



Sistematización para Transferir Conocimiento

**Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento,
Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo
Unidad de Gestión de Conocimiento
Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe**



Índice


1 Prólogo Serie Compartir Conocimiento	5 ¿Cómo se pone en marcha una sistematización para transferir conocimiento?
2 Introducción	6 Lecturas Recomendadas
3 ¿Qué es y para qué puede ser útil un proceso de sistematización?	7 Unidad de Gestión de Conocimiento
4 Antes de iniciar un proceso de sistematización	8 Anexos

Autoría: Unidad de Gestión de Conocimiento
Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y Caribe
Diseño Gráfico: Diana Ordóñez

1

Prólogo

Serie Compartir Conocimiento



El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apunta a consolidarse como una organización basada en el conocimiento y a ser un actor relevante en las discusiones de políticas, en los proyectos y las soluciones efectivas, y en el impacto en diferentes contextos¹. Las contrapartes en los países solicitan cada vez más al PNUD su asistencia técnica y soporte para la preparación de políticas de alta calidad, el acceso a buenas prácticas, el apoyo de expertos/as de la región y de otras regiones, el asesoramiento para el fortalecimiento institucional, y experiencias eficientes comprobadas de programas en el terreno. Frente a estas necesidades, se hace prioritario que el PNUD fortalezca sus capacidades para la gestión y el uso eficiente de conocimiento a través del fortalecimiento de sus redes, la articulación y coordinación con otras redes y miembros de las Agencias, Programas y Fondos del Sistema de Naciones Unidas (SNU)², y la cada vez más amplia colaboración con socios estratégicos externos, sociedad civil e instituciones.

1 UNDP, "An Agenda for Organizational Change", April 2011.

2 UNDP, "Strategic Plan 2008-2013".

El Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe (CRS-ALC) concibe la gestión de conocimiento como el eje integrador de la provisión de servicios hacia las oficinas de país y sus programas en la región. Esta función de integración se manifiesta en el apoyo técnico y metodológico para el desarrollo de marcos conceptuales en áreas temáticas estratégicas, en la sistematización y difusión de buenas prácticas, en el desarrollo de herramientas para la asistencia en políticas, la implementación de programas y el desarrollo de capacidades. La **Unidad de Gestión de Conocimiento (UGC) del CRS-ALC** brinda asistencia técnica y metodológica a las oficinas de país, agencias, fondos y programas del SNU y otros socios, para alcanzar el logro de estos objetivos. La evaluación de medio término del Programa Regional en América Latina y el Caribe destacó el trabajo en gestión de conocimiento desarrollado en el CRS-ALC con el apoyo de la UGC, considerándolo un activo para el Programa Regional y para el PNUD de manera global ³

El Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo se inició en el 2009 para ser implementado por la UGC del CRS-ALC, con dos objetivos: sistematizar el aprendizaje y los conocimientos que se generan en los proyectos de desarrollo de la región apoyados por el PNUD y establecer lazos y acuerdos de cooperación horizontal entre los países para intercambiar y transferir estos conocimientos capturados. ⁴

³ UNDP, "Evaluation of UNDP Contribution at the Regional Level to Development and Corporate Results". November 2010.

⁴ "Evaluation of UNDP Contribution at the Regional Level to Development and Corporate Results". November 2010.

Compartir Conocimiento
se propone un nuevo objetivo: compartir con la región un conjunto de guías que describen métodos de gestión de conocimiento, con el propósito de contribuir a que los equipos de trabajo integren dichos métodos en el desarrollo de sus iniciativas.

Con más de quince proyectos sistematizados y listos para transferir el conocimiento en ellos contenido, Compartir Conocimiento se propone un nuevo objetivo: compartir con la región un conjunto de guías que describen métodos de gestión de conocimiento, con el propósito de contribuir a que los equipos de trabajo integren dichos métodos en el desarrollo de sus iniciativas.

Estas guías se basan en la experiencia compartida entre la UGC, las oficinas de país y las áreas temáticas, en el desarrollo de actividades de gestión de conocimiento y se alimenta de las nuevas herramientas corporativas y contribuciones sobre esta área. Las primeras guías metodológicas cubren los siguientes temas: (i) *Estrategias de Gestión de Conocimiento* (ii) *Comunidades de Práctica* (iii)⁵ *Ferias de Conocimiento* (iv)⁶ *Sistematización para Transferir Conocimiento* y (v) *Métodos de Intercambio y Transferencia de Conocimiento*. Esperamos que estas guías sean de utilidad para ustedes.

Unidad de Gestión de Conocimiento

Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe

5 Comunidades de práctica (en español): <https://undp.unteamworks.org/node/230403>

6 Ferias de conocimiento (en español): http://www.regionalcentrelac-undp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/guiaferiasenespanol.pdf



2

Introducción

El conocimiento puede entenderse como una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer (know-how), que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción⁷. La gestión de conocimiento a su vez puede entenderse como el conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan a las personas crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de lograr los resultados esperados y contribuir al impacto deseado de una forma eficiente. De esta forma, la gestión de conocimiento facilita la obtención y diseminación de conocimiento existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y colaboración entre las personas que lo poseen.

La gestión de conocimiento no es una actividad adicional paralela a la gestión de proyectos, sino que se trata de una actividad intrínseca al desarrollo del mismo, la cual contribuye de diversas formas: crear memoria institucional, promover el aprendizaje y la mejora continua, generar documentación hacia la ampliación de las dimensiones del proyecto o su transferencia a otros contextos, elaborar productos que apoyen estrategias de visibilidad, de desarrollo de capacidades o de incidencia política, entre otros. Reflexionar sobre *dónde está el conocimiento que la implementación del proyecto necesita, cómo documentamos el conocimiento que el proyecto va generando, y cómo se transfiere conocimiento y se promueve su adaptación y uso*, son preguntas estratégicas a la hora de diseñar e implementar proyectos de desarrollo.

⁷ Davenport and Prusak, (1998), "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press.

Esta guía está dirigida a las oficinas de país del PNUD y del SNU, contrapartes, coordinadores y oficiales de proyectos, y todas aquellas personas que quieren sistematizar conocimiento con el propósito de compartirlo.

La serie “**Guías metodológicas sobre gestión de conocimiento**” busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los equipos de trabajo en métodos de gestión de conocimiento. La presente guía describe el diseño, elaboración, facilitación y seguimiento de un proceso de sistematización y análisis para transferir conocimiento y brinda recomendaciones sobre cómo documentar y sistematizar conocimiento en el marco de programas y proyectos de desarrollo. Sistematizar para transferir es un método para facilitar el intercambio y adaptación de experiencias exitosas entre países de la región, y es una propuesta metodológica para hacer efectiva la cooperación sur-sur.

Las pautas que se presentan a continuación son resultado de la reflexión realizada entre los proyectos, áreas temáticas del PNUD, oficinas de país del PNUD, otras instituciones y la Unidad de Gestión de Conocimiento (UGC). Este aprendizaje colectivo se ha obtenido gracias al diseño, facilitación y elaboración de procesos de sistematización para la transferencia, particularmente en el marco del Proyecto **Regional Compartir Conocimiento** y su **Serie Compartir Conocimiento**⁸. Estas pautas deben ser entendidas como un producto en construcción.

⁸ La Serie Compartir Conocimiento está disponible en <http://compartir.undp-regionalcentre.org/> y en la extranet Teamworks (por invitación) en <https://undp.unteamworks.org/node/125927>

3

¿Qué es y para qué puede ser útil un proceso de sistematización?

Una sistematización no termina con la descripción de la evolución y de los resultados del proyecto, sino que implica un análisis profundo sobre **cómo fue posible lograr lo que se logró**: *¿Qué funcionó bien y que no funcionó?, ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito?, ¿Qué se podría haber hecho de otra manera y por qué? y ¿Cuáles son las recomendaciones derivadas de la práctica?* La sistematización es el proceso para identificar, capturar y documentar aprendizajes y experiencias claves de uno o varios proyectos con el propósito de transferir y adaptar el conocimiento.

Los beneficios de un proceso de sistematización dependen, en su gran mayoría, de la claridad y especificidad de sus propósitos y objetivos. Se puede señalar que tradicionalmente, la utilidad de una sistematización radica en su contribución al aprendizaje y reflexión institucional. La sistematización centrada en el aprendizaje tiene el propósito de retroalimentar al equipo responsable de un proyecto o iniciativa, con el fin de comprender las prácticas organizacionales y proveer insumos para la planificación estratégica y la mejora continua. De esta forma la sistematización facilita la reflexión y el aprendizaje institucional, al posibilitar que el conocimiento y el aprendizaje derivados de los proyectos contribuyan a las decisiones y cambios institucionales, al tiempo que fomentan organizaciones más abiertas y reflexivas.

La sistematización para la transferencia toma muchos elementos de la sistematización para el aprendizaje, sin embargo se enfoca principalmente en contribuir a los siguientes propósitos:



1) Facilitar el intercambio, transferencia y adaptación de conocimiento para el fortalecimiento de capacidades, la mejora de la eficacia y promover la innovación:

Los procesos de sistematización son útiles para facilitar la documentación y el análisis de conocimientos en un tema en particular, con el objetivo último de intercambiar, transferir y adaptar aprendizajes a contextos diferentes de aquellos en los que se originó la experiencia. Este tipo de análisis se utiliza con el objetivo de refinar marcos e hipótesis de trabajo, para el escalamiento de una buena práctica, o para ampliar la dimensión de proyectos de éxito. A su vez, permiten consolidar enfoques de trabajo basados en la evidencia de múltiples proyectos con varios actores involucrados y elaborar herramientas, métodos y directrices útiles para la acción en el tema sistematizado.

2) Facilitar la visibilidad, comunicación de conocimiento y su incidencia en agendas públicas:

Un segundo propósito observado en la experiencia del PNUD, es la utilización de los procesos de sistematización para construir mensajes y productos de conocimiento generados de manera colectiva entre las y los participantes de las experiencias sistematizadas, hacia la visibilidad, la promoción y la incidencia de los proyectos, los programas y las políticas en las agendas públicas locales y nacionales. Este proceso de construcción colectiva durante la sistematización tiene el potencial de generar productos y procesos de conocimiento más ricos en información y análisis del conocimiento generado en

La sistematización para la transferencia se enfoca en los siguientes propósitos:

Facilitar el intercambio, transferencia y adaptación de conocimiento para el fortalecimiento de capacidades, la mejora de la eficacia y promover la innovación.

Facilitar la visibilidad, comunicación de conocimiento y su incidencia en agendas públicas.

el terreno, que abordan más claramente lo que se ha logrado y cómo se ha logrado y por ende mejoran la visibilidad del proyecto y sus oportunidades de incidencia en discusiones de políticas y toma de decisiones.

Si el proceso de sistematización se incorpora al ciclo del proyecto desde su diseño, la sistematización para transferir conocimiento se convierte en un instrumento de monitoreo que acompaña la gestión basada en resultados, donde la reflexión sobre el proyecto en momentos definidos contribuye al aprendizaje antes, durante y después de la implementación, y aporta insumos a las evaluaciones.

Cuando la sistematización es originada por una demanda de actores externos interesados en el proyecto o área, y el producto de conocimiento se diseña según esta demanda, la sistematización tiene el potencial de ser más relevante, transferible y adaptable a las necesidades de dichos actores.

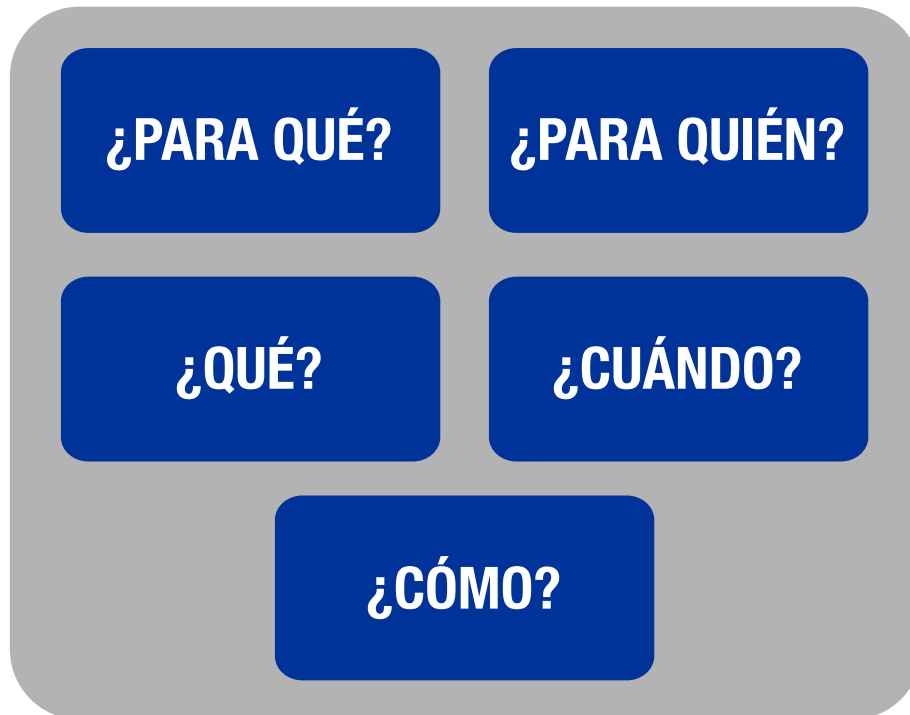


4

Antes de iniciar un proceso de sistematización

La siguiente sección presenta algunas preguntas claves que permiten establecer una **ruta de inicio para un proceso de sistematización**. Estas preguntas se plantean con el objetivo de apoyar a los equipos de trabajo a definir el propósito, resultados esperados, público objetivo y momentos factibles de la sistematización, lo cual va a incidir en cómo ésta se desarrolla y en los productos que se realicen.

PREGUNTAS QUE GUÍAN EL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN



Cuadro 1. Fuente: Unidad de Gestión de Conocimiento CR - ALC

¿Para qué sistematizar?

A la hora de iniciar un proceso de sistematización la clarificación de los objetivos, propósitos o metas es fundamental. Las preguntas que guían la decisión de realizar o no un proceso de sistematización son: *¿Para qué hacer una sistematización en el marco de este proyecto⁹?, ¿Cuál es el valor agregado que se obtiene con la sistematización?* Con las respuestas a estas preguntas se definen los propósitos de la sistematización, como por ejemplo: mejorar el funcionamiento o implementación del proyecto (*reflexión institucional*), ampliar la dimensión del proyecto piloto y/o transferir una buena práctica generada (*transferencia de conocimiento*), o incidir en la agenda pública (*visibilidad e incidencia*), entre otros.

¿Para quién sistematizar?

Una segunda pregunta a veces descuidada por los equipos es la de *¿Para quién sistematizar?*, es decir, *¿Quién es el **público objetivo** o **audiencia** y por qué?, ¿Quién usará en la práctica los productos derivados de la sistematización?, ¿Cómo serán usados los productos de conocimiento derivados de la sistematización? y ¿Cuales son los cambios de comportamiento esperados en el público objetivo a través de los*

⁹ El proyecto será la unidad de análisis empleada para efectos de esta guía, sin embargo estas pautas aplican a un conjunto de proyectos o a un programa.



productos de conocimiento? Al centrarnos en la audiencia se promueve el análisis del conocimiento que se va a sistematizar (el Qué) y de los productos o materiales “entregables” de la sistematización (el Cómo). La definición del público objetivo o audiencia es crucial para definir los posibles **formatos en los cuales se van a presentar los productos derivados** de la sistematización y **la estrategia de difusión y transferencia de dichos productos**¹⁰ con el objetivo de potenciar su diseminación y utilidad para el público objetivo.

¿Qué sistematizar?

Una tercera reflexión se encuentra dirigida hacia el **alcance de la sistematización**. Las respuestas a esa pregunta tienden a poner en cuestión si el alcance de la sistematización abarca todo el proyecto, o una parte del mismo (por ejemplo a un componente, a una localidad donde el proyecto haya sido implementado, a una muestra de población, etc). El foco o **alcance de la sistematización** parte del entendimiento de que no se puede analizar todo, y de que tampoco es útil hacerlo. La propuesta de esta guía es centrarse en lo que es factible hacer con el tiempo y recursos disponibles, y que a su vez permita obtener los resultados esperados de acuerdo a los propósitos de la sistematización y al público al cual va dirigida.

10 Véase en el capítulo 6 definición de productos de conocimientos.

¿Cuándo sistematizar?

Una cuarta pregunta se centra en la definición del **momento oportuno** de la sistematización. Un proceso de sistematización puede iniciarse en cualquier momento del ciclo de vida de un proyecto, pero sus objetivos deben ajustarse a la coyuntura de cada momento. Una sistematización en una etapa inicial de implementación puede generar insumos valiosos para revisar la estrategia de actuación o teoría de cambio del proyecto¹¹.

Asimismo una sistematización al finalizar la implementación puede servir tanto como ejercicio preparatorio de una evaluación externa como una actividad de difusión de los hallazgos más significativos de una evaluación ya realizada. Dependiendo del momento de inicio de una sistematización, se podrá extraer información de mayor o menor calidad y pertinencia, por ejemplo:

11 Teoría de cambio del proyecto puede entenderse como un conjunto de supuestos y proyecciones sobre como creemos que se debe llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo, con el fin de identificar hitos y condiciones que han de darse en el proceso de cambio que el proyecto desea provocar. La teoría de cambio enlaza las acciones estratégicas del proyecto a ciertos resultados que se desean promover en el entorno inmediato. Adaptado de Retolaza Eguren, Iñigo "Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social". PNUD, 2010.

- **Sistematización durante todo el ciclo del proyecto:** la sistematización puede ser concebida desde el inicio del proyecto. Para tal fin, se incorporan espacios de reflexión¹² como “hitos de análisis y sistematización” durante la implementación. Los productos de estos procesos (por ejemplo reportes de reuniones de reflexión o after action reviews (ver viñeta 1 y anexo 1), o documentos con lecciones aprendidas) pueden ser usados por el equipo de proyecto y otras audiencias internas con el objetivo de mejorar la efectividad y sostenibilidad del proyecto.
- **Sistematización al cierre del proyecto o después de su evaluación:** El conocimiento como resultado de un proceso de sistematización al final del ciclo del proyecto tiene como objetivo establecer directrices, desarrollar herramientas y/o productos de conocimiento que orienten la formulación e implementación de nuevos proyectos, o una nueva fase del proyecto.

Otras preguntas son definidas por el **contexto y las consideraciones políticas y sociales** del momento, por ejemplo: ¿Es el momento más oportuno, en términos políticos para sistematizar el proyecto?, ¿Se cuenta con la receptividad del público sobre el cual se quiere incidir?

12 Los métodos de reflexión y recolección de información usados para estos espacios de reflexión incluyen talleres de lecciones aprendidas, y after action reviews (AARs) o reuniones de reflexión después de la acción, entre otros. Para más información ver anexos 1 y 2 de esta guía.

VIÑETA 1. LA SISTEMATIZACIÓN DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

Reflexión después de la acción (ver Anexo 1)

Una reflexión después de la acción es una técnica sencilla de gestión de conocimiento que se lleva a cabo a través de una discusión dinámica y estructurada entre los miembros del equipo. Las experiencias y actividades son analizados con base en las expectativas y los resultados obtenidos mediante las siguientes preguntas: ¿Qué pasó y por qué?, ¿Qué funcionó bien?, ¿Qué necesita mejorar? y ¿Cuáles son las lecciones y recomendaciones?

Una reflexión después de la acción requiere poco tiempo para que los participantes capturen lo que saben basándose en la reconstrucción de los hechos, y así mejorar su comprensión de las posibles causas del éxito o del fracaso de su proyecto o actividad, avanzando en una interpretación crítica de lo que ocurrió, formulando recomendaciones, y refinando sus hipótesis de trabajo.



Lecciones Aprendidas (ver Anexo 2)

Las lecciones aprendidas se pueden definir como el conocimiento adquirido en un proceso o experiencia a través de la reflexión, el análisis crítico y / o la evaluación. Las lecciones se aprenden en determinadas circunstancias y contextos, pero tienen el potencial de ser replicadas y adaptadas en otras situaciones y contextos. Las lecciones deben estar bien fundamentadas en la práctica y deben proporcionar recomendaciones útiles para la acción mediante la identificación de los mecanismos, procesos y recursos que han contribuido a lograr resultados, mitigar los riesgos o resolver problemas.



Y por último, ¿cómo sistematizar?

Durante el proceso de sistematización se emplean diversos métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, entre los que se incluye la revisión de documentación, los mapeos (ver viñeta 2), las encuestas, las visitas de campo, los grupos focales, los talleres y entrevistas, entre otros. La sistematización permite capturar información, percepciones, descripciones y análisis para identificar cuáles han sido los procesos de cambio generados por el proyecto, quiénes fueron los actores involucrados, qué estrategias han sido implementadas y con qué resultados, los aprendizajes generados y los factores de éxito y recomendaciones prácticas a tomar en cuenta para adaptar la experiencia a otro contexto. **En consecuencia la sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre la experiencia observada.**

La revisión de la documentación disponible es una actividad central del proceso de sistematización. Para poder realizarla de manera efectiva es necesario que durante la implementación del proyecto que se va a sistematizar se establezca y mantenga un sistema de documentación cronológica.

El tipo de fuentes de información que se debe recopilar incluyen, por ejemplo:

- Descripción del proyecto y planes de trabajo,
- Directorio de personas participantes en cada fase,
- Documentos conceptuales y de planificación,
- Ayudas memorias de reuniones de coordinación, planificación o trabajo,
- Documentos para la implementación como instrucciones y protocolos,
- Informes de talleres,



- Publicaciones y estudios generados por el proyecto,
- Indicadores de impacto,
- Memoria fotográfica y audiovisual,
- Materiales de promoción e información,
- Artículos de prensa.

La siguiente sección describe el cómo se pone en marcha un proceso de sistematización.

VIÑETA 2. USO DE MAPEOS EN LOS PROCESOS DE SISTEMATIZACIÓN

Los mapeos son un método de recolección de información que facilita la definición del estado del arte sobre un tema, experiencia, proyecto u organización, o que permite la identificación de lecciones y buenas prácticas. Cuanto más claro es el propósito para la realización del mapeo, más pertinentes y enfocadas serán las variables a considerar en el diseño y las preguntas a realizar. Hay diversos tipos de mapeos:

MAPEO EN CONCURSOS O FERIAS

Este tipo de mapeo se realiza en el marco de concursos de buenas prácticas o ferias de conocimiento *. Permite obtener, en un período corto de tiempo, una muestra de experiencias, proyectos y programas exitosos en un tema. Este mapeo tiene como objetivos principales el facilitar el intercambio entre las buenas prácticas que son las protagonistas de la convocatoria, o de un espacio físico durante una feria de conocimiento, y celebrar de manera pública los logros que estas experiencias han conseguido para avanzar en el tema.

* Para más detalle véase Guía Ferias de Conocimiento, de la Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, PNUD. 2012. http://www.regionalcentrelac-undp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/guiaferiasenespanol.pdf





MAPEO DE INDAGACIÓN

Este tipo de mapeo responde al interés de construir un estado del arte sobre un tema particular. Es un método sencillo y rápido para obtener información ordenada que sirva como referencia. Permite identificar dónde se encuentra el conocimiento práctico relevante sobre un tema particular y quién lo posee. Cuando se requiera de información más detallada, este mapeo puede ser considerado como un primer paso de la indagación. Con base en la información recolectada por el mapeo, es posible priorizar las experiencias particulares sobre las cuales es necesario adelantar un proceso de sistematización de mayor alcance.

Un escenario común de uso de esta metodología ha sido la elaboración de Informes de Desarrollo Humano (IDH) de alcance regional. El equipo responsable del IDH elabora en colaboración con las oficinas de país un mapeo de experiencias relevantes en la temática del informe. Sobre esa base y de acuerdo con los objetivos del informe, se seleccionan ciertas experiencias para la elaboración de estudios de caso detallados que constituirán la evidencia práctica de las conclusiones y recomendaciones que el IDH plantee.

5

¿Cómo se pone en marcha una sistematización para transferir conocimiento?

Como se ha mencionado anteriormente, la sistematización busca documentar lecciones y recomendaciones para su posterior uso por parte de otros equipos y actores, con el fin de contribuir en el refinamiento de marcos e hipótesis de trabajo más generales, la ampliación de las dimensiones y la replicación de buenas prácticas, y la incidencia en discusiones de políticas. La sistematización se enfoca en capturar el “cómo se hizo” y en particular el “cómo se hace” de un proyecto, experiencia o programa. La meta es llegar a un público definido mediante la elaboración de productos de conocimiento prácticos y útiles. En consecuencia, como resultado de la sistematización se diseñan y elaboran diferentes productos de conocimiento de acuerdo a los públicos destinatarios, sean estos socios, beneficiarios/as, tomadores/as de decisión, donantes, o público en general.

El proceso de sistematización para transferir conocimientos consiste en tres etapas: etapa preparatoria, etapa de desarrollo y etapa de transferencia. El cuadro a continuación presenta las distintas actividades en cada una de las tres etapas.

Etapas de un proceso de sistematización para transferir conocimiento



Cuadro 2. Fuente: Unidad de Gestión de Conocimiento, CR-ALC.

Etapa preparatoria

Selección del proyecto a sistematizar:

La selección de una experiencia o proyecto a ser sistematizado debe realizarse con atención, ya que este tipo de ejercicios implican un considerable esfuerzo de inversión en tiempo y recursos. Algunos de los criterios que se deben considerar antes de emprender un proceso de sistematización son:

- **Objetivo estratégico:** La experiencia es parte de una estrategia de trabajo a medio y largo plazo de la oficina de país o institución, y ayuda a lograr un objetivo determinado orientado a un público o población objetivo.
- **Reconocimiento público:** La experiencia ha logrado un reconocimiento público derivado del consenso entre los actores y expertos/as acerca de la relevancia y el potencial de impacto.
- **Resultados verificables:** Las experiencias han tenido resultados (positivos o negativos) verificables por diversos medios, y cuentan con documentación de soporte. A su vez la experiencia ha sido evaluada externamente con métodos cualitativos y cuantitativos y los resultados de las evaluaciones han sido satisfactorios y recomiendan una ampliación del proyecto.

- **Pertinencia:** La sistematización de la experiencia es relevante y oportuna en el contexto actual.
- **Potencial de transferencia:** Los aprendizajes derivados de la sistematización de la experiencia se pueden utilizar en más de un contexto.
- **Sostenibilidad:** La experiencia es sostenible financiera, política y socialmente.
- **Innovación:** La experiencia hace frente y resuelve los problemas de manera innovadora.
- **Capacidad instalada:** La experiencia cuenta con capacidad instalada para financiar y acompañar el proceso de sistematización y proporcionar los insumos necesarios, tales como la existencia de punto focal (o puntos focales), equipo de sistematización, tiempo y recursos disponibles, entre otros.



Definición del propósito y alcance de la sistematización:

En todo proceso de sistematización es necesario definir el objetivo y alcance. Las preguntas descritas en la sección 4 “Antes de Iniciar un Proceso de Sistematización”, son refinadas en esta etapa con la participación de los miembros del equipo, contrapartes, expertos externos y beneficiarios en la medida de lo posible. Las respuestas a estas preguntas sirven de insumo para la elaboración de los términos de referencia o de la nota conceptual del proceso de sistematización que guiará la selección del equipo o consultor que realizará el ejercicio:

- **¿Para qué sistematizar?** Definir específicamente el propósito de la sistematización, por ejemplo: mejorar el proyecto, escalar el proyecto piloto, transferir la experiencia en otros contextos.
- **¿Qué?** Definir qué se sistematizará: el proyecto en su totalidad, una parte del proyecto, un componente.
- **¿Para quién?** Definir quién será el lector y quién usará el conocimiento sistematizado y cómo.
- **¿Cuándo?** Definir el momento oportuno (inicio del proyecto, al final del proyecto, después de la evaluación).

Selección del equipo de sistematización:

Una vez definido el propósito y alcance, se selecciona el equipo de sistematización. A diferencia de la conformación de un equipo de evaluación que debe ser externo al proyecto, es conveniente que los equipos de sistematización contengan miembros internos al equipo que conozcan la experiencia, para facilitar el análisis de lo que se quiso hacer (el diseño del proyecto) frente a las estrategias de cambio empleadas en la práctica (el cómo se hizo) y los aprendizajes generados. La participación de las contrapartes y beneficiarios del proyecto en el equipo de sistematización ayuda a enriquecer la reflexión y elaboración de los productos.

Según el alcance del proceso de sistematización, el equipo puede estar conformado por un líder (que puede ser alguien interno al proyecto), un consultor o consultores externos (expertos temáticos quienes elaboran los productos) y otros miembros internos y externos al equipo de proyecto quienes participan del diseño inicial del proceso, proveen información y validan los productos de la sistematización. El líder o el consultor pueden involucrar a los distintos miembros según vayan desarrollándose las tareas de recopilación y análisis de información y validación de los productos.

Etapa de Desarrollo

Taller de arranque de sistematización

La etapa de desarrollo comienza con un taller de arranque de la sistematización que tiene los siguientes propósitos:

- Validar con el equipo de sistematización y otros participantes claves el **diseño inicial del proceso** (*el para qué, para quién, qué y cómo*), acordar los mensajes y contenidos más relevantes de los productos de conocimiento en respuesta a las preguntas de la sistematización y definir los posibles productos de conocimiento que se prepararán según las audiencias en las que se busca incidir.
- Definir mediante el **diálogo y la construcción conjunta**, una primera descripción sobre *qué se hizo, cómo se hizo y qué se aprendió*. Como en un tejido, se intenta entramar múltiples miradas sobre una misma experiencia. El método invita a poner las percepciones, aprendizajes y conocimientos individuales en un mismo plano para conectarlas y generar un nuevo relato, basado en la evidencia, según la experiencia individual de cada persona involucrada.
- Validar colectivamente el plan de trabajo inicial de la sistematización y los compromisos y responsabilidades de cada parte en la implementación del mismo.



El número de talleres de arranque o talleres de reflexión a realizar dependerá del alcance del proyecto o experiencia a ser sistematizada, el tiempo de implementación, los recursos implicados, la complejidad de las metas propuestas y de las estrategias y actividades implementadas. Cuanto mayor sea la dimensión del proyecto y el alcance de la sistematización, más pertinente será la realización de varios talleres que atiendan subtemáticas, componentes o poblaciones específicas.

Estos talleres además de ser espacios de refinamiento del diseño de la sistematización, son espacios presenciales de naturaleza comunicacional donde las y los participantes a través de una metodología participativa aportan sus percepciones, reflexiones y experiencias individuales para lograr visiones compartidas y aprehender la perspectiva de los otros. De esta forma el taller contribuye desde el inicio de la sistematización a la participación activa de las y los protagonistas de la experiencia.

En un taller de estas características la pregunta central es ¿a quién se invita a participar? Dependiendo de quienes participan, la reflexión sobre el proyecto puede resultar enriquecedora en mayor o menor medida. Entre las y los participantes al taller deberían estar aquellas personas que han tenido una relación directa en el proceso de diseño, implementación y seguimiento del proyecto o experiencia, tanto desde el ente responsable, como desde la posición de contraparte o beneficiario. La discusión se enriquece cuando en el taller existe un amplio abanico de visiones sobre el mismo proceso.

Estructura de los talleres de arranque de la sistematización:¹³

El taller de arranque o reflexión se estructura generalmente en dos días de trabajo y la agenda dependerá de las necesidades de cada proceso de sistematización. A manera de ejemplo, el primer día puede abordar temas relacionados con la definición de los propósitos, públicos objetivo, preguntas centrales y productos de la sistematización. Durante el segundo día se facilita la reflexión hacia la reconstrucción de la experiencia (el relato común) que incorpora las múltiples miradas sobre lo que se hizo y cómo lo hizo el proyecto y se analizan las estrategias de actuación del proyecto y los logros alcanzados, lo que se pudo haber hecho mejor, y las lecciones aprendidas y recomendaciones. También se avanza en el plan de trabajo de la sistematización.

La agenda de un taller de sistematización se puede estructurar de la siguiente forma:

¹³ Para ver agendas de taller, metodologías, así como evaluaciones de los mismos ingresar al espacio de la Unidad de Gestión de Conocimiento en la extranet Teamworks: <https://undp.unteamworks.org/node/76466> Los lectores externos al PNUD, pueden solicitar invitación a este espacio colaborativo escribiendo al correo electrónico rpanama@undp.org



TABLA 1. EJEMPLO DE AGENDA DE TALLER DE ARRANQUE DE SISTEMATIZACIÓN.

COMPONENTE	PREGUNTAS GENERADORAS
El primer día se construye un nuevo documento del proyecto o iniciativa a partir de la reflexión y discusión de las y los participantes sobre los siguientes aspectos:	
1. Contexto de surgimiento: analizar el contexto político, económico y social, y a qué problema responde la experiencia o proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue la búsqueda original, cuáles fueron las preguntas para las cuales buscábamos generar respuestas implementando este proyecto? • ¿Cuáles son los hitos en la historia del proyecto?
2. Panorámica del proyecto: definir los rasgos esenciales que caracterizan el proyecto en términos de propósito, forma de actuación, actores involucrados y logros a partir de la construcción de un relato general sobre qué es el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el proyecto?
3. Lógica de actuación: analizar los propósitos que rigen la experiencia y las estrategias en la implementación de la experiencia, el <i>para qué, cómo se implementaron, qué fue lo esencial de la implementación</i> . Las etapas y actividades de la implementación de la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue posible lo logrado?
4. Aprendizajes: analizar los aprendizajes, desafíos y recomendaciones derivados de la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hemos aprendido? • ¿Qué desafíos nos quedan por resolver?
El segundo día el relato construido es contrastado con la evidencia en términos de las transformaciones generadas y las capacidades institucionales creadas. Asimismo se genera un plan de trabajo para dar continuidad al proceso de sistematización.	
5. Evidencia.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ejemplos y evidencias tenemos de los resultados? • ¿Cuáles son las transformaciones atribuibles a la actuación del proyecto?
6. Operatividad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas: ¿Qué herramientas desarrolló la experiencia para llevar a cabo sus objetivos. • Equipo de trabajo: ¿Cuántas personas se precisan para implementar una experiencia similar? • Red de especialistas: ¿Cuáles han sido las personas que delinearon y ayudaron a diseñar e implementar el proyecto? ¿Con quién contamos? Red de consultores y expertos/as asociados, redes de organizaciones. • Presupuesto: ¿Qué recursos humanos, técnicos y financieros se requieren para implementar un proyecto de estas características?
7. Planeación de la sistematización.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué conocimiento hace falta relevar? • ¿Cómo seguimos adelante?

Durante el taller los facilitadores y/o el equipo de sistematización pueden usar formularios y matrices de recolección de información con los participantes, que proveerán insumos básicos para la construcción y elaboración de los productos de conocimiento definidos para la sistematización.

Estos formatos y matrices están disponibles en el espacio colaborativo en Teamworks de la Unidad de Gestión de Conocimiento en el siguiente link: <https://undp.unteamworks.org/node/125927> bajo el recuadro “formatos y metodologías”.



VIÑETA 3. SISTEMATIZACIÓN RESPUESTAS MULTISECTORIALES AL VIH/SIDA

El proyecto “Respuestas Multisectoriales al VIH-Sida” de PNUD Ecuador hace parte de la Serie Compartir Conocimiento. La experiencia fue sistematizada entre 2009 y 2010; momento en el cual se constituía como una experiencia innovadora en materia de transversalización del VIH-Sida y en la construcción de políticas públicas para el cumplimiento de los ODM. La experiencia había generado una respuesta integral al VIH-Sida, de base amplia, multisectorial y en múltiples niveles y ofrecía herramientas efectivas a las oficinas de país que buscaban propuestas viables para responder a la epidemia en contextos diversos y con diferentes niveles de recursos y capacidad técnica. Este proyecto contribuyó con el fortalecimiento de las acciones de ONUSIDA como centro del trabajo conjunto del Sistema de las Naciones Unidas en VIH-Sida, y fomentó la formulación de políticas nacionales de respuesta a la epidemia, especialmente, de un nuevo Plan Estratégico Multisectorial.

El proceso de sistematización de este proyecto se llevó a cabo a través de conversaciones previas con el equipo de proyecto que permitieron refinar las preguntas clave de la sistematización, y un taller presencial de arranque en Quito donde participaron representantes del PNUD, del Gobierno y diferentes organismos involucrados. Una vez realizado el taller de arranque, la consultora a cargo del proceso de sistematización realizó entrevistas para recopilar información adicional e inició la elaboración del reporte de sistematización. Encontrará información sobre el proceso de transferencia de esta experiencia en la siguiente sección del documento.

Mayor información está disponible en: <https://undp.unteamworks.org//node/134860>

Elaboración de productos de conocimiento definidos en la sistematización:

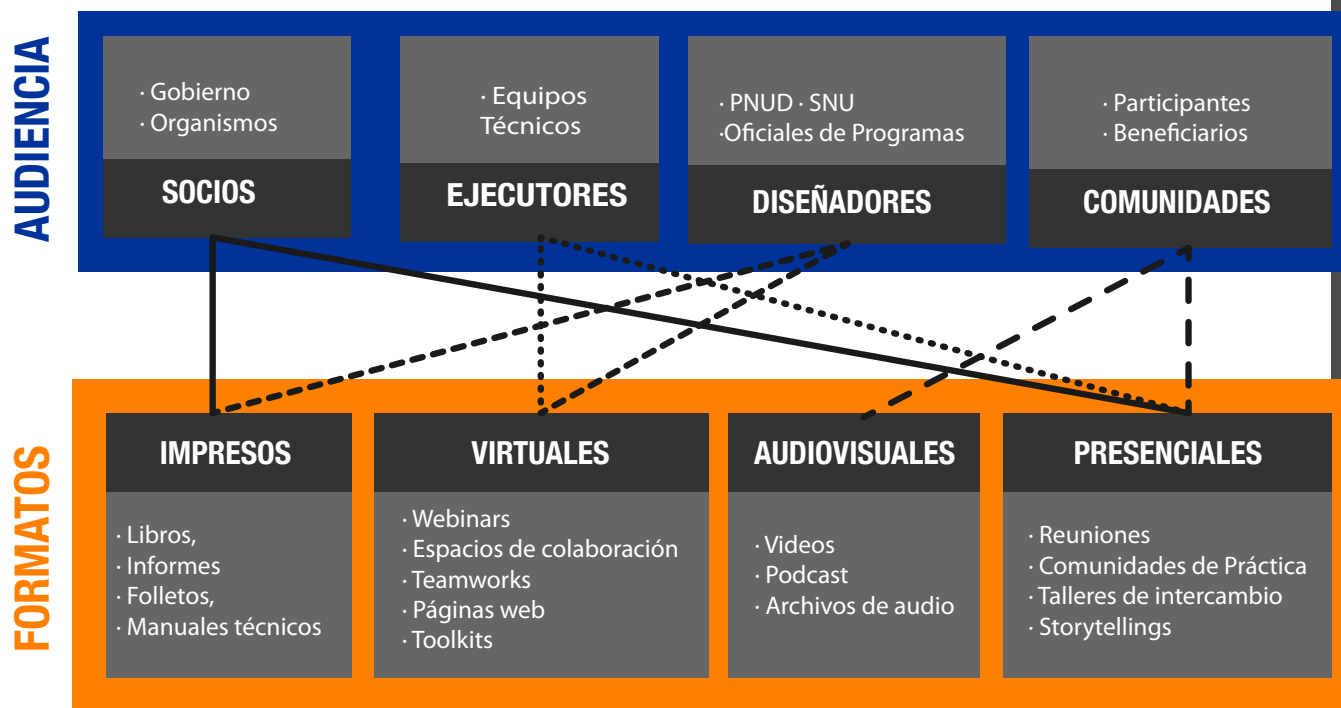
Los productos de conocimiento son el resultado tangible del proceso de sistematización, y con el fin de que sean más efectivos deben ser preparados según el público sobre el cual se busca incidir y el conocimiento que se compartirá con dicho público. Algunas pautas para definir qué es un producto de conocimiento son:

- El producto es parte de una estrategia de trabajo a mediano y largo plazo - ayuda a lograr un objetivo determinado orientado a un público objetivo.
- El producto es la síntesis de los aprendizajes de una o varias experiencias, no es puramente teórico ni una descripción de la(s) experiencia(s).
- El conocimiento presentado en el producto tiene potencial de transferencia porque se puede utilizar en más de un contexto.
- El producto está diseñado para públicos claramente identificados, es pertinente, relevante y oportuno para ellos, y cuenta con una estrategia de difusión o transferencia.
- El producto parte de experiencias que han tenido resultados (positivos o negativos) verificables por diversos medios, y cuentan con documentación de soporte.

La metodología de sistematización para transferir conocimiento hace hincapié en que una experiencia o proyecto puede llegar a diferentes públicos que tienen características propias. Si se quiere incidir o llamar la atención sobre un tema o sobre los resultados de una iniciativa, es conveniente pensar las posibles interrelaciones entre las audiencias y los formatos potenciales de presentación del mensaje. Por ejemplo, un alto representante de un gobierno nacional o local debería tener acceso al conocimiento de una manera práctica y rápida, en este caso un folleto o un documento breve y conciso acompañados de una reunión presencial pueden ser la mejor manera de llevarle el conocimiento surgido de un proceso de sistematización.

La metodología de sistematización para transferir conocimiento hace hincapié en que una experiencia o proyecto puede llegar a diferentes públicos que tienen características propias.

GRÁFICA 1. EJEMPLOS DE AUDIENCIAS Y FORMATOS DE PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO



Esta gráfica presenta algunas posibles relaciones entre la audiencia o público objetivo de la sistematización y los posibles formatos de los productos de conocimiento derivados del proceso.

Fuente: Unidad de Gestión de Conocimiento, CR-ALC.

La sistematización para la transferencia propone entonces un concepto modular en la elaboración de los productos de conocimiento. Este concepto parte del reconocimiento de que muchos documentos de sistematización una vez concluidos son poco leídos y utilizados en la práctica de implementación de proyectos. Y no todo el conocimiento generado por el proyecto y derivado de la sistematización puede o debe ser “empaquetado” en un mismo formato o ser dirigido a un mismo público. **Es por esto que el concepto modular sugiere la elaboración de diversos productos de conocimiento en diferentes formatos, como resultado de un mismo proceso de sistematización** (ver cuadro 3).

A manera de ejemplo, como resultado del proceso de sistematización el equipo puede definir un grupo de productos que atiendan a los públicos prioritarios: (i) un documento técnico y un webinar, para los equipos técnicos interesados en aprender de las buenas prácticas generadas en el proyecto; (ii) un folleto de incidencia para las autoridades locales a quienes el proyecto quiere incidir para abogar por su replicación en otras áreas de la localidad; (iii) un video con orientaciones prácticas y recomendaciones para las comunidades beneficiarias; y (iv) un directorio o listado de consultores y especialistas con datos de contacto y sus áreas temáticas, quienes podrían asistir en proyectos similares en otros contextos.

El siguiente cuadro presenta un ejemplo de un conjunto de productos de conocimiento de una sistematización que sigue este concepto modular.

La UGC del CRS-ALC ha desarrollado formatos guía de varios de estos productos, que permiten orientar la recolección de información y documentar de manera organizada el conocimiento generado por el proyecto.

Como indicado anteriormente, estos formatos pueden ser consultados en el espacio colaborativo en Teamworks de la Unidad de Gestión de Conocimiento:
<https://undp.unteamworks.org/node/76466>

CONSTRUCCIÓN MODULAR DE PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO SEGÚN MENSAJE Y AUDIENCIA

PUBLICACIÓN DESCRIPTIVA

Documento de 15 - 20 páginas que describe el Producto de conocimiento
¿Cómo se hace y cómo se hizo?

Audiencia: Tomadores de decisión, donantes, público general

PRESENTACIÓN PROMOCIONAL

Presentación PPT / audiovisual / Flash que presenta los aspectos centrales del producto.

Audiencia: Tomadores de decisión, donantes, público general

PRODUCTOS PARA LA PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

BROCHURE

El objetivo de este instructivo es presentar el producto de conocimiento a las Oficinas del País del PNUD que pueden estar interesadas en adaptarlo y transferirlo en sus respectivos países en conjunto con contrapartes nacionales.

Audiencia: Tomadores de decisión, donantes, público general

PRODUCTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Guía que contiene los principales elementos a tener en cuenta para la implementación del producto de conocimiento.

Audiencia: equipo de implementación

RED DE EXPERTAS / OS

Directorio de funcionarios y consultores que pueden asesorar el proceso de adaptación y transferencia del producto.

Audiencia: equipo de implementación

MATERIAL DE APOYO

Documentos de soporte que sirven como ejemplo para la adaptación y transferencia del producto (términos de referencia, productos usados en experiencias previas, publicaciones de referencia, etc)

Audiencia: equipo de implementación

Cuadro 3. Fuente: Unidad de Gestión de Conocimiento CR - ALC

VIÑETA 4. EL PROCESO DE COMPARTIR CONOCIMIENTO

El Proyecto Regional Compartir Conocimiento está siendo implementado desde 2009 por la Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y promueve la sistematización de conocimientos para la transferencia. Como resultado de este proyecto regional se han documentado y sistematizado 15 buenas prácticas de 17 países de la región facilitando su posterior transferencia y aplicación.

Como parte del proyecto regional, las experiencias seleccionadas a ser sistematizadas han contado con el apoyo metodológico de la Unidad de Gestión de Conocimiento. El proceso comprende los siguientes pasos:

1. CONVOCATORIA ABIERTA Y PROCESO DE SELECCIÓN:

A partir de 2010 se realizó una convocatoria anual abierta para todas aquellas experiencias llevadas a cabo por las oficinas de país que se quisieran postular. La selección de las experiencias ganadoras de la última convocatoria se realizó mediante una votación abierta a través de Teamworks y un panel de expertos.

2. APOYO METODOLÓGICO:

Una vez las experiencias han sido seleccionadas, se inicia el apoyo metodológico para la sistematización por parte de la UGC, el cual consiste en:

- **Definición de propósito:** El propósito de Compartir Conocimiento es poner la experiencia a disposición regional para que otros países puedan inspirarse en la misma y replicarla.
- **Selección del equipo de sistematización:** La UGC apoya la experiencia ganadora en la elaboración de Términos de Referencia y en el proceso de selección del consultor para la sistematización.
- **Taller de Sistematización:** En este taller, facilitado por la UGC, se refinan el propósito y el alcance de la sistematización y se recopila insumos de quienes han participado en la implementación de la experiencia. El equipo de sistematización toma atenta nota de los aprendizajes y mecanismos que han permitido que la experiencia sea exitosa.
- **Productos de Conocimiento:** Los productos de conocimiento derivados de la sistematización son elaborados por el equipo de sistematización con el acompañamiento de la UGC. La UGC también brinda apoyo, a través de la red de expertos, en el proceso de diagramación y diseño de los productos.
- **Estrategia de comunicación:** La definición de la estrategia de difusión y comunicación de los productos de conocimiento derivados de la sistematización también recibe el apoyo de la UGC.

3. PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN:

Cuando los productos de conocimiento derivados de la sistematización han sido elaborados, aprobados y diseñados, se imprimen y son incluidos en la Serie Compartir Conocimiento que se encuentra disponible en: <https://undp.unteamworks.org/node/125927> y <http://compartir.undp-regionalcentrelac.org/>. En esta serie también se incluyen guías, formatos y el catálogo de las experiencias.



Etapa de transferencia:

La transferencia de conocimiento tiene como propósito aprender de la experiencia práctica de pares que han enfrentado desafíos de desarrollo similares. Desde la perspectiva de la oferta, es decir quien ha vivido la experiencia práctica, se hace necesario visualizar, comunicar y facilitar la adaptación y uso de la experiencia sistematizada para que dicho aprendizaje sea posible.

La efectividad de una transferencia de conocimiento viene determinada por el grado de apropiación del proceso que tiene la parte que requiere de la experiencia sistematizada. De ahí que un proceso de transferencia requiera ser conducido a partir de las necesidades de la demanda de un público específico por este conocimiento. Esto implica identificar lo siguiente:

- el objetivo de desarrollo que persigue la parte que lo solicita
- estimar las brechas de capacidad que pueden ser una barrera para la adaptación de la experiencia
- definir mecanismos específicos de intercambio y transferencia entre las organizaciones oferentes y demandantes.

Caracterización de la demanda:

La caracterización de la demanda es la primera actividad de un proceso de transferencia de conocimiento. En consulta con la organización o el equipo solicitante se recomienda elaborar un documento de caracterización que contenga al menos los siguientes elementos:

- **Situación actual:** Descripción y contextualización de la problemática en la materia de desarrollo a abordar. Esto incluye una descripción de los avances recientes en el tema y las estrategias que se han desarrollado para modificar la situación actual y una reflexión sobre como éstas podrían ser mejoradas o revisadas a la luz de la experiencia sistematizada. En la medida de lo posible es útil definir indicadores que permitan establecer de manera objetiva la situación actual y establecer una línea de base.
- **Situación esperada:** Descripción de la situación a la cual se quiere llegar una vez se implementen las diferentes estrategias que surgirán a partir de la transferencia de conocimiento. Aquí es importante hacer énfasis en el impacto esperado. En la medida de lo posible se debe describir la situación esperada en términos de indicadores específicos.
- **Expectativas de la transferencia:** Es importante conocer las expectativas sobre un eventual proceso de intercambio de conocimiento: ¿Cómo podría contribuir la experiencia sistematizada al logro de los objetivos del proyecto o iniciativa?, ¿Cuál es el resultado concreto que espera alcanzar dicha transferencia?

VIÑETA 5. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES Y ANÁLISIS DE CONTEXTO

A través de la muestra que fue recogida en la feria de Cooperación Sur-Sur Saber del Sur*, se han podido analizar las técnicas de diagnóstico de capacidades y los análisis de contexto que han adelantado los países para adaptar la experiencia que están recibiendo de los países oferentes. En general, los países que reciben las experiencias procuran tomar algunos de los siguientes pasos:

- Revisión de los diagnósticos y las prioridades establecidas en documentos de planificación gubernamentales.
- Investigación de los instrumentos y elementos de política utilizados para la toma de decisiones.
- Análisis de la oferta de servicios de las instituciones públicas que viabilicen la implementación de la experiencia.
- Diagnóstico sobre la capacidad existente para la adaptación de la experiencia.
- Contratación de personal técnico en las áreas temáticas que se abordan en la transferencia.

* Saber del Sur fue realizada en mayo del 2012 en Panama y contó con la participación de 33 experiencias de Cooperación Sur Sur de 24 países de América Latina y el Caribe.

Para más información ver www.saberdelsur.org o el espacio de la feria en Teamworks: <https://undp.unteamworks.org/node/186703>

- Organización de talleres de capacitación para miembros de instituciones que estarán a cargo de adaptar la experiencia transferida.
- Organización de foros virtuales para fomentar el intercambio.

A manera de ejemplo, la transferencia de conocimiento desde Chile hacia Haití que se ha llevado a cabo en los últimos 4 años con el fin de conformar en Haití Centros de Atención para la Pequeña Infancia incluyó los siguientes pasos:

1. En Marzo 2008, tres profesionales chilenos se trasladaron a Haití para integrarse en la comunidad objetivo de la intervención e iniciar un trabajo en directa relación con autoridades locales y la Oficina de Gestión de la Educación Pre-escolar de Haití.
2. A lo largo del tiempo, se promovió y facilitó un modelo educativo basado en la práctica directa con la comunidad educativa local, con las educadoras chilenas en el terreno, permitiendo la generación de confianza con el equipo técnico de Haití y la capacidad de respetar los propios ritmos, tiempos y toma de decisiones.
3. Se constituyó una instancia periódica de intercambio profesional entre el equipo chileno y el haitiano, orientada a fortalecer competencias técnicas para la transferencia progresiva de la experiencia a los ministerios, hacer reflexiones curriculares y consensuar orientaciones técnicas.

En el caso de estrategias de difusión de la sistematización, donde la demanda de conocimiento por parte de los actores en los cuales se quiere incidir no es explícita, algunas preguntas útiles para caracterizar a estos actores y recoger insumos para definir estrategias de difusión focalizadas son las siguientes:

- **Acceso** que actualmente se tiene a este actor o público prioritario (relación actual, actividades realizadas con el actor – concientización, cabildeo, alianzas, capacitación, etc)
- **Incentivos** que tiene este actor para cambiar de comportamiento (marco legal, grupos de presión, responsabilidades, mandatos, etc)
- **Obstáculos** que enfrenta este actor para cambiar de comportamiento (recursos, intereses e incentivos políticos, capacidades, etc)
- **Medios, actividades y canales** más efectivos para compartir ese producto (y el conocimiento presentado en él) con ese actor o público. Tiempos más apropiados para hacerlo (según ciclo de proyectos, ciclos electorales, momentos de decisión o discusión relevantes, etc.)¹⁴

¹⁴ Adaptado de UNDP. "Institutional and Context Analysis Guidance Note". Bureau for Development Policy. July 2012. Más información en el espacio colaborativo "Institutional and Context Analysis" en Teamworks en: <https://undp.unteamworks.org/node/16979>

Identificación de brechas de capacidad:

La transferencia de una experiencia sistematizada tiene sentido si ésta ayuda a reducir o superar las limitaciones institucionales que impiden a la organización o proyecto demandante alcanzar el objetivo de desarrollo que se ha propuesto. Por ello la segunda actividad de un proceso de transferencia es identificar las brechas de capacidad que pueden ser atendidas adaptando estrategias, herramientas o recursos de conocimiento de la experiencia sistematizada. Asimismo la posibilidad de adaptación de la experiencia sistematizada a un nuevo contexto vendrá determinada por la capacidad de absorción de la organización o proyecto demandante. La distinción entre estas dos dimensiones de capacidades es importante:

- **Brechas de capacidad:** hace referencia a las capacidades institucionales que la experiencia a ser transferida puede aportar a que sean desarrolladas
- **Capacidad de absorción:** hace referencia a las condiciones necesarias para que la organización solicitante pueda apropiarse los aprendizajes de la experiencia sistematizada.

En cuanto a la definición de las brechas de capacidad institucional, se sugiere elaborar un análisis conjunto entre las organizaciones oferentes y solicitantes orientado por las instrucciones resumidas en la tabla 2.

TABLA 2. EJEMPLO DE PLANILLA PARA EL ANÁLISIS CONJUNTO ENTRE LAS ORGANIZACIONES OFERENTES Y SOLICITANTES

Desafío de capacidad institucional	Características	Estrategias/ herramientas/recursos que la experiencia sistematizada utilizó ante un desafío similar	Pertinencia de la estrategia / herramienta/ recurso para este contexto
Enumere los desafíos actuales más relevantes en términos de capacidad institucional.	¿Cuáles son las manifestaciones visibles de este desafío?		

Por otro lado, la capacidad de absorción o condiciones necesarias para la apropiación del conocimiento transferido pueden ser clasificadas en cuatro dimensiones:

- **La dimensión política** hace referencia al marco legal y jurídico en el cual se ponen de manifiesto las voluntades políticas de las organizaciones involucradas en el intercambio. La ausencia de un marco de entendimiento previamente definido entre las partes puede obstaculizar el proceso de transferencia en la medida en que el mismo va a requerir la dedicación de tiempo adicional de los

equipos técnicos responsables. Hace también referencia a los marcos legales y jurídicos que facilitan el uso y adaptación de la experiencia transferida en la organización o equipo que la recibe.

- **La dimensión técnica** hace referencia a constatar que no haya una brecha sensible de capacidad técnica y/o tecnológica entre los equipos oferentes y demandantes que haga inviable la transferencia.
- **Las dimensiones organizacional y administrativa** hacen referencia a las condiciones del contexto adecuadas y a los procedimientos necesarios para dar lugar a la transferencia. Esto incluye aspectos como la congruencia entre la naturaleza y mandato de las organizaciones involucradas, la dimensión de la transferencia, la definición de roles y responsabilidades en la transferencia, la determinación de fuentes de financiación para el proceso y la armonización de procedimientos administrativos entre las partes involucradas.

La valoración de cada una de estas condiciones determinará una mayor o menor capacidad de absorción por parte de la organización o proyecto solicitante de la experiencia sistematizada.

DIMENSIONES DEL ENTORNO PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.



Cuadro 4. Fuente: Unidad de Gestión de Conocimiento, CR-ALC.

VIÑETA 6. TRANSFERENCIA DEL PROYECTO RESPUESTAS MULTISECTORIALES AL VIH/SIDA FACILITADO POR LA SISTEMATIZACIÓN*

El componente de gobernabilidad local del proyecto de Ecuador desarrolló una propuesta técnica para compartir con Perú la experiencia de fortalecimiento de la gobernabilidad local en VIH/SIDA. Para desarrollar este intercambio de conocimiento se realizó un estudio de contexto de las políticas públicas del Perú en VIH/SIDA y del ordenamiento de la gestión estatal con el fin de adaptar adecuadamente la experiencia con enfoque territorial.

Posteriormente se realizó un taller para actores de la Defensoría del Pueblo del Perú en el que se compartieron las experiencias, estrategias, actividades y metodologías utilizadas para fortalecer el trabajo multisectorial, con un énfasis en el empoderamiento y el desarrollo de capacidades con gobiernos locales. Tras esta primera etapa, algunos cambios en las condiciones políticas en Perú dificultaron la continuidad del proceso que incluía la realización de otros talleres territoriales para compartir la metodología .

* Elaborado con insumos de la oficina del PNUD en Perú



Implementación de mecanismos de intercambio:

La transferencia de conocimiento emplea un mecanismo o una combinación de mecanismos de intercambio. En términos generales estos mecanismos pueden ser clasificados en presenciales y virtuales.

Cada uno de los mecanismos tiene ventajas y desventajas, con características que los hacen particularmente más relevantes para unas audiencias sobre otras. Por ejemplo las visitas guiadas o los viajes de estudio son muy adecuados para que tomadores de decisiones adquieran de forma rápida una valoración general sobre la pertinencia de una experiencia concreta. Por su parte las discusiones entre pares, las capacitaciones y los talleres de naturaleza técnica suelen ser de mayor interés para las personas responsables de la implementación de una iniciativa.

La selección de un mecanismo particular de intercambio o transferencia puede ser facilitada respondiendo a la siguiente pregunta:



Mecanismos de intercambio presencial

Talleres conjuntos de intercambio de conocimiento, talleres de diseño de proyectos o productos, talleres y programas de capacitación, visitas guiadas, visitas de expertos, viajes de estudio, ferias de conocimiento, pasantías y prácticas, entre otros.

Mecanismos de intercambio virtual*

Comunidades de práctica, ferias de conocimiento virtuales, conferencias y foros de discusión en línea, consultas entre pares, webinars y formación en línea, entre otros.


* Para profundizar en este tema véase la Guía sobre Comunidades de Práctica 2011. http://www.regionalcentrelac-undp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/guiacopespanol.pdf

¿Cuál es el mecanismo más efectivo para reducir las limitaciones institucionales identificadas aprovechando las capacidades de la parte demandante?

Esta pregunta pone el énfasis en encontrar la mejor alternativa a la luz de las necesidades y capacidades de la parte solicitante. Puede ser necesario implementar varios mecanismos de intercambio con la intención de generar un proceso gradual de transferencia de la experiencia sistematizada. La secuencia de mecanismos que se implemente debe responder a una intención clara de incidencia en el desarrollo de capacidades institucionales. Por ejemplo se puede iniciar por la visualización de la experiencia entre pares técnicos en una comunidad de práctica y luego avanzar a una etapa de sensibilización con tomadores de decisión a través de actividades presenciales como son las visitas guiadas o foros presenciales. La siguiente etapa correspondería a la realización de actividades de implementación técnica como es el caso de una experiencia piloto de forma conjunta.

Posteriormente cada mecanismo seleccionado requerirá ser diseñado, identificando el propósito específico que tendrá, asignando roles y responsabilidades, definiendo una agenda de trabajo y de recursos técnicos necesarios (informes, manuales, presentaciones, ponencias, resúmenes), y programando el tiempo, recursos y logística necesarios. Este ejercicio de diseño y programación tendrá como resultado un plan de trabajo para la transferencia.

Como fue mencionado al inicio de esta sección, la transferencia de conocimiento tiene sentido si genera resultados significativos en el avance hacia los objetivos establecidos por parte del solicitante. En este punto, se ha propuesto que estos resultados sean medidos en términos de la reducción o eliminación de brechas de capacidades institucionales para la implementación de estrategias aceptadas desde el proceso de sistematización. Esta aproximación requiere ser contrastada con las condiciones y capacidades propias del contexto al cual se transfiere la experiencia.



En este sentido es importante tener en consideración que un proceso de transferencia tiene mayores probabilidades de éxito si es concebido de manera modular y flexible. La intención de una transferencia no es trasplantar una iniciativa exitosa de un contexto a otro, sino generar canales de aprendizaje entre pares a partir del intercambio de conocimiento basado en la evidencia.

VIÑETA 7. LA FERIA DE COOPERACIÓN SUR-SUR, SABER DEL SUR: INTERCAMBIO REGIONAL DE SOLUCIONES.*

La primera feria de Cooperación Sur-Sur de América Latina y el Caribe se llevó a cabo en mayo de 2012 en la Ciudad de Panamá y ofreció un espacio para mostrar y aprender de experiencias, soluciones y mecanismos exitosos de Cooperación Sur-Sur en la región. Fue convocada por el Gobierno de ese país y coordinada por el Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD. La feria contó también con el apoyo de agencias especializadas del Sistema de Naciones Unidas.

La Feria reunió a más de 300 personas entre representantes de 33 experiencias exitosas provenientes de 24 países de la región. Las 33 experiencias seleccionadas presentes en la feria fueron clasificadas según tres etapas: (i) intercambio entre oferta y demanda, (ii) adaptación de la experiencia, y (iii) consolidación de la cooperación entre países, siendo esta última caracterizada por el afianzamiento del proceso de transferencia entre los países involucrados, es decir, la avanzada ejecución de un plan de trabajo concensuado entre los países con algunos logros en términos de capacidades desarrolladas, y la implementación de políticas, normas o procesos en los países participantes con base en la experiencia compartida. En la mayoría de casos, procesos de capacitación técnica y eventos de intercambio presencial fueron los mecanismos más utilizados para la transferencia.

Una de las 33 experiencias que participaron de la feria, el programa de alfabetización “Yo si puedo” que se origina en Cuba y actualmente cubre 28 países, inclusive fuera de la región, ha compartido su práctica con otros países través de los siguientes mecanismos :

1. Documentacion de la metodología del programa.
2. Diagnóstico de la población objetivo y de las capacidades y recursos disponibles en el país que recibirá la experiencia.
3. Intercambio presencial a través de la capacitación y asesoría al personal técnico así como de congresos y eventos internacionales.
4. Pilotaje y experimentación del programa en una zona del país que ha demandado la transferencia con el fin de perfeccionar la experiencia para implementarla en todo el país.

Una de las principales conclusiones de la feria Saber del Sur es que existe la necesidad de fortalecer las capacidades de las instancias responsables de apoyar e implementar la cooperación Sur-Sur (CSS), así como de las instituciones públicas que realizan procesos de transferencia, especialmente en lo referente a la sistematización y transferencia de conocimientos, y en el desarrollo y uso de mecanismos de CSS adaptables y versátiles, que faciliten la integración y adaptación de las iniciativas de desarrollo.

* Para más información sobre esta feria visitar <http://www.saberdelsur.org/> o el espacio de la feria en Teamworks: <https://undp.unteamworks.org/node/186703>

6

Lecturas Recomendadas

- **ALBOAN.** “La aventura de la sistematización. Como mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas”. Instituto de derechos humanos Padre Arrupe, HEGOA. 2007
- **Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).** “Guía de sistematización”. Programa FORTALECE (MINNEC/GTZ). 2009.
- **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** “Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo”. 2009.
- **Retolaza, Iñigo.** “Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”. Proyecto Regional de Diálogo Democrático. PNUD/HIVOS, 2010.
- **Swiss Agency for Development and Cooperation.** “Story Guide. Building bridges using narrative techniques” SDC, 2006.
- **Weyrauch, Vanesa.** “Aprendices, hacedores y maestros: manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas”. 1ª ed. –Buenos Aires: Fundación CIPPEC, 2010.

7

Unidad de Gestión de Conocimiento



La Unidad de Gestión del Conocimiento (UGC) del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, apoya la implementación de la estrategia de gestión del PNUD en la región a través de sus servicios de asistencia técnica y capacitación en las áreas de sistematización, intercambio, adaptación y transferencia de conocimientos prácticos sobre temas de desarrollo.

La UGC proporciona sus servicios de asistencia y capacitación a las oficinas en los países, áreas de práctica del PNUD, agencias del Sistema de Naciones Unidas y otros socios en América Latina y el Caribe para diseñar e implementar estas experiencias e iniciativas, fortalecer la Cooperación Sur-Sur y promover el desarrollo en la región.

Lina Salazar, PhD

Líder Unidad de Gestión de Conocimiento
Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe
Grupo de Conocimiento, Innovación y Capacidades
Correo electrónico: lina.salazar@undp.org

Visítenos en nuestro sitio en internet:

<http://www.regionalcentrelac-undp.org/es/gestion-de-conocimientos>

Y nuestro espacio en la plataforma colaborativa Teamworks:

<https://undp.unteamworks.org/node/76466>

8

Anexos

Anexo 1. Reflexión después de la acción (After Action Review)

Una reflexión después de la acción es una técnica sencilla de gestión de conocimiento que se lleva a cabo a través de una discusión dinámica y estructurada entre los miembros del equipo. Las experiencias y actividades son analizadas con base en las expectativas y los resultados obtenidos mediante las siguientes preguntas: *¿Qué pasó y por qué?, ¿Qué funcionó bien?, ¿Qué necesita mejorar? y ¿Cuáles son las lecciones y recomendaciones?*

¿Cuáles son los beneficios?

Estas reflexiones ayudan a los equipos de proyecto a:

- Descubrir y comprender las posibles causas de errores, así como los éxitos imprevistos.
- Fomentar la discusión, el aprendizaje permanente y el diálogo abierto entre los miembros respecto a las fortalezas que se deben mantener y las debilidades a superar,
- Mejorar la comprensión de las circunstancias que influyen en el rendimiento del equipo y cómo trabajar mejor en el futuro para alcanzar los objetivos,
- Identificar las lecciones aprendidas de los proyectos y actividades que se pueden compartir con el resto de la organización,



Una reflexión después de la acción requiere poco tiempo para que los participantes capturen lo que saben con base en la reconstrucción de los hechos, mejoren su comprensión de las posibles causas del éxito o del fracaso de su proyecto o actividad, avancen en una interpretación crítica de lo que ocurrió, formulen recomendaciones, y refinan sus hipótesis de trabajo.

- Aumentar la confianza técnica e institucional al proporcionar a los miembros del equipo la oportunidad de compartir las enseñanzas y ser escuchados en un ambiente receptivo, independiente de una evaluación de desempeño individual o de equipo,
- En definitiva, aumentar la probabilidad de éxito y la eficacia del desarrollo.

¿Cuándo llevar a cabo estas reflexiones?

Estas reflexiones se pueden realizar después de cualquier etapa o actividad importante de un proyecto, durante la ejecución del proyecto o después de su finalización.

Antes de una reflexión:

Se recomienda que el equipo observe los siguientes puntos:

- Definir en términos claros lo que se quiere identificar durante la reflexión y con qué propósito.
- Llevar a cabo la reflexión tan pronto como sea posible después de la etapa o logro del proyecto a ser revisados.
- Incluir a las personas pertinentes.
- Seleccionar un facilitador.
- Seleccionar un relator.
- Preparar los materiales y la agenda.

Durante una reflexión

Estos son los pasos recomendados para la realización de una reflexión después de la acción:

1. Introducción (5% de la duración): Recordar a los participantes las reglas del juego, clarificar los objetivos de la reflexión, y presentar la agenda de la reunión y la metodología.
2. Revisión de los objetivos del proyecto o actividad (15% de la duración): ¿Qué se esperaba que sucediera?, ¿Cuáles eran los objetivos y resultados esperados?
3. La definición de lo que realmente sucedió y qué objetivos y resultados se lograron en la práctica (25%): identificar los momentos críticos, crear una línea de tiempo.
4. Comparar el plan con los resultados reales, identificar las lagunas y sus causas, y hacer recomendaciones (50%): Análisis de la línea de tiempo, formular preguntas de revisión (¿Qué funcionó bien y por qué?, ¿Qué podría haber funcionado mejor?, ¿Qué podríamos hacer de manera diferente la próxima vez?), y la identificación de recomendaciones específicas para la acción (lecciones aprendidas).
5. Concluir la reflexión y elaborar conclusiones (5% de la duración).
6. Documentar la reflexión y sus conclusiones (durante la reflexión).

Informe de la reflexión y seguimiento

Un informe de AAR incluye las siguientes secciones:

- Los destinatarios.
- La información de antecedentes en relación con la actividad del proyecto analizada.
- Nombres de las personas responsables del proyecto y los participantes en la reflexión.
- Productos.
- Línea de tiempo con los momentos críticos.
- Análisis de los momentos críticos, lecciones y recomendaciones derivadas de este análisis.
- Plan de difusión para el informe de la reflexión. Además de compartir con equipos de proyectos, también puede ser colocado en el espacio del proyecto en Teamworks donde puede servir como recurso de aprendizaje para otros que pueden estar enfrentando una fase o reto similar.

Otros factores para la realización de reflexiones después de la acción que causen impacto

Una reflexión se realiza a menudo después de una difícil fase de un proyecto, y con el fin de ser útil, el equipo que realiza la reflexión deberá mantener presentes los siguientes factores:

- Asegurarse de que todos los miembros relevantes del equipo se incluyan, y no sólo a los miembros del equipo de más alto rango o más facilidad para hablar.
- Asegurarse de que todos los miembros del equipo tengan las mismas oportunidades para contribuir. A menudo, la información más valiosa se obtiene de los miembros menos abiertos del equipo.
- Crear un ambiente cómodo en el que todos los presentes se sientan seguros de poder contribuir a este ejercicio en equipo.
- Considerar la necesidad de incluir los aportes de los miembros del equipo que no puede estar presentes, y si es necesario, permitirles dar su opinión de forma remota o en forma escrita.
- Llevar a cabo la reflexión tan pronto como sea posible tras el logro o fase del proyecto, de modo que los recuerdos se mantengan frescos.

FORMATO PARA LA REFLEXIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Identificación del proyecto

Componente:

Actividad:

Fecha:

Participantes:

1. ¿Cuál es el propósito y los objetivos de esta reflexión?

¿Qué actividad estamos revisando?

2. ¿Qué se esperaba que pasara? ?

En relación con los objetivos del proyecto.

3. ¿Qué pasó en la práctica?

4. Analizando los resultados.

¿Qué funcionó bien y por qué?

¿Qué podría haber funcionado mejor?

¿Qué podemos hacer diferente la próxima vez?

5. Conclusiones

Anexo 2. ¿Cómo escribir Lecciones Aprendidas y Recomendaciones?

Las lecciones aprendidas se puede definir como el conocimiento adquirido en un proceso o experiencia a través de la reflexión, el análisis crítico y / o la evaluación. Las lecciones se aprenden en determinadas circunstancias y contextos, pero tienen el potencial para ser ampliadas sus dimensiones a situaciones y contextos más extensos. Las lecciones deben estar bien fundamentadas en la práctica y deben proporcionar recomendaciones útiles para la acción mediante la identificación de los mecanismos o procesos que han contribuido a lograr resultados, mitigar los riesgos, reproducir los éxitos o resolver problemas.

¿Cuál es el formato sugerido para escribir las lecciones aprendidas como parte de un informe, una evaluación o un producto de conocimiento?

Cada lección debe incluir tres componentes principales:

1. Declaración de la lección.
2. El desarrollo de la lección.
3. La recomendación.



1. Presentación de la lección: La presentación describe la lección como una relación entre un resultado y una o más condiciones, las causas o factores críticos que lo hicieron posible o no, dentro de un contexto particular (para lo cual se sugiere escribir la lección en tiempo pasado). El orden de los componentes no importa tanto como una descripción clara de la relación entre causa y efecto (véase el gráfico).

Ejemplo: “La validación del plan de trabajo con sus homólogos y otras partes interesadas en el municipio a través de un proceso puntual de la consulta aumentó la visibilidad de la iniciativa y su relevancia”.

2. El desarrollo de la lección: El desarrollo o la descripción de la lección contiene elementos que ilustran y justifican la presentación de la lección. El desarrollo presenta con más detalle el contexto en el que se generó la lección y los resultados obtenidos así como los factores críticos, las condiciones y dinámicas que explican estos resultados.

Ejemplo: “Los procesos de consulta incluyeron reuniones con grupos de la sociedad civil, la organización, los beneficiarios y las instituciones locales. Los datos fueron recolectados utilizando diversos medios como listados de correo electrónico, reuniones comunitarias y una plataforma de redes sociales. Los aportes recogidos se consolidaron en breves notas que fueron compartidos con las autoridades locales”.

3. La recomendación para la optimización: Después de la presentación y el desarrollo de la lección, la recomendación propone medidas prácticas para la optimización, la transferencia y el uso de las lecciones aprendidas. La recomendación tiene como objetivo responder a la pregunta ¿Qué haríamos de manera diferente la próxima vez? Para ser práctica y útil, la recomendación debe identificar a los actores responsables de la aplicación de la recomendación, junto con el tiempo aproximado y los recursos financieros o técnicos necesarios para la implementación. Las recomendaciones se suelen escribir en tiempo presente (véase el gráfico).

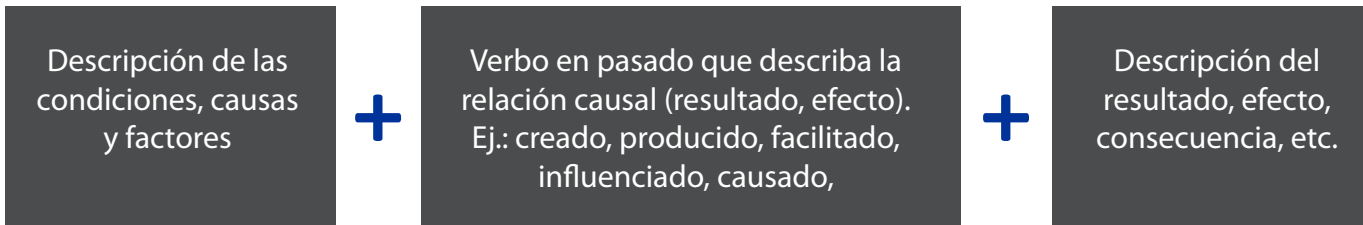
Ejemplo: “Antes de la ampliación de esta iniciativa a nuevos contextos, las consultas oportunas con el gobierno local, la sociedad civil y los beneficiarios que utilizan diversos medios de comunicación deben llevarse a cabo. En nuestro proyecto las plataformas sociales fueron particularmente eficaces con los jóvenes y el uso de redes social se sugiere cuando grupos de jóvenes están involucrados, etc.”

Para la identificación y preparación de las lecciones aprendidas, hay algunos consejos adicionales:

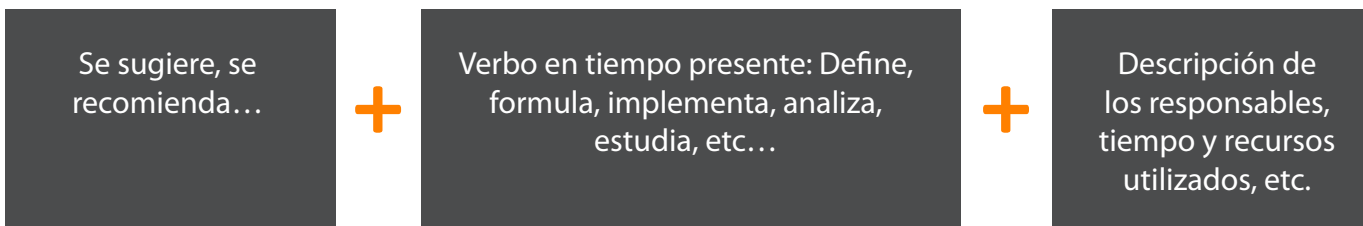
- Mantener un registro de las lecciones aprendidas, tanto buenas como malas, durante el período de ejecución del proyecto. El registro será la base de un informe final.

- Realizar reuniones de equipo para analizar la experiencia e identificar las principales lecciones a través de un ejercicio de reflexión conjunta.
- Explicar la lección en el contexto del proyecto. Para que la lección sea útil y práctica para los demás, hacer explícitos los factores clave en el contexto en que surgió esa lección.
- Justificar la lección al demostrar su validez. Sin embargo, si es una lección hipotética quedará claro que está pendiente el ser comprobada.
- Verificar que la lección o consejo no sea ni tan general ni tan específica que carezca de utilidad.

LECCIONES APRENDIDAS:



RECOMENDACIONES:



Con el fin de ser útil tanto para el proyecto actual como para proyectos futuros o similares, los documentos de lecciones aprendidas deben ser compartidos ampliamente con el equipo del proyecto, especialmente con quienes todavía puede tener la capacidad de influir en el proyecto. Los tomadores de decisiones y aquellos que diseñan o implementan proyectos similares también pueden beneficiarse de las lecciones aprendidas de un proyecto en particular. Cuando la información contenida es sensible o confidencial, esta puede ser removida antes de la difusión, pero el autor de las lecciones aprendidas debe considerar el valor de compartir la mayor cantidad posible de información para maximizar el impacto en el diseño de futuros proyectos.

