

La sistematización de proyectos culturales ¹

Roberto Guerra V. ²

¹ Tomado del Libro “Elaborando un proyecto cultural. Guía para la formulación de Proyectos Culturales y Comunitarios” del mismo autor y de próxima aparición. Editado por Escuela de Gestores y Animadores Culturales.

² Director Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac, Chile.
www.robertoguerra.wordpress.com

Casi por regla, las intervenciones culturales o comunitarias concluyen cuando el proyecto aparece en sus aspectos formales como **ejecutado**, es decir, con sus actividades centrales realizadas y cuando ya se ha producido el cierre del proceso con los beneficiarios.

Paradójicamente, y pese al enorme volumen de iniciativas desarrolladas en este terreno, la documentación y socialización de la prácticas de intervención sociocultural sigue siendo escasa, resultando en algunas ocasiones, toda una proeza encontrar registro físico de dominio público de los proyectos que se realizan en el territorio. Pese a que la tecnologías de la información han contribuido enormemente a la visibilización de un creciente número de iniciativas, la balanza sigue inclinada hacia dar cuenta de **lo que se hace**, más no necesariamente, de **cómo se hace** y lo que se genera a partir de dicho quehacer.

En este tránsito, las demandantes dinámicas institucionales, la falta de recursos para apoyar esta labor, inhibiciones y temores -justificados o no, como el popular **miedo al lápiz**- constituyen quizás algunos de los mayores obstáculos para el desarrollo de experiencias en este campo.

“Los profesionales de la gestión cultural absorbidos por las responsabilidades del hacer aquí y ahora, en circunstancias tan críticas como cambiantes, muchas veces añoran el ‘reflexionar’ y lamentan no poder detenerse a analizar y sistematizar sus experiencias, profundizar o actualizar sus conocimientos”.³

Ocupados en los vaivenes del hacer, y en ocasiones, dado el escaso acompañamiento de las instituciones financieras, la ejecución de proyectos se reduce en no pocos casos, a la ejecución y logro de los productos, descuidando la generación de conocimiento y socialización de los aprendizajes emanados de su propio quehacer.

En un sector que destaca por su dinamismo y diversidad, enfrentamos el desafío de generar y poner en circulación las experiencias y sus aprendizajes, como contribución al fortalecimiento y desarrollo del campo de la intervención sociocultural. Como señala Alayón, se requiere que nuestras prácticas logren superar el pesimismo de lo cotidiano y se ocupen de **rescatar el optimismo de la voluntad** expresado en resistencias y propuestas.⁴ Transitar de la constatación y la queja, a la generación de respuestas.

En cultura, al trabajar en el terreno de **lo sensible**, una serie de procesos, vivencias personales y colectivas -finalmente sentidos- resultan difíciles de contener en los márgenes de los informes, tradicionalmente enfocados a relevar los productos y la gestión del proyecto. Valiosa información que puede contribuir de manera decisiva a fortalecer el desarrollo de nuevas experiencias, quedan archivadas en la memoria individual, los computadores o pasan al olvido. En este marco, la sistematización ha ido ganando adeptos en el campo de la cultura, dada la necesidad de superar el análisis formal de los procesos contenidos de común en los informes y lograr transmitir de forma cabal la experiencia realizada. Desde una perspectiva más general y de continuidad de la intervención realizada, la sistematización de la experiencia - digamos por ahora **de aquello que llevamos a cabo**- marca un giro con respecto al sentido del quehacer y sus resultados, permitiendo mirar y comprender de mejor manera nuestro trabajo.

³ Bayardo, Rubens. “Cultura, artes y Gestión. La profesionalización de la Gestión Cultural”. Pág. 6.

⁴ Alayón, Norberto. “Crisis Social y Marginalidad”. Pág. 106.

La Sistematización: conceptos

Dado el carácter multívoco y polifónico del concepto, existen diversas miradas acerca de qué es sistematizar y como llevar a cabo un proceso de sistematización. Esto se relaciona con las intencionalidades que se le otorgan, sus desarrollos prácticos y las condiciones de trabajo en que puede realizarse. Como señala Diego Palma, las primeras aproximaciones a la sistematización daban cuenta ya, de la dificultad del consenso respecto de las propuestas que con ese nombre se han levantado en América Latina, existiendo una tensión entre el entusiasmo que despierta entre los educadores populares y la heterogeneidad de respuestas surgidas, algunas de ellas en franca oposición entre sí.⁵

Con sus similitudes y diferencias respecto de la investigación Acción Participativa, IAP, su conceptualización como *opción investigativa*, su carácter más operacional que teórico, la sistematización se ha ido abriendo paso a partir de la experiencia, en una primera etapa, desde las agencias de desarrollo y ONG`s, a su progresiva utilización por educadores, grupos de base e instituciones.

Para Rosa M. Cifuentes,⁶ el concepto de sistematización incluye diversas posibilidades entre las que se contemplan:

- La organización de información sobre las prácticas.
- La reconstrucción de las experiencias en su contexto, que supera el carácter descriptivo, rescatando de forma integral lo particular y cotidiano.
- La mirada crítica, reflexiva y prospectiva sobre las experiencias que permite trascender el nivel de las apariencias, comprenderlas y mejorarlas.
- El desarrollo de procesos metodológicos para la construcción de conocimientos teóricos particulares.
- Una propuesta metodológica para construir conocimientos desde la práctica.
- Un proceso de reflexión, reconstrucción, recuperación, confrontación y socialización colectiva de conocimientos desde la práctica para captar su significado.
- El producto escrito de procesos de reflexión, reconstrucción y análisis de las experiencias.

Como se desprende de lo anterior, la sistematización se puede definir de distintas maneras, dependiendo de la concepción que se tenga de ella. Revisemos algunas perspectivas.

- "proceso de racionalización de la realidad a partir de la experiencia. Búsqueda de información para responder a interrogantes, negar o probar hipótesis, construir nuevas teorías y estrategias operativas de beneficio profesional y social". (Gómez Baena, 1991).⁷
- "un proceso permanente, acumulativo de creación de conocimientos a partir de la experiencia de intervención, como primer nivel de teorización sobre la práctica, que representa articulación con la teoría, expresando a nivel conceptual la riqueza y dinámica de la práctica", Barnechea, González y Morgan (1992).
- "... interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han

⁵ Para mayor detalle, ver su trabajo "Estado actual de la sistematización". CEAAL, 1992.

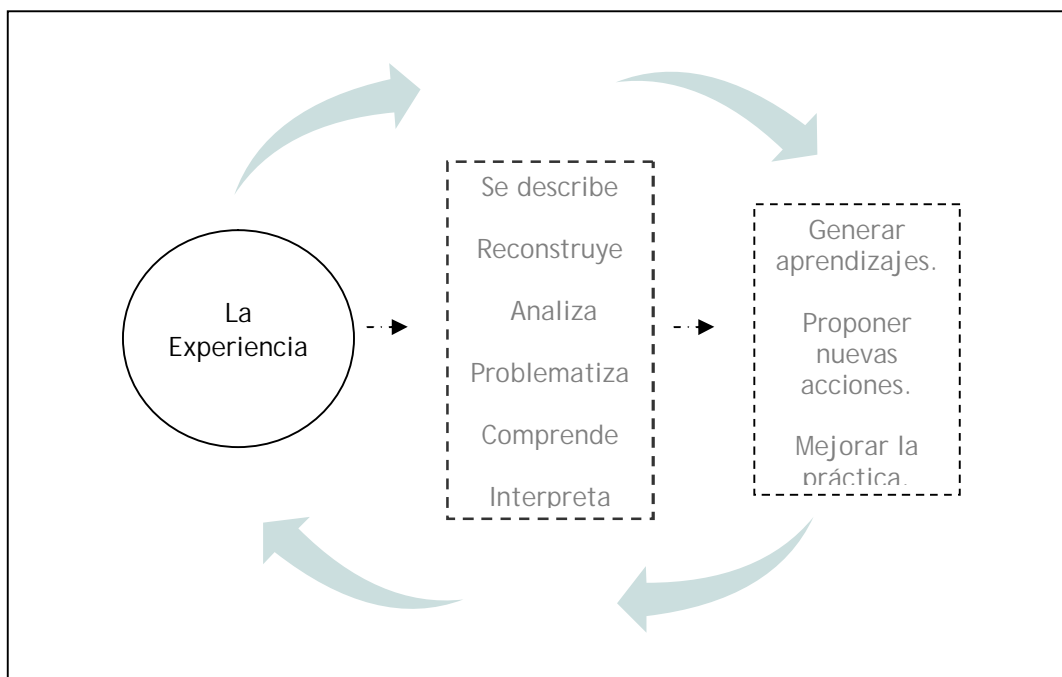
⁶ En "La sistematización de la práctica del Trabajo Social". Pág 27.

⁷ Op. Cit. Pág. 29.

intervenido, cómo se han relacionado, por qué lo han hecho de ese modo y cómo puede enriquecer la práctica". (Jara, s/a)⁸

- "Como actividad teórica práctica, la sistematización sirve en dos campos: para mejorar la práctica, articula el saber popular y análisis académico, rescatando aprendizajes de la práctica cotidiana de los sectores populares; y en la medida en que se devuelva a ellos contribuye a potenciar su capacidad de reconocerse como sujetos portadores de conocimientos, experiencias y posibilidades de ser actores de transformación social"⁹
- "Un proceso intencionado de creación participativa de conocimientos teóricos y prácticos, desde y acerca de las prácticas de transformación emancipadora, con el propósito de que ésta pueda de mejor manera lograr sus finalidades de contribuir al desarrollo creciente de la fuerza y de las capacidades de los sectores populares para que, conformándose como sujetos colectivos, puedan ser verdaderos protagonistas en la identificación y resolución de sus necesidades y anhelos" (Félix Cadena)¹⁰

A modo de síntesis, entendemos la sistematización como un proceso de conocimiento profundo de la práctica que desarrollan los agentes culturales, que busca reconstruir, analizar, problematizar y comprender la experiencia, para la generación de aprendizajes significativos respecto de esta, en perspectiva del mejoramiento de la práctica.



⁸ En "La sistematización de experiencias comunitarias en el proceso de educación superior transformadora". Pág. 5.

⁹ Op. Cit.

¹⁰ En "La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas". Pág. 14.

Consideraciones generales

No siempre las condiciones para sistematizar se generan en el momento que pensamos, lo que no quiere decir *a priori* que se deba desechar este propósito. En ocasiones, pueden pasar meses o años, antes que sea posible realizar esta tarea. Valga lo anterior para insistir en que la sistematización en tanto proceso, constituye una acción que requiere establecer objetivos, límites de tiempo y espacio, además de destinar los recursos necesarios para llevarla a cabo. De allí que no se debe confundir con el tradicional "informe final" del proyecto, o con una sumatoria de testimonios en los anexos como en ocasiones se suele ver.

Pero, ¿que diferencias hay entre el informe final del proyecto y una sistematización? Por su naturaleza, el informe constituye un ejercicio administrativo que en lo fundamental presenta una relación de hechos articulados en torno de la ejecución del proyecto, teniendo como propósito central demostrar la realización de las actividades comprometidas y presentar el nivel de resultados obtenidos. En ese sentido, constituye un documento pensado para un tercero con quien existe una relación vinculante en lo administrativo, político y financiero, de allí que su utilidad o capacidad de replicar una experiencia a partir de esta información sea escasa. En contrapartida, al sistematizar un proyecto se ponen en evidencia las claves que hicieron posible el logro de sus resultados.

Así, la experiencia se puede proyectar en la medida que se comprenden sus sentidos y estrategias, entregando los elementos que hagan posible su replicabilidad en otro contexto, de mediar las condiciones necesarias. No se trata, por tanto, de un ejercicio autocomplaciente, de auto validación de lo realizado, por mucho que se aprecien los logros alcanzados. Se trata de un examen crítico, en donde las falencias, dificultades e incluso retrocesos, constituyen aspectos clave para la comprensión de los procesos y como tal, se debe dar cuenta de ellos.

¿Qué vamos a sistematizar?

La sistematización es un proceso que se ocupa de la práctica, que busca *reconstruir* la experiencia a partir de su análisis crítico y problematización. De allí que se plantee como un proceso que supera la simple organización de la información de nuestro quehacer, buscando adentrarse en la experiencia misma, sus claves y dinámicas, para la generación de conocimiento *desde* la práctica.

"En la sistematización, el objeto de conocimiento es la experiencia de intervención -la práctica-, donde nos miramos a nosotros mismos (lo que establece una íntima relación con la dimensión subjetiva del conocer) y a la relación con los sujetos populares con quienes interactuamos. Sus objetivos se refieren, en última instancia, a la proyección, mejoramiento y corrección de la práctica. Es un conocer producto de una acción, pero que da lugar a otra acción" ¹¹

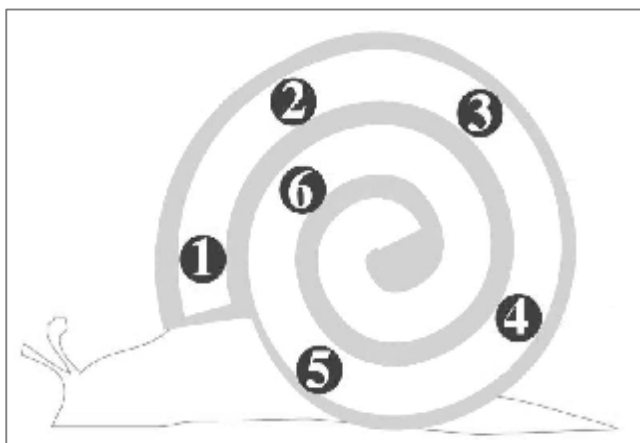
Cada experiencia es única, por lo que al sistematizar buscamos rescatar su sentido y especificidad, como posibilidad de mejoramiento de estas y del sistema donde se insertan, siendo desde esta perspectiva, tan importantes los productos, como los procesos.

¹¹ Barnechea, María Mercedes; González, Estela; Morgan, María de la Luz. "La sistematización como producción de conocimientos". Pág. 7.

A objeto de graficar una -dentro de varias- posibilidad para desarrollar este proceso, tomaremos como referencia el *método del caracol*. Elaborado por el equipo del proyecto "Giza Garapena-compartiendo experiencias", esta propuesta distingue seis pasos: un punto de partida que se ubica en la experiencia, y un punto de llegada, relacionado con la generación de aprendizajes, y que se puede resumir de la siguiente forma: ¹²

1. **La práctica:** La experiencia constituye el inicio o punto de partida del proceso de sistematización, por lo que la participación de quienes vivieron la experiencia es fundamental. En esta etapa se recogen y nivelan expectativas a la vez que organiza el proceso en su conjunto

2. **Definir los propósitos:** Al comenzar, es necesario definir lo que se quiere sistematizar, pudiendo distinguir al menos tres niveles: La práctica del equipo, reflexionando acerca de su propio trabajo; la práctica de los grupos o comunidades, y la relación que se produce entre ambos con motivo de la intervención.



3. **Reconstrucción de la experiencia:** En esta etapa, recurrimos a los registros que poseemos de nuestro proyecto (ver capítulo, la ejecución del proyecto), los que podemos complementar con entrevistas, grupos focales, y otras técnicas. Con ello buscamos reconstruir lo realizado, las acciones, dificultades, resultados, en función de identificar las etapas e hitos del proceso.

4. **Análisis y reflexión de la experiencia:** Con la información recogida, se profundiza el análisis crítico de la experiencia, buscando comprender su significado, alcances, y las razones que explican porqué sucedieron las cosas.

5. **El punto de llegada:** Como en todo proceso de reflexión, en esta etapa se busca establecer algunas conclusiones acerca de los aprendizajes obtenidos mediante la experiencia a través del proceso de sistematización, de igual modo, la forma en que compartiremos con la comunidad los resultados.

6. **Generación de conocimientos:** Finalmente, las conclusiones pueden ser complementadas y enriquecidas con reflexiones teóricas y metodológicas que puedan ser de utilidad para otros agentes a la vez que identificar los aspectos de la experiencia que pueden ser generalizables y así colaborar en el desarrollo de otras intervenciones o establecer las condiciones de replicabilidad de nuestro proyecto.

¹² Op. Cit. Pág. 50

¿De que fuentes surge la información?

La información requerida para el proceso de sistematización puede tener diversas fuentes y requerir del uso de diversas técnicas. Dentro de las llamadas **fuentes primarias**, encontramos una serie de materiales que por lo general los proyectos generan y que se recogen en diversos formatos. Desde documentos, cartas e informes de gestión, actas, a las piezas gráficas, informativos, memoria de actividades, registros audiovisuales, fotografías, se va configurando un amplio volumen de material que aporta valiosa información al proceso de sistematización.

En el terreno de las técnicas, el repertorio es amplio y su uso dependerá de las condiciones con que se cuente para llevar a cabo esta labor. Desde la reflexión del propio equipo promotor (ejecutores del proyecto), la reflexión individual (cartas, crónicas, reportajes, etc.), entrevistas semiestructuradas a informantes clave y/o expertos, grupos focales, al taller, y uso de técnicas de expresión gráfica y juego.

¿Qué elementos considerar al sistematizar?

- La generación de la experiencia.
- Aquello que nos propusimos lograr.
- El marco institucional y los recursos existentes.
- El contexto de la intervención
- Las actividades realizadas.
- La metodología utilizada.
- El perfil del recurso humano y los participantes de la experiencia.
- Las comunicaciones y las estrategias de difusión.
- Las redes y articulaciones establecidas previo y durante la ejecución de las acciones.

Conclusiones y aprendizajes

Como se ha visto, al sistematizar nuestras experiencias, aprendemos de cómo hacemos las cosas, lo que podemos llegar a hacer y lo que se requiere movilizar para conseguirlo. Es por eso que la generación de aprendizajes a partir de la experiencia, abre una serie de posibilidades tanto para profundizar lo realizado -capitalizando lo que hemos podido conseguir- así como para el diseño de propuestas y recomendaciones al momento de intervenir en el ámbito en que se sitúa la experiencia analizada. Es importante señalar, que sin bien la generación de conocimientos tiene en este caso su origen en la experiencia, ello no significa que este proceso deba prescindir de la teoría. No articular ambos niveles, encierra la experiencia y reproduce la vieja dicotomía teoría-práctica, limitando sus posibilidades de trascender.¹³

De este modo, una vez obtenidos los resultados del proceso de sistematización, corresponde formular las conclusiones. Estas, dependiendo del carácter del proceso desarrollado, podrán expresarse en reflexiones teóricas, metodológicas o prácticas sobre la experiencia. La clave radica en realizar una adecuada interpretación de la información y en un proceso de diálogo con la experiencia misma, y las personas involucradas en la experiencia, extraer los aprendizajes de lo realizado, ya sea formulando recomendaciones, advertencias, **téngase presente**, hipótesis de trabajo, etc.

¹³ Matus, Tereza; Valdés, Ximena. "El dilema de la producción de conocimientos en Trabajo Social". En Desarrollo local: fronteras de lo posible. Pág. 111.

- ¿Qué aprendimos de la experiencia realizada?
- ¿Qué condiciones deben darse para su desarrollo?
- ¿Qué acciones son recomendables para intervenir en la temática abordada?
- ¿Qué sugerencias podemos realizar para el desarrollo de experiencias similares?
- ¿Qué propuestas podemos formular a raíz de lo aprendido?

El producto de este proceso puede ser una síntesis, un relato, un informe, un audiovisual que explique un conocimiento ordenado y estructurado sobre la práctica, sus alcances y significado, del mismo modo que los aprendizajes y lecciones surgidos a partir de esta.¹⁴

A modo de cierre y como se podrá inferir a partir de lo señalado a lo largo de este capítulo, por el conjunto de elementos que intervienen en su desarrollo, el inicio de un proceso de sistematización supone también el desarrollo de un proyecto. Su punto de partida será la experiencia en su conjunto, por lo que deberá establecer los límites y alcances del proceso a desarrollar, formulando objetivos, fundamentando su necesidad, estableciendo las actividades a realizar, y estableciendo los recursos que requiere para llevarse a cabo, entre otras acciones.

Replicabilidad de los proyectos

¿De qué forma podemos lograr que nuestro proyecto se realice en otros contextos, y pueda alcanzar resultados similares a los iniciales? La pregunta resulta habitual al momento de pensar en la replicabilidad de las experiencias que por sus resultados, buscamos implementar en otros lugares.

Para efectos del proceso de sistematización, la posibilidad de replicar un proyecto radica en el nivel de descripción de la experiencia que seamos capaces de realizar, y con ello, transferir a otros agentes las claves que posibilitaron su ejecución exitosa. Lo que se busca transferir fundamentalmente, es el enfoque y la metodología del proyecto.


Evidentemente, nada segura de antemano que un proyecto de resultado exitoso, pueda realizarse en las mismas condiciones en otro lugar. En ese sentido, lejos de compartir recetas, la replicabilidad de un proyecto busca transferir sentidos y experiencias, las que podrán ser tomadas o no como antecedentes para el desarrollo de procesos similares en otros territorios. Así, para poder replicar un proyecto de participación ciudadana en cultura en sectores populares urbanos, se requerirá conocer aquellos elementos que permitirán comprender los *como* y los *porqué* de este: la concepción de participación ciudadana con que se trabajó, el contexto social, político y cultural donde se desarrolló la intervención, la caracterización de la población a la que estaban dirigidas las acciones, la estrategia metodológica, entre otros aspectos, con los cuales podremos recién hacernos una idea de las claves que explican sus resultados.

¿Qué elementos transferir? A continuación presentamos algunos elementos claves de considerar.

- **Un proyecto accede a resultados en un contexto social determinado.** La intervención social se plantea sobre un contexto pre-establecido en donde intervienen variables sociales, políticas, culturales y económicas, determinadas que condicionan su desarrollo. Conocer la caracterización de dicho territorio nos permitirá entender las condiciones en que la intervención se llevó a cabo.

¹⁴ Op. Cit. Pág. 28.

- **Un proyecto interviene en una población, grupo o comunidad determinado.** El proyecto se piensa siempre en función de las personas, grupos o comunidades a quienes va dirigido. De este modo, los resultados son posibles en la medida que operan sobre determinados sujetos y condiciones.
- **Un proyecto se sitúa en un marco institucional concreto.** Ya sea de forma independiente, desde una organización social o al alero de una institución, el proyecto se ejecuta desde un determinado posicionamiento institucional. De esta forma conocer quien y desde donde impulsa el proyecto, permite visualizar las ventajas y limitaciones de actuación que esto supone. De este modo, no resulta igual ejecutar un proyecto desde una organización cultural de base, que desde el municipio o un programa gubernamental, dadas las variables administrativas, políticas y financieras presentes en cada uno de estos espacios.
- **Un proyecto define una metodología y estrategias para su implementación.** Las actividades del proyecto se definen, de igual modo que la forma en que se llevarán a cabo, utilizando diversos criterios y valiéndose de determinadas estrategias. ¿Que sustentos teóricos, metodológicos, éticos, políticos, sustentan la intervención y sus acciones?, ¿Qué criterios se utilizaron para la definición de las actividades?, son preguntas que en este plano, resultan del todo pertinentes para conocer los como y los porqué de la intervención.
- **Un proyecto es realizado por un equipo humano.** Sin duda, respecto de como se hicieron las cosas, un papel fundamental recae en el recurso humano que tuvo a su cargo el desarrollo del proyecto. Su número, características, organización interna, capacidad, enfoque, flexibilidad operativa, entregan valiosa información para comprender los resultados obtenidos.
- **Un proyecto dispone de determinados recursos para su desarrollo.** Como se ha señalado anteriormente, la realización de un proyecto supone el consumo de diverso tipo de recursos, por lo que su desarrollo está directamente relacionado con los que posea, o sea capaz de generar. De este modo y para efectos de la sistematización, importa conocer el carácter, volumen, oportunidad y disposición del flujo de recursos que tuvo el proyecto.
- **Un proyecto genera un impacto determinado.** Pensados o no, positivos o negativos, un proyecto siempre genera un impacto en las personas, comunidades o sitio donde se desarrolla. Conocer los factores que inciden en su desarrollo permitirá comprender el papel del proyecto en su generación.

	Al sistematizar:
	<ul style="list-style-type: none">• Al inicio: adoptar una perspectiva, clarificando qué entiende el grupo por sistematizar y para qué quiere desarrollar este proceso.• Definir con claridad los límites del trabajo y gestionar los recursos que lo posibiliten.• Conformar un equipo responsable de conducir y motivar el trabajo.• Realizar una utilización creativa de las técnicas, combinando el uso de ellas.• Recuperar, organizar y poner a disposición los insumos generados en el proceso de registro de la experiencia realizada.• Poner atención en volver "comunicables" los aprendizajes.

Bibliografía

- ALBOAN; INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACION INTERNACIONAL UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO; UNIVERSIDAD DE DEUSTO. "La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social". Bilbao, mayo de 2004.
- ALAYÓN, NORBERTO. "Crisis Social y Marginalidad". En Revista de la Facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Año VII, N° 21. Lima, Perú. Noviembre 2002.
- ALVES, FABIOLA; CONTRERAS, MIGUEL ÁNGEL. "La sistematización de experiencias comunitarias en el proceso de educación superior transformadora". Venezuela. s/f
- BARNECHEA, MARÍA MERCEDES; GONZÁLEZ, ESTELA; MORGAN, MARÍA DE LA LUZ. "La sistematización como producción de conocimientos". En Revista "La Piragua" N° 9. Consejo de Educación de Adultos de América Latina, CEAAL. Santiago, 1994.
- BAYARDO, RUBENS. "Cultura, artes y Gestión. La profesionalización de la Gestión Cultural".
- CIFUENTES GIL, ROSA MARÍA. "La sistematización de la práctica del Trabajo Social". Colección Política, servicios y Trabajo Social. Lumen Humanitas 1999.
- GUERRA V. ROBERTO. "Los jóvenes y el mundo del trabajo. Sistematización de una experiencia con jóvenes desempleados en la comuna de San Antonio". Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS V Región. Diciembre 2005.
- PALMA, DIEGO. "Estado actual de la sistematización". CEAAL. Santiago de Chile, 1992.