

METODOLOGIA DE SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA DE FUNDACIÓN ESQUEL

Erika Silva Charvet

**Informe de consultoría preparado a solicitud de Fundación Esquel.
Quito, 13 de agosto del 2003**

Indice

1. Metodología de sistematización de la experiencia de Esquel	3
2. Bibliografía	32

Anexo No. 1:

1. Cronología de la evolución institucional
2. Cronología de programas
3. Memorias de talleres de sistematización de la experiencia
4. Propuesta de sistematización

I. Introducción

En el último trimestre del 2001 Fundación Esquel decidió contratar una consultoría orientada a sistematizar su trayectoria institucional entre 1990-2001, uno de cuyos productos sería el desarrollo de una metodología de sistematización institucional a ser transferida a sus funcionarios. El proceso correría a cargo de una consultora contratada que contaría con la asistencia de tres ayudantes de investigación¹.

El proceso de sistematización se inició, precisamente, con un primer taller realizado el 10 de octubre del 2001, cuyos objetivos fueron los siguientes²:

1. Capacitar al equipo de Fundación Esquel en el Modulo 1 de la metodología de sistematización de la experiencia.
2. Acordar las tareas y responsabilidades del equipo técnico encargado de la sistematización.
3. Identificar las fuentes de información (registros, informes, libros, revistas, informantes, etc) claves. Estimar volumen y tiempo de procesamiento
4. Definir instrumentos de recuperación de la experiencia.
5. Discutir los criterios de selección de los 12 estudios de caso. Hacer una selección tentativa de los 12 casos.

En este taller, al que asistieron 14 funcionarios de Esquel, además de transferirse la metodología, se consensuó en torno al objeto, objetivos, ejes de sistematización y se hizo una primera aproximación a la definición de los casos, seleccionando 48 proyectos, de los “más de 300” ejecutados por Esquel (en ese entonces no se sabía exactamente cuántos proyectos había auspiciado), de los cuales se seleccionaría los 12 casos definitivos. La metodología participativa aplicada motivó la intervención de los funcionarios quienes tuvieron un rol activo en las definiciones metodológicas de la sistematización, como en la selección de los casos.

Luego de la lectura de informes de los 48 proyectos seleccionados, el equipo consultor³ propuso a Esquel los 12 casos a ser seleccionados cuya pertinencia fue debatida en un taller realizado el 15 de marzo del 2002 . Allí se aceptaron la mayoría de casos propuestos, se desecharon algunos y se hizo la selección definitiva de los 12 casos a ser sistematizados, como otro producto de la sistematización institucional⁴.

El 10 de marzo del 2003 se realizó la transferencia del segundo módulo de la metodología de sistematización de la experiencia de Esquel, correspondiente al análisis e interpretación

¹ La consultora Erika Silva Ch. Asistentes: Gustavo Ayala, Alexandra Escobar y Gabriela Falconí Piedra trabajaron sistematizando la información de fuentes secundarias durante seis meses

² La información sobre este primer taller proviene de s/a1, “Ayuda Memoria del Taller sobre Metodología para la Sistematización de la Experiencia de Fundación Grupo Esquel-Ecuador” (mimeo, s/f)

³ Debo destacar el aporte de Gustavo Ayala en la selección de los casos

⁴ Sobre los 12 casos seleccionados puede verse Erika Silva, 2003; Erika Silva, 2003(a). Sobre el procedimiento de selección, véase s/a2, “Proceso de Sistematización de la Experiencia de Fundación Esquel” (mimeo, 15 de marzo, 2002)

de la experiencia. Allí se consensuó en torno a la periodización de la vida de Esquel y se propusieron las lecciones aprendidas de la experiencia⁵.

Este documento presenta la metodología de sistematización transferida a Esquel, que incorpora los aportes generados por su planta institucional, que enriquecieron el proceso.

⁵ Sobre este taller véase s/a3, “Ayuda Memoria Taller para la Sistematización de la Experiencia Institucional Fundación Esquel” (mimeo, s/f)

MÓDULO I

La Recuperación del Proceso

II. Aspectos Conceptuales

¿Qué entendemos por sistematizar? Algunos expertos la han definido del siguiente modo:

- “Forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una *experiencia* en la cual se ha participado”. (CELATS, 1985)
- “Reconstrucción y reflexión analítica sobre una *experiencia* de promoción vivida, distinguiendo aciertos y errores”. (Escuela para el Desarrollo, 1991)
- “La acción de sistematizar se refiere a *reducir a sistema* cualquier fenómeno social, biológico, ecológico o de cualquier otra índole. Es decir, se refiere al hecho de analizar las partes integrantes de un sistema, comprender las relaciones que existen entre los elementos y los mecanismos de funcionamiento del todo y sacar lecciones. La sistematización apunta a un mejor entendimiento de la estructura y el funcionamiento del sistema en el cual estamos inmersos”. (Arce y Yallico, 1998:9)
- “Proceso permanente, acumulativo, de creación de conocimiento a partir de la *experiencia* de intervención en la realidad”. (Taller Permanente CEAAL-Perú, 1988)
- “Sistematizar significa *aprender de éxitos y errores pasados*, definir nuevos rumbos para encaminar nuestro accionar de manera más eficiente... (N)os permite entender mejor lo que pasa en nuestra organización y los procesos operativos en nuestros planes, en nuestros objetivos...” (Arce y Yallico, 1998:9)
- “Interpretación crítica de una o varias *experiencias* que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”.(Oscar Jara, Alforja, 1994)
- “Sistematizar es poner orden (sistema) en los elementos sueltos de la práctica y *experiencia*. La práctica es el insumo que se trabaja. Mediante la reflexión se procesa este insumo y se genera conocimiento”. (CATIE,1998)
- “Es una metodología que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación, de manera participativa, de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo”. (Según Selener, Zapata y Purdy, cit. por Arce y Yallico,1998:9)

Cabe, por otro lado, conocer cómo definimos experiencia. Algunos autores la entienden así:

- Es la “enseñanza que se adquiere con el uso de la *práctica*”. (Diccionario de la Lengua Española, 1979)
- Es un proceso social, dinámico y complejo en el que se interrelacionan de forma contradictoria un conjunto de factores subjetivos y objetivos (condiciones del contexto,

situaciones particulares, acciones intencionadas, percepciones, resultados, relaciones). (Barnechea, González y Morgan, s/f, 17)

- Es un “tipo de (saber) que genera quien desarrolla una *intervención intencionada*”. (Francke y Morgan, s/f)

Considerando las anteriores definiciones, la sistematización de la experiencia podría definirse como

el “proceso que permite transformar la experiencia (práctica) en conocimiento”. (Francke y Morgan, s/f)

III. Utilidad de la Sistematización

¿Cuál es la utilidad de la sistematización? Algunos expertos han resaltado su eficacia como instrumento en los procesos de desarrollo. Las razones señaladas son:

1. Conserva y organiza la información generada.
2. Afina el sentido crítico de observación de la realidad.
3. Apunta a un mejor entendimiento de la estructura y el funcionamiento del sistema en el cual estamos inmersos.
4. Exige desarrollar los hábitos de escribir, ordenar, jerarquizar e interrelacionar las conclusiones a las que arribamos, posibilitando incorporarlas eficientemente al trabajo cotidiano, sea como juicios empíricos o como hipótesis de trabajo.
5. Mejora nuestra práctica (ejecución y resultados del proyecto).
6. Permite avanzar a las organizaciones, en tanto les capacita en la visualización de sus fortalezas, vacíos, debilidades, posibilitándoles aprovechar las fortalezas y superar las limitaciones.
7. Promueve el empoderamiento popular.
8. Contribuye a la cooperación y entendimiento mutuo de los sectores populares compartiendo las lecciones aprendidas
9. Fortalece la capacidad organizativa de la sociedad civil
6. Contribuye a la reflexión teórica a partir de conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas

IV. Similitudes y Diferencias entre Sistematización y Evaluación

La sistematización y evaluación son procedimientos muy parecidos. Sin embargo, la sistematización tiene su especificidad y, por lo mismo, su estrategia metodológica difiere de la de la evaluación. Cabe por ello, conocer sus similitudes y diferencias.

Similitudes

- Son trabajos de investigación
- Su objeto de reflexión es una práctica de intervención social
- Sus objetivos se orientan a mejorar la calidad de la intervención

Diferencias

- La evaluación puede ser hecha por una persona externa al proyecto.
- La sistematización es realizada por los protagonistas mismos de una experiencia.
- La evaluación estudia las prácticas poniendo énfasis en los *resultados* (cumplimiento de objetivos, adecuación de métodos, eficiencia en el uso de los recursos, impacto sobre beneficiarios).
- La sistematización estudia las prácticas enfatizando en los *procesos*, su dinámica y los cambios registrados en un proyecto. Le interesa comprender *cómo* se desarrolló la experiencia, “por qué se dió precisamente de esta manera y no de otra...(P)ermite entender la relación entre las distintas etapas de un proceso”, es decir, su origen, evolución, desarrollo y cambios en las prácticas. Es una perspectiva más histórica.
- La evaluación normalmente se hace antes y después de ejecutado un proyecto.
- La sistematización debe iniciarse con la planificación de un proyecto. Es un proceso continuo, participativo, integrado; una herramienta para planificar, monitorear y resolver problemas.
- La evaluación se la hace para emitir un juicio y formarse un juicio.
- La sistematización se realiza únicamente para aprendizaje

V. Características de la sistematización

- Debe ser *permanente*, recurrente. Debe incorporarse como una práctica habitual y necesaria.
- Debe ser *participativa*. Lo que implica construir conjuntamente los conocimientos y compartir los resultados.
- Debe ser *objetiva*.

VI. Los Pasos del Proceso de Sistematización

Este momento se responde a la pregunta ¿cómo vamos a sistematizar? Los pasos de un proceso de sistematización de la experiencia son los siguientes:

1. Diseño de un proyecto de sistematización
2. Reconstrucción de la experiencia
3. Análisis e interpretación de la información recopilada
4. Comunicación de las lecciones aprendidas

A. Paso 1: El Diseño del Proyecto de Sistematización

Implica responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué queremos sistematizar?
- ¿Qué experiencias queremos sistematizar?
- ¿Qué estrategia vamos a seguir para sistematizar?

¿Para qué queremos sistematizar? Aquí definimos el *objetivo* de la sistematización.

“Se trata de definir, de la manera más clara y concreta posible, el sentido, la utilidad, el producto o el resultado que esperamos obtener de la sistematización”. (Barnechea, González y Morgan, s/f:103)

El *objetivo general* de la sistematización de Esquel:

“Contribuir a un proceso de reflexión institucional que posibilite visualizar las estrategias, procesos operativos y sus resultados durante los 10 primeros años de la Fundación Esquel, con la finalidad de retroalimentar las lecciones aprendidas en sus futuras acciones” (TORs,2001:1)

Los *objetivos específicos* de la sistematización de Esquel:

- 1. Analizar la evolución de las estrategias operativas de los cuatro programas de F. Esquel**
- 2. Documentar los diez primeros años de vida institucional**
- 3. Elaborar una base de datos de los proyectos ejecutados hasta la fecha**
- 4. Transferir la metodología de sistematización a los funcionarios seleccionados para que la repliquen en el futuro.**

¿Qué experiencias queremos sistematizar? Aquí definimos el *objeto* de la sistematización. “Se trata de escoger la o las experiencias concretas que se van a sistematizar, claramente delimitadas en lugar y tiempo”. (Barnechea, González y Morgan, s/f: 104)

El *objeto* de la sistematización de Esquel:

“...las prácticas (proyectos, acciones, actividades, iniciativas, etc.) desarrolladas en los cuatro programas de F. Esquel desde su constitución hasta el momento actual (1990-2001) (Propuesta técnica, 2001:3)

¿Qué estrategia vamos a seguir para sistematizar? Implica formular un *eje de sistematización*

- Es la formulación de una pregunta o varias preguntas *claves* a la experiencia, fundamentadas teórica e históricamente, que no han sido respondidas aún en el plano del conocimiento, y debe ser coherente con el objetivo y el objeto.
- “En la pregunta *eje* está la clave del proceso de producción de conocimientos: solo si se la ha formulado la sistematización logra producir algo nuevo y superar lo ya sabido”.(Barnechea, González y Morgan, s/f(a):11)
- “Un *eje de sistematización* es como un hilo conductor que atraviesa la experiencia y que está referido a aquellos aspectos centrales de esa experiencia que nos interesa sistematizar. ...(E)s como una columna vertebral que nos comunica con toda la experiencia, pero desde una óptica específica”. (Barnechea, González y Morgan, s/f:106)
- “Tiene...un sentido práctico; debe ser un facilitador del proceso, que evite perderse en elementos de la experiencia que no son tan relevantes para esa sistematización que se quiere realizar”.(Ibid:108)

El *eje de sistematización* de Esquel

Fundamentación:

“F.Esquel nace y se desenvuelve...en el Ecuador en un momento de aguda crisis... Por un lado, crisis del modelo de desarrollo de los 70 y paulatina imposición del modelo neoliberal, que ha tendido a profundizar la inequidad histórica entre los que más tienen y los que menos tienen; por otro, crisis de gobernabilidad, dada la creciente ilegitimidad del sistema político... Pero... nace también en un momento de renovación societal, cristalizada en la emergencia de nuevos actores sociales (movimientos sociales, Tercer Sector). Podría decirse, entonces, que nace como respuesta de ciertos sectores de la sociedad civil a dicha crisis”. (Propuesta técnica, 2001:3-4)

Definición de ejes

“En este particular contexto, dos han sido los nudos problemáticos alrededor de los cuales los distintos actores de la sociedad civil y el Estado han debatido y actuado, en el objetivo de identificar posibles vías de salida a (la) crisis: en primer lugar, el tema del *desarrollo*, y, en segundo lugar, el tema de la *democracia*. En tratándose de FE, estos también se han constituido en temas centrales de su accionar. Propongo...sistematizar su experiencia, a la luz de estos dos ejes analíticos y del contexto histórico en el que cobran relevancia”. (Propuesta técnica, 2001:3-4)

Definición de conceptos

Desarrollo:

“... proceso multidimensional y sustentable, orientado a *cubrir las necesidades axiológicas y existenciales de un pueblo en el presente y hacia el futuro* , y a *ampliar sus capacidades* cognoscitivas, técnicas, productivas, socio-organizativas, identitarias y culturales” (Propuesta técnica, 2001,4)

Democracia

“...proceso de construcción de una *ciudadanía activa*, expresada en el ejercicio de derechos, la participación en la solución de problemas y la toma de decisiones, tanto en la esfera privada como pública, por parte de las diversas constitutivas de la sociedad civil” (P. Técnica, 2001:5)

Desde esta perspectiva:

“desarrollo y democracia son dos procesos indisolubles e interrelacionados, que convergen en el *empoderamiento* de las comunidades, es decir, en una recuperación de su capacidad y confianza en su “Ser” y “Hacer” en la sociedad”. (PT, 2001:5)

Formulación de preguntas claves (desarrollo)

1. ¿Qué acciones ha realizado para cubrir las necesidades (existenciales y axiológicas) de su población objetivo?
2. ¿Qué iniciativas ha desplegado para desarrollar y ampliar las las capacidades cognoscitivas, técnicas, productivas, socio-organizativas, identitarias y culturales de la población destinataria de sus proyectos (niños, jóvenes, pobres, empresarios, mujeres, indígenas)?
3. Dichas acciones han contribuido a generar una mayor autonomía (autodependencia) de las comunidades?
4. ¿Han contribuido sus proyectos a elevar la calidad de vida de las poblaciones intervenidas?
5. ¿Qué resultados concretos ha logrado en todas estas líneas de acción? ¿Qué logros se identifican en la población beneficiada?

Formulación de preguntas claves (democracia)

1. ¿Qué iniciativas registra FE en la promoción de los derechos ciudadanos?

2. ¿Qué proyectos ha impulsado para promover el ejercicio de los derechos ciudadanos (ciudadanía activa)?
3. ¿Qué acciones y proyectos ha desarrollado para impulsar la igualdad de oportunidades para sectores tradicionalmente discriminados (mujeres, indígenas, negros, niños, jóvenes)?
4. ¿Qué ha hecho para fomentar la organización de las comunidades?
5. ¿Qué ha hecho para promover una nueva cultura política que privilegie el diálogo, la concertación, la tolerancia y la negociación entre diversos actores sociales?
6. ¿Qué acciones y proyectos ha impulsado para fomentar valores cívicos, tales como, la solidaridad y la responsabilidad social?
7. ¿Cuál ha sido el rol de FE en el fortalecimiento de los nuevos movimientos sociales y en el desarrollo del Tercer Sector en el país?

En suma:

¿Cuál ha sido el rol de Fundación Esquel en la promoción del desarrollo y la democracia a lo largo de estos diez años y qué logros se identifican en el empoderamiento de las distintas comunidades en las que ha intervenido?

1. Pautas metodológicas de la sistematización de la experiencia de Esquel

- *Contextualización de la experiencia.* La intervención de Esquel debe ser analizada en el marco de un contexto histórico concreto (económico, político, social, cultural), tanto nacional, como regional y local, que lo limita o potencia.
- *Historicidad de la experiencia* o la experiencia entendida como *proceso*. Enfocar su dinámica, su evolución, sus cambios.
- *Participación* de los actores involucrados en la experiencia (directivos, técnicos, beneficiarios del proyecto, contrapartes, funcionarios de otros organismos, etc)
- Énfasis en lo *cualitativo* de la experiencia, es decir, las esencialidades, cualidades, caracteres, rasgos que se encuentran en cada situación particular.
- *Análisis en profundidad* en base a la selección de 12 casos de estudio que correspondan a prácticas relevantes en sus cuatro programas. Su abordaje posibilitará identificar los distintos *modelos de intervención* desarrollados a lo largo de su experiencia.
- Extraer *lecciones* de la experiencia y compartirlas.

B. Paso 2: La Recuperación del proceso

La recuperación de la experiencia es la comprensión del orden lógico e histórico del proceso vivido. Se la aborda mediante:

1. La reconstrucción de la historia (comprensión del orden histórico)

2. Mediante el ordenamiento y clasificación de la información (comprensión del orden lógico)

1. La reconstrucción de la historia

La reconstrucción de la historia es obtener una visión global de los principales acontecimientos que sucedieron en el lapso de la experiencia. “No basta con presentar solo las actividades que el proyecto había programado, ni solo las acciones desarrolladas por el equipo promotor, sino todo lo que realmente sucedió, incluyendo lo que hicieron las personas o grupos con los cuales se trabajó”, nos dicen Francke y Morgan (s/f). Debe considerar, además, los puntos de vista de los participantes (equipo/beneficiarios, organizaciones, dirigentes, etc), así como el contexto en el marco del que se desarrolla la experiencia. Todos estos acontecimientos y sucesos deben ser puestos en un orden cronológico.

Las fuentes para la recuperación de la experiencia pueden ser:

Internas al Proyecto

Proyecto original
Diagnósticos
Informes de avance
Evaluaciones
Diarios de campo
Videos
Gráficos
Mapas
Dibujos
Actas de reuniones
Memorias
Grabaciones
Entrevistas a informantes claves

Externas al proyecto

Libros
Artículos
Tesis
Ponencias
Periódicos
Memoria de Seminarios
Memoria de talleres
Entrevistas a informantes claves

Algunos expertos han propuesto la elaboración de un *Cuadro de Recuperación de la Experiencia* como instrumento de este proceso, en tanto nos permite tener una visión completa, aunque esquemática del mismo (Véase cuadro en próxima página).

El levantamiento de la información puede hacerse también en base al sistema de fichaje bibliográfico (fichas mnemotécnicas) tradicional. Los ejes temáticos seleccionados, así como la definición del tipo de información a registrarse orientarán su levantamiento. Cabe enfatizar que lo importante en este punto es saber qué tipo de información debe priorizarse, registrarse, ficharse. El tipo de información relevante está orientada por las preguntas y tiene un variado contenido: conceptual, temático, histórico, práctico, metodológico, etc.

Tipo de información a ser levantada

- Contexto nacional, local, institucional organizacional
- Aspectos conceptuales
- Antecedentes
- Objetivos, filosofía
- Bases institucionales
- Población objetivo
- Cobertura
- El proceso (fases); caracterización
- Administración
- Estrategias de operación
- Alianzas
- Participación
- Capacitación }
- Organización
- Logros, impactos
- Problemas, limitaciones
- Lecciones

Cuadro de Recuperación de la Experiencia:

Fe cha	Con tex to	Activi dades	Ob jeti vos	Quié nes	Me todolo gía	Lo gros	Difi cul ta des	Cam bios	Con flic tos	Ob ser va cio nes

2. *Estrategia para la reconstrucción del proceso*

2.1 Registro de la información

La revisión de fuentes debe ser exhaustiva y estará guiada por las preguntas orientadoras. En ese sentido, el volumen de información a procesar puede variar. En unos casos puede ser extenso, en otros reducido.

Una vez recolectadas las fuentes se inicia la lectura y el procesamiento de la información. Primeramente, se registra aquella proveniente de fuentes secundarias, documentales, etc. Se lo hace fichando la información según fuentes y los distintos contenidos temáticos, históricos, metodológicos, etc. Dependiendo del volumen de información, este proceso puede demorarse de varias semanas a varios meses. Es la fase más lenta y tediosa, pero es la **base** de la sistematización. A través de ella se responden algunas preguntas formuladas y se descubre todo lo que no pueden responder las fuentes documentales y se tiene que indagar en la fase de investigación de campo.

A medida que transcurre la lectura de fuentes aparecen nuevas preguntas. Es indispensable, entonces, tener un cuaderno, o una libreta o carpetas dedicadas exclusivamente a registrar las preguntas que emergen de la lectura de fuentes de la experiencia. Este registro de nuevas preguntas va a ser indispensable para la formulación de entrevistas a informantes claves.

En el registro de la información se debe **poner mucha atención a las fechas** en las que se realizan todos los eventos.

2.2 Elaboración de una cronología

En un segundo momento, ordenamos **cronológicamente** esos eventos, acciones, etc, incluyendo los eventos del contexto local, regional y nacional que incidieron en la marcha del proceso y que hemos ido registrando a medida que leíamos las distintas fuentes. Se recomienda, por consiguiente, tener una hoja o cuaderno aparte para llevar ese registro de fechas con sus correspondientes actividades.

Este ejercicio de ordenamiento produce una **cronología**: instrumento fundamental de recuperación de la experiencia.

¿Por qué una cronología? Porque:

- permite ordenar la experiencia, observar el orden sucesivo de acontecimientos e identificar las acciones más relevantes (orden histórico);
- posibilita, *a posteriori*, un abordaje temático y, por ende, analítico, al presentarnos los temas, problemas y acciones **más relevantes** que se han ejecutado y evacuado en el tiempo (orden lógico). Es decir, la cronología posibilita priorizar las líneas de acción ejecutadas en el tiempo.

La cronología debe ser lo más depurada posible. En ella solo deben constar los eventos y acciones relevantes para el desarrollo del proceso

¿Con qué fuentes contamos para ello?

- Fuentes impresas del proyecto: Informes semestrales, informes mensuales, evaluaciones, diagnósticos, informes de los técnicos locales, planes, etc.
- Fuentes impresas fuera del proyecto: Libros, documentos, revistas, y otros materiales en torno a temas, problemas o contexto relacionado con el proyecto
- Fuentes visuales: videos
- Informantes claves: el equipo técnico del proyecto, los equipos técnicos locales, dirigentes de organizaciones, comunidades, beneficiarias, expertos externos al proyecto, etc

Ejemplo de cronología:

FRAGMENTO DE LA CRONOLOGIA DE FUNDACION ESQUEL (1978-2001)⁶

1978-1980

América Latina vive un período de dictaduras. El Ecuador se encuentra en pleno proceso de fundación democrática. En 1978 se aprobará, mediante referéndum, la nueva constitución que ampliará la ciudadanía a todos los ecuatorianos y en 1979 Jaime Roldós será electo Pdte. del Ecuador. Fase final de la bonanza petrolera de los 70's

- 1978-80. En Quito se reúnen profesionales de AL expertos en desarrollo. Primeras ideas sobre necesidad de conformar organización de la soc civil del Sur que dé respuesta a los problemas del subdesarrollo en América Latina.
- Se constituye Red Grupo Esquel

1980-1990

- Década. Intercambio de información sobre estudios sobre la realidad económico social LA; realización de foros, talleres, encuentros entre profesionales gestores idea de FE
- Fines década. Roberto Mizrahi y Juan Felipe Yriart (Pdte. FGE) buscan cómo estructurar y financiar iniciativas de la red y cómo apoyar a ONGs locales.
- 1989, Roberto Mizrahi visita el Ecuador y se reúne con Cornelio Marchán.
- Septiembre 1989, taller sobre niñez trabajadora
- Noviembre 1989, seminario sobre microempresas.

1990

Ejerce el gobierno del Ecuador el Dr. Rodrigo Borja Cevallos (centro izquierda, 1988-1992). Junio de 1990: levantamiento indígena moviliza a miles de indígenas de sierra, costa y amazonía, constituyendo al movimiento indígena en uno de los más importantes actores de la escena política de la década.

- Enero, Se propone organización de Esquel Ecuador
- Enero, inicia elaboración de los primeros estatutos y base documental.
- Marzo, presentan propuesta de estatuto de FE al MBS
- Abril, empiezan a funcionar en oficina ubicada en 5to piso Edificio Torres de Marfil
- Agosto, 31. MBS aprueba Estatutos de FE mediante Acuerdo Ministerial No. 01594. Miembros fundadores: Hugo Barber, Luz Elena Burbano, Boris Cornejo, Nelson Herrera, César Jaramillo, Marco Jaramillo, Cornelio Marchán, Santiago Quevedo, Modesto Rivas y Betsy Salazar
- Septiembre. Apoyo de F.Rockefeller (FR) y de Synergos (IS). Negociación con FR para financiamiento de estudios de factibilidad para el establecimiento de la FGE-E.

⁶ La cronología completa de Fundación Esquel, véase en Erika Silva:2003 (Anexos).

- Septiembre F. Rockefeller dona \$180.000 para la elaboración de est. factibilidad. Se inician estudios de factibilidad.
- Nov 30-dic 1, Taller Nacional para analizar bases de desarrollo institucional de FE
- Fines. Receptan los perfiles de proyectos (pp): 15 pp listos para ejecución.

1991

Se inicia la campaña electoral para renovar autoridades nacionales y seccionales en todo el país.

- Enero, cambio de local a Edificio Albatros
- Enero (mediados), taller internacional con representantes de ONGs (F. Comunidad de Puerto Rico, F. Carvajal de Colombia, F. Mexicana para el Desarrollo Rural, el Centro de Investigación de Desarrollo y Promoción del Perú, F. Rockefeller, Instituto Synergos, FGE y el PNUD.
- Enero 25, Asamblea General de socios fundadores de FGE-Ecuador (Hugo Barber, Luz Elena Burbano, Boris Cornejo, Nelson Herrera, César Jaramillo, Marco Jaramillo, Cornelio Marchán, Santiago Quevedo, Modesto Rivas y Betsy Salazar. eligió Directorio integrado por Antonio Acosta, Teodoro Coello, Marcia Gilbert, Luiz Gómez I., A. Kennedy, Jaime Mantilla, Alfredo Preja Diezcansco, Patricio Ribadeneira y Nila Velásquez. Se elige como Pdte a A. Pareja D y como Vicepdte a Luiz Gómez I. Como Director Ejecutivo se eligió a C. Marchán.
- Fines enero, inicio de operaciones de FE. Estructura: Dirección Ejecutiva, Dirección de Operaciones, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección Administrativa Financiera
- Fecha?, Negociación y firma de un memorandum de entendimiento con la IYF.
- Marzo, 2da. reunión Directorio propone a FR financiamiento de \$3.5 millones para fondo patrimonial
- Marzo culminan estudios de factibilidad que establecen el diseño organizacional
- F. Rockefeller dona \$250.000 para apoyar el desarrollo institucional de FE
- Marzo, decide iniciar el trámite ante la Junta Monetaria y Bco Central para obtener el canje de deuda
- Abril 3, S. Carrasco, Fco. Cajiao y Richard Kahan presentan su informe: "Assessment: "Proposal for the establishment of Fundación Grupo Esquel-Ecuador"
- Mayo, Pdte. de F. Rockefeller visita FE en Ecuador. Decide apoyar financieramente
- Septiembre. Culminó suscripción de acuerdo con Fundación Rockefeller (FR) e International Youth Foundation (IYF), con una donación de \$2'500.000, que permitirá contar con apoyo financiero por tres años.
- Septiembre. F. Esquel presenta a la Junta Monetaria su "Programa de Apoyo para el Desarrollo Social del Ecuador", por medio del cual solicita la conversión de deuda externa por \$5 millones para 32 proyectos de desarrollo social, basada en la regulación 637-89 de octubre 31, 1989 de la Junta Monetaria.
- Noviembre 21, Directorio de FE aprueba el Reglamento General (Resolución No. 008)
- Fines Iniciados primeros proyectos: "Apoyo al Colegio Popular Solidaridad"; "Desarrollo comunitario de El Guasmo"; "Integración y colocación familiar"; "Taller de trabajo con la U. Católica de Guayaquil para sistematizar experiencias de apoyo a las microempresas del sector informal". Total de proyectos en ejecución en 1991:
- Se ejecutan seminarios, conversatorios y talleres de capacitación (en distintas fechas)
- Fines: presupuesto de \$139.703.

1992

En abril se realiza la Allpamanda, Causaimanta, Jatarishun o Marcha por la Vida de 237 kms del Puyo a Quito, protagonizada por miles de indígenas de la provincia de Pastaza en demanda del reconocimiento legal de sus territorios ancestrales por parte del E. El gobierno de Borja legaliza 1'115.574 hectáreas pertenecientes a los PIP. En total su gobierno legaliza tantas millones de hectareas de los pia. 1992 es año electoral. En las elecciones presidenciales de fecha? triunfa el Arq. Sixto Durán Ballén, candidato de una coalición de derecha. Jamil Mahahuad (del partido Democracia Popular, centro derecha, gana la Alcaldía de Quito)

- Febrero 27, 1a. Asamblea General Extraordinaria de FGE-E se reformulan algunos artículos del Estatuto. Se cambia la denominación de Director Ejecutivo por la de Pdte Ejecutivo; se

- establece que Directorio estará compuesto por 13 Directories; reunión de directorio una vez cada semestre.
- Febrero, 27. Junta Monetaria aprueba la solicitud de F. Esquel de conversión de deuda externa para proyectos de desarrollo social basada en resolución No. 763-92
- Fecha? FE compra papeles de deuda en J.P. Morgan Bank por \$5 millones
- Abril, 30. F. Esquel firma convenio con el Banco Central del Ecuador (BCE) el que entrega bonos por \$2.5 millones que se negociarán en Bolsa de Valores
- Mayo F. Esquel lanza su primer portafolio de programas: Programa de Desarrollo Social constituido por 32 proyectos que se financiarán con fondos del canje de deuda.
- Julio. F.E. ha puesto en ejecución 38 proyectos (32 del Programa de Desarrollo Social y 6 proyectos anteriores (Inf. 92, 2)
- Noviembre, Boris Cornejo propone cooperación institucional a PROANDES (Programa Subregional Andino de Servicios Básicos contra la Pobreza de la UNICEF, que estaba ingresando a su segunda etapa de ejecución 1993-1997. Su primera etapa se había desarrollado entre 1991-1993)
- Diciembre, Alicia Ponce plantea a C. Marchán una serie de posibles temas de colaboración con PROANDES-Ecuador -Se realizan seminarios, talleres de capacitación, etc.
- Fecha? 10 proyectos de jóvenes son nominados para la YouthNet y 7 son aprobados.
- Fecha? Se introducen certificados de aportación como mecanismo para levantar fondos.
- Fines 1992. Según la memoria de 1991-92 el staff de Esquel estaba compuesto de 11 personas (4 directores, 2 coord y 4 personal de apoyo adm-financ)
- Fines 1992. Según la Memoria 1991-1992 FE manejó hasta ese año 40 proyectos, de los cuales 4 habían concluido (todos sociales) y 36 se encontraban en ejecución. De éstos 18 eran p. productivos, 17 sociales y 1 mixto.
- Fines 1992. Adquisición de la oficina de 1928 m2 en S/.100 millones. Se gastan S/.50 millones en remodelación
- Fines, presupuesto: \$998.385

1993

Desastre de "La Josefina" 29-03-1993.

Contexto internacional: se asiste a un cambio en las estrategias de desarrollo social. El enfoque asistencialista tradicional tiende a ser reemplazado por la generación de condiciones que permitan el autosostenimiento del proceso de desarrollo. F. E. acepta el desafío y "ha entrado de lleno a preparar este tipo de propuestas".

- Enero. Inicia investigación "Capacidad operativa de las principales ONGs vinculadas con niñez y juventud que trabajan con Esquel"
- Fecha? Se realizan las investigaciones "Notas sobre los menores trabajadores y los niños de la calle en el Ecuador".
- Febrero, FE planteó la propuesta Aspen para llevar adelante una campaña nacional con el objetivo de promover una filantropía local consolidada.
- Marzo. Traslado a su propio local
- 2da. quincena de marzo. FE inicia la campaña de comunicación "Dale una Mano a tu Ecuador" (campaña de captación de recursos en el país) con el fin de acceder a fondos del sector privado, con apoyo de la TV y de los diarios más importantes del país.
- Fines de marzo. Esquel cambia de orientación a su campaña ya iniciada y llama a la solidaridad nacional con el Austro
- Abril, firma de convenio FE-UNICEF para ejecución de proyecto PROANDES
- Abril, arranca consultoría del PROANDES coordinada por Alicia Ponce
- Mayo 3. Fallece en Quito el Pdte de FE Alfredo Pareja Diezcanseco. Asume la Presidencia del Directorio Luis Gómez Izquierdo.
- Mayo, inicia elaboración de propuesta y gestiones para obtener fondos del BID.
- Primer semestre, Elaboración del 1er borrador de PROCESO a cargo de Betsy Salazar y Betty Taco
- Mayo a agosto. Junto con CECAFEC y DYA se lleva a cabo en Quito y Guayaquil el "Programa de Asesoría a directores de organizaciones para menores en circunstancias especialmente difíciles".
- Junio 18. Se reúne el Panel nacional sobre Niñez y Juventud para la selección de proyectos que postulan al Youthnet. Ocho proyectos sobre jóvenes son nominados

Fuentes: Informes internos, memorias, convenios y otras fuentes escritas.
Entrevistas a informantes claves

La cronología es producto de la lectura de: material producido por el proyecto, material pertinente producido por la organización, fuentes secundarias externas al proyecto, entrevistas a informantes claves, observación *in situ*.

En el caso de Esquel, además de la extensa cronología de su evolución institucional, se construyeron 31 cronologías correspondientes a sus programas, los proyectos de ejecución directa y los 12 estudios de caso.

2.3. Realización de entrevistas

Una vez leídas, procesadas y fichadas las fuentes documentales se descubrirá que muchas preguntas (originales y nuevas) han quedado sin responder. Esas preguntas deben hacerse a informantes claves, esto es, a personas con un amplio y directo conocimiento del tema o de la experiencia que estamos sistematizando y que pueden proporcionar detalles que los documentos no nos lo proporcionan. Este tipo de información es de tipo cualitativo.

Para la realización de entrevistas deben elaborarse distintos formatos de cuestionarios según la/el informante: directivas del proyecto (coordinadora y directora), equipo técnico, técnicas/os locales, dirigentes de organizaciones, informantes externos. Los cuestionarios deben construirse con base en las preguntas ejes y a nuevas preguntas que van surgiendo a medida que se leen las fuentes bibliográficas primarias y secundarias y se intercambia información con el equipo técnico central. Las nuevas preguntas tienen la virtud de ser cada vez más concretas.

MODULO 2

Análisis e Interpretación de la Experiencia

3. Paso 3: Análisis de la experiencia

3.1 Definiciones

El análisis es una fase del proceso de conocimiento que nos permite conocer la lógica e historicidad internas de un objeto que sistematizamos. Consiste en la *descomposición* del objeto investigado en sus elementos o aspectos constitutivos y en el examen de cada una de éstos por separado, así como de sus nexos entre sí y con la totalidad. Análisis y síntesis están indisolublemente ligados. En el proceso de conocimiento es la fase de *composición* de lo previamente descompuesto, o de *integración* de los elementos desde la totalidad (en el proceso de conocimiento).

Veamos algunas definiciones:

- “...(D)escomponer el proceso en los elementos que lo constituyen, para poder descubrir su lógica interna y comprender las relaciones que se han establecido entre estos diversos elementos”. (Francke y Morgan, s/f:13)
- Es una “*reflexión de fondo*” y debe responder a la pregunta ¿Por qué pasó lo que pasó? (Barenechea y González)
- Se caracteriza por “*penetrar por partes* en la experiencia, es decir, hacer un ejercicio analítico, ubicar las tensiones o contradicciones que marcaron el proceso; y, con esos elementos, volver a ver el conjunto del proceso, es decir, realizar una síntesis, que permita elaborar una conceptualización a partir de la práctica sistematizada”.(s/f: 117)

3.2 Fases del análisis

Las fases del análisis son:

- *Observación*: aislar las variables y examinarlas por separado
- *Clasificación*: organización de los elementos o aspectos según determinados criterios (teóricos, históricos, etc)
- *Crítica*: desentrañar las contradicciones del proceso
- *Generalización*: síntesis

3.3 Pasos operativos

Los pasos operativos del análisis son:

1. Conceptualización
2. Operacionalización de las preguntas de sistematización
3. Periodización
4. Comprensión del orden lógico del proceso

3.4 La Conceptualización

La conceptualización es la identificación de *los supuestos teóricos* (conceptos, categorías, nociones, etc), *explícitos y/o implícitos*, que ha manejado el equipo en el contexto del debate teórico sobre el tema. Supuestos que informan el punto de partida, desarrollo y punto de llegada de su proyecto.

En este punto del proceso de sistematización hay que tener las siguientes precauciones metodológicas. No hay que confundir la conceptualización realizada en el diseño con la conceptualización en el análisis. En el primer caso, la conceptualización es explícita y externa a la experiencia. Constituye el “marco teórico” orientador de la investigación. En el segundo caso, se trata de recuperar los conceptos que orientaron la ejecución de la experiencia, que, generalmente, están implícitos en la práctica de los actores. Es indispensable sacarlos a la luz, infiriéndolos de sus producciones, discursos y prácticas. Veamos la especificidad de la conceptualización en el diseño y de la conceptualización en el análisis.

En el caso de Esquel nos preguntarnos:

- ¿Con qué concepto/noción/supuesto de desarrollo se parte?
- ¿A qué concepto de desarrollo se arriba?
- ¿Con qué concepto/noción/supuesto de democracia se parte?
- ¿A qué concepto de democracia se arriba?
- ¿Cómo se ubican éstos en el debate teórico sobre los distintos temas?

Este ejercicio se realizó con todos los conceptos que forman parte de cada uno de estos campos temáticos (desarrollo humano, desarrollo sostenible, desarrollo local; ciudadanía, participación, etc)

El ejercicio de conceptualización sobre desarrollo en la experiencia de Esquel

El concepto en el diseño

- Partió de una formulación del concepto de desarrollo en el marco de un debate actualizado
- Acorde con filosofía y práctica institucional
- Fue un concepto guía que permitió la formulación de preguntas a la experiencia.
- Fue propuesto por la consultora y consensuado en un taller con el equipo de Esquel

El concepto en el análisis

¿Cómo se trabajó el concepto en el análisis? A través de un conocimiento del debate teórico sobre cada tema que permitió una discriminación conceptual. Adicionalmente, mediante una lectura crítica de sus documentos escritos (proyectos, informes, memorias,

publicaciones, etc), de entrevistas a informantes claves y organización de talleres, grupos focales, con los participantes. Una recomendación metodológica: no debe adaptarse la práctica institucional al concepto del diseño. Más bien, hay que orientarse a desentrañar cómo la institución ha entendido en su desenvolvimiento cada uno de los conceptos (v.gr, desarrollo y democracia).

¿Qué hallazgos se identificaron en el análisis de la conceptualización de Esquel?

- La institución nunca ha formulado una definición *explícita* de desarrollo
- Se ha manejado con múltiples conceptos *implícitos* que coexisten en su práctica
- Dominio de cierto concepto según períodos

Planteeé como *hipótesis* la identificación de las siguientes “fases” de hegemonía conceptual:

- Fase orientada por conceptos de *desarrollo social*, integral, humano (siendo el primero el dominante)
- Fase en la que coexisten desarrollo sustentable, humano sustentable, social, con dominio de *desarrollo sustentable* (desarrollo social en retirada)
- Fase de dominio del concepto de *desarrollo local*

Debí determinar:

¿Cómo entendió en su momento (fases) cada uno de estos conceptos (desarrollo integral, social, sustentable, humano sustentable, local)?

Estos hallazgos e hipótesis compartí con el equipo de Esquel en el taller de análisis e interpretación de la experiencia. Luego de un debate en los que cada grupo analizó la propuesta se concluyó que:

No es correcta la hipótesis de las fases de dominio conceptual. Por el contrario, el desarrollo integral ha constituido un eje transversal en todas las épocas. Los conceptos de desarrollo humano sustentable y desarrollo local se incluyen dentro del concepto no expresamente definido de desarrollo integral, que fue definido en el taller como el proceso capaz de generar sujetos protagonistas del cambio de las condiciones en los que están inmersos (lucha contra la pobreza).

3.5 Operacionalización de las preguntas de sistematización

Es la formulación de preguntas derivadas de los objetivos y ejes de la sistematización. Parte de grandes preguntas (lo general) y avanza hasta hacerse las preguntas más concretas y puntuales (lo particular). Constituye un proceso permanente a lo largo de la sistematización y solo es posible si paralelamente se desarrolla la conceptualización. "El momento del análisis...consiste en la elaboración de un conjunto de *interrogantes*, que van desde las amplias y generales, que representan la conversión de los objetivos de la sistematización en preguntas, hasta las más precisas y directamente articuladas a la

realidad. Pueden ser formuladas al proceso en su conjunto o las fases que se han identificado en éste”. (Francke y Morgan, s/f, p. 15)

3.6 *Periodización*

Es la *estrategia de análisis* de la experiencia en un proceso de sistematización. Estrategia de *descomposición* del objeto de sistematización. Se la define como la identificación y caracterización de las *fases o etapas* por las que ha transitado el proceso. Las *fases* son tiempos micros dentro del tiempo global de una experiencia, en la que determinadas prácticas, acontecimientos, actoras/es articulan la lógica de su desenvolvimiento y cuya interrelación (inter-fases) posibilita su comprensión.

La importancia de la periodización radica en que permite abordar las múltiples experiencias de un proyecto/institución como procesos: con sus orígenes, desarrollos y desenlaces. Posibilita el abordaje lógico-histórico de la experiencia.

¿En qué consiste? Consiste en la subdivisión (descomposición) del proceso, identificando y caracterizando fases (y subfases) de modo de descubrir su lógica interna. Para Francke y Morgan, “(c)ada una de ellas debe ser *tipificada*, explicando cuáles son sus principales *rasgos* y qué las distingue de la anterior y de la siguiente. Resulta útil, igualmente, ponerles un *nombre* que dé cuenta de su característica más saltante”. (s/f:14) *Caracterizar* o *tipificar* significa determinar los procesos y atributos peculiares que hacen que una fase se distinga claramente de las demás. Es un ejercicio que articula lo teórico y lo empírico. Posibilita pasar de la descripción al análisis.

¿Cómo se hace la periodización? Su punto de partida es una *cronología* lo más completa y depurada posible. Luego, se procede a revisar la cronología haciendo una lectura atenta (crítica) de la evolución de la experiencia. Al revisar hay que discriminar:

- *Acontecimientos* significativos dentro del proceso
- *Cambios* que se identifican en los objetivos, hipótesis de acción, principios, conceptos, estrategias, beneficiarios, acciones, evolución institucional, etc.
- *Impactos* del contexto (institucional, histórico)
- *Hitos* (momentos culminantes o destacados) del proceso
- *Temas y problemas* que *emergen*
- Prácticas, eventos, conceptos, estrategias que *fenecen*, terminan o culminan
- *Nuevas* prácticas, eventos, conceptos, estrategias que se introducen

Los cambios, hitos, etc producen rupturas (saltos) dentro del proceso. Al identificar esas rupturas, marco las fases. Una vez identificadas las *etapas o fases*, se subdivide el proceso, caracterizando dichas fases y tratando de descubrir la lógica interna del mismo. En ese momento formulamos nuevas preguntas a la experiencia. Para caracterizar las fases y subfases:

1. Examinamos todos los *componentes* del proceso (objetivos, administración, estrategias, metodología, ejecución, alianzas, participación, etc) *en cada fase* del proyecto. Observamos su evolución, cambios, preponderancia o no de cada uno de éstos.
2. Identificamos cuál de estos componentes tiene *relevancia* según los tiempos. Cuál/es de éstos se constituyen en *dominantes*, o en *ejes* del proceso en cuestión en *cada fase*. Así podemos identificar, según fases, el predominio de factores administrativos, políticos, técnicos, institucionales, etc.
3. Caracterizamos la fase, esto es, hacemos un ejercicio de *abstracción*, consistente en otorgar *un contenido lógico* a ese tiempo. Este es un paso importante en la comprensión del *orden lógico* de la experiencia puesta en una dimensión histórica.

Periodización de Fundación Esquel

- Fase de pre-intervención (1978-1989): período de gestación de la idea e intercambio con colegas latinoamericanos
- 1a. fase (1990-1994): *Edificación institucional y posicionamiento societal*. Modelo de intervención de intermediación, orientado por un concepto de desarrollo integral. Domina el discurso y la acción en torno a los derechos y la concertación
- 2a. fase (1995-1999): *Auge institucional y consolidación de su presencia en la sociedad*. Coexistencia del modelo de intermediación con el de ejecución directa (mixto). El concepto de desarrollo integral se enriquece con la incorporación del concepto de desarrollo humano sustentable. El discurso y acción sobre derechos y concertación se amplía hacia las responsabilidades ciudadanas
- 3a. fase (2000 en adelante): *Reestructuración institucional y reorientación de su política de intervención*. Modelo de ejecución directa, multialiancista (tendencia). Se consolida la estrategia de desarrollo local que emerge en la segunda fase. La lógica del mercado se impone en los proyectos empresariales con fines sociales. Discurso y acción sobre responsabilidades se prioriza sobre el de derechos (que se mantiene).

3.7 La comprensión del orden lógico

La caracterización de cada fase permite la comprensión del orden lógico del proceso. La masa de información recopilada ha sido sintetizada y organizada según criterios lógico e históricos. A partir de ella podemos identificar los *componentes* (o *ejes*) *temáticos* del proceso: *temas* y *subtemas* derivados del objeto que se investiga, o de los ejes temáticos y las preguntas planteadas. Esto posibilita profundizar en los distintos temas o aspectos ya no globalmente, sino en las distintas fases o etapas que han sido identificadas. Al identificar estos temas seguimos formulándonos preguntas sobre la experiencia, que son cada vez más y más concretas. Muchas veces estas no pueden ser absueltas con la información que disponemos. Entonces: tenemos que buscar nuevas fuentes de información (libros, revistas, tesis, entrevistas, etc).

De este ejercicio debe salir como resultado un borrador del orden expositivo de la sistematización. Este debe combinar tanto la secuencia histórica como el orden lógico. A medida que se profundiza el análisis, este esquema sufre modificaciones, se hace cada vez más preciso, hasta arrojar el esquema definitivo de la exposición narrativa.

Fragmento del esquema analítico definitivo de Esquel

Introducción

I.Contexto

A. Tendencias económicas y políticas; B. Conceptos

PRIMERA FASE (1990-1994)

II.Las bases institucionales

A. La gestación; B. Esquel-Ecuador y la construcción de su alianza estratégica; C. El diseño institucional: una intervención racional

III. La Intervención en la primera fase

A. Nacen los programas; B. El programa de Desarrollo Social; C. La Consultoría para PROANDES; D. La emergencia del Programa de Desarrollo de la Niñez y la Juventud; E. La intervención en Democracia: El Foro de la Ciudadanía; F. La promoción de la filantropía; G. Los resultados y lecciones de la intervención

SEGUNDA FASE (1995-1999)

IV. Cambios y continuidades institucionales

A. Aspectos administrativos; B. Aspectos financieros; C. En los enfoques; D. Cambios en la modalidad de intervención

LA ACCION EN DESARROLLO

V. El “pescar juntos” de PROCESO

A. Antecedentes; B. La ejecución en la primera fase; C. La ejecución en la segunda fase; D. Logros y lecciones

Sintetizando, “(e)l momento del análisis consiste en la elaboración de un conjunto de interrogantes, que van desde las amplias y generales, que representan la conversión de los

objetivos de sistematización en preguntas, hasta las más precisas y directamente articuladas a la realidad. Pueden ser formuladas al proceso en su conjunto o las fases que se han identificado en éste. El análisis termina con el re-ordenamiento de la información necesaria para responderlas, la cual proviene básicamente de la reconstrucción previa, aunque en ocasiones se hace necesario complementarla con otras fuentes”. (Francke y Morgan, s/f: 15, p.n)

4. Paso 4: La Interpretación de la Experiencia

4.1 Definiciones

Recordemos:

- La *experiencia* es nuestro objeto de reflexión e interpretación
- Esta es un proceso fuertemente mediado por la *subjetividad* (de los actores)
- Por experiencia hemos entendido “un tipo de (saber) que genera quien desarrolla una *intervención intencionada*” (Francke y Morgan, s/f)

¿Cómo definimos la interpretación de la experiencia? Es “la *explicación* del proceso vivido, sacando a luz los nuevos conocimientos obtenidos durante la experiencia” (Francke y Morgan).

Para precisarla, cabe establecer una diferencia entre explicación e interpretación. *Explicación*: es el establecimiento de las relaciones de *causa y efecto* en los fenómenos que posibilita la generalización y la formulación de *leyes* de carácter universal (Martínez Ferreti, p.web). *Interpretación* es la atribución de significación a determinado fenómeno en función de su representación posible (sensorial o imaginaria) en determinado momento y sociedad (Geertz, p.web; Magariños de Morenti, p.web). A partir de esta diferenciación, la sistematización produciría una *explicación interpretativa*.

Esta se caracterizaría por lo siguiente:

- Centra su atención sobre lo que las prácticas, eventos, instituciones, actores, imágenes, etc de una experiencia significaron para aquellos que la vivieron.
- Intenta presentar la forma en la que dicha experiencia tiene sentido para quienes lo vivieron.
- Esa comprensión particular puede proporcionarnos conocimiento sobre la totalidad social.
- Es una lectura de la totalidad desde la diversidad de la experiencia humana.
- Cuestiona la causalidad mecánica y se abre hacia una causalidad dialéctica (objetivo-subjetiva)
- Sus resultados no son leyes; son construcciones diversas (diagnósticos, retratos, modelos)

4.2. ¿Cómo se interpreta?

1. Mediante la *respuesta a las preguntas formuladas* en el diseño y en el momento del análisis. Se inicia respondiendo las preguntas más concretas para luego responder las más amplias y generales. Se responden las preguntas referidas a cada fase para luego relacionarlas entre sí, entender el proceso en su conjunto y explicar su evolución (Francke y Morgan, s/f)

2. Mediante la crítica a la experiencia: Consiste en el desentrañamiento de las tensiones y/o contradicciones que han caracterizado distintos momentos del proceso y el grado de incidencia que han tenido en la modificación de su curso. (Barnechea, González y Morgan, s/f)

3. Mediante el registro y procesamiento de percepciones, sentimientos, emociones, etc. de los protagonistas de la experiencia y la incidencia éstas en su desenvolvimiento.

4. Mediante la comparación de lo proyectado (diseño) con lo logrado (resultados, impactos). Al respecto, señalan Francke y Morgan: “La revisión de la práctica permite explicitar todo lo que aprendimos a lo largo del proceso, a la vez que lo cuestionamos y criticamos a la luz de lo que sabemos ahora, de la reflexión y el debate con los demás actores y de la contrastación con el conocimiento teórico” (s/f: 15). Sobre el mismo punto, Barnechea et al observan: “Los sistematizadores deben explicitar el conocimiento previo a partir del cual se diseñó la intervención (y que se expresa en la hipótesis de acción inicial) y distinguir, a partir del análisis e interpretación de las diferencias entre ese diseño y la manera en que las cosas sucedieron realmente, los nuevos conocimientos producidos durante la práctica” . Y más adelante, enfatizan: “Igualmente, deben relacionar este nuevo saber con el conocimiento acumulado sobre el tema, de manera de generar un diálogo entre conocimiento teórico y conocimiento práctico” (Barnechea, González y Morgan, 1998:12-13). En este punto hay que EVIDENCIAR:

- Los conceptos de partida y los conceptos de llegada (cómo se modificaron en la práctica)
- Los cambios en las hipótesis de acción / estrategias de operación originales y sus razones
- Los nuevos conocimientos adquiridos sobre la realidad
- Las nuevas metodologías desarrolladas
- Los nuevos modos de resolver problemas adquiridos
- El replanteamiento de objetivos

5. Mediante la formulación de los aprendizajes. Las conclusiones de la sistematización, según Francke y Morgan, deberían expresarse como aprendizajes” . (s/f: 16) En éstas se debe arribar a algunas lecciones que constituyan “gérmenes de generalización”. Al respecto es importante recordar, *no confundir logros con lecciones*:

- *Logros*: resultados, impactos obtenidos de una intervención.

- *Lecciones*: aquellos nuevos conocimientos de la realidad que hemos obtenido como fruto de la intervención: de sus estrategias, metodología, alianzas, procesos promovidos (capacitación, organización, participación), de su administración, etc

Las respuestas a las siguientes preguntas nos podrían dar una pauta para la formulación de lecciones:

- ¿qué puede ser de utilidad para experiencias similares?
- ¿cómo puede aportar a la formulación de políticas?
- ¿qué elementos aporta para reformular la teoría?
- ¿qué nuevas propuestas de intervención emergen de ella?
- ¿qué nuevas preguntas sobre la realidad emergen de la experiencia?
- ¿qué vacíos de conocimiento sobre los temas topados se evidenciaron en la experiencia?

4.3 *Sobre las conclusiones*

Las conclusiones de la sistematización deben ser tanto teóricas como prácticas.

Conclusiones teóricas “podrán ser formulaciones conceptuales surgidas directamente de lo reflexionado a partir de la experiencia, que deberán relacionarse con las formulaciones teóricas acuñadas por el saber constituido estableciendo un diálogo de mutuo enriquecimiento”. (Barnechea, González y Morgan, 1998:122/123)

Conclusiones prácticas “...serán, a su vez, aquellas enseñanzas que se desprenden de la(s) experiencia(s), que deberán tomarse en consideración para mejorar o enriquecer las futuras prácticas”.(Barnechea, González y Morgan s/f: 122/23)

4.4 *Medios para facilitar la interpretación*

Constituyen *espacios de reflexión* en los que deben participar las/los protagonistas de la experiencia y otras personas que puedan contribuir a la comprensión del proceso (talleres, grupos focales, seminarios, etc). En la experiencia de Esquel se realizaron cuatro talleres orientados a la sistematización que contribuyeron a la dilucidación de su experiencia.

Los resultados de estos ejercicios se convierten en un importante insumo para la interpretación y conclusiones del estudio. A continuación se presentan las lecciones aprendidas de la experiencia de Esquel propuestas por el taller de análisis con la planta institucional (10-03-03).

Lecciones aprendidas de la experiencia de Fundación Esquel

Sobre el diseño / administración / funcionamiento institucional

- La misión de Esquel sigue siendo válida. La agenda estuvo bien estructurada
- Las ONGs pueden y deben ser administradas con igual y mayor eficiencia que las empresas privadas. Aquellas tienen que tener una alta competencia técnica, lo que significa mecanismos, procedimientos y reglas claras
- Tenemos que aprender a trabajar en equipo. Las relaciones al interior del equipo de trabajo son determinantes. Se requiere equipos: comprometidos, con visión conjunta, solidarios, respetuosos
- Es necesario tener una capacidad de adaptación y flexibilidad frente al cambio
- Se necesita una institucionalidad fuerte, liderazgo, compromiso, sistemas de trabajo, infraestructura
- Un elemento muy importante es contar con un sistema de rendición de cuentas y transparencia
- Los mecanismos de cambio generacional en el manejo de la institución son muy importantes
- Tenemos que mejorar los procesos de toma de decisión interna. Flexibilidad, pero con respeto a las grandes líneas decididas
- Muchas de las lecciones se han construido mediante el aprendizaje de errores
- Se debe mejorar las reglas del manejo institucional cotidiano
- Esquel no ha sido capaz de vincular a personas técnicas que vean lo que hacemos. Conformar el Consejo Asesor con personalidades externas a Esquel

Sobre los enfoques

- Hay que trabajar con visiones. Se requiere desarrollar una visión a largo plazo
- La apertura a diferentes temáticas y enfoques es un elemento importante en el largo plazo
- El desarrollo tiene como condición necesaria la participación ciudadana
- Para que los esfuerzos de Esquel den frutos, es necesario cambiar la naturaleza del Estado. Hay que identificar los problemas estructurales y modificar estructuras
- Es necesario incidir en las políticas públicas, así como aprovechar los espacios que ésta brinda. Es importante realizar proyectos demostrativos si esto luego pasa a política pública
- Es necesario trabajar en los niveles micro y macro. Hay que trascender una visión de lo alternativo entendido como proyectos de pequeña escala y tratar de convertir esto como prácticas estatales
- Sí es posible involucrarse en procesos de combate a la pobreza. Los pobres sí pueden ser actores de ese combate
- Las propuestas que nacen de la sociedad civil tienen menos riesgo de fracasar (laboratorio social)

Sobre las alianzas

- Las relaciones y alianzas son fundamentales. Permiten: promover procesos, captar recursos, ampliar cobertura e incidencia

- Trabajar con el gobierno significa desarrollar aptitudes y destrezas específicas
- El trabajo en formación de redes es muy importante
- Hemos aprendido a reconocer y respetar el protagonismo de otros ya que nos reconocemos como facilitadores. En otras palabras, se identificó la necesidad de tener respeto al protagonismo y autonomía de las organizaciones. Reconocer que Esquel es facilitador de ciertas cosas, pero que existen otras organizaciones protagonistas

Sobre la comunicación

- Es necesario difundir los resultados obtenidos. Se debe fortalecer la comunicación tanto interna como externa
- Comunicación externa e interna deficiente. Escaso material de promoción. Es necesario mejorar la infraestructura para mejorar el impacto laboral

Fuente: s/a3. “Ayuda memoria. Taller para la Sistematización de la Experiencia Institucional. Fundación Esquel” (mimeo, s/f)

4.5 La comunicación de la experiencia

Constituye el último momento del proceso de sistematización y consiste en la difusión de sus resultados (nuevos conocimientos producidos). Se lo puede hacer mediante:

- Informe escrito
- Foro
- Video
- Conferencia
- Teatro
- Historietas
- Libro

Sobre este punto, Francke y Morgan han enfatizado: “La exposición no es un momento corto y definitivo: abre a todo un nuevo ciclo de producción que busca difundir, poner al debate y seguir compartiendo en espacios diversos la reflexión sobre las lecciones aprendidas en esa experiencia y otras de tipo similar” (1995: 16)

Bibliografía

- BARNECHEA, María Mercedes, Estela GONZALEZ, María de la Luz, MORGAN.
"¿Y cómo lo hace? Propuesta de Método de Sistematización". En V/A. **Taller de Sistematización de Experiencias**. S/l, CIS, Facultad de CH, USPQ, s/f.
- _____, "La producción de conocimientos en sistematización[. Ponencia presentada al Seminario Latinoamericano de Práctica de animación sociocultural y participación ciudadana en América Latina. Medellín, Colombia, 11-14-07-98. En V/A, **Taller de Sistematización de Experiencias**. S/l, CIS, Facultad de CH, USPQ, s/f.
- CATIE. "Sistematización de experiencias y evaluación de procesos, productos e impacto". Programa de Maestría, Curso de Desarrollo Rural, Costa Rica, 1998
- FRANCKE, Marfil, María de la Luz MORGAN. "La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción". Materiales Didácticos No. 1, Lima, octubre de 1995. En V/a, **Taller de Sistematización de Experiencias**. S/l, CIS, Facultad de CH, USPQ, s/f.
- GEERTZ, Clifford. "Géneros confusos. La refiguración del pensamiento social" (<http://textospi.galeon.com/geertz1/html>)
- JARA, Oscar. "El aporte de la sistematización a la renovación teórico-práctica de los movimientos sociales". En **Taller de Sistematización de Experiencias**. S/l: CIS, Facultad de CH, USPQ, s/f.
- MAGARIÑOS DE MORENTIN, Juan. "Esbozo semiótico para una metodología de base en ciencias sociales" (<http://www.magarinos.com.ar/articulos.htm>)
- MARTINEZ FERRETI, José María. "Reflexiones sobre el símbolo" (<http://www.psicoterapiasimbolica.com/1-reflrsim.htm>)
- SILVA, Erika. **Desarrollo y Democracia desde la sociedad civil. La saga de Fundación Esquel (1990-2001)** (Informe de consultoría preparado para F. Esquel, Quito, 18 de agosto, 2003)
- _____. **El Tercer Sector en el Desarrollo. Nueve Modelos de Intervención Social** (Informe de Consultoría preparado para F. Esquel, Quito, 18 de agosto, 2003(a))
- _____. "Propuesta técnica para la sistematización de la experiencia de Fundación Esquel (1990-2001) (mimeo, septiembre 2001)
- S/A. "Instalando la capacidad sistematizadora en el Austro. En V/A, **Talleres de Sistematización de Experiencias**. S/l, CIS, Facultad de C.H., USPQ, s/f.

S/A1. “Ayuda Memoria del Taller sobre Metodología para la Sistematización de la Experiencia de Fundación Grupo Esquel-Ecuador” (mimeo, s/f)

S/A2. “Tercer Taller. Proceso de Sistematización de la Experiencia de Fundación Esquel” (mimeo, marzo 15, 2002)

S/A3. “Ayuda Memoria. Taller para la Sistematización de la Experiencia Institucional. Fundación Esquel” (mimeo, s/f)

ANEXO No. 1