

**LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL SUR Y EN EL NORTE:
¿IGUALES O DIFERENTES?**

**EL PROCESO DEL GRUPO DE TRABAJO DE VOLUNTARIADO
DE LA CONGDE**

Fernando Altamira y Esther Canarias
Iniciativas de Cooperación y Desarrollo
Bilbao, junio 2003

El desafío sigue siendo el mismo: mostrar lo que el orden dominante oculta. Rescatar desde otras miradas las posibilidades de organización alternativas

Dolores Juliano

Un proceso de sistematización significa recorrer un itinerario en el que se van dando pasos, poco a poco, para poder aprender de la propia práctica a partir de la recuperación de la historia y la interpretación crítica. Es un viaje apasionante, porque nos permite reconocer y reconocernos en nuestros logros y limitaciones y extraer aprendizajes de lo que hemos vivido para compartirlos con otras personas e instituciones. Y todo ello de manera colectiva, con lo que de riqueza – y dificultad – entraña. Supone analizar, reflexionar, intercambiar, aprender... La sistematización de experiencias es parte de la construcción de alternativas a un modelo de desarrollo dominante en el que prima el corto plazo, lo efímero y la homogeneidad al apostar por procesos transformadores donde las dimensiones política, pedagógica y cultural son claves en el marco de un desarrollo humano que contribuye al empoderamiento individual y colectivo de hombres y mujeres. Todo un desafío.

A este desafío se enfrentaron 11 organizaciones que participaban, en distinta medida, en el Grupo de Trabajo de Voluntariado de la CONGDE (Coordinadora de ONGD de España)¹. Para ello se formó un equipo sistematizador de 23 mujeres y hombres miembros de dichas organizaciones.

La sistematización es una propuesta que nos llega desde América Latina de la mano de la Red Alforja y de la CEAAL (Comisión de Educación de Adultos de América Latina), entre otras instituciones, donde llevan tiempo sistematizando y contrastando distintas propuestas metodológicas.

Como plantea Óscar Jara, cuantas más personas y en más lugares avancemos en la puesta en práctica de procesos de sistematización de formas muy diversas – incluyendo las aún inimaginables – más elementos tendremos para respondernos a las preguntas actuales y mayores incentivos tendremos para ahondar en la reflexión teórica y en la elaboración de propuestas de futuro².

Es por ello que la sistematización no entiende de fronteras y los desafíos son comunes en el norte y en el sur. El proceso de sistematización del grupo de la CONGDE es un ejemplo de ello.

En este artículo queremos vincular la teoría con una práctica concreta. La teoría hace referencia al método que trabajamos en Iniciativas de Cooperación y Desarrollo influenciada, entre otras personas, por Ó. Jara, A. Gisho, C. Núñez, R. Antillón, S. Martinic, J. Osorio, J. Hleap y M. Pakman. La práctica es la que facilitamos en el Grupo de Trabajo de Voluntariado de la CONGDE en el año 2002. Queremos también lanzar una mirada crítica al proceso seguido, combinando el deber ser del método con la realidad concreta en la que se mueven algunas organizaciones sociales del Norte. Y destacando que este proceso de sistematización que a continuación rescatamos es pionero y surge de la iniciativa, el esfuerzo y la ilusión de este grupo de personas y organizaciones que se acercaron a la sistematización con curiosidad y con dudas, con ganas de entender y aprender a manejarla y de ver su utilidad. También con

¹ Las organizaciones que participaron en este proceso fueron: Entreculturas (VOLPA y voluntariado en el norte), Arquitectos sin Fronteras (ASF), OCASHA – CCS (Cristianos con el Sur), Solidarios, Ingeniería sin Fronteras (ISF), Intermón-Oxfam, Alboan, Setem, InteRed y OCSI (Organización de Cooperación y Solidaridad Internacional). Iniciativas de Cooperación y Desarrollo facilitó el proceso de sistematización.

² Jara, O.: "El aporte de la sistematización a la renovación teórico-práctica de los movimientos sociales", ponencia presentada en *Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina*. Colombia, 1998.

ganas de recrear y aprender de su propio trabajo y de compartirlo y contrastarlo con otras organizaciones³.

EL ITINERARIO⁴

El itinerario que utilizamos consta de unos pasos que actuaron como referente y nos ayudaron a no perdernos en el proceso. Como decimos, este itinerario es un referente que no debe ser rígido sino que en cada caso se adapta a la realidad del grupo que sistematiza su experiencia, a los sujetos que participan, a la realidad que viven, a los ritmos, etc. No todos los procesos de sistematización de experiencias son iguales. El método y sus herramientas deben ser útiles y permitirnos construir un proceso en el que hay un itinerario de pasos a seguir pero en el que quienes participamos vamos acordando y definiendo las herramientas (ejes, indicadores, matrices, etc.). Es, por tanto, un proceso educativo, de intercambio y de multiplicación de aprendizajes entre sujetos y organizaciones.

Paso 1: Exploración y previos.

Dedicamos un primer momento a acercarnos a este término, que muchas veces se utiliza con distintos fines y puede generar confusión. Como comentaba una participante del equipo sistematizador: ¿quién no ha sistematizado alguna vez sus novios? En un segundo momento nos centramos en las expectativas del equipo sistematizador y en cómo surge la idea de sistematizar.

1.1. ¿Qué es la sistematización de experiencias?

Tradicionalmente en el Norte hemos entendido que sistematizar es ordenar información o escribir memorias de talleres. Sin embargo, entendemos la sistematización como un proceso que pretende recuperar la historia de una experiencia y revisarla críticamente, entendiéndola como un proceso histórico y dinámico. A toda sistematización le antecede una práctica que puede ser recuperada, recontextualizada y analizada a partir del conocimiento adquirido a lo largo del proceso. Una de las formas de hacer dicho análisis crítico es a través de preguntas generadoras para la interpretación y lectura del proceso vivido, considerando la relación con las dimensiones política, económica, social, etc. Esta recuperación histórica se realiza para aprender de la propia práctica y mejorarla, rescatando y potenciando sus aspectos positivos y reformulándola. A través de este método también podemos conceptualizar nuestras experiencias y producir conocimiento y nuevas propuestas⁵.

Para ello es fundamental generar un espacio de trabajo basado en la confianza entre las personas y / o las organizaciones participantes. Esta cuestión lleva su tiempo y hay que dedicarle un espacio importante en el proceso.

Otro elemento sustancial de nuestra manera de entender la sistematización de experiencias es la convicción de que todo sujeto posee una percepción y un conocimiento que es producto de su propio hacer. Dicho conocimiento es el punto de partida de la sistematización y los sujetos de la mismas deben haber participado de la experiencia a sistematizar.

Un proceso de estas características, en el que se encontraron una diversidad de personas y ONGD unidas por la cuestión del voluntariado, se planteó como un espacio de encuentro que podía tener una continuidad más allá del propio proceso de sistematización, potenciando el trabajo en red y rompiendo el aislamiento en el que en muchas ocasiones trabajan las organizaciones sociales.

³ Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, *Sistematización del Grupo de trabajo de voluntariado de la CONGDE*, Madrid, 2002

⁴ Ver Anexo 1: Los pasos de un proceso de sistematización

⁵ AAVV: *Mosaico educativo para salir del laberinto*, Edit. Polygone, Red Internacional para la ED y la EP, Vitoria – Gasteiz, 2003

La flexibilidad necesaria en un proceso de sistematización no significa improvisación, sino que se requiere una preparación y unas condiciones que contemplen aspectos personales e institucionales, tal y como señalan Óscar Jara⁶ y la Red Polygone⁷.

En cuanto a las **condiciones institucionales**, no es necesario que se den al 100% desde un inicio siempre y cuando la institución sea consciente de la necesidad de ir trabajándolas. Destacamos las siguientes:

- La condición básica es que la sistematización sea una prioridad para la institución. Hay que tener en cuenta la utilidad y la finalidad de la misma. Debe darse una coherencia y claridad entre la apuesta política (intencionalidad) de la institución que quiere llevar a cabo un proceso de sistematización (que se manifiesta, entre otras cuestiones, en el tiempo de dedicación y recursos económicos, materiales y humanos).
- La institución ha de estar interesada en la búsqueda de la coherencia para el trabajo en equipo, ya que un proceso de sistematización ayuda a identificar las incoherencias entre nuestras prácticas y nuestros deseos y posibilita articular nuevas estrategias. Es un buen momento para generar debate sobre las teorías que sustentan los marcos metodológicos y técnicos de nuestras propuestas y prácticas.
- La institución que desea sistematizar debe tener una propuesta metodológica, un camino trazado, que permita recuperar críticamente el proceso a sistematizar e interpretarlo.
- Por último, es necesario estar dispuestos/as a impulsar un proceso acumulativo en la institución para que no se pierdan los aprendizajes logrados a lo largo de la historia. Este acumulado debe recogerse en registros institucionales.

Para todo ello es necesario que al interior de la institución, así como con otras organizaciones, se abran espacios de participación y de intercambio en los que se pueda debatir, negociar, argumentar, etc. de manera que se favorezca el empoderamiento de los sujetos, la apropiación del proceso iniciado y el fortalecimiento de las organizaciones.

El hecho de que no se den estas condiciones no significa automáticamente que sea imposible o inútil el proceso de sistematización, pero sí es cierto que puede dificultarlo y en algunas ocasiones imposibilitarlo, produciendo desgaste de algunas personas y quemando procesos que podrían haber sido muy interesantes.

Las **condiciones personales** se van forjando en cada uno y cada una en el proceso de formación teórico-práctico y no son condiciones previas que hay que cumplir al 100% antes de iniciar el proceso. Entre ellas destacamos:

- El interés en aprender de la propia experiencia.
- La habilidad para realizar análisis y síntesis, es decir, ir más allá de la mera descripción de lo sucedido.
- La sensibilidad para dejar hablar a la experiencia por sí misma y recogerla como realmente fue y no como hubiéramos querido que fuera.

En el equipo sistematizador presentamos estas condiciones, que fueron valoradas como importantes y aceptadas. Sin embargo, algunas personas participantes plantearon que había cuestiones que se escapaban de su ámbito de decisión, ya que en algunos casos, quienes participaban del equipo sistematizador no tenían el apoyo de la institución para este proceso, que, simplemente, se toleraba. También se valoró como un obstáculo la cuestión del tiempo de dedicación, así como la dificultad de implicar a las y los demás miembros de las organizaciones.

En este primer momento de la exploración y previos reflexionamos también sobre las principales limitaciones y dificultades de la sistematización en lo relativo a las actitudes y a las cuestiones técnicas⁸. Son las siguientes:

⁶ Jara, O. *Para sistematizar experiencias*, Edit. MDEC, México, 1997

⁷ Polygone, *Op. Cit.* 2003

⁸ Polygone, *Op. Cit.* 2003

Las que se refieren a las actitudes:

- Puede ocurrir que no se priorice este método de trabajo, por lo que se convierte en una actividad marginal que no se incorpora a los planes globales de la institución.
- Otra limitación es la vulnerabilidad a la que se enfrentan las personas que participan, ya que se les pide que interpreten lo que ocurrió en una experiencia determinada y que se posicionen. Para que la vulnerabilidad dé paso a un proceso de empoderamiento es necesario trabajar la confianza mutua entre los y las participantes. También hay un peligro de manipulación y parcialidad en el manejo de la información.
- La sistematización requiere un compromiso personal e institucional. Sin embargo, existe el riesgo de que acabe siendo un proceso superficial en el que se participa por compromiso u obligación. Esta actitud no es positiva ante ningún proceso de educación para el cambio social y menos para el éxito de un proceso de sistematización.

Las que se refieren a las cuestiones técnicas:

- Puede ocurrir que las personas que participan en una sistematización no lleguen a comprender los alcances y los límites del método e, incluso, que no dispongan de un itinerario claro y se pierdan en el proceso.
- Otra limitación es la importancia que parece tener todo lo ocurrido. Es necesario priorizar y llegar a acuerdos colectivos, así como definir criterios y categorías para identificar la información clave a rescatar.
- Cuando una institución se propone sistematizar una experiencia debe tener en cuenta que requiere un esfuerzo económico, de tiempo, de materiales, de personas... Debe ser una apuesta institucional.

El equipo sistematizador valoraba la dificultad de entender la especificidad de la sistematización en sí, en qué consiste, de comprender adecuadamente desde el principio a dónde nos iría llevando el proceso en sí y de asimilar tanta información. Estas dificultades se pueden ir trabajando a lo largo del proceso. Así, se destacó positivamente cómo se realizó el acercamiento a la sistematización, los documentos de lectura y las ganas de avanzar en el proceso.

1.2. Nuestra sistematización: expectativas e identificación de dónde surge la idea de sistematizar

En este momento comenzamos a saborear ya el trabajo colectivo del equipo sistematizador.

Las expectativas

Hacer el ejercicio de identificar las expectativas que sobre el proceso de sistematización tiene cada persona que participa y contrastarlas con el resto del equipo sistematizador es importante para situarnos y situar al resto de las personas, para conocernos y reconocernos.

A respondernos a ¿qué esperamos de este proceso de sistematización?, organizamos las expectativas identificadas en 4 grupos que se interrelacionan entre sí:

1. Expectativas **inherentes al proceso**: son las que surgen del propio proceso de sistematización, como, por ejemplo “conocer las herramientas y técnicas de la sistematización: incorporarlas a cada organización para mejorar y fortalecer el trabajo y la organización; compartir experiencias y aumentar el conocimiento de cada uno/a sobre voluntariado (internacional y en sede)”
2. Expectativas que hacen referencia al **contexto** más amplio en el que llevamos a cabo nuestro trabajo en el ámbito del voluntariado, como, por ejemplo, “tomar conciencia del proceso que estamos viviendo, mirar con perspectiva histórica qué está pasando (bagajes ideológicos, manipulaciones, presiones)”
3. Expectativas identificadas **dentro** de cada organización son las que tienen que ver con el impacto de la sistematización al interior de cada organización. Por ejemplo, “compartir con mi propia organización lo que estamos haciendo: herramientas y técnicas que se puedan incorporar e ir descubriendo potencialidades y limitaciones”

4. Por último, las expectativas del **grupo de trabajo de voluntariado** son las que también definimos hacia fuera de cada organización y hacen referencia a lo que tiene que ver con el grupo de trabajo de voluntariado de la CONGDE que va a sistematizar. Por ejemplo: “compartir experiencias concretas sobre formación, acompañamiento, motivación y trabajo con voluntarios/as; enriquecernos mutuamente: compartir recursos metodológicos”

Con esta pregunta tan amplia quisimos abrir el tema de nuestra sistematización, que poco a poco fuimos acotando a medida que fuimos avanzando definiendo el objetivo, el objeto y el eje. Así, a pesar de que pudieran resultarnos muy ambiciosas y amplias, nos sirvieron para contextualizar el proceso, conocernos un poco más al interior del equipo sistematizador y detectar las inquietudes compartidas.

Recuperar de dónde surge la idea de sistematizar

Se trata de una reconstrucción colectiva de la historia en la que se hacen constar los momentos clave que directamente tienen que ver con la decisión de sistematizar y también del contexto local, regional e internacional. Es un momento importante para hacer constar las distintas interpretaciones de lo que se ha vivido.

Para reconstruir la historia es importante contar con **registros**. Son aquellos documentos, actas de reuniones, cartas, programas, fotos, vídeos, materiales elaborados... que nos van ayudar a recuperar información real de cada momento histórico, de manera objetiva y evitan que nos limitemos a recordar la historia como creemos que fue o como nos gustaría que hubiera sido.

En este caso, a través de “La espiral de nuestra historia” reconstruimos el proceso seguido por el Grupo de Trabajo de Voluntariado de la CONGDE, recogiendo los momentos más importantes de su historia y los motivos que les impulsaron a sistematizar sus diferentes experiencias de voluntariado. En esta ocasión no se contó con registros escritos, por lo que hubo que basarse exclusivamente en lo que recordaban las personas que participaron.

Paso 2: Aproximación y Caja de herramientas

Avanzamos en nuestro itinerario con la **definición del objetivo**, la **delimitación del objeto** y la **precisión del eje** de la sistematización.

2.1. El objetivo

Nuestro objetivo no podrá responder a todas las expectativas que identificamos en el paso 1, al ser demasiado ambiciosas pero sí deberá ser coherente con ellas, al menos con algunas.

En el caso del equipo sistematizador de voluntariado de la Congde, identificamos un objetivo de manera colectiva. La pregunta que nos hicimos fue: **¿para qué queremos sistematizar?** Se trataba de definir, de la manera más clara y concreta posible, el sentido, la utilidad, el producto o el resultado que esperamos obtener de esta sistematización⁹. Intentando recoger todas las sensibilidades mostradas, el objetivo resultó ser el siguiente:

*Mejorar el trabajo de voluntariado en sus **dimensiones ideológica, de gestión y de sentimientos** en el contexto de las organizaciones que participan.*

- *Con dimensión ideológica nos referimos a los fines y valores de la organización, así como a la visión política de su acción.*
- *Con dimensión de gestión nos referimos a los medios y herramientas con que contamos en las distintas etapas y procesos de voluntariado en nuestras organizaciones (captación, formación, integración, acompañamiento, evaluación).*
- *Con la dimensión de sentimientos nos referimos a lo que sienten las organizaciones respecto al voluntariado y cómo se siente el voluntariado con la organización.*

⁹ Jara, O. *Op. Cit.* 1997

Mientras que dicho objetivo es el que orientó todo el proceso, cada organización elaboró su objeto y su eje. De esta manera, de un proceso de sistematización se generaron 11 procesos diferentes, con distintos objetos y ejes, ritmos, sujetos, etc.

Es necesario a la hora de identificar tanto el objetivo como el objeto y el eje que todas las personas involucradas en el proceso entiendan el contenido que se le da a cada concepto que aparezca.

En el caso de la CONGDE, definimos el contenido que le damos a la dimensión ideológica, a la de gestión y a la de sentimientos, que además nos ayudó para identificar mejor los objetos y ejes.

Definir el objetivo, así como el objeto y el eje, requiere tiempo y esfuerzo debido a la diversidad de lenguajes, de concepciones y de deseos de las diferentes personas que participan en los procesos de sistematización.

2.2. El objeto y el eje

El objeto y el eje suponen un ejercicio de concreción del objetivo identificado previamente. La pregunta que nos hacemos para delimitar el **objeto** es: **¿qué experiencia(s) queremos sistematizar?** Se trata de escoger la o las experiencias concretas que se van a sistematizar, claramente delimitadas en el espacio y en el tiempo¹⁰. Es muy importante que especifiquemos al máximo.

Tal y como señala Óscar Jara, cuando queremos precisar el **eje** de la sistematización nos planteamos la siguiente pregunta: **¿qué aspectos centrales de esa(s) experiencia(s) nos interesa sistematizar?** Responder a esta pregunta no es sencillo, pero va a ser esencial. El eje de la sistematización es como el hilo conductor que atraviesa la experiencia y que se refiere a aquellos aspectos centrales de esa(s) experiencia(s) que nos interesa sistematizar particularmente en este momento. Una misma experiencia puede sistematizarse desde distintos ejes y un mismo eje puede ser formulado de distintas maneras¹¹. El eje actúa como una mirada práctica a la experiencia que nos va a permitir priorizar y analizar unos aspectos y abandonar otros.

Este momento del objeto y el eje suele resultar difícil, ya que todo nos parece importante y cuesta elegir dejando momentos y cuestiones fuera. Pero uno de los potenciales de la sistematización es que a partir de una experiencia delimitada en tiempo y espacio vamos a poder extraer conclusiones y aprendizajes útiles para otras experiencias, tiempos y lugares.

Presentamos aquí algunos ejemplos de objetos y ejes de la CONGDE:

ASF	
OBJETO	<i>La continuidad en el periodo 2001 de los y las voluntarias de la Demarcación Territorial de Madrid (DTM), registradas mediante su asistencia a las reuniones ordinarias de las DTM durante el periodo 1999-2000</i>
EJE	<i>EL grado de integración-participación de los voluntarios y las voluntarias de los años 1999 y 2000 en las actividades realizadas durante el año 2001</i>

“GRADO DE INTEGRACIÓN - PARTICIPACIÓN”:

Todos los socios, por el hecho de serlo, tienen un grado de integración y participación en ASFE, ya que el mero hecho de asociarse implica integración y el ejercicio del derecho a voto supone participación. A efectos del proceso de sistematización entendemos:

¹⁰ Jara, O. *Op. Cit.* 1997

¹¹ Jara, O. *Op. Cit.* 1997

• **Integración** como la acción y el efecto de entrar a formar parte del voluntariado de la asociación, para lo cual el socio ha de unirse a un grupo de trabajo o contribuir mediante su actividad individual a las actividades del conjunto de la organización.

• **Participación** como la acción y efecto de contribuir mediante presencia, opiniones, ideas o trabajo en las actividades de la asociación.

OCSI	
OBJETO	<i>La participación voluntaria en OCSI de la gente de la zona de Madrid durante el año 2001</i>
EJE	<i>El funcionamiento de las Comisiones de Trabajo de Comercio Justo y Sensibilización de la zona de Madrid</i>

VOLPA	
OBJETO	<i>Los encuentros estatales de postvoluntarios/as Volpa desde 1998 a 2002</i>
EJE	<i>La participación de los postvoluntarios y postvoluntarias</i>

Podemos destacar entre los distintos objetos y ejes, en unos casos por ser comunes y en otros por su especificidad, los siguientes temas planteados en la CONGDE:

- Acogida al voluntariado
- Acompañamiento – continuidad
- Formación - integración
- Post-voluntariado
- Comunicación
- Herramientas
- Funcionamiento

Puede suceder que una organización tenga más claro desde el principio el objeto e incluso el eje y que el objetivo se defina posteriormente. Como venimos diciendo, el método nos debe ordenar y facilitar el trabajo, pero es necesario que no seamos excesivamente rígidos y que lo utilicemos con flexibilidad.

Algunas de las dificultades con las que se encontraron las y los miembros del equipo sistematizador a la hora de trabajar con sus organizaciones el objeto y el eje giraron en torno a:

- poder transmitir qué es un proceso de sistematización
- la falta o la poca implicación de la gente de la organización
- tener que delimitar y elegir
- poder acordar un objeto y eje comunes a los dos niveles de voluntariado: sede y oficina
- encontrar tiempo y priorizar.

Sin embargo, también se le encontró utilidad al trabajo sobre el objeto y el eje en cada organización, en el sentido de que ayudó a concretar, provocó un proceso de reflexión y supuso aprender más acerca de qué es un proceso de sistematización.

Paso 3: Recuperamos la propia historia de nuestro trabajo

Con este tercer paso ya estamos entrando de lleno en la sistematización. Siguiendo a Óscar Jara, dividimos este paso 3 en dos momentos. El primero hace referencia a la Recuperación del proceso vivido: parte descriptiva. El segundo a la Reflexión de fondo: parte analítica y valorativa.

Al igual que en el caso del objeto y el eje, el paso 3 lo llevó a cabo cada organización de manera diferente en base al mismo método de trabajo.

3.1. Recuperación del proceso vivido: parte descriptiva

Reconstruir la historia

En este momento se trata de recoger aquellos momentos y acontecimientos que, de una u otra manera, han marcado el proceso que se ha seguido y que hace referencia al objeto y al eje acordados, así como a los elementos del contexto local, regional y global, que han influido en la misma experiencia a sistematizar. Para ello se pueden utilizar distintas herramientas que permitan recoger esos acontecimientos: gráficos, cronologías, relatos, etc.

En nuestro caso propusimos trabajar con **la espiral de nuestra historia**. Nuevamente es muy importante recoger las distintas percepciones e interpretaciones de todas las personas participantes.

En este momento juegan un papel fundamental los registros. En el caso de la CONGDE cada organización, de manera previa a este momento, presentó los registros que utilizaba habitualmente y la valoración de su utilidad y uso. Algunos registros fueron comunes, tales como actas, informes, evaluaciones y otros más específicos, como las hojas de contabilidad de las organizaciones. Vimos cómo la utilidad del registro dependerá del nivel de uso y de la adecuación a la necesidad para la que fue creado, ya que podemos dotarnos de registros muy completos que nos servirán para casi nada si no los utilizamos. En varios casos se destacó tanto la necesidad de crear registros nuevos apropiados a la realidad y proceso de cada organización y su trabajo como el poco uso que se hacía de los existentes.

A partir de los registros hubo organizaciones que utilizaron nuevas herramientas, tales como **gráficos** recogiendo la frecuencia de las reuniones y la evolución en el número de asistentes que les permitieron manejar con mayor objetividad la información con vistas a la reflexión de fondo.

A la hora de elaborar colectivamente esta espiral pueden comenzar a surgir preguntas y dudas sobre la experiencia. Conviene anotarlas y no contestarlas ni debatirlas. Serán preguntas que nos orienten más adelante, pero que todavía no vamos a responder. Con ellas vamos a elaborar una **Guía de preguntas críticas**¹², que retomaremos en la reflexión de fondo.

Ordenar y clasificar la información

Para ello podemos contar, tal y como propone Óscar Jara, con una **Guía de ordenamiento**. Esta herramienta complementa a la espiral de nuestra historia y la realizamos una vez realizada dicha técnica. Consiste en recuperar, de manera ordenada, las diferentes acciones coherentes con el eje identificado y que hemos llevado a cabo en el tiempo acotado por la espiral.

Es una herramienta que nos va a permitir ordenar y clasificar la información, ubicando los componentes del proceso, siempre atendiendo, tal y como ya hemos mencionado, al eje identificado. Se trata de reconstruir, de forma precisa, los distintos aspectos de la experiencia con una visión de proceso.

En el caso de la CONGDE propusimos un modelo de guía que después cada organización adaptó a su propio proceso. Presentamos el ejemplo de una de ellas.

Fecha	Acción	Objetivo	Papel del Voluntariado	Método	Logros (para institución y voluntariado)	Dificultades (para institución y voluntariado)	Contexto	Opiniones Observaciones
1996 (fin de	Encuentro de	Encontrarse y	- Acudir como	Tiempos para	- Primera iniciativa	- Disparidad	- Convivían dos formas	- Participaron 20 personas

¹² Jara, O. *Op. Cit.* 1997

semana)	voluntariado retornado	poner en común la experiencia de voluntariado	participantes, pero no implicación en la organización	reflexión, grupos, dinámicas	de encuentro - Reunir gente muy interesante y plural (recién retornada y antigua)	- No había propuesta clara ni para el encuentro ni a posteriori	muy distintas de entender el voluntariado - Auge cuantitativo - Convivan objetores y voluntarios - Carencia de procedimientos unificados de selección y formación	aproximadamente (no sabemos cuántas fueron convocadas). Parece que la convocatoria se hizo de forma preseleccionada. - No había una propuesta definida - Muy al estilo del antiguo director - Valorado muy positivamente por quienes participaron
---------	------------------------	---	---	------------------------------	--	---	--	--

En las guías de ordenamiento se recogen una serie de elementos que hacen referencia a cada una de las acciones identificadas en la Espiral de nuestra Historia y nos permiten reconstruir el proceso de manera objetiva y crítica. En ocasiones su realización puede resultar algo densa. Las columnas del contexto y de las opiniones y observaciones son muy importantes, siendo esta última donde se recogen aquellos puntos de vista personales y subjetivos del proceso, cuestiones fundamentales para un proceso de sistematización. Este momento hace referencia a lo valorativo del proceso y nos puede ayudar a elaborar nuevas preguntas e hipótesis que orienten nuestro trabajo posterior y nos permitan profundizar.

Es posible que mientras realizamos la Guía de ordenamiento nos surjan nuevas dudas y preguntas, las cuales pueden identificarse además teniendo en cuenta los logros, las dificultades, las opiniones y observaciones que hayamos identificado en la Guía.

Propusimos al equipo sistematizador una **Ficha de procedimiento**, en la que se recoge el procedimiento empleado en cada uno de los pasos, para tener conciencia, una vez finalizado el proceso, de cómo se ha llevado a cabo y de si ha resultado ser participativo. Esta ficha nos permitió evaluar el proceso seguido en cada organización y extraer conclusiones acerca del mismo a través de preguntas como: ¿quién elaboró el eje?, ¿cómo se elaboró la espiral?, etc.

	Quién	Con quién	Cuándo	Cómo
Objetivo				
Objeto				
Eje				
Espiral				
Guía de Ordenamiento				
Preguntas				
Conclusiones				

Entre las dificultades con que se encontraron las personas del equipo sistematizador a la hora de realizar la guía de ordenamiento destacamos:

- la falta de tiempo (de hecho varias se descolgaron ya en este momento del proceso y no pudieron llevar a cabo el paso 3 tal y como lo planteamos)
- contar con pocos registros
- la dispersión de los y las colaboradoras
- las dificultades de comunicación por correo electrónico.

Como utilidad de la realización de la guía de ordenamiento se destacó:

- la identificación de problemas y dificultades que no se veían porque las cosas funcionaban por lo que puede ayudar a prevenir
- es útil todo tipo de actividades
- evidencia todo el trabajo que se realizó, que fue más del que se pensaba
- llevó a racionalizar intuiciones
- la experiencia de descubrir que la historia habla cuando la miras atentamente
- supuso aprender más acerca de qué es un proceso de sistematización

3.2. Reflexión de fondo: parte analítica y valorativa

Todo lo avanzado hasta ahora tiene sentido si hacemos la reflexión de fondo. Vamos a intentar respondernos a la pregunta: **¿por qué pasó lo que pasó?** Aquí retomamos todas las preguntas y dudas que nos han ido surgiendo y que las fuimos recogiendo en la guía de preguntas críticas. Ellas nos van a permitir realizar, de manera colectiva, un análisis crítico así como una interpretación y valoración de nuestra experiencia. Con este paso podremos obtener conclusiones, que no soluciones, que contribuirán a orientar nuestro trabajo futuro.

Algunos ejemplos de preguntas críticas de varias organizaciones que avanzaron en el proceso de sistematización:

- ¿Por qué no tenemos mucha gente nueva participando activamente en comercio justo o en sensibilización?
- ¿En qué medida inciden la identificación con la organización y el sentimiento de pertenencia con la participación?
- Si espontáneamente no hay gente que esté al mismo tiempo en la estructura de la organización y a la vez en contacto con la “base”, ¿cómo se garantiza que la estructura responda a la realidad?
- ¿Por qué se llevan a cabo un gran número de actividades sin haber realizado una nueva programación?
- ¿Por qué hay poca reflexión sobre la evaluación a largo plazo de los procesos y programación en base a objetivos?

Todo el trabajo de análisis, reflexión, interpretación crítica, etc. que venimos realizado hasta ahora, ha de llevarnos a poder formular conclusiones en torno al eje de sistematización planteado a partir de las respuestas a las preguntas que nos hemos ido haciendo. Es una cuestión que requiere tiempo y energía. Óscar Jara plantea que estas conclusiones pueden ser tanto teóricas como prácticas. Las teóricas pueden ser formulaciones conceptuales surgidas directamente de lo reflexionado a partir de la experiencia, que podrán contrastarse con referentes teóricos y metodológicos que identificaremos. También se podrán formular hipótesis que apunten desde esa experiencia práctica a una posible generalización de aprendizajes de mayor alcance teórico. Las conclusiones prácticas pueden ser aquellas enseñanzas que se desprenden de la(s) experiencias(s), que deberán tomarse en consideración para mejorar o enriquecer futuras prácticas, tanto propias como ajenas.

Paso 4: Compartimos algunas conclusiones

A partir de lo aportado por las organizaciones del equipo sistematizador y cruzándolo con Fundamentos teóricos y metodológicos Iniciativas de Cooperación y Desarrollo elaboró un **documento de trabajo** ordenado en varios bloques.

1. Evaluación
2. Formación
3. Ideología – Opciones
4. Operatividad:
 - a. Planificación
 - b. Reuniones
 - c. Toma de decisiones
 - d. Canales de comunicación y participación
 - e. Continuidad del voluntariado
5. Sujetos
 - a. Perfil
 - b. Aspectos a tener en cuenta

En este documento se recogieron las conclusiones prácticas y teóricas, las reflexiones, los aprendizajes, las dudas, etc. que las organizaciones manifestaron en torno al objetivo común y los objetos y ejes particulares y se enriqueció con aportes teóricos y metodológicos.

Se trataba de un borrador para el debate y la reflexión. El documento y su debate supusieron un salto de lo particular a lo general. Para ello trabajamos en grupos en torno a esta guía de preguntas:

0. ¿Qué nos llama la atención del documento?
1. ¿En qué estamos de acuerdo? ¿En qué no?
2. ¿Qué identificamos como dificultades y problemas?
3. ¿Qué salida le hemos ido dando en nuestras organizaciones a cada dificultad y problema? Como hacerles frente: algunas propuestas e ideas de otras organizaciones.

Se trataba de generar un debate y una reflexión colectiva y, en su caso, acuerdo. Las conclusiones que se elaborasen, no tenían que ser conclusiones de acuerdos, ya que en realidad nos encontrábamos ante 11 procesos diferentes de sistematización.

Por último, cada organización respondió a las siguientes preguntas orientadas a futuros compromisos y trabajo en común.

¿Qué podemos trabajar cada organización a partir del proceso de sistematización que hemos llevado a cabo?

¿Qué podemos trabajar como grupo de trabajo de Voluntariado de la CONGDE a partir de este proceso de sistematización?

Paso 5: Una opinión

En este último pasos recogemos una mirada desde fuera. Lo llamamos así porque aquí se plantea la visión de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, como agentes externos, de las dudas, reflexiones, propuestas y realidades que trabajaron y compartieron en este proceso las personas y organizaciones participantes. Es, en definitiva, un intento de **objetivación** de los diferentes contenidos que han aparecido en la sistematización.

Todo ello está en el documento que elaboramos fruto de todo el proceso del Grupo de trabajo de voluntariado de la CONGDE y de cada organización, para poder ser analizado y trabajado por cualquiera que tenga la posibilidad de acercarse a este proceso. Y podrá tener también su propia opinión, distinta de la que en este paso se presenta.

Esta mirada desde fuera se articuló en torno a los mismos temas del documento de trabajo que ya se había debatido. Tras su lectura trabajamos las siguientes preguntas:

En primer lugar, trabajamos por organizaciones sobre la utilidad y la concreción de lo que se recogía en “Una opinión”: ¿qué nos parece útil para nuestras organizaciones y qué se puede concretar? La idea era realizar un análisis, pero sin llegar en ese momento a compromisos, ya que sería cada organización quien lo retomaría cuando lo considerase oportuno.

En segundo lugar, nos planteamos la misma cuestión desde el punto de vista del Grupo de Trabajo de Voluntariado de la CONGDE.

Por último, destacamos tres cuestiones fundamentales en torno a este proceso de sistematización:

1. Las ONGD participantes y el Grupo de Trabajo de Voluntariado la CONGDE tienen el desafío de enriquecer esta sistematización con otros **fundamentos teóricos y conceptuales**, que les permitan dar el salto de la experiencia concreta que han sistematizado a otras experiencias. Estos aportes se deberán centrar en las cuestiones planteadas en la sistematización.
2. También las ONGD y al Grupo de Trabajo de Voluntariado de la CONGDE tienen por delante la elaboración de una **agenda** de trabajo con aquellos elementos aparecidos en esta sistematización. Esto supone que deberán priorizar unas cuestiones sobre otras.
3. Otra cuestión importante es la **socialización**. El documento elaborado a partir de este proceso pertenece a las organizaciones que participaron y ellas son quienes han de decidir qué difusión se da del mismo y de qué manera. Unas primeras destinatarias serían el resto de las personas miembros de las organizaciones implicadas, así como la propia CONGDE. Otra tarea de este equipo sistematizador será decidir qué y cómo se socializa. En la sistematización es un cuestión muy importante la difusión y comunicación de los aprendizajes. Es un desafío intentar llegar a más gente para intercambiar, debatir, generar reflexión, etc.¹³

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Como decíamos al inicio de este artículo, el proceso de sistematización del Grupo de la CONGDE fue posible gracias a la iniciativa, el esfuerzo, la curiosidad, las ganas de aprender de la propia historia y de compartir y contrastar los aprendizajes de quienes participaron. Fue un proceso muy rico y complejo al mismo tiempo, que, a pesar de todo, tuvo sus limitaciones y no siempre se dieron aquellas condiciones que valoramos necesarias para un proceso de sistematización.

¿Por qué es importante la sistematización de experiencias? En este sentido podemos concluir que se trata de un proceso a través del que las organizaciones sociales, ONGDs, instituciones, etc. aprovechan el potencial que tiene su propia experiencia al recuperar su práctica, extraer aprendizajes y conceptualizar para mejorar la propia y también la de otras organizaciones, instituciones, etc. Tiene la mirada puesta en socializar los aprendizajes y articularse con otros y otras. Supone reconocerse capaces de valorar la propia experiencia y de generar conocimiento. Un proceso de sistematización lleva a pararse a reflexionar a contrastar la propia práctica con aportes teóricos que permiten salirse de la burbuja de activismo e inercia en la que en ocasiones se mueven las organizaciones e instituciones.

Fue importante combinar en el grupo de la CONGDE el trabajo sobre aspectos de fondo de cada sistematización con cuestiones y dudas sobre el método propuesto. Constatamos también que la realidad descrita, las necesidades, la potencialidad de la sistematización son compartidas para el caso de experiencias en el norte y en el sur. Habrá que adaptar el método a las distintas realidades y procesos, pero los desafíos son comunes en el Sur y en el Norte.

Ahora bien, la sistematización, según cuál sea el marco teórico – ideológico desde el que se aborde, según cómo se emplee, contribuirá o no a la construcción del desarrollo humano y generará un proceso de enseñanza – aprendizaje, transformador y de empoderamiento de las personas e instituciones. Como en todo proceso colectivo, nos encontramos con el riesgo de que no resulte útil, que no facilite la participación y el fortalecimiento de las organizaciones e incluso de quemar procesos y oportunidades al tratarse de una sistematización superficial por compromiso u obligación.

¹³ Se puede conocer el documento que el Grupo de Trabajo de Voluntariado de la CONGDE decidió socializar en www.cononline.com/alboan/archivos/61.pdf

Ante el desafío de la sistematización de experiencias nos podemos hacer varias preguntas. Parece que la pregunta inicial deberá tener que ver con el **QUÉ**: qué vamos a sistematizar. Tendrá que ser una experiencia que consideremos significativa y que hayamos vivido de una u otra manera, en uno u otro momento, quienes vamos a sistematizar.

La siguiente pregunta que nos surgiría inmediatamente tiene que ver con el **CÓMO** se sistematiza. Para ello podemos contar con un conjunto de pasos, herramientas procedimientos, técnicas articuladas en torno a un método participativo que adaptaremos a cada proceso. Pocas veces tendremos una respuesta única y cerrada ante una duda de método. Contaremos con la respuesta: “depende”¹⁴, que nos permitirá ser flexibles a la realidad de cada proceso.

Ahora bien, tenemos el qué y el cómo, pero de poco nos servirán si no nos planteamos el **PARA QUÉ** sistematizamos. Es en esta cuestión donde podremos identificar nuestra apuesta por un desarrollo humano alternativo al modelo dominante, y la sistematización allá donde se lleve a cabo puede contribuir a la toma de conciencia y a la participación real en la que se redistribuye el poder en un proceso de empoderamiento de carácter personal y colectivo, político, cultural, educativo y social.

Muy ligada al para qué nos encontramos el **QUIÉNES** van a sistematizar. Esta pregunta es clave en un proceso como éste que defendemos participativo y que debe contribuir al empoderamiento. El punto de partida es haber vivido la experiencia. Habrá que analizar quiénes estuvieron implicados en la experiencia y de qué manera para ver cuál ha de ser su espacio en el proceso de sistematización. Esta cuestión está muy ligada también a la toma de decisiones y la distribución del poder.

Por último, nos planteamos el **CUÁNDO** sistematizamos y en este sentido habrá que analizar si se dan las condiciones institucionales y personales para ello (que también son parte del cómo y quiénes sistematizan), siendo conscientes de que es un proceso que requiere esfuerzo, recursos y ser priorizado, tanto a nivel individual como institucional.

Son muchas las cuestiones planteadas. Sin embargo, no tenemos que tener respuesta a todas antes de empezar. Sí la intención y el interés por parte de la institución y de las personas implicadas de responderlas a lo largo del proceso. La sistematización sigue siendo un desafío en el Norte y en el Sur que invita a correr el riesgo de participar e implicarse sin manejar todas las respuestas y contribuye a formarnos como personas y organizaciones críticas y creadoras de nuevas alternativas.

BIBLIOGRAFÍA

Alboan, Hegoa e Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe: *Sistematización de experiencias de Desarrollo Humano. Memoria del taller 3*. Bilbao, 2002

AAVV: *Mosaico educativo para salir del laberinto*. Edit. Polygone, Red Internacional para la ED y la EP. Vitoria – Gasteiz, 2003 (www.polygone.net)

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, *Sistematización del Grupo de trabajo de voluntariado de la CONGDE*. Madrid, 2002
(www.cononline.com/alboan/archivos/61.pdf)

¹⁴ Alboan, Hegoa e Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe: *Sistematización de experiencias de Desarrollo Humano. Memoria del taller 3*. Bilbao, 2002

Jara, O. *Para sistematizar experiencias*. Edit. IMDEC. México, 1997

Jara, O.: "El aporte de la sistematización a la renovación teórico-práctica de los movimientos sociales", ponencia presentada en el *Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina*. Colombia, 1998

Anexo 1

LOS PASOS DE UN PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Los pasos de un proceso de sistematización

