sistematización con la alegría de haber concretado un pequeño *diseñar* que aporta de forma inédita a la gestión del conocimiento. Es importante resaltar que este original instrumento no hubiese sido posible sin la apertura sensible del Dr. Chelston Brathwaite y el apoyo decidido del Dr. James French. Debemos algo más que agradecimiento a quienes han dialogado creativa y responsablemente con nosotros, en particular, la mirada constructiva y la contribución acreditada de Melania Portilla, y la agradable estética de Viviana Barraza Palomino y Ana Catalina Lizano quienes asumieron la difícil tarea de traducir en diseño gráfico lo esencial de nuestro propósito.

**Carlos Julio Jara Martínez**

*Director de Desarrollo Rural Sostenible*  
IICA – Sede Central

---

<sup>2</sup> Presidencia de la República de Colombia, Acción Social, IICA, 2009, *Mujeres Ahorradoras en Acción: una sistematización desde la mirada de sus protagonistas*.



**Capítulo**

**1**

**Metodología**

# El eQuiPO COordINaDor :

Rosa, Matilde y José Antonio tienen a cargo la sistematización de la experiencia: la van a escoger, luego prepararán los talleres, lo facilitarán, registrarán la información y elaborarán el informe.

Red de Pueblos  
Foto: IICA Perú





Rosa

José  
Antonio

Matilde

# Sentidos del ejercicio de Sistematización y fundamentos de su metodología

## 1. Adecuarse a las cambiantes circunstancias y contextos territoriales

Rosa: Nos están pidiendo que hagamos una sistematización de la experiencia de las comunidades del territorio...

José: ¡Qué pereza! Nos ponen a hablar sobre el pasado cuando tenemos tanto que hacer. ¡Nos vamos a atrasar!

Rosa: Es cierto que tenemos mucho que hacer, pero para mejorar, tenemos que sentarnos a pensar en lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Matilde: Estoy de acuerdo. Existe el riesgo de caer en el activismo, sin que tengamos claro el por qué hacemos las cosas, ni adonde queremos ir. Le pasa a mucha gente.

José: ¡Pero hemos hecho una sistematización, hace recién un año!

Rosa: A mí me gusta la idea de hacer otra, pero con otro enfoque. No sé cómo pensarla. Tengo la impresión que no llegamos hasta el fondo en la última que hicimos. Hay una lógica oculta en el proceso, que creo no captamos. No logramos entender realmente cómo se llegó a tanta motivación, tanto protagonismo. Si me pides que la repitamos en otro territorio, siento que no sabría cómo impulsar el milagro otra vez.

José: Bueno, es que eso fue... ¡un milagro!  
Matilde: No se trata exactamente de repetirlo, pero entiendo lo que Rosa dice: podemos aprender más de esta experiencia, y siento que se nos quedó por fuera precisamente el motor que impulsó el cambio, lo esencial.



Rosa: Este ha sido un proceso de desarrollo rural sustentable exitoso, que ha sido reconocido como tal en el territorio; pero no será fácilmente replicable. Además, dudo que sea el tipo de experiencia que se tome en cuenta para la formulación de políticas.

José: ¿Por qué?

Rosa: Simplemente porque hay elementos determinantes en esta experiencia, que no se pueden registrar con los instrumentos clásicos que tenemos.

José: ¿Quieres decir que la sistematización que hicimos puede tener puntos ciegos?

Rosa: Si, es una buena manera de decirlo. Aportó cosas muy valiosas, pero no permitió ver otras. De verdad ... hay que complementarla.

Matilde: Hay que empezar por decir las cosas con claridad. El crecimiento económico no ha llegado a la gente más necesitada. No tiene más oportunidades que antes: ni de empleo, ni de estudio, ni de mejores condiciones de vida. La riqueza y el poder se concentran cada vez más. Sigue la discriminación de las agriculturas familiares y de las comunidades rurales. Mira, he estado trabajando con comunidades indígenas y afrodescendientes en estos últimos meses, y he visto que el hambre, la desnutrición y la exclusión continúan.



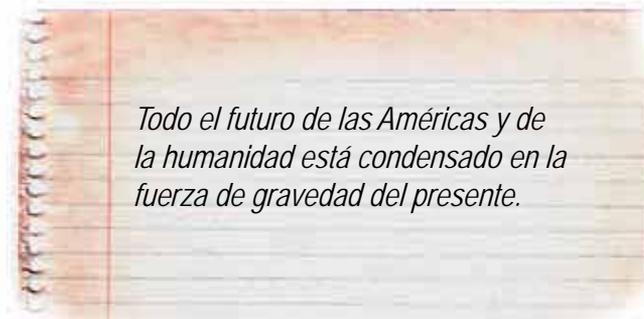
*La sistematización es un medio de aprendizaje. Es una práctica reflexiva integradora de lo que ha sucedido y sucede, en los territorios. Su fin es la identificación de capacidades útiles y prácticas innovadoras, que permitan resolver problemas. Debe ser una práctica permanente, porque los procesos de desarrollo están en constante transformación.*

Trabajadoras brasileñas.  
Foto: IICA Oficinas Centrales

José: Te entiendo y comparto plenamente pero, ¿qué tiene que ver esto con hacer otra sistematización?

Matilde: Si no avanzamos en la reducción de la pobreza y de la subnutrición, ni en la conservación de nuestros recursos naturales, es que las metodologías de desarrollo no funcionan como creemos. Hay que cambiarlas. Hay que renovar las políticas, entender mejor el rol de la cultura en el desarrollo, e impulsar la innovación. ¿De dónde vamos a aprender sino de las experiencias prácticas que han creado bienestar y productividad, ayudando a cuidar los recursos naturales?

Rosa: Matilde tiene razón, los viejos problemas del desarrollo rural no han sido resueltos. Soy del criterio que cuando un modelo de desarrollo no es capaz de fomentar la vida, el bienestar y la prosperidad de todo el mundo por igual, es ético cuestionarlo. A los problemas estructurales además, se han sumado otros que son emergentes.



José: Es cierto que hay que ver las cosas con nuevos ojos. No sólo porque no hemos logrado mejorar las condiciones de los más necesitados, sino también porque la situación global es diferente: pronto va a faltar el agua, la biodiversidad se está debilitando, el cambio climático afecta la seguridad alimentaria, cada vez hay más desastres naturales, y muchos de estos problemas los estamos creando nosotros, los seres humanos. Todo esto es muy cierto pero, ¿sigo sin entender lo que tiene que ver esto con otra metodología de sistematización!

Rosa: Es que necesitamos entender de otra manera, cómo actúan las comunidades, las redes sociales del territorio y las instituciones. Siento que se nos ha agotado el modelo: Hay que volver a construir lo construido. Hay que mirar con mayor ética los procesos en que participamos. Hay que comprender mejor los procesos vividos y tratar de reorientarlos.



Mujeres trabajadoras, Brazil. Foto: IICA Oficinas Centrales

Matilde: En otras palabras, hay que volver a aprender junto con las comunidades en los territorios. Mirar sus experiencias. Ser al mismo tiempo sus discípulas y sus educadoras.

José: ¡Está bien! Me convencieron de que debemos sistematizar más experiencias comunitarias de desarrollo en los territorios, aprender de ellas y de ahí concebir nuevas políticas y estrategias. Ahora, insisto: ¿por qué cambiar la metodología de sistematización?

Matilde: Necesitamos ver otras cosas en las experiencias, que no hemos tomado en cuenta hasta ahora. Por eso hay que cambiar nuestra visión. Miremos al territorio desde las nuevas perspectivas científicas. Podemos considerarlo como sistemas abiertos en constante modificación. Aceptemos que la incertidumbre forma parte de su normalidad. Las estructuras sociales se mantienen en equilibrio durante un tiempo, pero luego se deshacen, sólo para construirse otra vez en otro nuevo equilibrio. Esto no es una fatalidad, más bien, nos abre otras puertas.

*Somos desafiados a construir colectivamente un nuevo pensamiento de desarrollo rural sustentable, valorizando las lecciones de la creatividad humana. Es urgente explorar nuevas conceptualizaciones que puedan aproximar: las incertidumbres, las contradicciones, las paradojas, los intangibles y los vínculos entre sectores y dimensiones del desarrollo. También urge leer las interconexiones, la complejidad en la cual los fenómenos físicos, biológicos, psicológicos, sociales y ambientales, son todos recíprocamente interdependientes, se inter-retro-relacionan.*



José: Es como los miembros de las familias que se ven obligadas a migrar por falta de oportunidades. Ahí la estructura se deshace. Pero después de algún tiempo, parece que se renuevan, se vuelven a juntar, y se estabilizan de otra manera.

Matilde: Si, es como en nuestras vidas: hay momentos en que enfrentamos situaciones que nos llevan a reorganizarnos. Así también, en la sociedad existen situaciones que la obligan a cambiar sus formas de organización. Esos cambios se expresan simultáneamente en diversas dimensiones: una nueva institucionalidad, nuevas actitudes colectivas, valores y relaciones sociales creativas.

José: Esto va a pasar con los grandes cambios que ya empezaron en nuestro planeta como: el agotamiento de las fuentes de energía tradicionales, del agua, de la tierra cultivable y el cambio climático. Situaciones que nos van a obligar a vivir de otra manera y a crear otras relaciones con el medio ambiente y en las comunidades.

Rosa: Por eso, la nueva mirada debe ser holística: para observar otras cosas en las experiencias, además de las que siempre se han observado. Hay que reflexionar y explorar con mayor curiosidad sobre las formas como percibimos a la ruralidad y a la agricultura.



*Creemos que la coherencia en los modos de intervención y de gestión social de los territorios, se deriva de observar en todo momento los principios que definen el desarrollo rural sustentable: ¿Será que estas actividades contribuyen a la inclusión social y la equidad del género? ¿Será que las actividades productivas incorporan prácticas que protegen el ambiente y los recursos naturales? Las evaluaciones convencionales generalmente no crean conciencia sobre la teoría de la acción y las institucionalidades que brotan de la gestión compartida de programas y proyectos.*

Matilde: Además, es un buen momento: en todas partes de ALC brotan iniciativas y propuestas, que apuestan al desarrollo rural sustentable, como motor de cambios en los territorios. Lo vi otra vez en este último viaje que hice: la gente se compromete con lo productivo, pero también con la inclusión, lo ecológico, lo democrático, lo ético. Hay avances muy concretos y muy significativos que sólo se pueden rescatar vía sistematización.

Rosa: Sabes que creo que las crisis que vive el mundo: agua, hambre, contaminación, cambio climático, precios y gobernabilidad, en realidad son una sola.

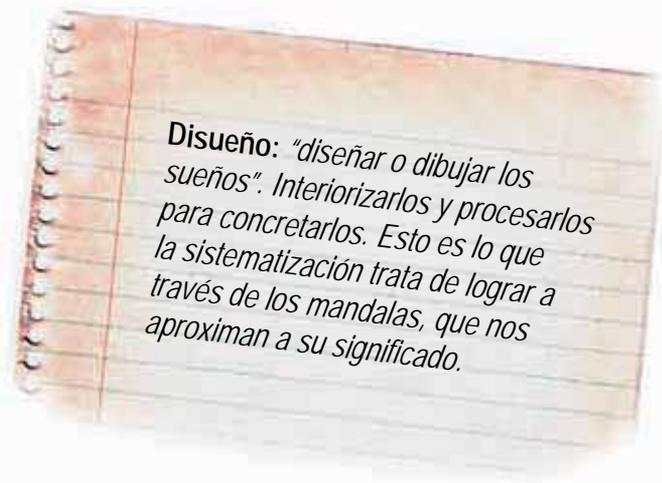
José: ¿Cómo, una sola? Son temas muy diferentes, con lógicas distintas.

Rosa: No creo que sea así. Tengo la intuición que, si lo ves sistémicamente, estas dimensiones se integran, y donde mejor se puede ver esto es en el nivel del territorio. Es ahí donde te das cuenta que los problemas están interrelacionados y que probablemente todos ellos se deriven de causalidades comunes. Por ejemplo: hay niños y niñas que se mueren por razones que pueden evitarse, como el acceso a la salubridad por contaminación del agua, o por la insuficiencia o falta de tierras o de conocimientos que permitan obtener mejores ingresos para comprar los alimentos disponibles. Esto está relacionado a que los precios de los alimentos están sujetos a los vaivenes del mercado, porque el sistema financiero solo apoya a los que tienen más ventajas para competir. Y esto pasa porque los poderes no los escuchan y no hay instituciones que puedan ayudar a resolver sus conflictos. También es claro que todas las comunidades rurales están vinculadas a los centros urbanos.



Mujeres trabajadoras, Brazil.  
Foto: IICA Oficinas Centrales

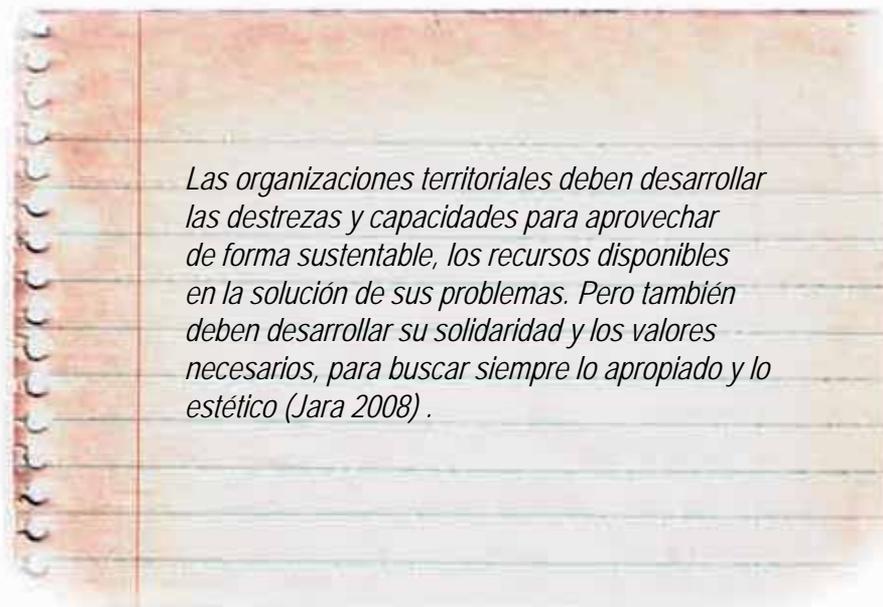
Matilde: ¿Sabes? Otra cosa que he notado, es que no hay una sola acción social que no venga acompañada de la emoción. Y esta es una dimensión que nunca tomamos en cuenta en nuestro trabajo técnico. Sin embargo, es un motor fundamental de la acción colectiva. Es la base del disoñar, quiero decir, el diseño del sueño colectivo. Este es la clave para lograr una visión que sea fuente de creatividad e inspiración para la gente.



José: No lo hubiera dicho así. Pero sí he notado que nada se logra sin que la gente se emocione, sin que comparta una visión común. Cada quien necesita sentir una conexión íntima con la visión de futuro que se quiere lograr. Esto es lo que impulsa a dar todo para concretarla. Luego, con la conciencia de los propósitos y de los valores, vienen liderazgos capaces de proyectarlos y la gente se empodera.



Matilde: ¿Has notado que cuando esto se da, empiezan a darse sincronías? Es decir, las cosas empiezan a fluir; las acciones concuerdan mejor. Esto es lo que pasó en la última experiencia. El "milagro", como lo llamabas. Incluso, el diálogo, la participación, la cohesión y el movimiento social, dieron lugar a nuevas institucionalidades afirmadas en otros valores y responsabilidades.



José: Ahora sí comprendo: la sistematización que hicimos no recogió nada de esto. Durante el taller, la magia de estos momentos se nos fue entre los dedos y no pudimos plasmar lo que había pasado en realidad.

Matilde: ¡Claro! ¿Te fijaste que todo este movimiento que se dió en el territorio, se hacía con base en valores que la gente acuerpó? Era parte del disueño. Valores como solidaridad, equidad, inclusión. Esto es la base del desarrollo sustentable.

Rosa: Hay mucho trabajo que hacer, porque para que esto trascienda el nivel local y se consolide, hay que formular políticas diferenciadas, coherentes con las dinámicas de los territorios, con su potencial inherente y sus prioridades estratégicas.

José: Y para todo esto hay que aprender de las experiencias y comprender lo que realmente hace la diferencia entre un proceso que se va a caer (que no cambia lo esencial de nuestras vidas), y otro sustentable (que nos permite alcanzar el "buen vivir" con un medio ambiente sano).



Bucaramanga, Colombia.  
Foto: John Ocampo  
IICA

Rosa: Esto es, buscar una manera de sistematizar las experiencias, que nos permita diseñar nuevos instrumentos para la gestión del conocimiento. Quiero decir, que podamos visibilizar los aspectos claves del éxito o del fracaso, que no esperábamos, porque no formaban parte de la propia "ingeniería" del proyecto o del instrumento. Estos son los que aportan las lecciones fundamentales que nos permitirán mejorar la calidad de las acciones de desarrollo rural en los territorios.



José: En otras palabras, necesitamos una metodología de sistematización que nos permita recoger el mismo tipo de información que otras metodologías y además, que nos ayude a darnos cuenta de lo que pasó a nivel cualitativo: lo que no estaba plasmado en el proyecto y fue determinante para el éxito o el fracaso de la experiencia.



Matilde: ¡Exacto! La idea es que luego podamos incorporar estas cosas conscientemente, en nuestra metodología de acompañamiento de los procesos de desarrollo sustentable. Y más allá, poder incidir en las políticas públicas.



*Se necesita una metodología que permita explorar preguntas como las siguientes: ¿Qué tipos de enfoques de desarrollo rural son los que más nos ayudan a enfrentar tanto los desafíos actuales, como los del futuro previsible a nivel de territorios, países y regiones? ¿Qué revelaciones concretas y nuevos conocimientos demuestran que el enfoque territorial del desarrollo rural, puede efectivamente llevarnos hacia cambios sociales incluyentes? Por ejemplo: la diversificación en las estructuras productivas, la sostenibilidad de los medios de vida, la innovación social, y la creación de nuevas instituciones? ¿De qué manera el desarrollo cualitativo de tejidos sociales, el desarrollo de la institucionalidad y la construcción de ambientes ricos en asociatividad, pueden generar beneficios económicos y ambientales? Si el desarrollo rural sustentable sólo puede encararse de forma sistémica e integral, ¿cómo se construye y se gestiona esa complejidad, para lograr que las personas amplíen sus capacidades de realizar las actividades elegidas libremente? ¿Cómo se gestiona la intersectorialidad? ¿Cuál debe ser para nosotros –agentes de desarrollo rural sustentable– la teoría de acción más adecuada, para articular y organizar los recursos y sectores presentes en el territorio, y transformar la realidad según la ética del desarrollo sustentable, en respuesta a demandas de regiones y territorios?*



Bucaramanga, Colombia.  
Foto: John Ocampo  
IICA

## 2. Fortalecer las capacidades de gestión del desarrollo rural en escala territorial

*La autoorganización es una característica vital del ser humano, como ser vivo, porque la vida misma es un proceso de autoorganización. Por ello, aflora en los procesos territoriales como tal, y es fundamental que la sistematización capte sus manifestaciones y sus potenciales. Debemos "escuchar" al territorio y realizar una lectura reflexiva de las acciones.*

*Aprendiendo de la autoorganización, identificando los elementos que más han influido en la realidad de los procesos, que han sido "estructurantes" desde el interior de las propias experiencias.*

*Si el proceso de desarrollo rural es impulsado desde pequeñas acciones vitales bien proyectadas, es posible desencadenar estructuras emergentes con capacidad de cambiar el destino de las comunidades desde el interior del territorio. La auto-organización implica que el comportamiento del grupo puede surgir desde las interacciones colectivas de todos los individuos.*

*Fomentar la obtención de un máximo de bienestar socioeconómico con un mínimo de consumo del ambiente.*

*El propósito mayor de la sistematización es el de fortalecer las capacidades de gestión del desarrollo rural sostenible en escala y perspectiva territorial, y para ello, observar lo que miran las sistematizaciones clásicas, pero ir más allá.*

*Propiciar el desarrollo de capacidades necesarias para optar por una vida que las personas valoran siguiendo sus pautas culturales.*

*Reconociendo culturas, símbolos y saberes propios, la inventiva local y su modo de interlocución con los saberes técnicos y profesionales.*

*Reconociendo liderazgos individuales, colectivos y redes en los procesos de gestión territorial, y caracterizando su relaciones con el personal técnico.*

*Lo ético y político de la sistematización deberán traducirse en descubrimientos de saberes, en aprendizajes que posibiliten "construir mundos donde todos tengan sitio, mundos donde quepan otros mundos." (Maturana)*

### 3. Gestión del conocimiento y aprendizaje

Matilde: Sabes que estaba reflexionando sobre esta sistematización que vamos a hacer y pensé que por mucho tiempo, hemos creído que el conocimiento está en los libros y en las teorías. Pero, en realidad, siempre sale de la experiencia.

Rosa: ¡Claro! La experiencia es la fuente y la biología contemporánea lo dice: somos sistemas vivos que nos reproducimos a nosotros mismos continuamente. Así también se reproduce el tejido social aquí en el territorio, aunque no nos damos cuenta. Interactuamos con nuestro entorno constantemente. Nos adaptamos a éste, al mismo tiempo que lo vamos cambiando. Estamos en constante renovación en un proceso autoorganizado . Un ejemplo es la forma en la que reconstituimos nuestra propia carne si tenemos una herida, o nuestras estrategias de vida después de un divorcio.

José: ¿Quieres decir que si algo del entorno provoca una perturbación en nosotros, reaccionamos reorganizándonos y seguimos adelante?

Rosa: Así es. Cuando reconfiguramos nuestra forma de ver, comprender o actuar, en reacción a algún acontecimiento en nuestro entorno, estamos aprendiendo. Ya sea provocado por factores externos o por nosotros mismos.

*De acuerdo con la biología contemporánea, nuestra relación con el medio no es sólo una interacción en la que interpretamos la información del mismo, para actuar sobre él; sino que el ser humano y su medio o "nicho vital", constituyen un solo sistema en constante evolución. Esto es, que el sistema ser/medio es generador de conocimiento.*



José: Entonces, ¿aprendemos desde muchas experiencias que luego transformamos en conocimiento?

Rosa: Es algo así: con base en la experiencia y la relación a la cultura, establecemos una trama de informaciones, interpretaciones, relaciones, sentires y pensamientos de acuerdo con determinados ámbitos. Esta trama nos permite “tener una conducta efectiva” frente a una pregunta o cuestionamiento. En este caso, la pregunta puede ser: “¿Cómo hacer desarrollo rural manifiesto, con enfoque territorial, de manera que se alcancen los objetivos acordados y planteados por los actores sociales, los institucionales y los gobiernos locales?”

Matilde: Por eso la experiencia es central en la gestión del conocimiento: porque vivir y conocer son una sola cosa y el proceso de vida misma es el de la experiencia. Nuestra verdadera escuela se llama “experiencia”.

José: Te entiendo. Cuando sistematizamos nuestra experiencia, propiciamos que ésta se transforme en conocimiento. Al reconocer estas reconfiguraciones que ocurrieron durante la experiencia y que pasaron inadvertidas, sacamos a la luz lo que estaba oculto.

Matilde: Exactamente. Si las traemos a la conciencia, las podemos aprovechar, compartir y reproducir. Incluso, si queremos podemos construir teorías válidas a partir de ellas.

Rosa: ¡Siempre y cuando sistematicemos experiencias significativas!



*Una experiencia significativa es aquella juzgada como importante, para alcanzar los objetivos que definen el desarrollo rural sustentable. Dicha experiencia ayuda a alcanzar lo que éticamente queremos para el territorio, y un buen vivir para nosotros mismos. Con esos aprendizajes será más fácil caminar hacia un nuevo modelo de desarrollo.*



Celebración, Brazil  
Foto: IICA Oficinas Centrales

## 4. Características del instrumento de sistematización

Construye confianzas

Promueve el empoderamiento colectivo y la responsabilidad

Valora las propuestas que surgen de los/las actores sociales

Se propone un **instrumento** de sistematización interactivo y dinámico, centrado en las experiencias y orientado hacia la búsqueda compartida de aprendizajes, respuestas y soluciones a problemas complejos. Se considera que el aprendizaje es una transformación del individuo, que se produce dentro de la convivencia. Tanto la conversación como el diálogo constituyen herramientas fundamentales en dicho aprendizaje. De esta manera, se supera el enfoque de sistematización clásico -"situación inicial-situación actual"- para llegar a otro, centrado en la experiencia. El nuevo enfoque consiste en ver la experiencia dentro de la red de relaciones entre actores sociales, considerándolo como sistema y reconociendo la complejidad de los procesos de desarrollo. Un sistema se vuelve más complejo, cuando surgen características nuevas del mismo, producto de las interacciones entre sus elementos.

El instrumento:

- Recupera las herramientas utilizadas en la experiencia.
- Proporciona mecanismos de registro y análisis de la información
- Se concentra en analizar las barreras y dinamizadores en el proceso.

Busca comprender la cultura propia.

Propicia la inclusividad buscando crear acuerdos, alianzas y compromisos.

Permite al personal técnico y profesional evaluar su quehacer o gestión dentro del mismo proceso; en diálogo con los/las actores.

# Permite al personal técnico y profesional evaluar su quehacer o gestión dentro del mismo proceso; en diálogo con los/las actores

## 1. ¿Quiénes son los protagonistas del proceso de sistematización?

### a. Un equipo coordinador del proceso

El proceso de sistematización se inicia con la participación de agentes o profesionales de las instituciones involucradas, entre los cuales se debe contar con personal especializado en desarrollo rural. Estas personas se encargan de:



Identificar el territorio y la experiencia a sistematizar, junto con las personas claves, las cuales deben tener una participación activa porque son conocedoras, actores o agentes de los territorios involucrados.



Seleccionar a las personas que integrarán el grupo sistematizador y elaborar una agenda de trabajo.

El equipo está constituido idealmente, por 4 personas: una persona encargada de organizar la logística y 3 profesionales que se reparten las siguientes funciones:

#### Para todo el proceso:

- La coordinación de las actividades.
- El registro de la información.
- Preparación de los materiales del taller.

#### Durante la ejecución de los talleres:

- La facilitación de los diálogos.
- La observación de la participación.
- El registro de información.



*Perfil óptimo de las personas que integren el grupo coordinador: Profesionales que conozcan la experiencia. Sin embargo, si ésta corresponde a un proyecto, es preferible que no hayan estado directamente a cargo de su coordinación o ejecución. Se trata de sistematizar la experiencia desde la perspectiva de quienes participan en el proceso, de "ponerse en sus zapatos". Ver las cosas desde ellas y no desde los gerentes del proyecto. Este cambio de perspectiva no es fácil de lograr.*

- b. Un grupo seleccionado por el equipo coordinador, que participa directamente en la sistematización. Su función es recuperar, narrar, reconstruir y analizar a profundidad su experiencia, de la mano con el equipo coordinador.**

Este grupo reúne a:

✦ personas seleccionadas que han vivido y conocen la experiencia como proceso. La tendencia es buscar a las personas líderes para este trabajo. Esto está bien, siempre y cuando se considere el estilo de liderazgo que ejercen, dando prioridad a liderazgos participativos, e integrando al grupo algunas personas que no son líderes, pero que tienen criterio y opiniones propias. Los liderazgos tradicionales tienden a ser muy “aleccionados” y les cuesta recuperar la experiencia desde el ser.

✦ personas cuya condición de vida y producción se han visto transformadas por el proceso de desarrollo.



*La calidad y cantidad de información en un proceso de sistematización, no mejora necesariamente al aumentar el número de participantes.*

El grupo se compone de informantes clave que han sido protagonistas de la experiencia y que están dispuestos a expresar: lo que han hecho, lo que piensan acerca de lo que ha sucedido, lo que han sentido y los aspectos que han provocado cambios en su vida, en la comunidad y los territorios.

Están presentes en la sistematización tanto hombres como mujeres, que han participado directa e indirectamente en la experiencia, que tienen información importante y condiciones para analizarla, y quienes disponen de tiempo para participar en talleres que se realizarán en un tiempo acordado previamente (dos días en total).

Un número óptimo para el manejo grupal y la riqueza de la información es entre 10 y 15 personas.



Capacitación.  
Foto: IICA Oficinas Centrales.

La información recogida en el seno de este grupo, puede ser enriquecida por otras personas que tienen una opinión diferente acerca de lo que se ha realizado. Estas personas pueden ser entrevistadas en cualquier momento del proceso de sistematización, que se considere oportuno. La información recogida de ellas será integrada en los otros insumos de las sesiones de trabajo ulteriores.

## 2. Identificación y selección de la experiencia:

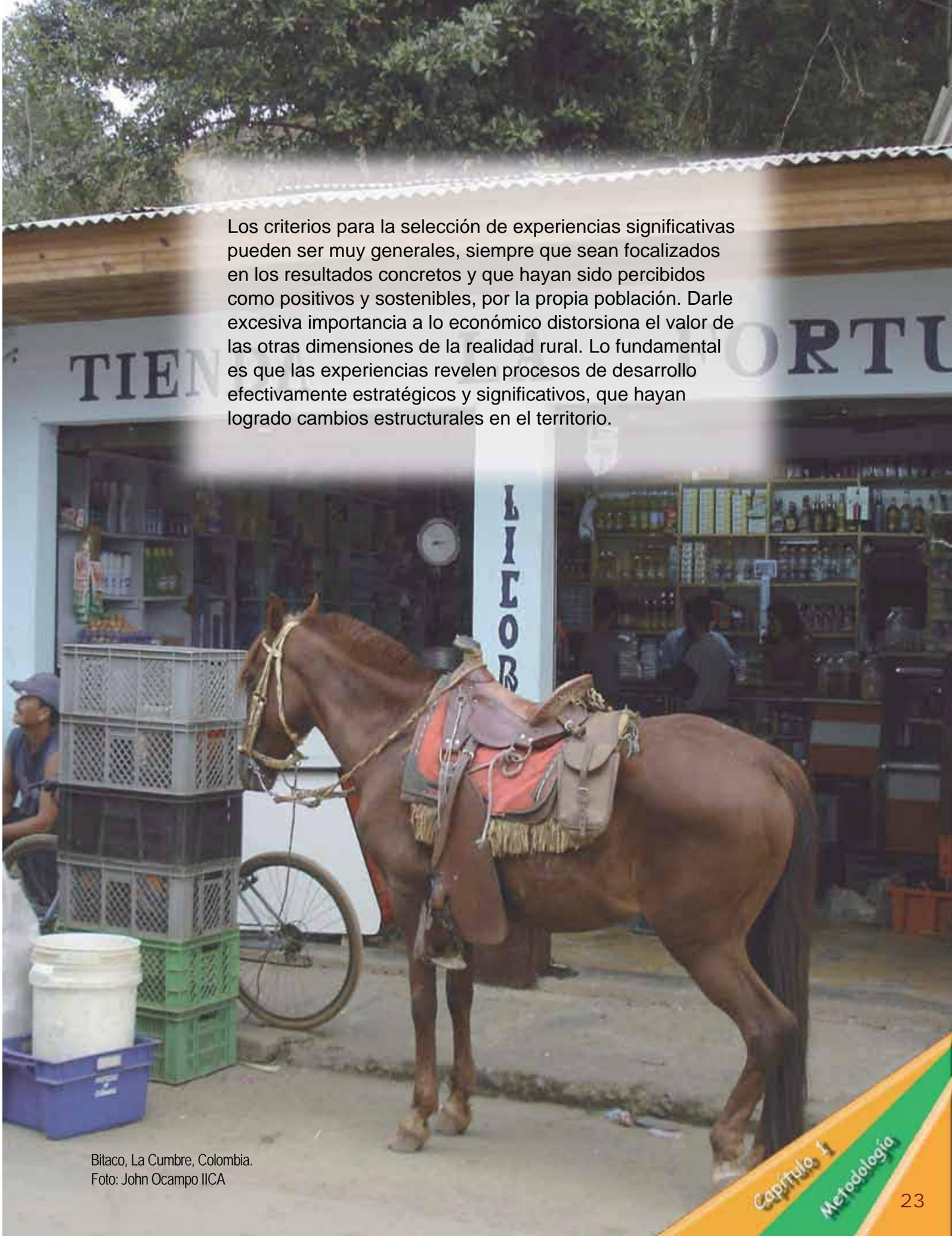
La metodología de sistematización que se propone, busca recoger los motivos colectivos que impulsan el desarrollo rural sustentable en el territorio. Y se pretende lograrlo, partiendo de las experiencias y la creatividad de los pueblos localizados en esos mismos territorios, así como de sus formas de hacer, organizarse, ver y pensar. No todas las experiencias de desarrollo rural se enmarcan en el enfoque territorial, pero muchas se aproximan a éste y tienen dinámicas de las cuales se puede aprender mucho (desde el punto de vista técnico metodológico).

Es necesario seleccionar cuidadosamente las experiencias a ser sistematizadas, de manera que puedan servir de ejemplo en otros procesos y contextos. Las experiencias son significativas cuando traducen vivencias colectivas que emergen de la práctica y nos enseñan cómo hacer o no hacer algo. La experiencia contribuye al conocimiento, aleccionándonos tanto por los efectos negativos como por los positivos que haya producido. Es importante que ese proceso vivido por los actores territoriales se sustente sobre todo, en lo que la gente quiere o “disueña”, para alcanzar un sentido integral de su vida, más allá los aspectos económicos productivos del desarrollo rural.

En esta parte del proceso puede resultar beneficioso, realizar lecturas complementarias acerca del enfoque territorial, el pensamiento complejo y el desarrollo rural.



Los criterios para la selección de experiencias significativas pueden ser muy generales, siempre que sean focalizados en los resultados concretos y que hayan sido percibidos como positivos y sostenibles, por la propia población. Darle excesiva importancia a lo económico distorsiona el valor de las otras dimensiones de la realidad rural. Lo fundamental es que las experiencias revelen procesos de desarrollo efectivamente estratégicos y significativos, que hayan logrado cambios estructurales en el territorio.



Bitaco, La Cumbre, Colombia.  
Foto: John Ocampo IICA

Interesan los proyectos que hayan contribuido a crear soluciones incluyentes y sustentables, que demuestren un impacto evidente en la calidad de vida, en las condiciones de producción de la población y en la conservación de los recursos naturales. Es importante que dichos proyectos permitan una lectura de los procesos alternativos, que están ocurriendo en los mundos rurales. Se revelan lecciones que puedan ser asimiladas por quienes hacen o ejecutan los programas y proyectos de desarrollo rural, posibilitando así la emergencia de políticas públicas.

Algunas de estas experiencias se concretan en espacios socio geográficos, donde la misma población ha venido configurando procesos de desarrollo relativamente autónomos, desde sus gobiernos locales y siguiendo las pautas de su potencial endógeno. Se trata de experiencias que resultan del empoderamiento de las poblaciones rurales, el desarrollo de su autonomía, su acceso a las esferas de decisión y su capacidad de negociación, innovación y liderazgo.

### **Algunos criterios para seleccionar experiencias, en desarrollo rural con enfoque territorial, a sistematizar:**

- 1.** Experiencias donde los planes y proyectos respondan a:
  - \* procesos de planificación democrática,
  - \* esfuerzos de gestión compartida entre agentes públicos y privados, nacionales y locales, y
  - \* la construcción de acuerdos y pactos que se traduzcan en acciones colectivas solidarias, que expresen mayor capacidad de regulación y creciente protagonismo de los actores locales.

- 2.** Intervenciones que incorporen el mayor número de vínculos intersectoriales e intertemáticos. Por ejemplo, propuestas productivas agrícolas y su interacción con otras actividades no agropecuarias, como agroturismo rural, acuacultura y agroindustria rural.

**3.** Experiencias de desarrollo rural en territorios, que traduzcan un esfuerzo colectivo de planificación. Dicho esfuerzo, dirigido a promover vínculos concurrentes en varios sectores, que demuestren la construcción de un proyecto compartido de futuro, por parte de todos los actores involucrados.

**4.** Experiencias que resulten de movilizaciones sociales intercomunitarias, en torno a un imaginario plasmado en propuestas proyectadas de desarrollo rural, que hayan establecido nuevos arreglos institucionales para la gestión social.

**5.** Experiencias donde se hayan construido nuevos procesos económicos territoriales, que demuestren diversificación productiva y aprovechamiento de potencialidades endógenas, favorables a la inclusión social, que resulten de la innovación tecnológica y de microempresas con buenas prácticas productivas y que posibiliten acceso a mercados.

Tambores crioula, Brazil.  
Foto: IICA Oficinas Centrales.



**6.** Experiencias que expresen dinámicas creativas locales, de desarrollo rural incluyente y sustentable, y decisiones políticas vinculadas a:

- la ampliación y acceso a oportunidades para pequeños productores rurales,
- la ampliación de capacidades, garantías de derechos, acceso a servicios y mejores niveles de ingreso.

**7.** Experiencias de desarrollo rural que expresen correspondencia entre lo que se propone en los territorios y lo que se define, tanto del nivel intermedio, como a nivel central.

Plaza, Colombia  
Foto: John Ocampo. IICA



### 3. Cómo enunciar la experiencia a sistematizar

Una vez identificada la experiencia a sistematizar, es importante nombrarla. Es importante recordar que esta experiencia comprende una serie de acciones, voluntades y decisiones, que se dispusieron para alcanzar determinados objetivos, en un período determinado.

El hecho de darle un nombre, ponerle un título, enunciar la experiencia con claridad, constituye una forma de definir dónde vamos a poner la mirada colectiva y qué buscamos que esta revele.

#### *Recomendaciones:*

- Es importante que se mencione la experiencia de manera amplia, con el fin de recoger los diversos ámbitos y niveles que haya podido desarrollar. De esta manera se evita la limitación a una actividad puntual y reducida. - Conviene centrarse en los últimos años de la experiencia (en caso que se mantenga vigente), de manera que se rescaten los elementos determinantes en el éxito o fracaso de sus acciones.*
- La experiencia que se seleccione puede ser acordada previamente por el personal técnico. Luego se confirma y afina su formulación, con personas de la zona o con el grupo que participará directamente en el proceso de sistematización.*
- No se trata de cubrir TODA la experiencia desde el inicio de sus acciones, sino el período más importante para la población.*

Si por ejemplo decimos: “...Ah...la experiencia de comercialización de nuestro café...” el significado anunciado es muy reducido y nos ofrece pocos elementos para pensar y revisar. Pero si decimos: “La experiencia de gestión social del territorio, a partir de la organización, producción y comercialización de café orgánico en la región de San Isidro, entre 2005 y 2008...”. Esa forma de enunciar la experiencia, incluye elementos que permiten hablar de ella, desde distintas dimensiones, sectores y actividades.

Toda experiencia se debe enunciar claramente, y por ello, se recomienda considerar los siguientes elementos:

- ✿ Una población determinada: grupos, organizaciones, sector social, comunidad, etc.
- ✿ Los tipos de acciones que se han realizado: organización, producción, capacitación, planificación participativa, innovación colectiva, o transferencia tecnológica.
- ✿ El período en el que se ha desarrollado el proceso del plan o proyecto.
- ✿ El territorio específico, su cobertura geográfica: lugar, zona, comunidades, regiones.



Barichara, Santander, Colombia.  
Foto: John Ocampo IICA

## Ejemplos de enunciado:

A continuación se presentan algunos ejemplos:

“La experiencia de desarrollo de capacidades locales de gestión, en territorios habitados por las trabajadoras rurales del Estado de Maranhão, entre los años 2004 y el 2007”

“Elaboración participativa de planes de desarrollo multisectorial, en municipios de la Provincia El Oro, Ecuador desde el año 2005”

“Desarrollo de microempresas rurales vinculadas a la cadena de mangos, como motor del desarrollo en el territorio de Tequendama, Colombia”

“Experiencia de planificación participativa y gestión social desarrollada en el territorio de Puno entre 2006 y 2008”

“El papel de la expresión musical y valores religiosos en la generación de cohesión social y redes de comunidades afrodescendientes en Maranhão, Brasil”

“La experiencia de las redes de cajas rurales, territorialmente localizadas en los municipios con bajo índice de desarrollo humano (IDH) en Honduras”.



## 4. El proceso de sistematización: pasos metodológicos

### **Dos talleres con el grupo de participantes en la experiencia:**

La sistematización se desarrolla con base en dos talleres que el equipo coordinador realiza con el grupo participante. Cada taller puede durar alrededor de 6 horas (para un total de 12 horas entre ambos), ejecutarse en dos días, y realizarse en el propio territorio.

### **Tres sesiones de trabajo del equipo coordinador, como mínimo:**

- ✦ El equipo coordinador realiza una o varias sesiones internas de trabajo antes de iniciar el primer taller, para preparar y contextualizar los pasos e instrumentos del proceso,
- ✦ entre los dos talleres, para analizar lo sucedido, formular hipótesis e interrogantes acerca de la experiencia, acordar procedimientos y formas de trabajo con los/as participantes.
- ✦ después de finalizar el último taller, para terminar de valorar y reflexionar sobre la información obtenida en el proceso, y sobre el mismo proceso, definir contenidos así como la forma de compartir y responsabilizarse por la elaboración del informe de sistematización.

#### *Planificación del proceso de sistematización*

*Se recomienda que los dos talleres de 6 horas (un día), de duración, se ejecuten con un espacio de dos semanas entre cada uno; de manera que las personas tengan el tiempo de madurar su reflexión y que el equipo coordinador tenga el tiempo de organizar la información registrada en el primer taller, reflexionar y preparar el segundo taller. Es importante tomar en cuenta, que éste último requiere una cuidadosa atención para su adecuada ejecución.*

El número total de reuniones internas del equipo coordinador depende de las condiciones locales; pero se recomienda que el diálogo con las personas participantes en la experiencia se realice en dos talleres, con el fin de alcanzar un nivel óptimo de reflexión, y aprovechar mejor los viajes de las personas, que pueden vivir en lugares difíciles de acceso en las zonas rurales.

## **Entrevistas y Sesiones de trabajo adicionales:**

Los talleres no son la única fuente de información. Se debe recurrir a registros, documentos escritos de lo que ha acontecido, informes de seguimiento o actas.

De acuerdo con las necesidades que surjan en los talleres y las reuniones del equipo coordinador, se pueden programar entrevistas individuales o colectivas con distintos, informantes de la experiencia, que pueden realizarse directamente o de manera virtual.

Para que la búsqueda de información sea válida y útil, su propósito debe ser el de comprobar, clarificar, complementar, ampliar o profundizar puntos específicos, los cuales se describen con claridad antes de iniciar la entrevista.

La guía de la entrevista debe elaborarse de antemano para garantizar la calidad de la información recogida y asegurar que no queden por fuera elementos clave, valiosos o determinantes, para definir y comprender la experiencia.



Niños y niñas. Colombia  
Foto: John Ocampo IICA

***Recomendaciones para elaborar la guía de entrevista:***

*La entrevista es un diálogo que se establece con una persona determinada o que se puede realizar de manera colectiva fuera del taller. Con este diálogo se pretende reflexionar y aclarar algún aspecto particular, además de rescatar nueva información. Hay que prestar atención a la dimensión emocional, desde la subjetividad de la persona entrevistada.*

***Recomendaciones acerca de las actitudes ante la entrevista:***

- *Aclarar cuál es el sentido de la entrevista en el contexto del taller.*
- *Escuchar y comprender lo que el entrevistado trata de expresar.*
- *Clarificar lo que se ha querido comunicar mediante preguntas concisas, o reiteración de las mismas.*
- *Buscar empatía con la persona que se entrevista.*



Las actividades adicionales al taller pueden estar a cargo de una o varias personas, integrantes de cualquiera de los dos grupos: coordinador y/o participantes del grupo.

La información adicional se busca con base en puntos específicos, identificados en el taller o durante la reunión de análisis.

La guía se lleva por escrito a las entrevistas.

## 5. Descripción de los 3 pasos metodológicos

La sistematización se desarrolla con el grupo en dos primeros pasos, compuestos cada uno por una sesión de preparación por parte del equipo coordinador. Los sigue un tercer paso que es el taller mismo, ya con el grupo de sistematización. Cada paso corresponde a un nivel de profundización en el análisis de la experiencia.

En el primer taller se reconstruye la experiencia y se derivan las primeras lecciones aprendidas. En el segundo taller el equipo reflexiona, establece relaciones más profundas y busca explicaciones más difíciles de ubicar, entre los protagonistas del proceso, las dimensiones y los diferentes aspectos de la experiencia. Todo este proceso se realiza desde lo personal y desde lo colectivo.

De esta manera, a lo largo de ambos talleres, se van evidenciando características, cualidades, instrumentos utilizados en determinadas situaciones, y formas de hacer y pensar. Todos estos descubrimientos constituyen un aporte original y una clave para mejorar la gestión del desarrollo rural con enfoque territorial.

Se proponen instrumentos para recopilar informaciones que permiten en cada paso: profundizar en el análisis de la misma información, preparar el siguiente paso, y ubicar hasta dónde se ha llegado en el proceso.

La aplicación de estos instrumentos a lo largo del taller, permiten recuperar la riqueza de la experiencia y dejar todo el trabajo de análisis y síntesis para el final. De esta forma se evita la pérdida de información y una posible superficialidad en las interrogantes finales.



## 6. Esquema general del proceso de sistematización

Durante cada uno de los talleres, el equipo coordinador facilita las actividades apoyando el proceso, estimulando la reflexión con preguntas e interrogantes; pero no interviene con conclusiones. Para no sesgar la información, dichas conclusiones se formulan fuera de los talleres, en las sesiones de análisis.



Textiles, Guatemala.  
Foto: IICA Oficinas Centrales.

## **Preparación del primer taller**

- Identificación de la experiencia
- Organización del taller y de la facilitación
- Principios orientadores de la metodología
- Preparación de los materiales

## **Ejecución del primer taller**

- Introducción para el grupo de participantes: actividades 1 y 2
- Definición del propósito de la sistematización: actividad 3
- Definición del ángulo de mira; el eje de la sistematización: actividad 4
- Reconstrucción narrativa de la experiencia: actividad 5
- Análisis de la experiencia en un primer nivel: ¿por qué fue significativa? ¿Qué condicionantes y qué influencias?: actividad 6

## **Recopilación de la información del primer taller y reflexión sobre ella.**

## **Preparación del segundo taller**

- Elaboración de una matriz con barreras, dinamizadores e instrumentos elaborados en la experiencia, relacionándolos con las dimensiones del desarrollo territorial.
- Análisis de la matriz a la luz de otras perspectivas con el fin de explorar los aspectos ocultos de la experiencia.
- Establecimiento de vinculaciones entre aspectos de la experiencia.
- Elaboración de las preguntas generadoras que se plantearán al grupo de participantes.
- Formulación preliminar de las interrogantes.

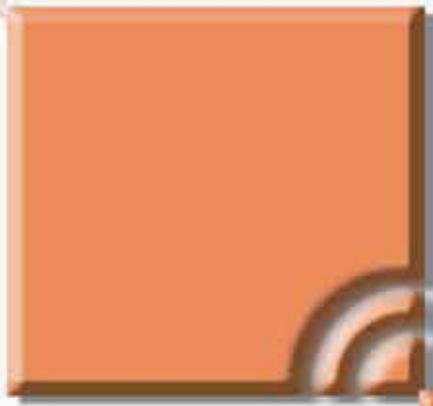
## **Ejecución del segundo taller**

- Introducción al segundo taller: actividades 1 y 2
- Indagación acerca de las diferentes dimensiones de la experiencia, de los elementos visibles e invisibles que la posibilitaron: actividad 3
- Dinámica para relajar y refrescar las mentes: actividad 4
- Establecimiento de relaciones para ampliar la mirada y extender la comprensión de la experiencia: actividad 5
- Preparación del grupo para una indagación más profunda de la experiencia: actividad 6
- Profundización del análisis de la experiencia hacia sus aspectos invisibles, a partir de la reflexión acerca de las interrogantes planteadas al grupo: actividad 7
- Identificación de los aprendizajes, capacidades desarrolladas e instrumentos construidos: actividad 8 (si no hay tiempo, esta actividad se puede realizar después del taller, a cargo del equipo coordinador.)

## **Recopilación de información, reflexión y elaboración del informe de sistematización.**



Ruta de la sal, 2008  
IICA, México.



**Capítulo**

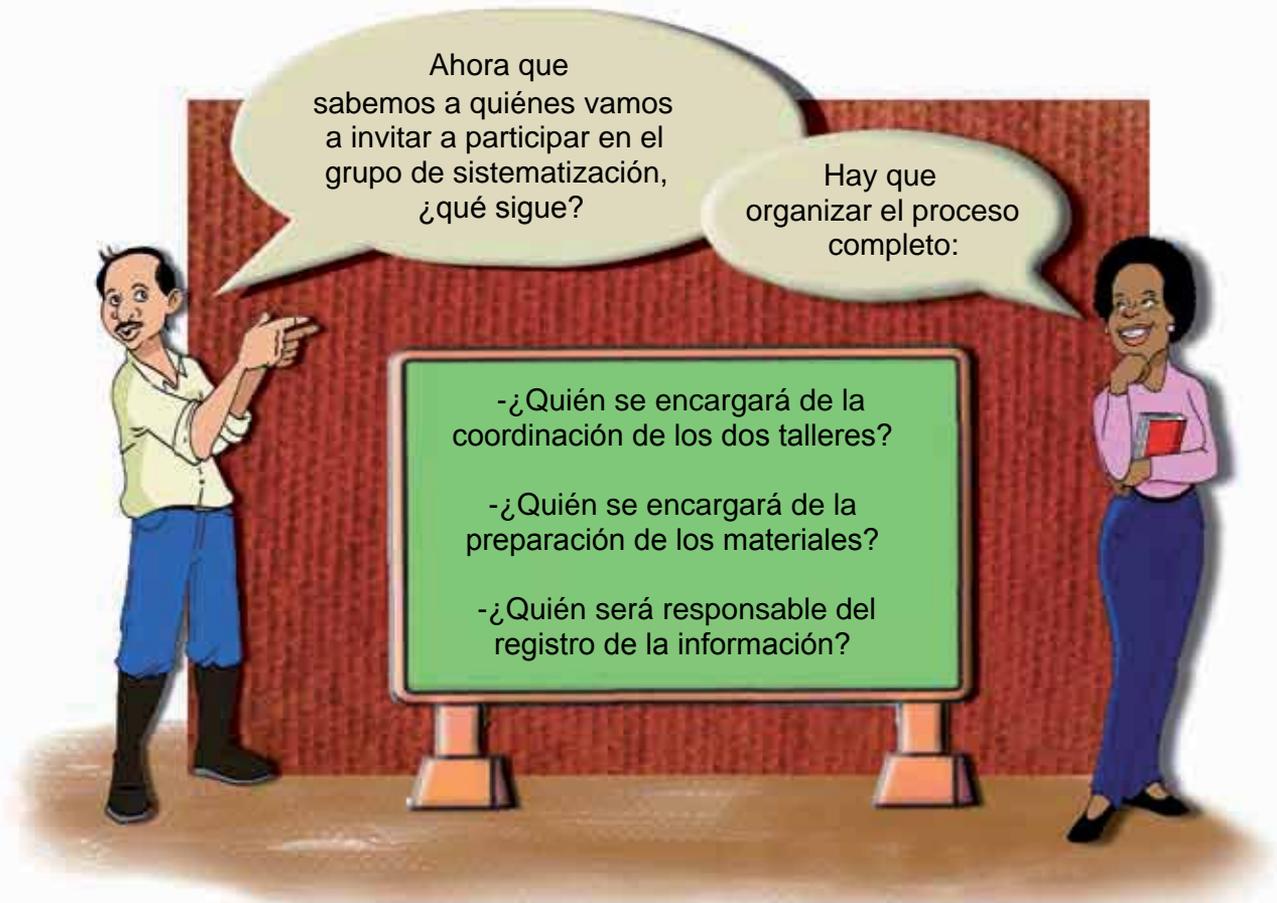
**2**

**Primer Taller**

# PRIMER TALLER:

## Recuperar la experiencia

### Organización del equipo coordinador



¡Recuerden la grabadora! Y también la computadora portátil, para registrar la mayor parte de la información durante el taller. Nos ahorrará mucho tiempo. Así utilizaremos la grabación sólo para verificar y confirmar cosas.



Cada integrante del equipo tiene su responsabilidad y su enfoque. Sin embargo, esto no debe ser rígido. Se puede colaborar en todas las tareas, pero deben ser claras las responsabilidades.

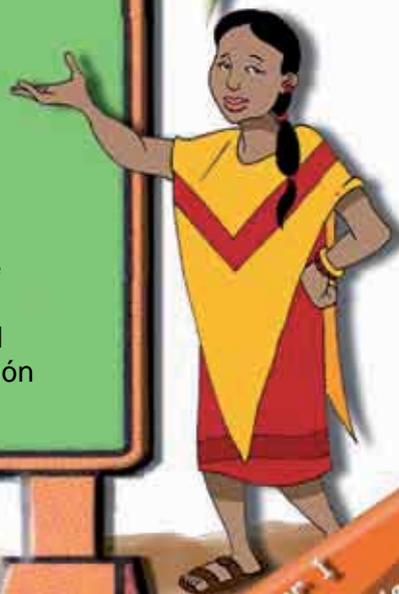


El equipo coordinador somos 4, pero la persona encargada de la logística no puede estar a tiempo completo en la sistematización. ¡Hay tantos detalles que arreglar! El alojamiento, las comidas, los equipos... ¡¡¡y los imprevistos!!! Los otros 3 podemos repartirnos las tareas a ejecutar durante la sistematización, turnarnos si queremos, y luego, planificamos las actividades del primer taller.

### Distribución de funciones del equipo coordinador:

- Una persona encargada de la facilitación, que maneje la dinámica grupal.
- Una persona encargada de la observación, que prepare una guía con la colaboración de todo el equipo. Durante las conversaciones en los talleres con el grupo de sistematización, registra la información, especialmente cuando se trabaja en varios sub-grupos.
- Una persona encargada del registro de información, que prepare las hojas que completarán los participantes. Se asegura que se llenen durante el taller y que se recojan al final. Además, anota las conversaciones con la colaboración de todo el equipo.

Otra cosa por hacer es preseleccionar dos o tres ejes de sistematización, a partir de la lista que está en la guía de ejecución, para orientar al grupo.



# Principios orientadores:

## Equidad del género

¡Ah, y la perspectiva de género!  
Debemos integrarla en los diferentes momentos del proceso de sistematización.  
Para ello hay que incluir al menos estas cuatro preguntas clave:

- ¿Dónde estaban los hombres y dónde las mujeres en la experiencia?
- ¿Quiénes, de las mujeres y de los hombres, tomaron las decisiones importantes?
- ¿Quiénes tuvieron acceso a los recursos?
- ¿Quiénes se beneficiaron directamente?

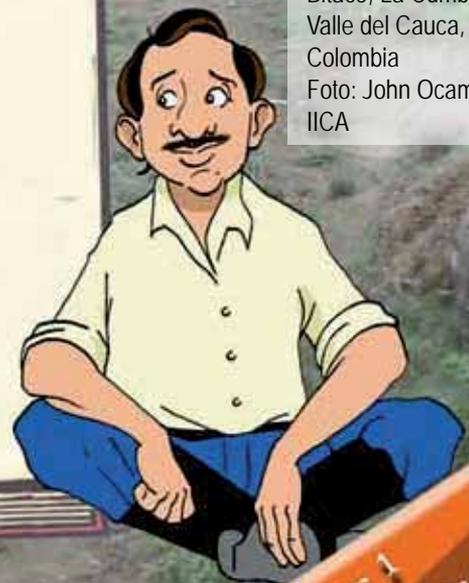
Hay otras preguntas importantes que permiten visibilizar si existe desigualdad de género. Por ejemplo: ¿Existe diferencia entre la participación de mujeres y la de hombres? ¿Qué opinaron las mujeres acerca de tal o cual aspecto o decisión? ¿Quiénes manejan los recursos en el territorio?

¡Claro!  
Y también: ¿Cómo se ha expresado la voz de las mujeres en la experiencia?  
¿Cuáles fueron sus aportes ?

Si analizamos la experiencia con base en las cuatro preguntas de la pizarra, podemos darnos cuenta si se está respetando la equidad de género o no. Por ejemplo:

1. *“En el campo laboran hombres y mujeres, pero toda la labor de las mujeres por el sustento de la familia, es pensado como trabajo en el hogar. Esto es importante, porque ha prevalecido en toda nuestra historia: el no reconocer a las mujeres rurales como trabajadoras agropecuarias. O sea, se ha desvalorizado a las mujeres y su trabajo, en las fincas familiares, al confundirlo con el trabajo en el hogar”*

2. *“En la cooperativa, existe el mismo número de hombres que de mujeres. Sin embargo, cuando se analiza la estructura de poder, es notable que las mujeres ocupen los puestos suplentes, mientras que los hombres se desempeñan en los puestos titulares. Lo mismo para los comités: se encuentra mujeres en los puestos que tienen menos poder, como el de la educación.”*



Bitaco, La Cumbre,  
Valle del Cauca,  
Colombia  
Foto: John Ocampo  
IICA

## Inclusión:

El principio de inclusión social se enfoca de dos maneras:

### 1. El análisis de la experiencia.

Si se involucró en la experiencia grupos etáricos o étnicos diferentes, estos actores se deben incluir en el análisis. Para ello se puede utilizar las mismas preguntas aplicadas a los aspectos de género. Por ejemplo: ¿Dónde están los jóvenes? ¿Quiénes de los jóvenes o de los adultos tomaron las decisiones importantes? ¿Quiénes tuvieron acceso a los recursos? ¿Quiénes fueron beneficiados directamente?

### 2. La conformación del grupo de sistematización:

Es importante que el grupo invitado al taller sea lo más representativo posible de la diversidad de los actores que participan en el proceso de sistematización: hombres y mujeres, jóvenes y adultos, indígenas, afrodescendientes, en particular.

Foto: Benjamín Chambers  
IICA Ecuador



Ejemplo de un testimonio que incluye a los distintos actores del territorio:

“No nos interesa trabajar entre mucha gente. Nos interesa caminar en este proceso con personas que tengan rostro, nombre, historia. Que sean sensibles a la realidad que viven, y en esa medida estén dispuestas a cambiar lo que no les gusta de su entorno inmediato. Personas que puedan llegar a ser sujetos de cambio de su propia historia: mujeres, jóvenes, niños y niñas transformadores de su realidad y de su cotidianidad.

Testimonio extraído de: “Organizaciones populares, identidades colectivas y ciudadanía en Bogotá”. Alfonso Torres y otros. Universidad Pedagógica Nacional. Colombia. 2003



¡Vamos al taller!



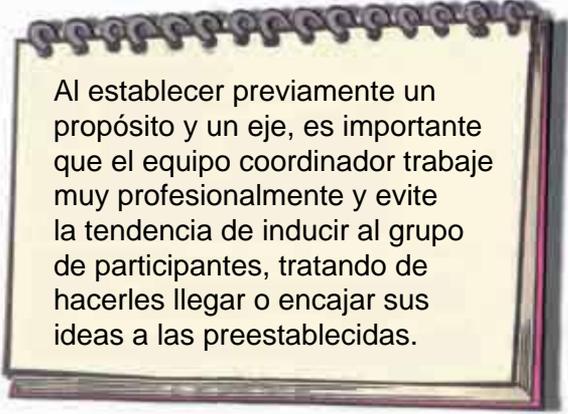
Chiva Fradonia, Antioquia, Colombia  
Foto: John Ocampo  
IICA



## Preparación del taller:

El primer taller tiene como propósito recuperar los hechos de la experiencia tal y como los percibe el grupo de sistematización. Es decir, directamente de las personas que la vivieron.

Para exteriorizar incluso, aspectos de la experiencia que pudieran haber quedado encubiertos, es importante que el equipo coordinador cambie su mirada y se ponga “en los zapatos” del grupo de sistematización.



Al establecer previamente un propósito y un eje, es importante que el equipo coordinador trabaje muy profesionalmente y evite la tendencia de inducir al grupo de participantes, tratando de hacerles llegar o encajar sus ideas a las preestablecidas.

### Pasos para la preparación del taller:

La tarea central en esta parte del proceso, es hacer un primer ensayo del taller y llegar a una primera aproximación que abra el camino para definir luego, el propósito y el eje de sistematización con todo el grupo.

- ✓ El equipo de coordinación lee y comenta la descripción del propósito y del eje de sistematización con los ejemplos respectivos (págs. 47 a 50).
- ✓ Hace una primera aproximación del propósito y del eje de sistematización, siguiendo el mismo camino que se tomará durante el taller, con el grupo de sistematización.
- ✓ Empieza por consensuar el centro de interés: lo que se quiere saber acerca de la experiencia y que motiva a realizar la sistematización. Este centro da la pista para definir el propósito. Mismo que luego se establecerá definitivamente, con el grupo de sistematización y que debe definirse desde el punto de vista de sus integrantes.
- ✓ Luego hace una lluvia de ideas tratando de identificar los factores o elementos que pudieron haber contribuido a que ocurra la situación, efecto o proceso que se está tratando de aclarar.

- ✓ Analiza las relaciones que puede haber entre los elementos señalados durante la lluvia de ideas y propone uno o varios posibles ejes.
- ✓ Si bien en esta parte del proceso se anticipan algunas conclusiones, es importante que no se llegue todavía a la formulación final, ya que ésta deberá salir del taller.
- ✓ Luego, el equipo coordinador prepara la ejecución de cada actividad con los materiales correspondientes.

Después que el equipo de coordinación haya logrado una primera aproximación del propósito y del eje de sistematización desde su propio punto de vista (véase los ejemplos), estos deben ser redefinidos desde el punto de vista del grupo de sistematización.

Este cambio de perspectiva para el equipo coordinador, de ver o percibir la experiencia desde la mirada de los protagonistas, es el punto de partida para que la experiencia pueda revelar aspectos diferentes y anteriormente invisibles.



Cerámica Hondureña.  
Foto: Anne Robert  
IICA

## Para elaborar el propósito de la sistematización

### Propósito

*La sistematización nos permite hablar sobre lo real y concreto de las experiencias vividas y nos permite entender por qué el proceso se ha desarrollado de tal o cual manera. La reflexión parte del presente para comprender, entender por qué nos pasa lo que nos pasa, por dónde ha transcurrido la experiencia, por qué sentimos lo que sentimos ante la misma y que aprendimos de ella.*

*Hay que reflexionar para qué será útil el proceso de sistematización. Así se puede convocar, conducir y revisar la información con mayor precisión (ver los procedimientos y ejemplos a continuación).*

Microempresarias,  
trabajadoras del ayote.  
Foto: IICA Nicaragua



### **Ideas en torno a la formulación del propósito**

La función de estos ejemplos es servir de guía en la elaboración de un propósito común de la sistematización seleccionado o construido de manera conjunta:

- Comprender más a fondo la dinámica económica que distingue al territorio, entender la institucionalidad y la participación de los actores sociales.
- Intercambiar aprendizajes sobre desarrollo rural con otros territorios.
- Descubrir los aportes positivos e innovaciones que un determinado proyecto permitió.
- Mejorar la calidad de la gestión social del desarrollo sustentable en el territorio.
- Producir mejor, diversificar la producción, aumentar los ingresos y articular a pequeños y medianos productores.
- Disminuir conflictos, facilitar consensos y determinar los proyectos prioritarios.
- Identificar acuerdos institucionales que han cambiado positivamente la toma de decisiones y sus resultados políticos.
- Dinamizar la economía del territorio con sentido de respeto hacia el ambiente y los recursos naturales.
- Desarrollar redes de organizaciones que mejoren las condiciones de cohesión social de la población que participa en los planes y proyectos del territorio.
- Mejorar la gestión de los recursos naturales.
- Entusiasmar y motivar a la comunidad o comunidades en los procesos que se desarrollan en el territorio.



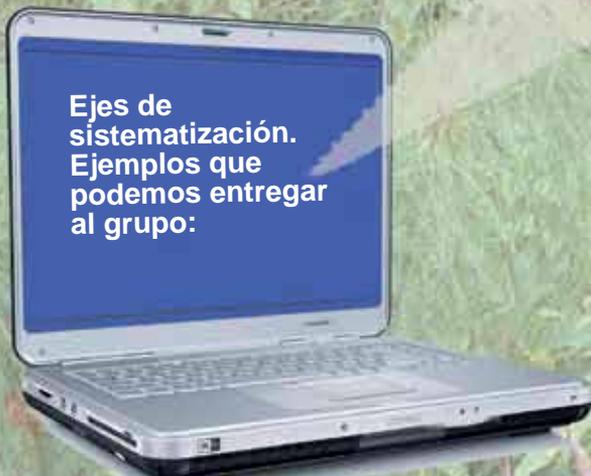
## Para elaborar el eje de sistematización

Se entiende por **eje** de sistematización, aquel o aquellos elementos o aspectos de la experiencia percibidos como claves fundamentales para entender o aclarar los puntos que se pretende indagar en el propósito tal y como ha sido formulado por el grupo de sistematización.

El eje se puede representar como el conjunto de caminos que permiten entender o aclarar el propósito

- Es mejor formular un solo eje para evitar la dispersión y facilitar el acopio de la información.
- El eje se formula estableciendo relaciones entre dos o más aspectos de la experiencia, de manera que la sistematización pueda alumbrar dichas relaciones consideradas como estratégicas, fundamentales, para entender a profundidad cómo se constituyó la experiencia.

Los ejemplos a continuación, están pensados desde los profesionales y personal técnico que forman parte del grupo coordinador. Durante el taller, esta primera aproximación servirá sólo como base para lanzar la conversación, ya que el grupo de sistematización debe formular propósito y eje desde su interés y su vivencia.



Ejes de sistematización.  
Ejemplos que podemos entregar al grupo:

**Ejemplo 1:** Las actitudes específicas de los líderes locales y capacidades de las organizaciones, en relación con la emergencia de una mayor capacidad de gestión social para identificar, formular y evaluar planes y proyectos.

**Ejemplo 2:** Mecanismos o condiciones construidas para fortalecer las capacidades de los actores sociales territoriales, en relación con el proceso de toma de decisiones y la generación de iniciativas innovadoras.

**Ejemplo 3:** Procesos de planificación del desarrollo rural sostenible y ordenamiento territorial ligados al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión, autonomía, descentralización y creatividad en el territorio.

**Ejemplo 4:** Acuerdos y/o arreglos logrados entre instituciones públicas y privadas en relación con el logro de una gestión más coordinada, equitativa y eficaz de los recursos disponibles para el desarrollo del territorio.

**Ejemplo 5:** La relación entre el mayor bienestar social y económico de las familias y la diversificación y ampliación de las oportunidades productivas, de empleo, generación de ingresos o ahorro y crédito en un territorio.

**Ejemplo 6:** La integración o relaciones de solidaridad en las negociaciones entre pequeños y medianos productores agrícolas en relación con surgimiento y/o fortalecimiento de cadenas de valor, de economías de escala o de aglomeración:

**Ejemplo 7:** La ampliación de relaciones de mercado en relación con el surgimiento o fortalecimiento de la agroindustria rural, cadenas de valor y desarrollo de microempresas.

**Ejemplo 8:** El mejoramiento de la calidad y diversificación de los procesos productivos y canales de comercialización en el territorio en relación con el aumento de los ingresos y manejo sustentable de los recursos naturales:

**Ejemplo 9:** Las relaciones establecidas con beneficios y sinergias de doble vía entre las políticas nacionales y la ejecución de acciones o proyectos, organismos o mecanismos de nivel local para el desarrollo territorial.

**Ejemplo 10:** La articulación entre el conocimiento técnico sobre el desarrollo rural sustentable en relación con el saber popular, el conocimiento ancestral, para el logro de ambientes innovadores propicios al desarrollo tecnológico.



Paisaje Colombia  
Foto: John Ocampo  
IICA

# Desarrollo de actividades:

El taller incluye un total de siete actividades que pueden realizarse en un solo día.

## Propósito del taller:

Introducir el proceso de sistematización y descubrir el significado que tiene la experiencia a ser sistematizada. Iniciar la recuperación histórica del proceso, sensibilizar y motivar a los/las participantes.



### Actividad 1: “Sensibilización: Preparando mentes y corazones”

**Materiales:** fotos diversas (recortadas de revistas o bajadas de Internet). Grabadora con música relajante, según la cultura local.

**Tiempo recomendado:** 20 minutos.

**Objetivo:** efectuar la transición entre el ambiente de la vida cotidiana y el espacio/tiempo del taller.

Colocar a las personas participantes en subgrupos según los diferentes criterios de aplicación posibles (por territorio, por comunidad, por edad, u otros). Los criterios serán definidos pensando en contar finalmente con varias perspectivas individuales y colectivas, para tener mejor coherencia en la reconstitución.

- o Se da la bienvenida.
- o En esta actividad de presentación participan juntos, el equipo coordinador y el grupo de sistematización.
- o Las fotos están expuestas en una mesa grande o en el suelo.
- o Se pone la música y se pide a las personas que cierren los ojos y la escuchen. Cuando se sienten relajadas, pasan a revisar las fotos y las miran hasta encontrar una con la que se identifican.
- o Cuando todas las personas han escogido una foto, se colocan en círculo y comentan en qué o por qué se identificaron con esa foto en particular.

Feria del Agricultor en Territorio Belén Cualcho, IICA Honduras.



### **¿Qué es la experiencia?**

*Un proceso de cambio social, en el que hemos participado y que tiene distintas dimensiones tangibles e intangibles (acontecimientos, emociones, sensaciones, conocimientos y aprendizajes), que cada persona vive a su manera.*

*Generalmente, hay una parte de la experiencia que se puede compartir y otra muy personal. Hay aspectos que no tenemos claros y otros que a veces no queremos recordar.*

*Es por medio de la experiencia que aprendemos. Por eso es tan importante descubrir los aprendizajes que ella produjo.*



## Construyendo el propósito de la sistematización

El grupo de sistematización define el propósito de la misma manera que lo ha trabajado el equipo coordinador, por medio de una lluvia de ideas con base en una o varias preguntas generadoras que ayudarán a entender para qué se quiere hacer este trabajo:

### Éstas pueden ser:

¿Qué queremos saber de la experiencia con este trabajo de sistematización?

¿Qué nos parece interesante en nuestra experiencia, diferente de lo que hemos vivido hasta hoy?

¿Qué hay de sustentable en nuestra experiencia, qué es nuestro, qué va a durar hacia el futuro?

El trabajo de preparación del equipo coordinador permite establecer relaciones entre lo que le interesa al equipo y las inquietudes del grupo, para llegar en conjunto a la formulación de un propósito que interese a ambos, pero que siempre deberá ser formulado desde la mirada del grupo de sistematización. De lo contrario, hay grandes riesgos que sigan ocultos aspectos claves de la experiencia, y no se logre llegar “debajo de la superficie”.

Paisaje, Colombia.  
Foto: John Ocampo  
IICA



## Actividad 2: “¿Para qué y cómo se va a hacer?”

**Materiales:** Agenda de la sesión de trabajo.  
Calendario del proceso completo.  
Ejemplos de propósitos de sistematización en una hoja de papel

**Tiempo posible:** 30 minutos.

**Objetivo:** Definir la orientación que se quiere dar al proceso de sistematización a realizar.  
Compartir propósitos y orientaciones.

### Procedimientos:

- ✿ La actividad inicia al explicar cuál será la experiencia a sistematizar, y las razones y funciones tanto del grupo coordinador, como de la institución seleccionada.
- ✿ Luego, se explica el proceso completo y los pasos de toda la sistematización (ver diagrama págs. 34 - 35). Se indican las razones de la selección de este grupo específico, y lo que se espera de él. Se insiste acerca de la importancia que las personas que inicien el proceso, sean las mismas que lo terminen.
- ✿ Por medio de una lluvia de ideas que se apuntan en un papelógrafo, se pide al grupo que indique las reglas de convivencia y diálogo que quieren acordar, para el desarrollo del taller.
- ✿ Estas reglas se pegan en la pared y se conservan durante todo el primer y segundo taller.
- ✿ Con una lluvia de ideas efectuada en conjunto, el grupo define el propósito de la sistematización, de acuerdo a la experiencia.

*Las reglas de convivencia y diálogo serán las que diga el grupo. Sin embargo, es importante que consideren las 3 siguientes, como mínimo:*

*o Escuchar a las otras personas*

*o Hablar de manera precisa y concisa, para respetar el tiempo de las otras personas*

*o Apagar los celulares*

# Registro



## Actividad 3: “Introducción a la recuperación de la experiencia”

**Materiales** (para hacer carteles): tarjetas de diferentes colores, marcadores o crayolas, tijeras, goma o cinta adhesiva, y cartulinas.

**Tiempo recomendado:** 30 o 40 min.

**Objetivo:** Que las personas se den cuenta del tipo de proceso que es una sistematización, de forma vivencial y de manera que puedan aprehender su naturaleza.

### Procedimientos:

- Se ubica a las personas participantes en grupos de 2 o 3, y se reparten las tarjetas (una para cada grupo).
- Se pide a las personas del grupo que piensen en su vida personal, en una experiencia importante de su vida, en la que consideren aprendieron algo fundamental. Ésta puede ser un acontecimiento, un encuentro con personas, una situación familiar, escolar o laboral; algo que tuvo significado, por ejemplo.
- Cada persona describe su experiencia por escrito en una tarjeta.

*continúa...*



Este ejercicio representa los pasos de la sistematización:

En el primer taller, los participantes van a contar la experiencia y reconstruir lo que pasó. Corresponde a lo que escribieron en las tarjetas de la actividad. (visión narrativa)

En el segundo taller, van a analizar lo que significó la experiencia, para las personas que la vivieron. Corresponde al mandala que dibujaron (visión simbólica).

- Se coloca en la pared un Mandala o rueda de la vida y se explica lo que es (ver recuadro explicativo en la página 56)
- Se entrega a cada persona un círculo de cartulina y se le pide que haga su propio mandala de la experiencia, recordando que se trata de representar gráficamente el significado de la experiencia (lo que sintió y lo que aprendió).
- Luego, cada persona comparte en su grupo, el mandala elaborado.
- Se cierra la actividad en plenario. En él, quien facilita, conversa con las personas para ayudarlas a relacionar lo que acaban de vivir y lo que significa el proceso de sistematización de la experiencia.
- La facilitación (facilitador o facilitadora), puede señalar que las experiencias que evocaron tienen ciertas características comunes:

- ★ Un principio y un fin que se puede ubicar en el tiempo.
- ★ Hubo cambio: se puede hablar de un antes y de un después.
- ★ Fue importante: está grabada en la memoria. Es recordada.
- ★ Tuvo varias dimensiones: hubo acontecimientos, pensamientos, emociones (alegría, dolor), reflexión, intuiciones, decisiones, hubo relaciones con otras personas.
- ★ Generó aprendizajes, lecciones y conocimientos útiles que no se olvidan.

El proceso de sistematización tendrá los mismos elementos, puesto que se trata de una experiencia colectiva. La diferencia es que se trata de una experiencia compartida y significativa, para el conjunto de personas; en lugar de una experiencia personal.

El **mandala**, en idioma Sánscrito, significa “rueda”.

Se refiere a una técnica de expresión gráfica, de forma circular, cuyo fin es intentar que se manifiesten o dibujen imágenes desde el interior, graficando lo que se siente y lo que significa la vida.

Permite expresar: pensamientos, sentimientos, deseos, frustraciones, y anhelos, entre otros.

Permite representar gráficamente lo que somos y lo que nos rodea e influye en nosotros mismos.



## Recomendaciones:

Las tarjetas deben ser escritas directamente por quienes cuentan la experiencia. No por profesionales, ya que puede haber una tendencia a provocar algún tipo de sesgo o subjetividad al interpretar los relatos.

Es importante desarrollar la actividad según los pasos indicados. En particular, que se cuente primero la experiencia en las tarjetas, para luego expresar su significado y las emociones relacionadas, de manera gráfica en el mandala. Esto porque la razón de ser de la actividad es entender el proceso de sistematización en su totalidad.

El primer taller corresponde al paso uno: se reconstruye la narrativa de la experiencia.

El segundo taller corresponde al mandala: se indaga en los aspectos invisibles de las experiencias, para comprender sus significados profundos.

Se puede explicar al grupo invitado la relación entre esta actividad introductoria y el proceso de sistematización



Ideas de mandalas



Taller de escritura femenina.  
Fuente: Blog "La palabra chamánica".

Mandala celta.  
Foro Mundo  
Mandala, Blog.





#### Actividad 4: “Recuperación significativa de la experiencia”

**Propósito:** Reconstruir la experiencia de desarrollo rural, mental y reflexivamente; desde sus hitos más significativos, para quienes vivieron la experiencia. Una explicación acerca del significado de los hitos, se encuentra en la página 60.

**Tiempo posible:** 3 horas.

**Materiales:** papelógrafos y círculos de cartulina o palitos con círculos de cartulina, pegados o clavados, y marcadores o crayolas.

**Procedimientos:**

- ✿ Se divide el grupo en 3 o 4 subgrupos, y a cada uno se le pide que describa los hitos más significativos de la experiencia. Puede ser interesante que uno de los subgrupos sea solo de mujeres, para visibilizar hitos que pueden ser más significativos para ellas.
- ✿ Se ponen en conjunto de manera visualizada y acumulativa para no privilegiar una opinión sobre otra:

*continúa...*

Productores de Cacao  
Foto: IICA Nicaragua



### (continuación)

Se puede trabajar con cualquiera de las siguientes opciones:

#### Opción 1 (sobre papel)

Se entrega a cada grupo, una hoja de papelógrafo y círculos de cartón de colores diferentes, en los que cada persona escribe los hitos que siente relevantes, uno por tarjeta. Luego, el grupo los coloca en el papelógrafo, sin quitar ninguno, pero llegando a acuerdos sobre dónde se ubican. La facilitación cuida que las diferencias de género, cuando existen, se manifiesten en la descripción de los hitos. Si quieren indicar las relaciones entre los hitos, lo pueden hacer en la misma hoja.

#### Opción 2 (en actividad al aire libre)

Se desarrolla fuera del salón en algún área verde libre, se entregan palitos con tarjetas o pedazos de cartón pegados o clavados, de manera que se vean como banderitas. Se hace el mismo trabajo que con los círculos, sólo que los palitos se plantan en el suelo:

Las personas participantes se colocan alrededor del mapa del territorio, preparado anteriormente en un papelógrafo grande, o en el suelo; con piedras, madera, objetos naturales, cajas de cartón u otros.

#### Socialización:

- ✿ El primer grupo cuenta la experiencia a partir de los hitos que identificó y va colocando las tarjetas o los palitos que corresponden, mientras habla.
- ✿ Los demás grupos agregan, al ejercicio colectivo, los hitos que han identificado.
- ✿ Mientras se colocan los hitos, la facilitación impulsa al grupo a reconocer las diferencias en la forma que hombres y mujeres vivieron la experiencia, y facilita la búsqueda de consenso.
- ✿ Se concluye con una reflexión sobre lo que se vivió en la actividad

La socialización sigue un proceso metodológico un poco diferente al de las plenarios tradicionales, con el fin de evitar la repetición de la misma información, por parte de los diferentes grupos (lo que suele resultar tedioso).

### **¿Qué es un Hito?**

*Los hitos se definen desde la experiencia de las personas participantes, no desde el personal técnico, si se trata de un programa o proyecto.*

*Es un hecho, situación, evento relevante o momento ocurrido durante el proceso histórico de la experiencia. Tiene significados a nivel personal y colectivo. Expresa cambios, sentires profundos, y transformaciones en la práctica desarrollada y en la conciencia. Es importante tener en cuenta que los hitos pueden ser diferentes entre las mujeres y los hombres y que se deben registrar ambos.*

#### **Algunos ejemplos:**

- *El papel de las mujeres en los procesos de capacitación, planificación y gestión del desarrollo, generó agendas de inversión que recogían sus prioridades.*
- *Cuando establecimos la planificación territorial participante.*
- *Cuando decidimos enfrentar el pago de nuestras deudas.*
- *Cuando recuperamos la autoestima y nos sentimos sujetos, no objetos, de los programas de erradicación a la pobreza.*
- *La fiesta de Santa Bárbara, donde pudimos reunirnos y dialogar entre las comunidades y organizaciones del territorio.*
- *La metodología de elaboración del proyecto que fortaleció la identidad cultural, porque sensibilizó a las autoridades acerca de la necesidad de trabajar directamente con la población excluida y discriminada.*
- *Cuando negociamos colectivamente con el gobierno local y se abrieron espacios públicos, para la gestión de políticas públicas a nivel territorial.*
- *Cuando se crearon los Consejos de Desarrollo Territorial y pudimos reunirnos los sectores de salud, educación y producción, a hablar de nuestros problemas y demandas.*
- *Cuando sentimos que aún siendo pobres, pero organizados, nos volvíamos visibles ante los programas del Estado.*

## El eje de la sistematización:



### ACTIVIDAD 5: “Definamos el eje de la sistematización”

**Materiales:** Representación gráfica para colocar el eje de sistematización (ver una idea de visualización en página 62)  
Papelógrafo

**Tiempo posible:** 1 hora.

**Objetivo:** Definir la perspectiva (la mirada), desde la cual se quiere sistematizar la experiencia.

#### Procedimientos

- ✿ Se explica el significado del Eje de Sistematización utilizado en la sesión de preparación (página 48). Se analizan los componentes de los ejes a partir de ejemplos. Es importante dar algún tiempo para esta reflexión.
- ✿ Se muestra la representación gráfica del eje en una cartulina y se coloca el propósito en el círculo del centro.
- ✿ Se hace una lluvia de ideas acerca de los factores que pudieron haber contribuido a lo que se quiere indagar/aclarar en el propósito, y se anotan en un papelógrafo.
- ✿ El equipo coordinador mantiene en mente los factores que seleccionó, pero propicia la formulación de los elementos del eje desde la mirada del grupo de sistematización. Si no coinciden, se da la prioridad a la visión del grupo de sistematización.
- ✿ Se propicia un debate – diálogo con el fin de poner en relación los dos o tres elementos o aspectos que, según el grupo de sistematización, permiten, estimulan o explican el punto que se quiere indagar con el propósito.
- ✿ Se inscriben estos elementos o aspectos en dos o tres caminos plasmados en la representación gráfica, en la cartulina. Se mantiene esta cartulina en la pared durante todo el tiempo que se desarrollen el primer y segundo talleres. Se recurre a ella cuando se siente que el grupo debe retomar el rumbo de la sistematización.

Mariposa, Costa Rica.  
Foto: Viviana Barraza  
IICA



## Ejemplo de una representación gráfica del eje

El eje se formula a partir del propósito de la sistematización y de dos o tres elementos clave, que llevan al propósito, como en el ejemplo que sigue:

### **PROPÓSITO:**

(Lo que se quiere indagar y entender).

**Desarrollo e innovación tecnológica en el propio territorio**

**Elemento 1:  
Conocimiento  
técnico**

**Elemento 3:  
Ambientes  
innovadores**

**Elemento 2:  
Saber popular  
y ancestral**

Ruta de la Sal  
Salinas, Puebla  
IICA México

Luego de reflexionar con el grupo de participantes, es importante que alguien del equipo coordinador lleve el registro de los resultados concretos de cada actividad para preparar el informe final.





## Actividad 6: “Análisis de barreras y dinamizadores”

**Materiales:** papelógrafos, tarjetas de color rojo y verde (para diferenciar dinamizadores y barreras), marcadores o crayolas.

**Tiempo posible:** 1 hora 30 minutos.

**Objetivo:** Iniciar el análisis de la experiencia con la identificación de los dinamizadores y las barreras, sentidos y vividos por el grupo de sistematización.

### Procedimientos

- ✿ En plenaria, se retoma brevemente el cartel o la maqueta, sobre la cual se indicaron los hitos consolidados de todo el grupo.
- ✿ Se ubica a las personas en subgrupos y se les pide que reflexionen acerca de las barreras enfrentadas y los elementos que dinamizaron la experiencia.
- ✿ Se reparten tarjetas de color para que las personas hagan sus anotaciones: rojo para simbolizar las barreras y verdes para los dinamizadores. Se anima a las mujeres y a los hombres para que identifiquen barreras y dinamizadores comunes, y también barreras y dinamizadores más específicos de cada género.
- ✿ De nuevo en plenaria, se colocan las tarjetas en el cartel, cerca de los hitos de la experiencia a los cuales corresponden.
- ✿ Se cierra la actividad con una conversación en plenaria, en la que se intercambian comentarios y opiniones acerca de barreras y dinamizadores.



Ruta de la Sal  
Foto: IICA México



### **¿Qué es una barrera?**

*Es una especie de bloqueo que impide el acceso a un bien o un servicio; al disfrute de una libertad. Lo que impide ser, hacer, estar y desarrollar plenamente la experiencia. Existen barreras en lo interno de los procesos y barreras que vienen desde afuera. Estas producen dificultades para alcanzar buenos resultados.*

### **¿Qué es un dinamizador?**

*Es una especie de “motor” que permite impulsar y fortalecer las acciones más significativas en la experiencia, y que posibilita el despliegue de una buena práctica. Misma que satisface a sus protagonistas con impactos positivos en su bienestar social y económico.*

*Es importante tener en cuenta que las barreras y los dinamizadores no son siempre los mismos para hombres como para mujeres, y que por tanto, es necesario recogerlos por separado.*

### **Ejemplos**

#### **Barreras**

- *Desconocimiento de instrumentos.*
- *Inexistencia de servicios de apoyo técnico o recursos económicos para financiar proyectos.*
- *La falta de solidaridad comunitaria y la escasa conciencia social, acerca de la importancia de cuidar o proteger los recursos naturales.*
- *El desconocimiento o rechazo de los técnicos, a los conocimientos locales.*
- *Las exigencias de la competitividad económica, definidos por el mercado: eficiencia, calidad, cantidad.*
- *La cultura local puede entorpecer el desarrollo de la experiencia. Por ejemplo: el patriarcado, el cacicazgo u otras formas de autocratismo vertical.*

#### **Dinamizadores**

- *La creación de los consejos locales de desarrollo que articulen sectores.*
- *Las políticas diferenciadas para responder a los diversos actores sociales y agentes económicos.*
- *Las celebraciones y fiestas comunitarias.*
- *El ordenamiento territorial.*
- *El aporte de las mujeres al desarrollo económico y ambiental del territorio.*
- *Tecnologías que reducen el uso de agentes químicos en los sistemas agrícolas.*
- *La cultura local, orientada hacia el fortalecimiento de ciertas actividades productivas como el comercio o la artesanía.*
- *La presencia de ciertos liderazgos transformadores en la comunidad.*



Ficha  
Registro  
actividad 6

Barreras  
Diferenciadas  
por género

Dinamizadores  
Diferenciados  
por género

Elementos  
metodológicos

Instrumentos en la  
experiencia que se reseñan.  
Diferenciados por género  
cuando es necesario

Una buena  
recomendación para el  
registro es recoger los hitos,  
barreras y dinamizadores  
escritos en las tarjetas

Y ampliar  
y profundizar la síntesis con  
los apuntes de la facilitación,  
tomados durante las  
actividades



### Los instrumentos en la experiencia

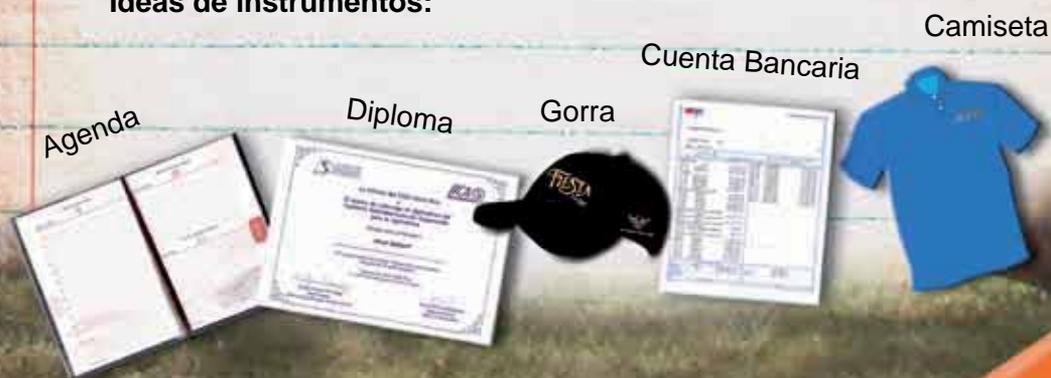
*Además de los instrumentos técnicos, existen otros que son los modos de hacer, con los cuales impulsamos determinadas acciones, para los objetivos que pretendemos.*

*Son las palancas de apoyo que ayudan a: ejecutar las acciones, pensar, conducir o impulsar un proceso.*

*Pueden tener o no, relación con las barreras y los dinamizadores.*

*Estos instrumentos no suelen formar parte del diseño de las estrategias y proyectos. Sin embargo, son a veces factores fundamentales en el éxito o fracaso de una experiencia. Por ello, es preciso identificar y entenderlos en su relación con los actores y la cultura local.*

### Ideas de instrumentos:





## Actividad 7: “Reflexión final del taller”

**Materiales:** Papelógrafo - Marcadores - Grabadora

**Tiempo posible:** 2 horas.

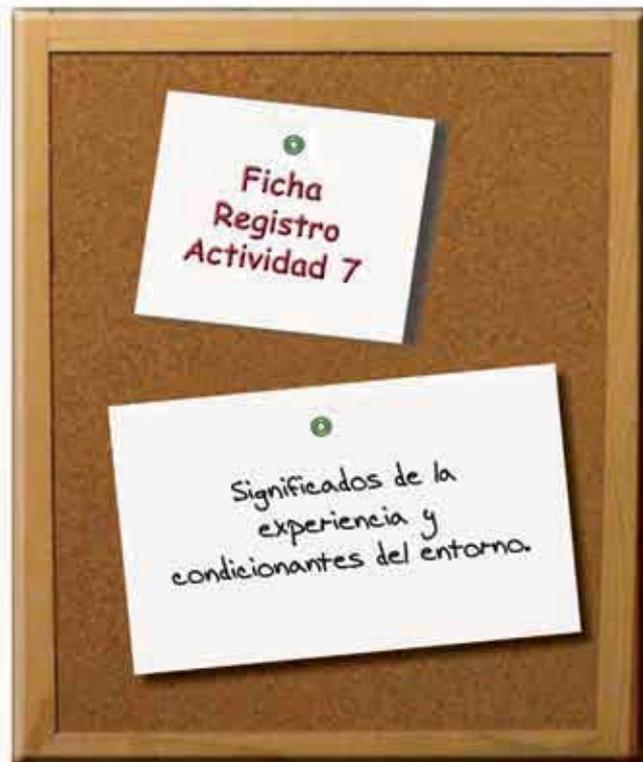
**Propósito:** Ubicar y precisar lo que ha permitido que la experiencia tenga significado para las personas, detectando los condicionantes del entorno; la influencia del contexto.

### ✳ Procedimientos:

Se anima una conversación con el grupo, con base en preguntas motivadoras como las siguientes:

- ¿Por qué estos hitos fueron los significativos?
- ¿Cómo se enfrentaron las barreras?
- ¿Fue diferente para hombres y para mujeres? ¿Fue diferente para las diversas comunidades?
- ¿Cuáles bloqueos persisten, que aún impiden un mejor desarrollo de la experiencia?
- ¿Es posible encontrar dinamizadores de la experiencia hoy en día?
- ¿Cómo ha ayudado esta experiencia a que ustedes tengan una vida mejor, mayores ingresos, más libertad, más seguridad?

Se graba esta reflexión y el equipo coordinador toma notas en un papelógrafo.



## Después del primer taller

Registro de la información esencial del primer taller por parte del equipo coordinador.

Al finalizar el primer taller, el equipo coordinador ha debido recopilar la siguiente información en las fichas de registro de cada actividad:

- ✿ Los mandalas, o ruedas de vida, que manifiestan las dimensiones de la experiencia individual según el sentir de cada participante.
- ✿ Nombre o enunciado de la experiencia que se sistematiza.
- ✿ Propósito de la sistematización.
- ✿ Eje de la sistematización.
- ✿ Hitos escritos en tarjetas y recorrido narrativo de la experiencia.
- ✿ Barreras y dinamizadores escritos en tarjetas.
- ✿ Mapa de la experiencia con la posición de los hitos, barreras y dinamizadores.
- ✿ Apuntes y grabaciones de las conversaciones y de las respuestas a las preguntas que propuso el equipo coordinador en la facilitación del taller.

La persona encargada del registro, se asegura de completar las notas y la documentación necesaria o generada durante el desarrollo del taller. En el instrumento de registro apunta lo anotado durante el taller, acerca de las barreras, los hitos y los dinamizadores. Las barreras y los dinamizadores que él o ella identifica a lo largo de la sesión pueden no coincidir con los que anota el grupo, ya que su mirada es diferente. Esto permite descubrir otros aspectos inconscientes o no evidentes para el grupo, que puede valer la pena incorporar a la indagación del siguiente taller. Además registra los aprendizajes que se revelan en lo narrado por el grupo, expresado por las personas protagonistas, los grupos o las organizaciones involucrados en la experiencia.

Artesanía centroamericana  
Foto: Viviana Barraza  
IICA



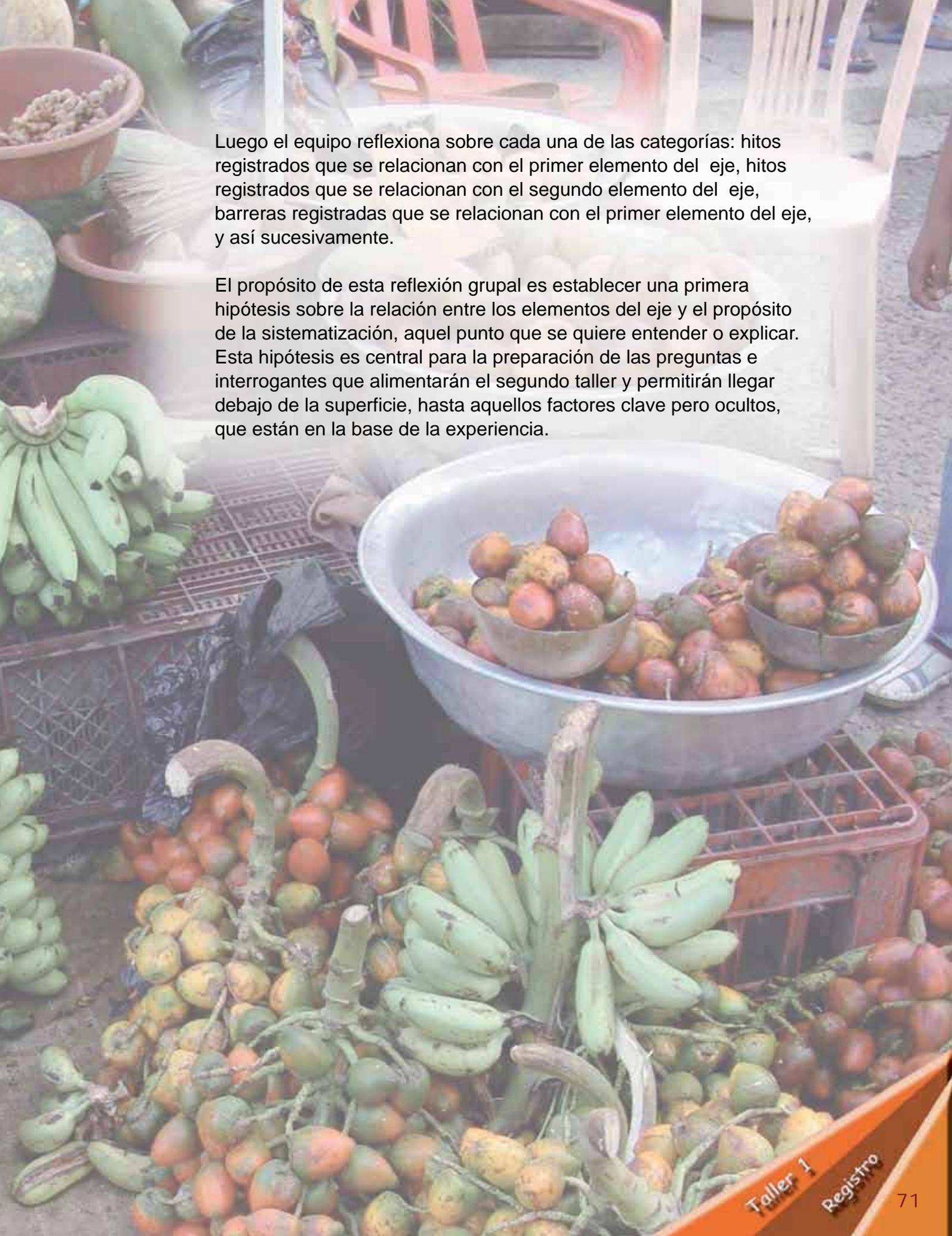
El equipo coordinador hace una reunión en la que analiza la información obtenida en el primer taller.

Después de haber intercambiado comentarios y recomendaciones sobre el desarrollo del taller, es importante que el equipo inicie el análisis de la información con vista en la preparación de las preguntas e interrogantes que deberá formular para preparar el segundo taller.

Para ello, es importante que empiece la reflexión con la clasificación de la información según los elementos del eje de sistematización, de manera que pueda establecer las relaciones existentes entre los hitos, las barreras y los dinamizadores con las categorías que los elementos del eje establecen.

Lo puede hacer con una matriz como la que sigue:

	Primer elemento del eje de sistematización	Segundo elemento del eje de sistematización	Tercer elemento del eje de sistematización
Hitos registrados			
Barreras registradas			
Dinamizadores registrados			



Luego el equipo reflexiona sobre cada una de las categorías: hitos registrados que se relacionan con el primer elemento del eje, hitos registrados que se relacionan con el segundo elemento del eje, barreras registradas que se relacionan con el primer elemento del eje, y así sucesivamente.

El propósito de esta reflexión grupal es establecer una primera hipótesis sobre la relación entre los elementos del eje y el propósito de la sistematización, aquel punto que se quiere entender o explicar. Esta hipótesis es central para la preparación de las preguntas e interrogantes que alimentarán el segundo taller y permitirán llegar debajo de la superficie, hasta aquellos factores clave pero ocultos, que están en la base de la experiencia.



Celebración Virgen de la Candelaria  
Perú 2007  
Foto: Viviana Barraza  
IICA Oficinas Centrales



**Capítulo**

**3**

**Segundo Taller**

## Segundo taller:

# Enriquecer y profundizar la mirada de la experiencia

## Preparación del Taller



¡Qué dicha! ¡Ya terminamos lo más difícil! Tenemos la narrativa de la experiencia.

¡No creas! Más bien nos espera lo más interesante, pero también lo más delicado.



Bueno, sí. Hay que analizar y organizar la información que recopilamos en las actividades de este primer taller.



Hagámoslo ya, mientras lo tenemos fresco en las mentes. ¡Partamos del eje de sistematización para no perdernos!



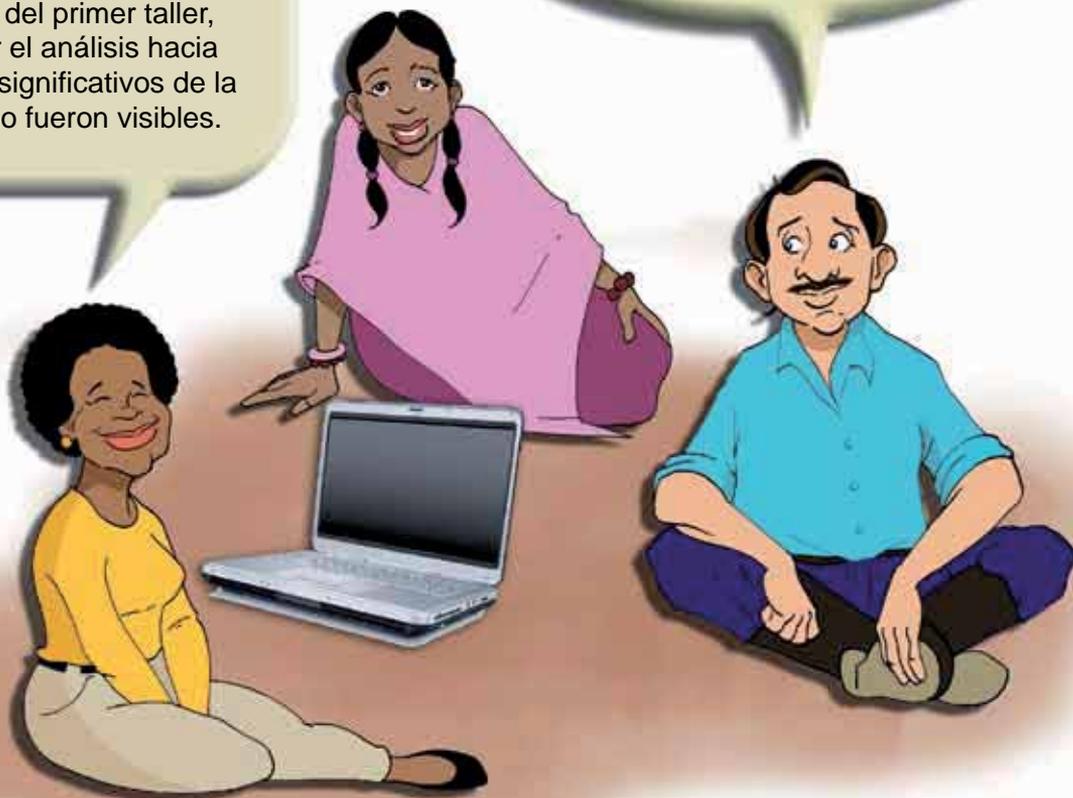
¿Qué les parece si vamos a buscar algo de comer primero? ¡La preparación del taller de mañana va a durar por lo menos dos horas y no me concentro cuando el estómago me reclama!



¡Qué rica la comida de ese comedor!

Ahora, preparemos el segundo taller. Con base en la hipótesis que formulamos en la reunión que tuvimos después del primer taller, podemos orientar el análisis hacia aquellos aspectos significativos de la experiencia que no fueron visibles.

Si, ¿verdad?  
Estas relaciones que establecimos entre los elementos del eje y con el propósito, nos van a guiar para profundizar, hacer preguntas y urgar debajo de la superficie.



En el análisis debemos buscar también, los efectos y cambios ocurridos a partir de la experiencia, en la vida de las mujeres y de los hombres, haciendo la diferencia por género en los grupos y las organizaciones.



Lluch'u, gorro típico del Altiplano Boliviano.  
Foto J.Chávez, IICA, (Calle Sagárnaga - La Paz, Bolivia), 18.02.09

## Preparación del esquema visual de la experiencia vivida

En una filmina o una cartulina, el equipo coordinador prepara un esquema visual de la ruta de los hitos con sus dinamizadores y barreras, para presentar al grupo de sistematización en la actividad 2.

La ruta que visualizamos es cronológica, ¿verdad?



Sí, es lo que estableció el grupo en el primer taller. Así lo tenemos listo para la sesión y nos ayuda a tener una visión sintética de la experiencia, que nos favorecerá para profundizar en el análisis.



Si, y para mantener esta visión, representemos el propósito de la sistematización en el esquema, como elemento central que orienta la experiencia.



Esto nos ayudará a ver las coherencias entre los diferentes niveles de análisis.



## Análisis de los dinamizadores, las barreras identificadas, y también los instrumentos y aspectos metodológico-significativos.

Las **preguntas generadoras** son aquellos temas / dudas / interrogantes, que permiten un diálogo amplio y fecundo en torno a la práctica realizada. Paulo Freire decía que no hay pregunta tonta, ni respuesta definitiva. Nos desarrollamos como personas preguntándonos y preguntando durante toda nuestra vida. Sin curiosidad no hay creatividad.

*Conocemos mejor desde la pedagogía de la pregunta.*



Para iniciar la formulación de las preguntas generadoras, ¿qué te parece si analizamos primero los dinamizadores, las barreras identificadas, y también, los instrumentos y aspectos metodológico-significativos desde el propósito y del eje de sistematización?

¡Perfectamente! Recordemos que un dinamizador o una barrera no es un hito; es un elemento del entorno que ayuda o detiene el desarrollo de la experiencia.

Para enriquecer su reflexión el equipo coordinador elabora una matriz en la que anota:

Las barreras

Los dinamizadores

Los instrumentos y otros aspectos metodológicos

Y establece su relación eventual con una o más de las dimensiones del desarrollo territorial.

Para ello llena la siguiente matriz:

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Dimensión social (1)</b>	<b>Dimensión institucional y política (2)</b>	<b>Dimensión económica (3)</b>	<b>Dimensión ambiental (4)</b>
Barrera 1				
Barrera 2				
Dinamizador 1				
Instrumento 1				

Es probable que el grupo de sistematización haya incluido instrumentos y elementos metodológicos en los dinamizadores o barreras, porque así lo vivieron: tal instrumento ayudó a la experiencia, otro no. Es importante hacer la diferencia en el análisis: las barreras y dinamizadores son elementos del entorno, que facilitaron o detuvieron el desarrollo de la experiencia, y por ello, deben ser analizados desde las dimensiones del desarrollo territorial.

Por otra parte, los instrumentos y aspectos metodológicos son aspectos internos y deben analizarse desde la perspectiva del proyecto o programa, que impulsó la experiencia.

También pueden identificarse instrumentos y métodos, desarrollados durante la experiencia por el proyecto o por las mismas personas protagonistas. Estos no fueron previstos de antemano, sino que surgieron del mismo proceso. Son muy importantes, ya que aclaran sobre el proceso vivido.



### Ejemplo:

A partir de la implementación de la ley de desarrollo rural, se está sistematizando el proceso de creación de los consejos de desarrollo territorial, de la región semiárida de un país.

Con base en los insumos surgidos en las actividades del taller 1, aparecen las barreras y los dinamizadores del proceso. Se busca con qué dimensión tienen relación y por qué, de acuerdo con el Eje de Sistematización que se seleccionó.



Aquí hay un ejemplo. de experiencia y en la página que sigue lo vemos aplicado a la matriz.

Parque, Ayacucho, Perú  
Foto: Viviana Barraza  
IICA

Está bien que queden algunos espacios en blanco, como en este ejemplo, pues no todas las barreras, dinamizadores e instrumentos están relacionados con todas las dimensiones del desarrollo territorial.



**BARRERA 1**

**BARRERA 2**

**DINAMIZADOR  
1**

**INSTRUMENTO  
1**



Kusillo, personaje que representa la fertilidad. Foto H. Ramírez, IICA (MUSEF, La Paz, Bolivia), 18.02.09)

Concentración de la toma de decisiones en unas pocas personas	Tradición de concentración de poder en pequeños grupos, crea fricciones con los nuevos actores, espacios y oportunidades de participación	Los organismos de cooperación se relacionan principalmente con las directivas comunales. La gestión pública es aún autoritaria.	Las inversiones son sesgadas hacia los grupos productores más competitivos, creando desigualdades.		
No hay capacidades de gerencia técnica en los consejos. La visión es muy localista.	El comportamiento de las organizaciones es pasivo, subordinado a lo que piensan sus dirigentes.	Pocas capacidades de gerencia e instrumentos de gestión para llevar adelante los consejos desde los territorios como órganos de planificación y regulación.		No se ha tocado la relación con lo ambiental, siendo ésta una región semiárida. ¿Por qué?	
Hay apoyo político institucional para iniciativas que descentralizan el desarrollo.	Nuevos actores están comprometidos en las iniciativas más allá de que formen parte de las directivas comunales. Entienden que "la unión hace la fuerza".	Existe una coordinación respetuosa y comprensiva entre los órganos institucionales que apoyan la creación de los consejos y las iniciativas sociales, que es novedosa y rompe con la tradición concentradora.	La política contemplada en la ley de desarrollo rural, generó mayor oportunidad e inversión para apoyar iniciativas productivas e inversión en infraestructura.	Hay una ONG preocupada por el agua.	
Mapa de actores	Entre las organizaciones locales predominan las asociaciones comunitarias. Existen pocas agroempresas. Los grupos de mujeres no son visibles.	Mapa de actores sociales del territorio permite análisis de posibles aliados.	Consejos locales fomentan alianzas entre asociaciones y disminuyen conflicto de intereses.	Hay propuestas de planes reguladores y, de ordenamiento territorial, pero no se han puesto en marcha.	

# Formulación de las preguntas generadoras para facilitar el taller

## 1. El equipo coordinador retoma los elementos analizados hasta el momento:

- \* la matriz utilizada al final del primer taller (página 70), en la que estableció relaciones de los hitos, barreras y dinamizadores, con el propósito y los elementos del eje de sistematización,
- \* la hipótesis que se formuló sobre la experiencia a partir de este análisis, y
- \* la matriz que acaba de establecerse

## 2. El equipo coordinador reflexiona acerca de las relaciones que pueden establecerse entre estos elementos:

- \* apunta dichas relaciones,
- \* formula interrogantes y preguntas, con vista en llevar a la superficie elementos que permitan verificar la hipótesis sobre la experiencia. Así como otras cuestiones, que permitan alumbrar aspectos que no se habían visibilizado, pero que parecen fundamentales para entender la experiencia, desde el punto de vista del propósito y del eje de sistematización.

Tambores indígenas  
Temuco, Chile  
Foto: Viviana Barraza  
IICA



### 3. El equipo coordinador hace una segunda ronda para la formulación de interrogantes y preguntas, de la siguiente manera:

- ✿ Sigue ampliando su análisis, estudiando más profundamente las relaciones establecidas entre los diferentes elementos de la experiencia, alumbrándoles con diferentes perspectivas (véase sugerencias para posibles perspectivas en la página 85).
- ✿ Mientras está reflexionando colectivamente, va formulando otras interrogantes y preguntas.



Estos elementos, junto con los interrogantes y las preguntas formuladas, se analizan desde diferentes perspectivas, con el fin de enriquecer la mirada sobre la experiencia y alumbrar nuevas pistas para entender la experiencia y las dinámicas del desarrollo territorial sustentable.

Artesanía suramericana  
Foto: IICA Oficinas Centrales



An illustration of two women standing on a light brown, cloud-like ground. The woman on the left is wearing a pink and purple sari and has her arms outstretched. The woman on the right is wearing a yellow long-sleeved shirt and beige pants, holding a green book. Two speech bubbles are positioned above them. The top bubble is connected to the woman in the sari, and the bottom bubble is connected to the woman in the yellow shirt.

Nuestra mirada define en gran parte las cosas que vemos, ¿verdad? Entonces, las cosas aparecen y desaparecen según como las miramos.

Te entiendo. Por eso es importante mirar desde varias perspectivas. Porque así se va conformando la experiencia. Sus lados visibles y ocultos.

A continuación se presenta una lista de perspectivas (se puede sugerir otras perspectivas), que el equipo coordinador puede utilizar, escogiendo las que pueden alumbrar e interpretar sus hipótesis sobre la experiencia, las interrogantes y preguntas formuladas y las relaciones entre hitos, barreras, dinamizadores, instrumentos, y elementos metodológicos. Estas perspectivas proponen miradas diferentes pero complementarias.

Si hay tiempo, se pueden revisar y construir con el grupo de sistematización.

- \* Los espacios culturales (las festividades, las ferias, los festivales, los rituales, el mercado).*
- \* Lo significativo desde la cosmovisión (las maneras de ver y estar en el mundo).*
- \* Los aportes al proceso de desarrollo desde la propia cultura local.*
- \* Los espacios que generan pertenencia y fortalecimiento de identidades (la familia, la organización, las iglesias, el grupo de acción territorial).*
- \* Los placeres compartidos (en el trabajo, en la convivencia, con la familia, con los amigos (as)).*
- \* Los sueños y visiones acerca de un mejor vivir.*
- \* Los empoderamientos personales y colectivos.*
- \* La capacidad de auto-organización.*
- \* La capacidad de diálogo y entendimiento entre actores sociales y personas.*
- \* Los procesos que han generado liderazgos democráticos.*

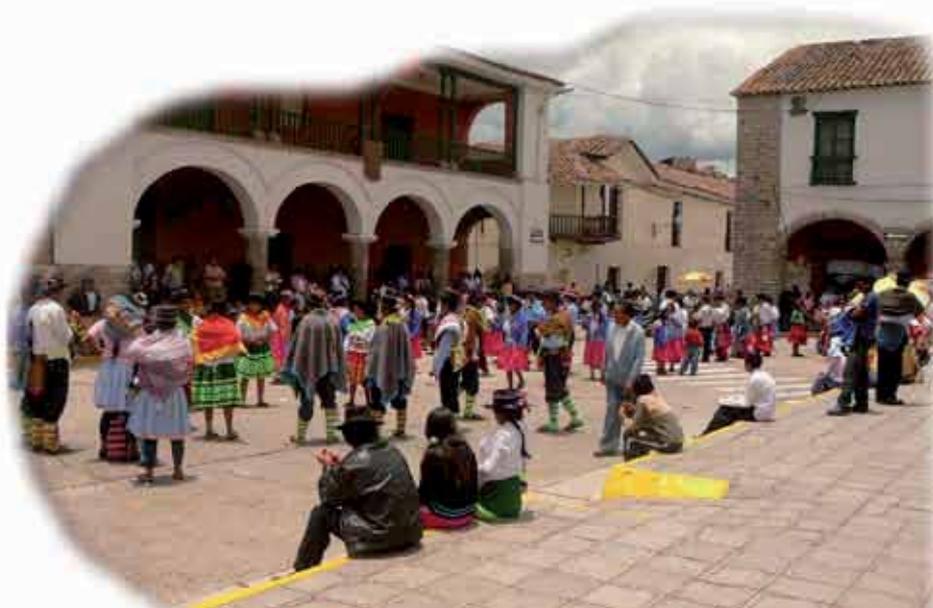
### **Perspectivas y danza de las relaciones**

*El territorio rural no es solamente un espacio geográfico delimitado por la identidad. También debe entenderse como una red de relaciones o conexiones sociales, en la que se combinan acciones, percepciones que surgen al calor de emociones, informaciones, valores culturales, y vínculos con la naturaleza, creando una gran trama constructora. Esta compleja realidad nos plantea la necesidad de leer el entorno desde distintos puntos de vista y analizar las vinculaciones entre elementos, aparentemente separados, para comprender la dinámica de la realidad territorial.*

*Comúnmente analizamos la realidad territorial desde lo social, lo político, y lo económico. Pero también se debe explorar otros puntos de mira, de encuentro interdimensional, que en esta sistematización llamamos perspectivas. Éstas integran elementos de las diferentes dimensiones de la experiencia (económicos, políticos, ecológicos), con otros que suelen colocarse en otras categorías tales como: el diálogo, el sueño o visión compartida, o lo significativo desde la cosmovisión propia.*

*Esta integración, más cercana a lo que sucede en la realidad, permite establecer conexiones interesantes con el eje de sistematización. Además, constituye una base para ayudarnos a “dialogar” con nuestra experiencia y descubrir aspectos determinantes, que no necesariamente caben en las categorías establecidas.*

Ayacucho, Perú 2007  
Foto: IICA Oficinas Centrales



### Ejemplos de vinculaciones:

1. Relaciones que se han dado entre nuestra identidad, los valores de autoestima y sentido religioso, y los cambios que se han producido en lo productivo; en lo organizativo.
2. Relación entre el desarrollo organizativo y de liderazgo alcanzado, y la capacidad de interlocución y negociación con los organismos del Estado.
3. Articulación de la diversidad socio-cultural presente en el territorio con los planes de desarrollo.
4. Relación entre los conocimientos encontrados, las capacidades desarrolladas, los espacios de toma de decisiones y los sueños de una vida mejor.



Mujer con telar, Perú  
Foto: IICA Oficinas Centrales



## Elaboración de preguntas para el grupo de sistematización

Antes, tratemos de recordar los pasos de la preparación del segundo taller desde el inicio, a ver si nos queda claro.



✓ Preparamos el esquema visual de la experiencia, con base en la información del primer taller.

Analizamos los dinamizadores, las barreras identificadas, los instrumentos y aspectos metodológicos significativos, utilizando una matriz que los relaciona con las dimensiones del desarrollo territorial sostenible. ✓

✓ Reflexionamos acerca de toda la información recopilada y analizada. Es decir, la matriz utilizada al final del primer taller, la hipótesis que se formuló sobre la experiencia a partir de este análisis, y la matriz que acabamos de establecer en el segundo taller. Establecemos relaciones y afinamos nuestra hipótesis.



Así es ¡Excelente!



¡Ahí voy!



Hacemos una primera ronda de formulación de interrogantes y preguntas, para verificar y explorar más allá.



Para ello, mediante una matriz registramos las barreras, los dinamizadores y los instrumentos identificados en el primer taller, y los cruzamos con las dimensiones del desarrollo territorial sustentable, y establecemos las relaciones. Así logramos una visión más amplia.



Retomamos todo lo reflexionado a la luz de las perspectivas que seleccionamos y hacemos una segunda ronda.





Seleccionamos, ordenamos y afinamos las interrogantes y preguntas, con el fin de llevar al taller una propuesta de trabajo clara, y ejecutable en un día de trabajo.



¡Es decir, mañana!

Si ves, ¡así es como lo apunté en mi computadora!

A la luz de las relaciones establecidas, el equipo coordinador elabora las preguntas que planteará al grupo de sistematización, para profundizar acerca de la experiencia. Importante tener en cuenta el eje de sistematización, que dará coherencia al conjunto de preguntas. Las diferencias de género deben ser tomadas en cuenta precisamente, en estas preguntas.



Si vemos otras;  
¿podemos agregarlas?



¡Claro  
que sí!



**Adecuación del lenguaje en el que se formulan las preguntas y las perspectivas:**

*El lenguaje de todo lo que se presente al grupo de sistematización, preguntas y perspectivas, debe adecuarse a la cultura y su contexto particular, de manera que esté asegurada la óptima comprensión y apropiación por estas personas que son las actoras de la experiencia.*

Capacitación  
microempresarias rurales.  
IICA Oficinas Centrales



Bueno, entonces vamos a preparar las principales interrogantes que vamos a plantear durante las actividades 6 y 7.



¿Tienen algunos consejos para elaborar las interrogantes?



Si, véalo aquí en mis apuntes



- Articulando elementos de las distintas dimensiones de la vida territorial.
- Visualizando las necesidades de: organización, financiación, asistencia técnica, capacitación, información, elaboración técnica de proyectos.
- Identificando lo que produce tensiones o preocupaciones.
- Descubriendo factores que producen interrelaciones en lo político, en lo cultural, en lo anímico, en lo estructural.
- Detectando los métodos e instrumentos que han permitido crear las bases para el desarrollo con visión territorial.
- Es importante tener presente que las interrogantes deben formularse tomando en cuenta el eje de sistematización y las diferencias de género.

Ejemplos de interrogantes:

1. ¿Por qué nos sentimos sujetos políticos, actores con capacidad de decisión y autonomía? ¿cómo se ha logrado?, y ¿cuáles son las formas de trabajo y las relaciones que lo han posibilitado?
2. Capacidades que hemos desarrollado en la experiencia y capacidades que nos faltan: ¿Cómo las hemos desarrollado?, ¿por qué no las hemos desarrollado? En los planes de acción de los consejos de desarrollo, ¿cuáles son las dimensiones de la vida en el territorio que hemos descuidado y por qué?
3. ¿Cómo se ha desarrollado el liderazgo colectivo? ¿Cómo ha influido en la gestión de alianzas, recursos y en las relaciones de los consejos con el gobierno local, y las instituciones regionales o nacionales?  
¿Existe el liderazgo interno en el territorio? ¿Hay liderazgo que trabaja hacia lo externo, las relaciones con el gobierno, otras instituciones y/u organizaciones de otros países?
4. Hablemos de las confianzas creadas: ¿Cuáles son?, ¿qué ha ayudado a generarlas?, ¿Cómo influyen en la vida territorial: en la creación de los consejos de desarrollo y su actual funcionamiento?

Rosa: Ahora que sabemos lo que queremos indagar, ¿qué les parece si definimos si ocupamos hacer entrevistas adicionales?

José: ¡Buena idea! Y si es el caso, las planeamos de una vez.

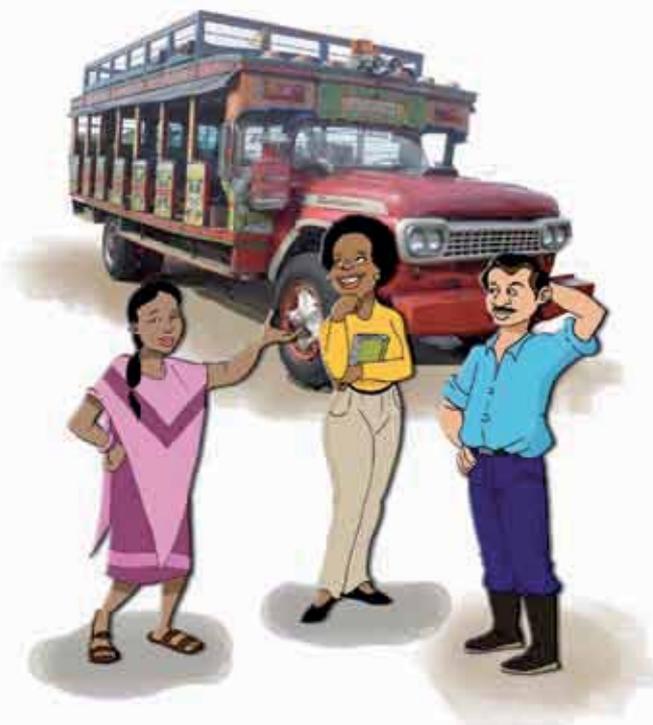
Matilde: Perfecto, pero tenemos que actuar rápidamente porque luego, nos queda la preparación de las actividades del taller.

Rosa: Si, vamos a revisar cada actividad y preparar los materiales en función de las preguntas y las interrogantes que tenemos.

José: Tienes razón. Incluso, puede ser que tengamos que ajustar algunos elementos de las actividades en función de lo que queremos. Por ejemplo, si queremos montar algún instrumento de análisis, en vez de hacer solo preguntas.

Matilde: ¡Veamos estas actividades!

José: Tenemos la tarde para ello. ¡Mañana nos esperan para el segundo taller!



## Taller 2: Desarrollo de actividades

**Participantes:** Equipo coordinador y grupo participante.

**Tiempo probable:** 1 día en 2 sesiones de 3 horas c/u.

**Propósito del taller:** A través del análisis de la experiencia y la reflexión, acercarse a su significado profundo

*El tono y la velocidad de la voz, es muy importante para esta actividad. La persona que la facilita debe hablar lenta, armoniosa y suavemente. Su voz debe expresar paz y tranquilidad, dejando que las palabras penetren y se asimilen sin prisa.*

Mujeres andinas, Ecuador.  
Foto: Benjamín Chambers  
(Ecuador)



Las siguientes actividades pueden realizarse en la mañana:



### Actividad 1: “Para preparar mentes y corazones”

**Materiales:** Una grabadora con música relajante según la cultura de las personas participantes.

**Tiempo recomendado:** 15 minutos.

**Propósito:** efectuar la transición entre la vida cotidiana y el espacio / tiempo del taller.

**Procedimientos:**

- o Se pone la música
- o Se pide a las personas que se sienten cómodamente y cierren los ojos.
- o Luego se les invita a visualizar con los ojos cerrados, el lugar más agradable que conocen.
- o Se les dice que van a pasear en este lugar. Están caminando descalzos. Ven, cómo están vestidos y vestidas. Sienten que caminan. Sienten el suelo debajo de sus pies, el aire o el viento en su piel, el calor o el frío. Ven el paisaje o el escenario. Escuchan los sonidos y ruidos que rodean el lugar (Esta parte debe durar unos 5 minutos).
- o Ahora se encuentran con una persona que no conocen. La ven aproximarse. Miran su cuerpo, su vestuario, su forma de caminar, su rostro, su mirada, etc.
- o “Esta persona abre la boca y les está hablando. Escúchenla. ¿Qué les está diciendo?”
- o Ahora se regresan del lugar en que estaban, hacia al salón. Entran. Se sientan en su silla. Esperan un momento para descansar y luego abren los ojos. (Esta parte dura otros 5 minutos).
- o Las personas comparten brevemente la experiencia, si quieren.



## Actividad 2: “Recapitulando el trabajo realizado en el taller anterior”

**Materiales:** Agenda de la sesión.  
Esquema visual de la experiencia que indica los hitos, barreras y dinamizadores, en una filmina o una cartulina.

**Tiempo recomendado:** 15 minutos.

**Propósito:** Recordar o hacer presente la sesión anterior, señalando la importancia de vincular temas que percibimos separados, y de comprender la vida como un tejido de relaciones y en sus distintas dimensiones, para reconocer la multidimensionalidad de la experiencia

### Procedimientos:

El equipo coordinador hace un resumen de lo ocurrido en el taller anterior y termina con un breve recorrido de los hitos, relacionándolos con el espacio geográfico del territorio.



Ceremonia apertura actividades del Año Internacional de la Papa. Tihuanacu (Abril 2008). IICA Bolivia



### Actividad 3: “Explorando la experiencia desde sus múltiples dimensiones”

**Materiales:**

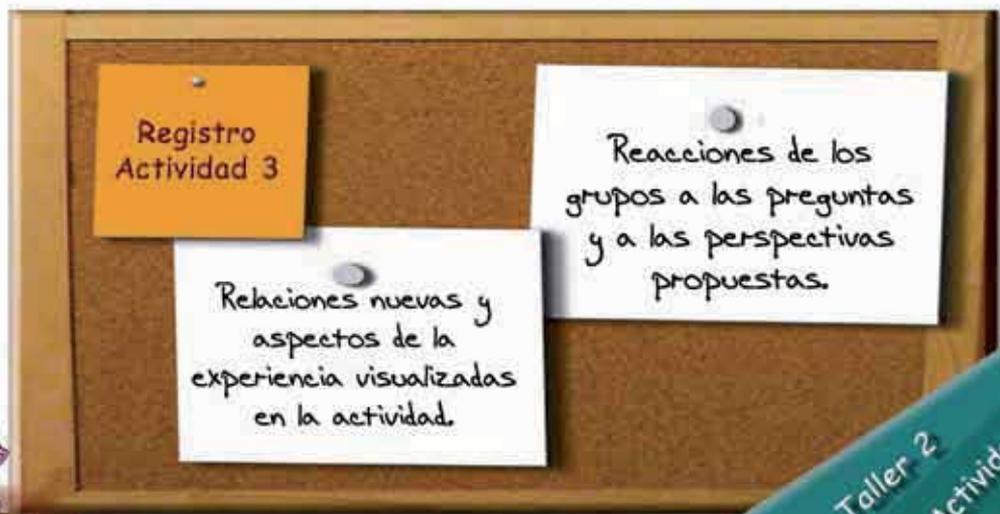
- Lista de preguntas e interrogantes elaboradas por el equipo coordinador.
- Se puede incluir también, un instrumento elaborado para indagar relaciones o validar categorías de análisis.
- Listado de perspectivas, expresadas por el equipo coordinador en un lenguaje ajustado a la cultura local y al contexto, de la manera que considere necesario.

**Tiempo recomendado:** Entre 2 y 2:30 horas.

**Propósito:** Darse cuenta de las múltiples dimensiones que integran la experiencia y tomar consciencia de los elementos que posibilitaron la experiencia colectiva.

**Procedimientos:**

- ✦ El equipo coordinador indica el propósito en este segundo taller, enfatizando que van a explorar otras dimensiones de la experiencia, más allá de la narración (hitos, barreras y dinamizadores).
- ✦ El equipo plantea al grupo de sistematización las preguntas que elaboró en la sesión de preparación. Según la cantidad de preguntas, se pueden ubicar las personas en varios subgrupos de 3 a 5 personas, para que vayan elaborando sus respuestas en un papelógrafo. Puede ser necesario integrar un grupo de sólo mujeres o sólo hombres, que permita diferenciar las respuestas según la perspectiva de género en la experiencia.
- ✦ Luego, se comparten las respuestas y se enriquecen en plenaria.
- ✦ Durante el proceso, el equipo coordinador apoya y estimula al grupo para que vaya identificando más dimensiones y relaciones entre éstas, utilizando el listado de perspectivas, y otras si vienen al caso. También, va pensando en las preguntas e interrogantes que pueden surgir del intercambio, para explorar otras dimensiones de la experiencia, y que planteara en la actividad 5.





#### Actividad 4: “Intermedio”

Este intermedio es necesario porque el grupo de sistematización necesita descansar y relajarse, para mantener así la calidad de su participación, en las últimas actividades del taller. Además, el equipo coordinador debe disponer de un tiempo para elaborar las últimas preguntas, a partir de la información recopilada en las actividades 3 y 5.

Es probable que este espacio coincida con la hora de almuerzo, lo que sería ideal para que el equipo coordinador tenga suficiente espacio para esta formulación.

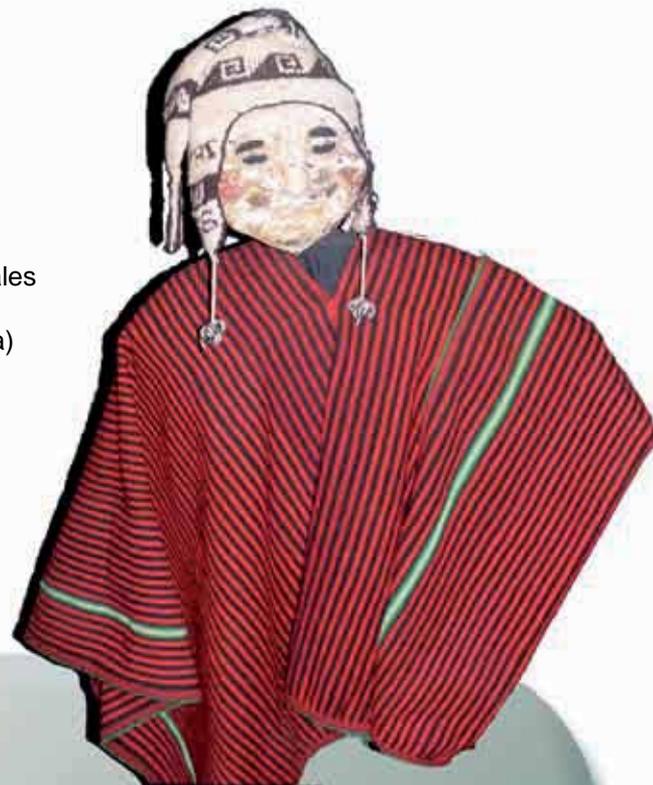
Una persona del equipo coordinador facilita la siguiente dinámica, mientras las otras personas elaboran entre 3 y 6 preguntas a plantear al grupo, para enriquecer las respuestas desde las diferentes dimensiones y perspectivas. Estas preguntas se piensan teniendo en cuenta el eje de sistematización y las diferencias de género. Una vez elaboradas, se escriben en tarjetas grandes.

*continúa...*

Tarabucqueño. Vendedor de prendas típicas en la calle Sagárnaga - La Paz, Bolivia.  
Foto H. Ramírez,  
IICA (MUSEF - La Paz, Bolivia), 18 febrero 2009



Achachila, personaje central de los rituales agrícolas de la región andina. Foto H. Ramírez, IICA (MUSEF - La Paz, Bolivia) 18.02.09



**Materiales:** Un globo o una bola liviana.

**Tiempo recomendado:** 20 minutos.

**Propósito:** Relajarse y despejar un poco la mente. Darle tiempo al equipo coordinador para que formule las preguntas.

Este es un juego cooperativo, incluso donde no hay personas ganadoras ni perdedoras.

Se infla un globo y se pide a las personas que se coloquen de pie en el salón o afuera (en este caso, es mejor utilizar una bola liviana, por el viento).

Se explica que el globo o bola liviana no puede tocar el suelo.

Una persona lanza el globo e inmediatamente se sienta en el suelo.

La persona que puede alcanzar el globo, lo toca empujándolo hacia arriba, para que no caiga al suelo, y se sienta también en el suelo.

Cada persona hace lo mismo. Se puede tocar el globo una sola vez.

El juego se termina cuando todas las personas se hayan sentado, sin que el globo haya tocado el piso una sola vez.



### Actividad 5: “Estableciendo relaciones y buscando extender la comprensión de la trama de la acción”.

- Materiales:**
- Las preguntas elaboradas en el intermedio.
  - Las dimensiones y perspectivas utilizadas en la actividad 3, escritas en cartulinas y visibles en las paredes del salón o de alguna manera, durante la actividad.
  - Definiciones de lo que son instrumentos y métodos de trabajo en materia de desarrollo rural con enfoque territorial, escritas en cartulinas, y visibles en las paredes del salón o de alguna manera, durante la actividad.
  - Tarjetas grandes
  - Cajas de cartón para colocar las tarjetas
  - Cinta adhesiva o pegamento
  - Marcadores o crayolas

**Tiempo recomendado:** 1h30 o 2h

**Propósito:** Impulsar al grupo a elaborar otras preguntas para ampliar más la mirada a otras perspectivas que no han tocado antes, las cuales pueden ser identificadas a partir de la lista de “perspectivas” propuesta en este manual, o elaboradas desde la experiencia, siempre teniendo en cuenta el eje de sistematización y la perspectiva de género.

- Detectar más instrumentos y métodos de trabajo que han contribuido a conseguir el propósito de la experiencia o que dan cuenta del eje de sistematización seleccionado.

Si se requiere una adecuación del lenguaje, las definiciones pueden formularse como sigue:

Un instrumento es un medio que inventamos las personas para llevar a cabo una tarea, lograr un cambio, o una meta. Por ejemplo, una lotería o una fiesta para recoger fondos que nos permiten reparar un colegio, actividades para conseguir dinero para comprar semillas, simulacros para aprender a hacer algo, o una cuenta para ahorrar dinero.

Un método es una forma de hacer las cosas, que nos funciona bien y que volvemos a utilizar por esta razón.



### Procedimientos:

El equipo coordinador se asegura que las personas tienen claras las 4 dimensiones del desarrollo rural sustentable y las perspectivas que se utilizaron para reflexionar sobre la experiencia. Así como lo que son instrumentos y métodos de trabajo, en materia de desarrollo rural con enfoque territorial.

- ✿ Se ubican las personas en tres grupos, escogidos en función de la naturaleza de la experiencia. El equipo coordinador debe valorar si en el caso de la experiencia específica, es más interesante mezclar todas las personas, o si por lo contrario, será mejor ubicar en un mismo grupo sólo a mujeres, o sólo personas de una misma comunidad, o que desempeñaban ciertas responsabilidades o funciones en la experiencia.
- ✿ Se entregan las preguntas elaboradas por el equipo coordinador durante el intermedio, cajas, tarjetas grandes y marcadores de un color diferente para cada grupo.
- ✿ Cada grupo reflexiona sobre las preguntas, tomando en cuenta dimensiones y perspectivas. A la vez, escribe sus reflexiones, pensamientos y preguntas, una por tarjeta, y las coloca en la caja que se le entregó. Indica los instrumentos y métodos de trabajo relacionados.
- ✿ Mientras tanto, el equipo coordinador anima a los grupos a indagar y reflexionar con mayor creatividad, siempre tomando en cuenta el eje de sistematización y las diferencias de género.
- ✿ Al finalizar, cada grupo piensa en la esencia de lo que colocó en su caja y hace un dibujo o un símbolo, que represente su pensamiento y lo pega en la caja.
- ✿ Cada grupo presenta en plenaria el símbolo, sus reflexiones y preguntas, con base en el material colocado en la caja.
- ✿ El equipo coordinador invita al grupo a que enriquezca lo aportado.
- ✿ Se termina con un intercambio de las cajas entre los grupos de manera que cada uno tenga la oportunidad de agregar tarjetas en cada caja, si lo considera necesario.



Cultivo suramericano.  
Foto: Benjamín Chambers  
(Ecuador)



## Cierre del segundo taller

El cierre se puede hacer de la manera que se considere conveniente. Sin embargo, es aconsejable que incluya al menos dos momentos:

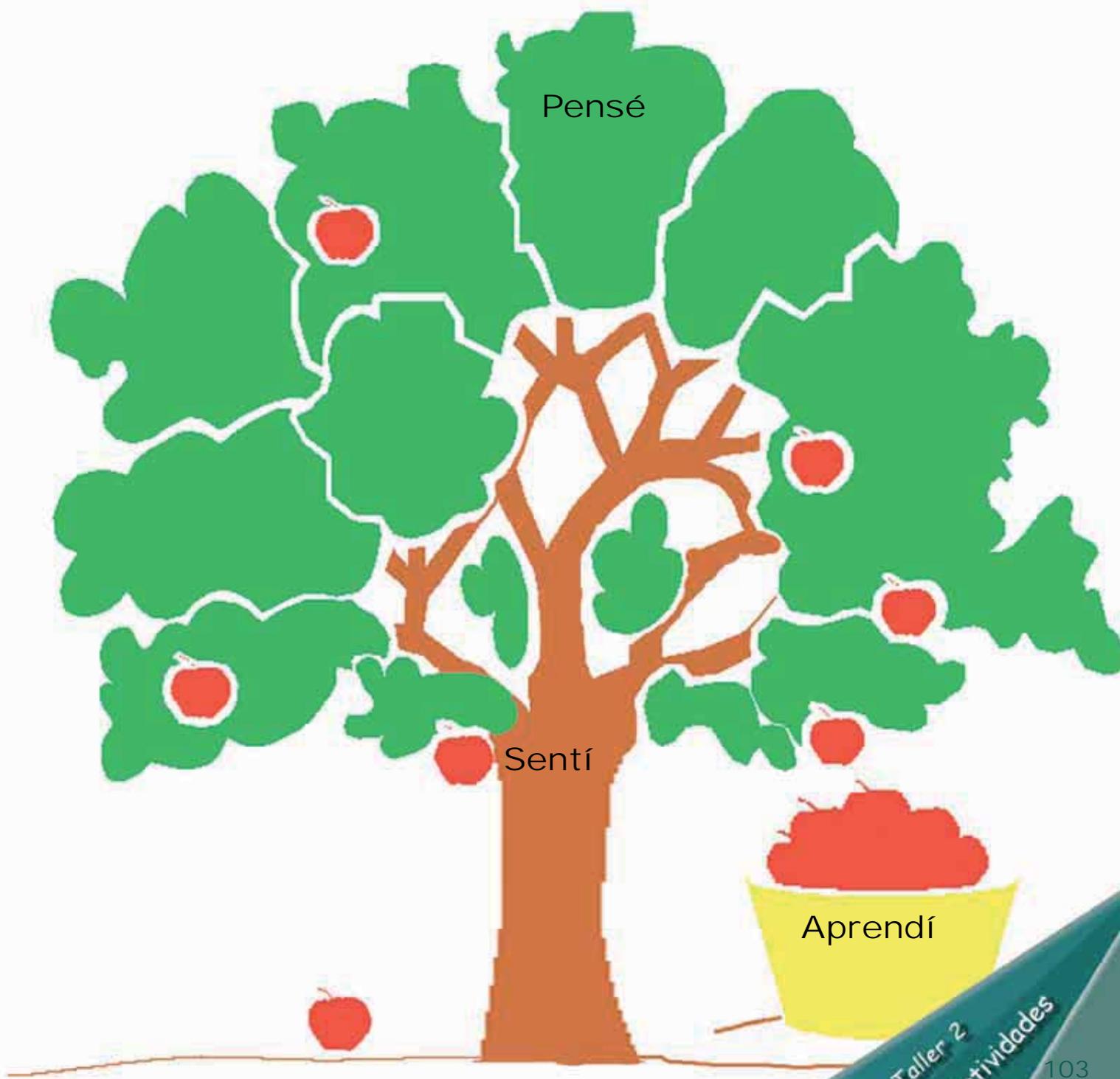
1. Una evaluación de los talleres, que se puede hacer de manera libre, con una conversación informal con el grupo, o con un instrumento que el equipo coordinador puede elaborar según sus intereses. (Véase el instrumento propuesto en la siguiente página).
2. Un momento dirigido hacia las emociones, en el cual se puede expresar afecto y compromiso por la experiencia.



Mujeres Aymaras  
Foto: Benjamín Chambers  
IICA

## Sugerencia para la evaluación

- Escriba lo que sintió en el tronco y las ramas del árbol.
- Lo que pensó, en el follaje.
- Lo que aprendió, en la canasta con frutas (la cosecha).



# Después del taller:

## Reunión del equipo coordinador y preparación del informe de sistematización

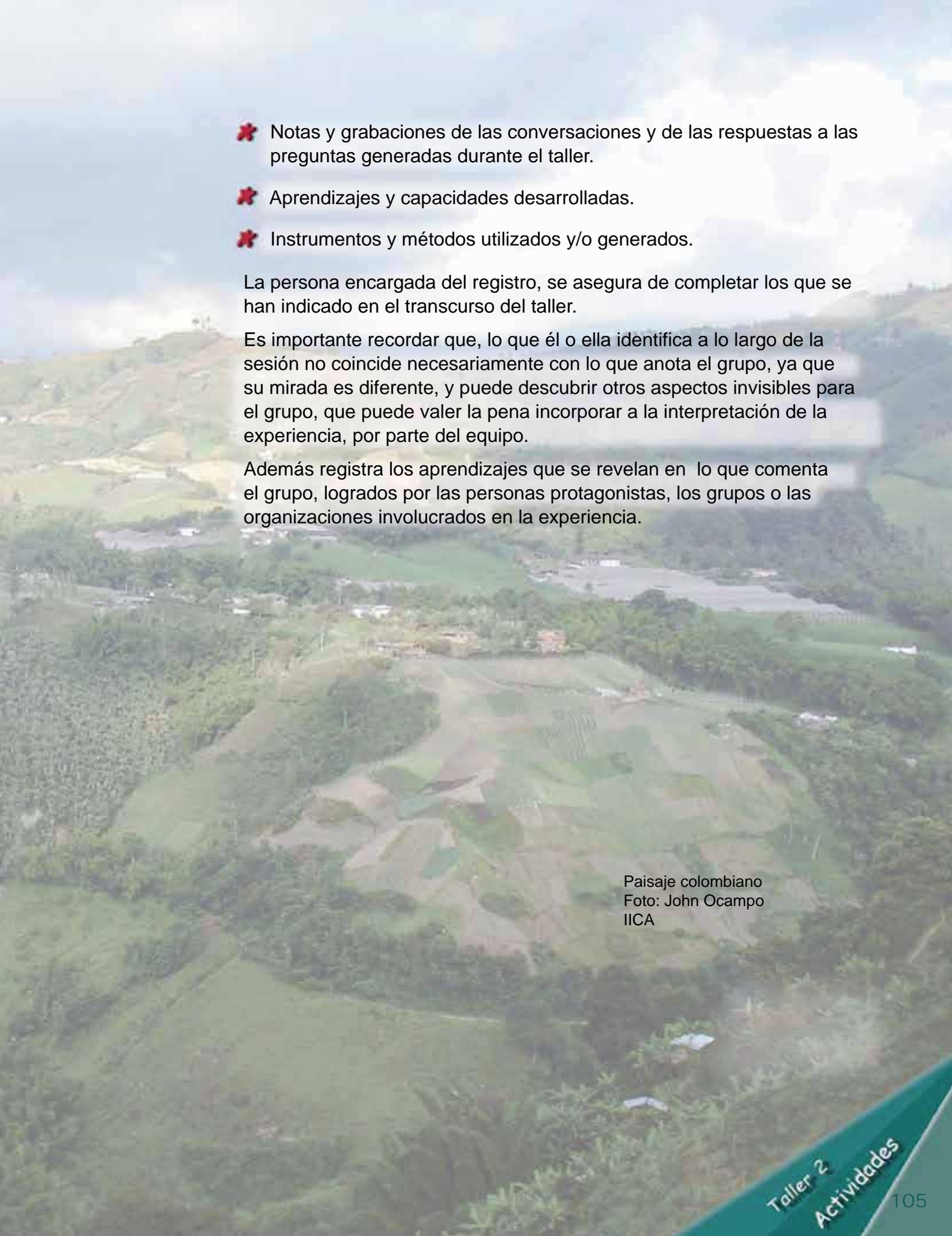
Después del segundo taller el equipo coordinador se reúne para analizar la información con vista en la redacción del informe de sistematización. Esta reunión debe hacerse el día que sigue el taller, mientras la vivencia está fresca.

### Propósito:

Sentar las bases conceptuales y temáticas del informe de sistematización.  
Organizar su redacción, diagramación e ilustración.

Al finalizar el segundo taller, el equipo coordinador ha podido recoger:

- ✱ Las respuestas y reacciones a las interrogantes.
- ✱ Las perspectivas de las diferentes dimensiones que tiene la experiencia.
- ✱ Las cajas (con el símbolo) y las tarjetas expresando las relaciones establecidas por el grupo para cada dimensión de la experiencia.
- ✱ Otras perspectivas de la experiencia que se consideran importantes de sistematizar.
- ✱ Aspectos visibles e invisibles de la experiencia que han sido significativos según el Eje de sistematización que propuso el equipo coordinador en la facilitación del taller

- 
- ✦ Notas y grabaciones de las conversaciones y de las respuestas a las preguntas generadas durante el taller.
  - ✦ Aprendizajes y capacidades desarrolladas.
  - ✦ Instrumentos y métodos utilizados y/o generados.

La persona encargada del registro, se asegura de completar los que se han indicado en el transcurso del taller.

Es importante recordar que, lo que él o ella identifica a lo largo de la sesión no coincide necesariamente con lo que anota el grupo, ya que su mirada es diferente, y puede descubrir otros aspectos invisibles para el grupo, que puede valer la pena incorporar a la interpretación de la experiencia, por parte del equipo.

Además registra los aprendizajes que se revelan en lo que comenta el grupo, logrados por las personas protagonistas, los grupos o las organizaciones involucrados en la experiencia.

Paisaje colombiano  
Foto: John Ocampo  
IICA

### Actividad 1: “El lado invisible de las cosas”

**Materiales:** información acerca de la investigación de las vacas felices.

**Tiempo:** 25 minutos

**Propósito:** Traer a la conciencia cómo dimensiones invisibles de la experiencia pueden ser determinantes para sus efectos y resultados.

**Procedimientos:**

El equipo revisa la historia. La comenta enfocando los aspectos invisibles que se trajeron al análisis del caso y cómo éstos alumbran y enriquecen la lectura de los hechos conocidos.

Luego establece semejanzas con la experiencia que se está sistematizando, alumbrando sus aspectos anteriormente invisibles.

Con base en esto, formula interrogantes y establece relaciones entre diferentes aspectos y dimensiones de la experiencia.

Foto archivo  
IICA Oficinas Centrales



## Investigación de las vacas felices:

En el año 2004, el IICA tenía un programa de cooperación técnica en el Estado de Maranhao, como parte de un convenio firmado con el Gobierno de Estado.

Como técnico de desarrollo rural del IICA, se me encomendó la misión de poner al servicio de las poblaciones más pobres del Estado, la cooperación técnica del Instituto, para conjuntamente diseñar soluciones que pudiesen mejorar el Programa Estadual de Combate a la Pobreza Rural PCPR.

Al contemplar la tranquila vida cotidiana de algunas comunidades rurales afrobrasileñas, resonaban en mi mente las preguntas: ¿Qué modernización estamos proponiendo para desarrollarlas? ¿Qué significa desarrollo para las comunidades negras ubicadas en las terras do preto de Maranhao?

Observaba pobreza de ingresos, aislamiento geográfico, falta de servicios básicos, discriminación, exclusión política. Pero al mismo tiempo, sentía un ambiente local de cooperación, el cuidado por la naturaleza, relaciones de apoyo mutuo, un sentido de identidad, los vínculos vivos de una historia compartida de tradición, música y religión.

¿Qué significado tiene entonces un comportamiento competitivo, la maximización de las ganancias, la producción de excedentes en este mundo de carencia social, de alegría y sabiduría ancestral? ¿Es ético instalar en las subjetividades comunitarias de Itapecurú Mirim, la ley del deseo que sigue a la acumulación?

En la comunidad de Felipa, IICA junto al SEBRAE, y con el apoyo de la Prefectura Municipal, acordaron organizar una propuesta de desarrollo local sostenible. Pocos meses antes, fuimos invitados a participar en el Congreso Brasileño de Agroecología, organizado por la EMATER del Estado de Rio Grande del Sur, en Porto Alegre. En el Congreso un investigador veterinario – científico consciente y por tanto aprendiz incansable -- presentó una ponencia en la que proyectó a una amplia audiencia numerosas fotografías focalizadas en los ojos de las vacas.

Solicitó que los participantes que observaran el mensaje emocional expresado en los ojos de los animales, preguntando. ¿Cuáles ojos Ustedes consideran que revelan felicidad y cuáles piensan que revelan tristeza? Más del 60% de los participantes coincidieron, sin antes conocer el contexto en el cual estaban inmersas las vacas, que la mayoría de los ojos indicaban tristeza. Se trataba de vacas que estaban confinadas en los establos - animales en "cautiverio" - como el veterinario las calificaba, produciendo carne o leche. Las vacas que expresaban ojos felices, que eran la minoría, pastaban tranquilamente en los campos.



En los mundos rurales campesinos, la cultura y la producción no funcionan separadamente. No hay especialización productiva, como la interpretan los técnicos convencionales y la diversificación productiva camina por otras lógicas. Existe un modo cultural de vida diverso y probablemente irreplicable, que condiciona formas de producción, de acuerdo al ritmo y el mensaje de la naturaleza. Hemos puesto muy poca atención a la experiencia humana de los agricultores familiares o campesinos. No hemos sabido vincular lo tangible y lo intangible, las dimensiones explícitas y las implícitas, la producción con la ética y la estética. No llegamos a incorporar el principio de que toda capacidad técnica debe ser usada para nutrir el bien en los otros.

Hay un mundo de significados, de emociones y de sentidos, que no puede ser captado fácilmente a través de los instrumentos de la medición. La cultura unidimensional del desarrollo generalmente no nos conduce hacia la valoración de las prácticas de las comunidades locales, que llevan consigo modos ancestrales de vida, relaciones con la naturaleza, estilos de conservación y uso de la biodiversidad; que es fuente de sustento de millares de comunidades diferenciadas. La relación de los campesinos de Felipa, con el ganado vacuno, también un valor económico, pero esencialmente, es el resultado de una práctica colectiva repetida por muchas generaciones, un modo de vida al cual están también integrados otros seres, y recursos y en donde es posible rescatar un principio de armonía.



Pasada la conferencia y ya de vuelta a las comunidades, al equipo técnico que realizaba el diagnóstico participativo del Proyecto Felipa - particularmente al estudiante de veterinaria - les hicimos las siguientes recomendaciones:

“No nos interesa tanto para el diagnóstico conocer si el ganado tiene aftosa, o si las vacas sufren de mastitis, o cuantos litros de leche son ordeñados cada día, sino cuál es la relación que tienen los hogares campesinos con las vacas, cómo ocurre el manejo del ordeño, las prácticas de sanidad, el pastoreo”. “¿Queremos saber si las vacas de Felipa están felices?”.



Mejorar la producción de carne y leche en Felipa no significó introducir modelos modernos de producción, sino pequeños cambios en la forma como se hacen tradicionalmente las cosas. Podemos establecer diálogos emocionales y decidir por tecnologías alternativas que se caracterizan por ser sencillas, baratas, respetuosas del medio ambiente y culturalmente eficientes. Esos cambios no nacieron solo de la mera información, del análisis, sino principalmente del conocimiento del contexto y de un despertar de la conciencia.



Entre los campesinos de Felipa y sus pocas vacas siempre hubo interacción, lo que significa, por repetición, la construcción de ciertas conductas con los animales y con la naturaleza. La realidad observada con lentes convencionales no siempre nos permite percibir cómo son las relaciones intangibles. Nos quedamos en la superficie de la vida cotidiana, en lo que es solamente una media verdad o una media mentira.

Una revelación más profunda surge de una intensa relación entre los técnicos y la comunidad, que se funda en la aceptación del otro, del SER negro(a), en su legitimidad. Y también de un contacto espiritual con la naturaleza que abraza todo el territorio.



## Actividad 2: “Profundizando en la experiencia”

**Materiales:** Interrogantes elaboradas en la actividad anterior.  
Computadora y videobeam (en su ausencia,  
papelógrafos y marcadores).

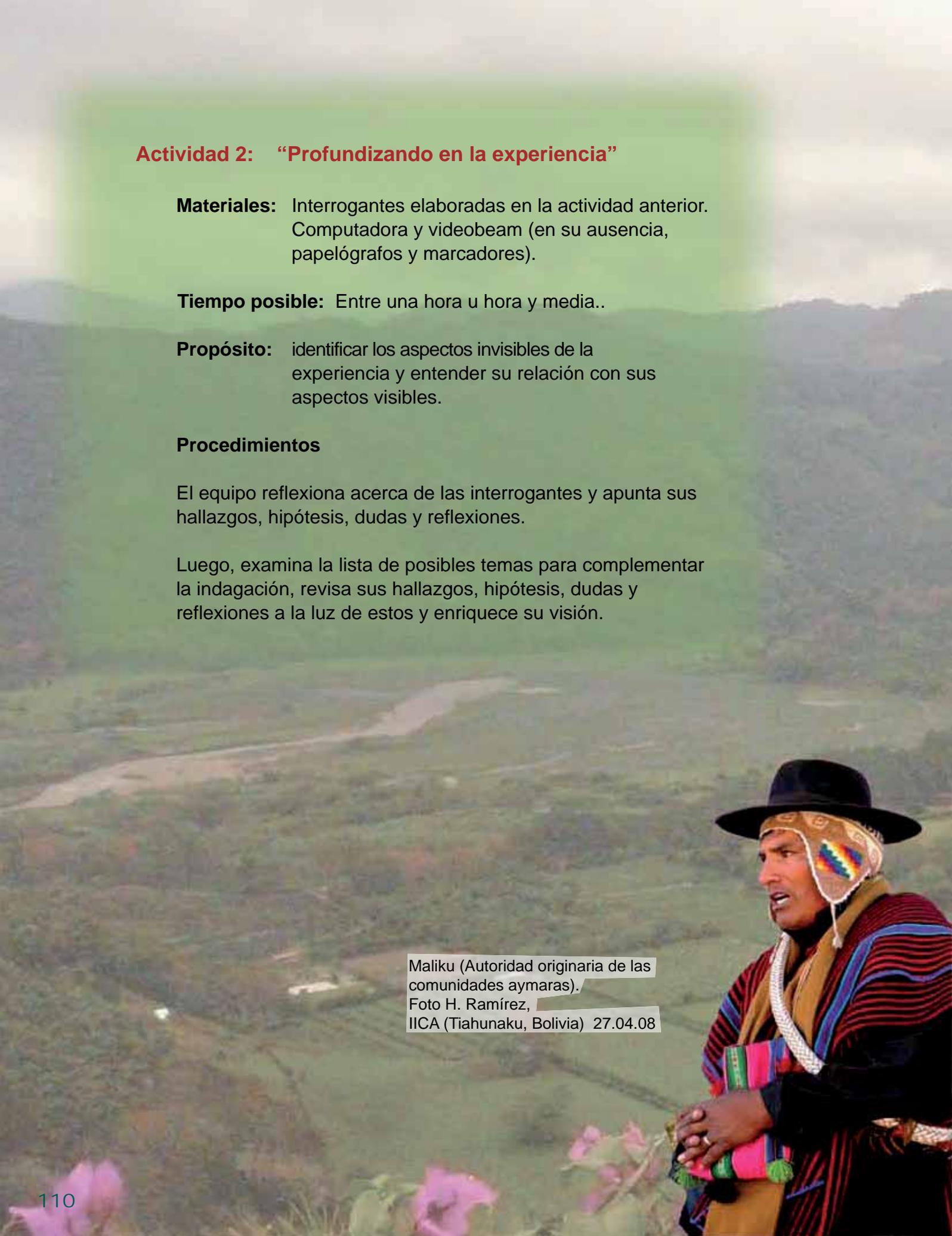
**Tiempo posible:** Entre una hora u hora y media..

**Propósito:** identificar los aspectos invisibles de la experiencia y entender su relación con sus aspectos visibles.

### Procedimientos

El equipo reflexiona acerca de las interrogantes y apunta sus hallazgos, hipótesis, dudas y reflexiones.

Luego, examina la lista de posibles temas para complementar la indagación, revisa sus hallazgos, hipótesis, dudas y reflexiones a la luz de estos y enriquece su visión.



Maliku (Autoridad originaria de las comunidades aymaras).  
Foto H. Ramírez,  
IICA (Tiahunaku, Bolivia) 27.04.08



### Actividad 3: “Complementar la indagación desde otros ángulos de mira”.

**Materiales:** Matriz en página 78

**Tiempo recomendado:** Alrededor de una hora u hora y media.

El último paso de la sistematización consiste en identificar los principales aprendizajes, capacidades e instrumentos construidos en la experiencia, que no hayan sido visibilizados anteriormente.

Se sugiere investigar los siguientes aspectos, en caso que no se hayan mencionado anteriormente. Esta complementación se puede hacer de dos maneras: al interior del equipo de coordinación o en una última actividad con el grupo de sistematización. En este último caso se deben adecuar las preguntas o temas a la comprensión del grupo. La decisión depende del tiempo y del entusiasmo e interés de las personas para indagar y desarrollar más los temas.

Pujllay. Danza que representa la ceremonia de la floración de los campos. Foto J. Chávez, IICA (Tarabuco - Chuquisaca, Bolivia). 02.10.08





Lluch'us, gorros típicos del Altiplano Boliviano. Foto H. Ramírez, IICA (Calle Sagárnaga - La Paz, Bolivia) 18-02-09

Lluch'us, gorros típicos del Altiplano Boliviano.  
Foto H. Ramírez, IICA (Calle Sagárnaga - La Paz, Bolivia) 18-02-09



**Ejemplos de temas para complementar la indagación:**

¿Qué aprendizajes, capacidades e instrumentos han sido generados o construidos en la experiencia, en los siguientes temas?



Elementos traje de “guaso” chileno.  
Foto: Viviana Barraza  
IICA

1. La construcción cultural del territorio:  
¿Cuáles son los aportes de la cultura propia (social, política, artística, ética-valores) que han cohesionado esta comunidad territorial?
2. El rol que ha jugado la cultura propia:  
¿Cómo se ha incorporado la cultura propia en los procesos de gestión, formación, negociación?
3. El ciclo de gestión y las herramientas utilizadas o generadas a partir del proceso que se está sistematizando.
4. Los mecanismos de relación, cooperación, coordinación o negociación establecidos entre la sociedad civil y el Estado.
5. Los aliados estratégicos y las alianzas necesarias desde el territorio
6. La vinculación con las entidades técnicas públicas y privadas.
7. La relación e importancia de las organizaciones y movimientos sociales
8. El aporte que le da la experiencia y los instrumentos generados a la formulación de políticas.

#### **Actividad 4: “Identificación de aprendizajes, capacidades, instrumentos y métodos generados en la experiencia”.**

**Materiales:** Toda la información, instrumentos de análisis y reflexión acerca de la experiencia.  
Matriz sobre aprendizajes, capacidades, métodos e instrumentos.  
Computadora y video beam (en su ausencia, papelógrafos y marcadores).

**Tiempo posible:** entre 2 y 3 horas

**Propósito:** Identificar aprendizajes, capacidades, métodos e instrumentos surgidos o integrados en la experiencia.

**Procedimientos:**

El equipo coordinador revisa los temas de la matriz, los ajusta a la experiencia, eliminando y/o agregando otros que considera más relevantes.

Analiza, reflexiona y llena la matriz.

Foto: Benjamín Chambers  
IICA



## Actividad 5: “Bases conceptuales y categorías de análisis para la preparación del informe de sistematización”

**Materiales:** Toda la información, instrumentos de análisis y reflexión sobre la experiencia.

Computadora y videobeam (en su ausencia, papelógrafos y marcadores).

**Tiempo posible:** Entre 2 y 3 horas.

**Propósito:** Sentar las bases conceptuales y las categorías de análisis del informe.

**Procedimientos:**

El equipo coordinador retoma su hipótesis sobre la experiencia, enriquecida con todo el análisis y define el hilo conductor del informe. Este difiere de la tabla de contenidos en que describe la experiencia desde la trama conceptual y las categorías de análisis relevantes que surgieron, que permitieron aclarar el eje de la sistematización, entender sus “motores invisibles” .

Luego, con base en el hilo conductor, se definen:

- Los contenidos
- Las ilustraciones
- El estilo de diagramación y presentación visuales.

Para concluir, se distribuyen las responsabilidades: quién o quiénes se encargarán de las diferentes tareas de preparación del informe.

Taller de análisis FODA en la  
Comunidad Uni, del Municipio de Palca  
– La Paz, Bolivia  
IICA, (Enero de 2007).







Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura

Dirección de Desarrollo Rural Sostenible

Apdo. postal: 55-2200, San José, Vázquez de Coronado,  
San Isidro 11101, Costa Rica

Tel: (506) 2216-0222

Fax: (506) 2216-0233

E-mail: [iicahq@iica.int](mailto:iicahq@iica.int)

Website: [www.iica.int](http://www.iica.int)