



Guía de Sistematización

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
- Cooperación Técnica Alemana -

Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
Calle El Mirador y 91 Avenida Norte #4709
San Salvador, El Salvador, C.A.
Telefax: (503) 2263- 2244
E-mail: fortalece@fortalece.org.sv





Guía de Sistematización

gtz



Coordinadora

Regina Bauerochse-Barbosa
Asesora Principal
Programa FORTALECE MINEC/GTZ

Guía elaborada por:

Anja Nina Kramer
Asesora GTZ
Desarrollo Económico Local y Empleo

Validación

Katrin Kasischke
Asesora Principal GTZ

Maritza Majano-Rivas
Asesora técnica GTZ

Urania Morales
Asesora técnica GTZ

Guadalupe de Razeghi
Asesora técnica GTZ

Mirna Janete Bulnes
Consultora

Carmen de Pereira
Consultora

Amanda Méndez
Consultora

Edición

Anja Nina Kramer
Asesora

Silvia Rubio
Asesora técnica GTZ

Índice

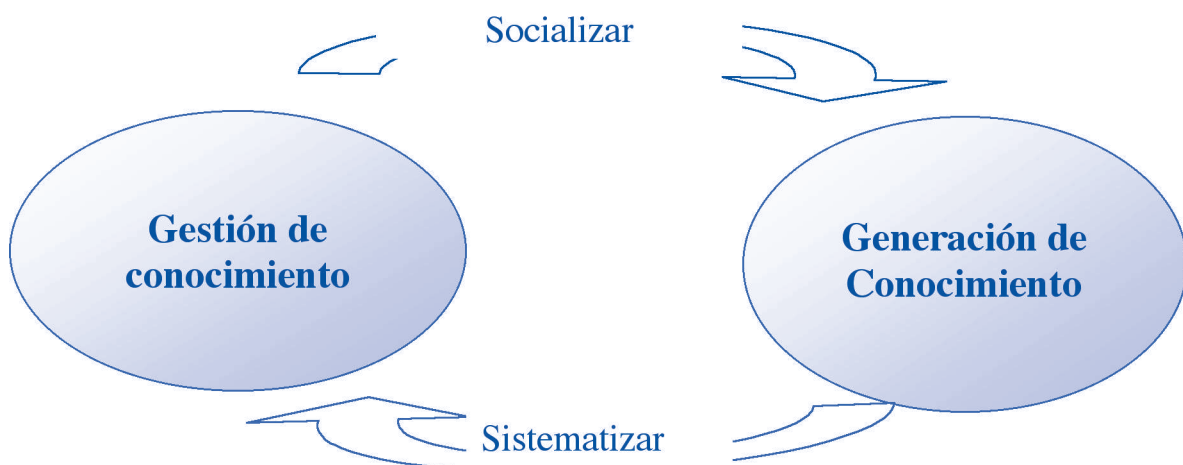
Introducción	1
0. Documentación durante la experiencia (archivo).....	5
1. Diseño del perfil de la sistematización.....	7
2. Descripción de la experiencia (ficha).....	9
3. Recuperación del proceso (memoria)	12
3.1 Estudio técnico.....	13
3.2 Análisis institucional.....	14
3.3 Análisis financiero	16
4. Análisis y reflexión	17
4.1 Evaluación de impactos.....	17
4.2 Lecciones aprendidas.....	21
Anexos	

Introducción

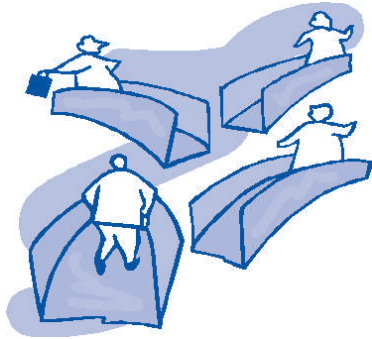
Se reconoce que el conocimiento es un elemento clave para los procesos de desarrollo sostenible en los países. En un contexto de globalización de la economía, en el que los cambios ocurren con mucha rapidez, el conocimiento contribuye a que las personas, empresas, las instituciones y las naciones, puedan prepararse, aprovechar, producir y orientar dichos cambios de manera exitosa.

El foco principal de la cooperación técnica alemana – GTZ – está centrado en la generación de conocimientos técnicos y prácticos para soluciones adaptadas a las necesidades locales, que permitan a las personas transformar su propio presente y futuro. La sistematización es un proceso generador de conocimiento. Entendiendo el conocimiento como todo lo que un actor (persona o institución) utiliza para generar comportamientos, actitudes y acciones dirigidas hacia un objetivo. De hecho, podemos considerar que el conocimiento es todo lo que se tiene y ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar.

El conocimiento generado por las personas, como individuos o como parte de una organización (conocimiento implícito), puede ser sistematizado para ser compartido con otros (conocimiento explícito). Cuando este conocimiento sistematizado, es adecuadamente gestionado, es decir, se encuentra con un contexto en el cual puede ser transmitido y aplicado, ocurre un proceso de socialización del conocimiento, que a su vez permite la generación de nuevo conocimiento, puesto que los nuevos conocimientos siempre parten del conocimiento anterior.



Objetivo de la guía



El objetivo de esta guía es facilitar el proceso de sistematización de experiencias de programas y proyectos de desarrollo. Se dirige a instituciones del gobierno, alcaldías municipales, cooperantes, ONG's, organizaciones comunitarias y otros actores interesados en compartir sus experiencias con otros técnicos, instituciones y beneficiarios.

Para una aplicación efectiva de la guía se requiere de conocimientos prácticos en la gestión e implementación de programas y proyectos de desarrollo, así como una formación y experiencia en procesos de investigación. La guía propone una serie de pasos metodológicos, criterios, instrumentos y formatos para la realización de sistematizaciones. No es auto-didáctica, se recomienda una inducción y un acompañamiento del proceso por expertos en sistematización.

Esta guía de sistematización se basa en instrumentos de gestión de conocimiento, y los procedimientos para la documentación de productos de la GTZ, así como en un primer borrador para la documentación de procesos, propuesto por la consultora Amanda Méndez. Además, incorpora elementos de las guías metodológicas, elaboradas por la consultora Carmen de Pereira, que fueron aplicadas por las instituciones de la Red para la generación del empleo juvenil para sistematizar sus experiencias seleccionadas, en el marco de la medida propia "Integración social y económica de jóvenes en Egipto, Vietnam y El Salvador", ejecutada por GET/ICON Institute. La metodología empleada fue desarrollada por la CEPAL y es utilizada por el ICAP de Costa Rica, tiene como fundamento el ciclo de vida de los proyectos. Fue revisada y validada por un equipo de asesoras técnicas de GTZ y consultoras independientes durante la aplicación de varias experiencias de programas y proyectos de la GTZ en El Salvador.

Conceptos

La sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida. Implica un proceso de investigación, análisis y documentación.

La sistematización sirve para...

Presente

- Aprender de las experiencias
- Indagar los problemas, las medidas de solución y los factores de éxito
- Evaluar impactos
- Comparar la práctica con la teoría
- Acumular conocimientos generados desde y para la práctica

Futuro

- Transferir de la experiencia y compararlas con otras
- Analizar y adaptar metodologías de trabajo
- Diseñar enfoques futuros y rediseñar proyectos
- Generar la memoria institucional
- Iniciar y promover la cooperación y el trabajo en redes

Requisitos para una sistematización

Para que se puedan realizar sistematizaciones es necesario en primer lugar que haya un *compromiso institucional*. Desde la gerencia hasta las personas que efectúan la sistematización se requiere un cambio en el estilo de trabajo y en las prioridades del que hacer diario como expresión de su *apropiación del proceso*.

En si, el proceso de sistematización demanda los mismos elementos que la ejecución de proyectos:

- *Planificación del perfil de la sistematización*
- *Asignación de recursos (humanos y financieros)*
- *Aplicación de metodologías e instrumentos de investigación*



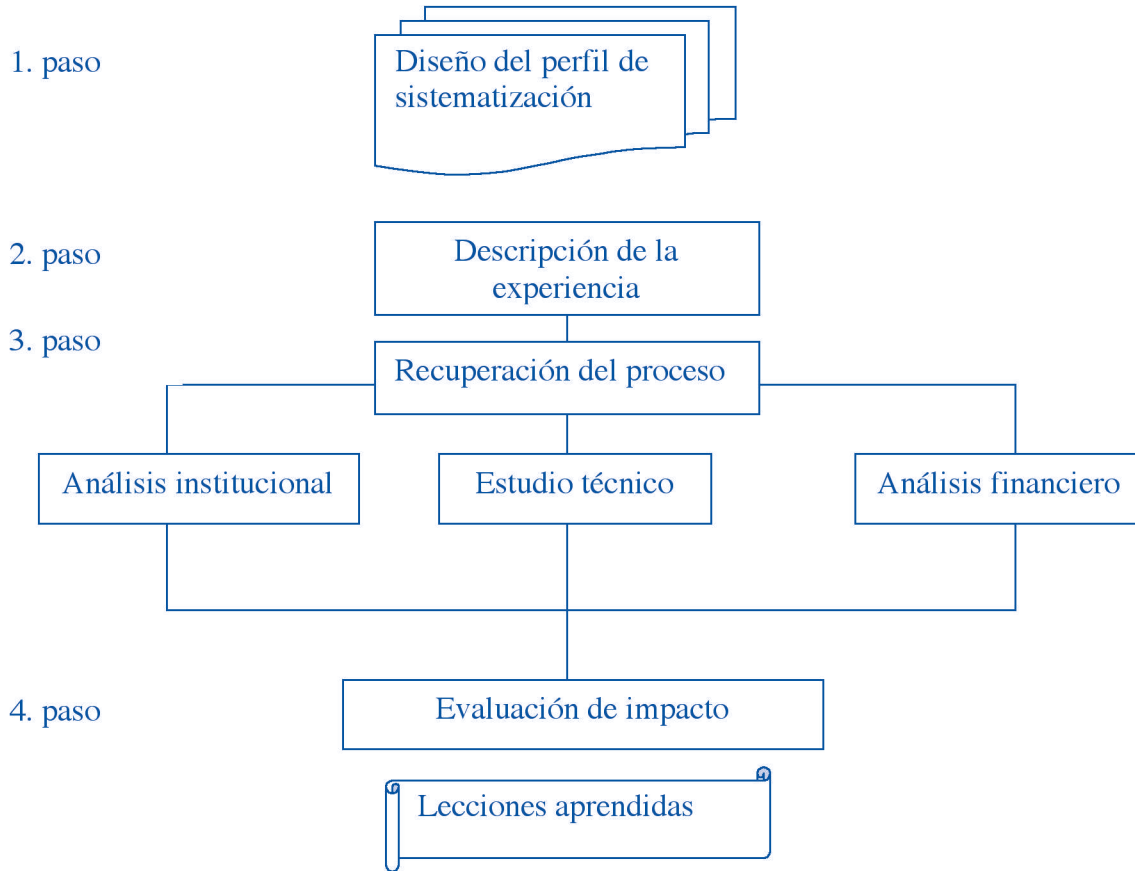
Para que las instituciones y las personas se fortalezcan del proceso y generen aprendizajes es necesario proveer espacios de *intercambio* durante el proceso de sistematización e investigación. De tal forma se contribuye a una cultura de aprendizaje grupal.

Pasos de la sistematización

Antes	0.	Documentación durante la experiencia (archivo)
	1. Paso	Diseño del perfil de la sistematización
Durante	2. Paso	Descripción de la experiencia (ficha) <i>Donde y cuando se realizó, que actores participaron, con que objetivos, que resultados se obtuvo</i>
	3. Paso	Recuperación del proceso (memoria) <i>Visualización completa de lo sucedido, no solo de lo programado, considerando los puntos de vista de los diversos actores en el proceso (equipo, contrapartes, grupo meta), delimitar la experiencia</i>
	4. Paso	Análisis y reflexión <i>Evaluación de impactos, problemas, medidas de solución, factores de éxito (lecciones aprendidas)</i>
Después	5. Paso	Publicación y divulgación

Modelo para la sistematización

Este modelo refleja los pasos del proceso de investigación propuesto. Para cada paso la guía presenta un apartado con igual numeración (número de paso = número de apartado). Además la estructura propuesta del documento final de la sistematización prevé los mismos pasos como capítulos.



TIP! Al concluir la sistematización se sugiere vaciar la información en la ficha de sistematización, no antes (ver anexo 6).

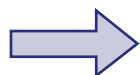
0. Documentación durante la experiencia (archivo)

Para poder realizar una sistematización efectiva es necesario que ya durante la experiencia, en cada fase del ciclo de proyecto se establezca y se mantenga un sistema de documentación cronológica que facilita la realización posterior de la sistematización.

TIP! Se sugiere llevar una carpeta electrónica y un archivo físico por proceso o producto que permita realizar la recopilación de la documentación requerida para la sistematización.

Las informaciones que debe llevar la carpeta son...

- Descripción del producto* y planes de trabajo, así como organigrama de gestión
- Directorio* o listado de personas participantes en cada fase del proceso (nombres, instituciones con dirección y teléfono)
- Documentos* conceptuales y de planificación entregados al inicio, esquema de implementación
- Ayudas memorias* de reuniones de trabajo, de coordinación o de planificación, detallando los principales acuerdos y resultados obtenidos
- Documentos* para la implementación, por ej. instrucciones de procedimiento y manuales de formación
- Informes* de talleres de planificación, formación o evaluación (lista de participantes, agenda, plan metodológico, transcripciones, pasos a seguir)
- Publicaciones del proyecto* u otros relevantes para la ejecución del proceso, por ej. estudios del tema y experiencias similares
- Indicadores de impacto¹*: desde la línea de base hasta la documentación de los resultados de medición periódica, por ej. recopiladas en tablas de resumen, descripción del sistema y planes de monitoreo, instrumentos de medición, por ej. cuestionarios, cadena de impacto
- Memoria fotográfica y audiovisual* (en una base de fotos electrónica se pueden abrir diferentes carpetas según proceso o tema)
- Materiales de promoción* e información, por ej. folletos
- Artículos* de la prensa, entrevistas propias con beneficiarios del proceso o en radio o televisión



Esta lista sirve como inventario del sistema de documentación.

¹ Para más información ver apartado 4.1 Evaluación de impactos.

En el caso de que no se cuente con una documentación sistemática o se quiera revisar la información archivada, es recomendable hacerse las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Con qué información de mi trabajo cuento? (información existente)
- ¿Dónde se encuentra esa información? (lugar donde se encuentra)
- ¿Para qué sirve esa información? (uso de la información)
- ¿Cuál considero que es la mínima información que necesito para planificar en mi trabajo? (estándar)
- ¿Cuál es la información que me falta? (necesidades)
- ¿Cómo voy a conseguir la información que me falta? (estrategia)

1. Diseño del perfil de la sistematización

Para diseñar el perfil de la sistematización hay que plantearse las siguientes preguntas:

- I. *¿Para qué se quiere sistematizar esa experiencia?*
 Qué conocimientos se espera obtener, qué producto se pretende lograr, a quién se quiere que le sirva, qué riqueza contiene que amerita realizar el esfuerzo de sistematizar?
- II. *¿Qué se quiere sistematizar?*
 Un proyecto en su conjunto, una etapa del mismo, el tratamiento de un cierto tema, la interrelación generada de un determinado grupo, etc.
- III. *¿Cómo se va a realizar la sistematización?*
 Definir el método de investigación: herramientas o técnicas de investigación y las estrategias que se utilizarán para obtener la información pertinente.
 Planificar el proceso de la sistematización: quiénes participan y de qué manera, en qué plazos se realizará, qué recursos se necesitan, etc.

TIP! Se sugiere formular el “perfil de la sistematización” en un documento que contesta las preguntas anteriores para dimensionar y delimitar la experiencia que se quiere sistematizar.

Mientras mayor sea la dimensión de la experiencia que se quiere sistematizar, la extensión del análisis será mayor. La opción adecuada depende de los objetivos que nos proponemos obtener con la sistematización: Si se desea abarcar la experiencia en su conjunto, asumiremos conscientemente que el análisis no podrá ser muy profundo. Si optamos por alguna dimensión de la experiencia, tendremos que asumir que no nos podremos dar cuenta de la totalidad de la experiencia.

Esquema del perfil de la sistematización

- *Título:* buscar un nombre del documento final de la sistematización que sea relevante, novedoso y atractivo para los destinatarios de la investigación, destacando tiempo y ubicación de la experiencia sistematizada
- *Justificación:* explicar brevemente en qué consistió la experiencia y justificar la importancia que tiene sistematizarla
- *Objetivos:* exponer lo que se espera alcanzar, tanto en términos de productos como de procesos, aprendizajes, etc. y establecer una jerarquía de los objetivos

- **Metodología:** presentar y fundamentar el método de investigación; describir ordenada y brevemente las principales tareas que se van a llevar a cabo y de que manera se piensa hacerlo; definir responsabilidades, etc.
- **Recursos:** realizar un cálculo de los tiempos, materiales y recursos financieros que se requerirán
- **Plan de trabajo:** determinar los plazos adecuados para cada paso de la sistematización, establecer la secuencia básica de las tareas a realizar y los momentos claves en que se convocará la participación de otros, definir productos intermedios

TIP! Título, justificación y objetivos del perfil de la sistematización servirán al mismo tiempo para introducción del documento final de la sistematización (ver Estructura del documento en el anexo 1).

TIP! Metodología, recursos y plan de trabajo del perfil de la sistematización servirá al mismo tiempo para describir la metodología aplicada como capítulo del documento final de la sistematización (ver Estructura del documento en el anexo 1).

2. Descripción de la experiencia

La descripción de la experiencia en sí, consiste en a) la descripción del proyecto o programa, b) la descripción del producto a sistematizar y c) de la descripción del proceso de implementación según fases definidas. Las descripciones necesarias dependerán del perfil de la sistematización: Si se quiere sistematizar un proyecto con todos sus productos o solamente un producto finalizado o una fase de implementación de un producto.

Para describir donde y cuando se realizó la experiencia, que actores participaron, con que objetivos e impactos deseados, se parte de los documentos iniciales de un proceso como es la descripción del proyecto o del producto, planes de trabajo, documentos conceptuales elaborados y áreas de impacto transversal del proyecto.

EXCURSO ¿Qué es un proceso?

Un proceso...

- es un conjunto actividades para realizar una meta;
- tiene un comienzo y un final;
- requiere de insumos y
- genera un valor agregado.



a) Descripción del proyecto

Un proyecto es un conjunto de intervenciones que busca un cambio positivo en la situación del grupo meta. La descripción de un proyecto usualmente contiene los objetivos, indicadores, grupo meta, instituciones involucradas, plan de trabajo, etc. dependiendo de los documentos de base del proyecto.

b) Ficha de producto

Cada proyecto consiste en subprocesos, los cuales tienen como resultados productos concretos. Por ejemplo la ejecución de un curso de capacitación es un proceso definido. Tiene como productos los materiales de capacitación y los facilitadores formados.

Ver Ficha del producto en el anexo 2.

c) Descripción del proceso de implementación

1. *Proceso productivo:*

Definir y diseñar el proceso para elaborar el producto o servicio del proyecto:

-Mencionar y describir brevemente las metodologías e instrumentos aplicados

-Seleccionar y describir el proceso y la tecnología para el proyecto

-Elaborar el flujograma respectivo (gráfico que define el proceso de implementación y prestación de servicios)

2. *Ingeniería del proyecto²:*

Especificar y cuantificar las obras de infraestructura física

Especificar y cuantificar el equipo y maquinarias

3. *Aspectos administrativos:*

Plantear la estructura y funcionamiento del equipo del proyecto, por ejemplo un organigrama

TIP!!! Se propone hacer un flujograma o gráfico que facilite la reconstrucción del proceso en su totalidad y de sus elementos.

Una descripción del proceso de implementación requiere de la definición de sus fases para una buena documentación del mismo:

Definición de fases del proceso

Consiste en descomponer el proceso en los elementos, pasos o fases que lo constituyen para poder descubrir la lógica interna y comprender las relaciones que se han establecidos entre los diversos elementos del proceso. Es necesario identificar los hitos que señalan los cambios, las etapas o fases del proceso. Cada una de estas fases debe tipificarse, explicando cuáles con sus principales rasgos y que las distingue de la anterior y de la siguiente. Es útil ponerles un nombre que resalte su característica.

Ver ejemplo de definición de fases del proceso en el anexo 3.

TIP! Se sugiere llevar una tabla según fases del proceso como resumen de la documentación recopilada, después o de forma continua durante la experiencia que se va actualizando periódicamente.

²La ingeniería de un proyecto solamente es relevante para proyectos que tienen elementos de construcción de infraestructura física o inversiones en equipos y maquinaria, por ejemplo un proyecto de reconstrucción después de un terremoto. En caso contrario se omite.

Documentación del proceso

Fase	Período Recursos	Objetivos Resultados	Actividades realizadas	Metodologías Instrumentos	Participantes
Nombre de la fase según etapas del proceso	Período de ejecución, fechas duración, horas invertidas, costos de actividades	¿Qué se esperaba obtener? ¿Qué resultados intermedios se obtuvo al final de cada fase? Por ej. plan estratégico	Cuales fueron las actividades realizadas	¿Qué metodología e instrumentos se aplicaron?	Tipo y No. de organizaciones (OG, ONGs, empresas privada) Nombre de las instituciones Grupo meta: No., sexo, edades, municipios

Ver ejemplo de documentación del proceso en el anexo 4

Como es necesario documentar lo sucedido y los resultados que se obtuvieron, y no solamente lo planificado, se requiere de otros documentos como son las ayudas memorias, informes y listas de participantes de forma cronológica y sintetizada que se resumen en esta tabla propuesta. Por lo cual se reitera la importancia vital de la documentación sistemática durante la experiencia en archivos físicos y electrónicos (ver paso 0).

La descripción de la experiencia se entiende como una preparación y organización de la información necesaria para hacer la recuperación posterior de la experiencia (ver siguiente paso 3).

3. Recuperación del proceso (memoria)

La recuperación del proceso de la experiencia vivida consiste en la visualización completa de lo sucedido, no solo de lo programado, considerando los puntos de vista de los diversos actores en el proceso (equipo, contrapartes, grupo meta). No basta con presentar las actividades que el proyecto había programado, ni las acciones desarrolladas por el equipo del proyecto, sino todo lo que realmente sucedió, incluyendo lo que hicieron las personas o grupos con los que se trabajó, para lo que es necesario hacer una reflexión progresiva del proceso: como, cuando, con quien, con que recursos se trabajó. Se trata de explicar porque se incluyó algo no programado o no se ejecuto algo programado.

A diferencia de la etapa anterior (descripción de la experiencia), la recuperación del proceso necesitará una capacidad de análisis de los actores participantes, sistematizador y responsables del proyecto. En la etapa anterior el método es descriptivo, en este paso un mayor nivel de razonamiento y comprensión es imprescindible.

Reiteraremos que la sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida, que implica un proceso de investigación y documentación. Lo cual denota su carácter de abstracción y no de descripción. Hay que diferenciar una recopilación sintetizada en base de la información obtenida de los documentos (descripción de la experiencia), de la sistematización que además consiste en razonar, comparar y medir los conocimientos prácticos adquiridos durante la experiencia.

La recuperación del proceso o la memoria colectiva de la experiencia vivida es el paso de la sistematización que requiere de una metodología de investigación definida (ver paso 1 perfil de la sistematización). Las herramientas usualmente aplicadas son entrevistas individuales (estructuradas, semi-estructuradas o abiertas), grupos focales y talleres de formulación colectiva de las lecciones aprendidas.

3.1 Estudio técnico

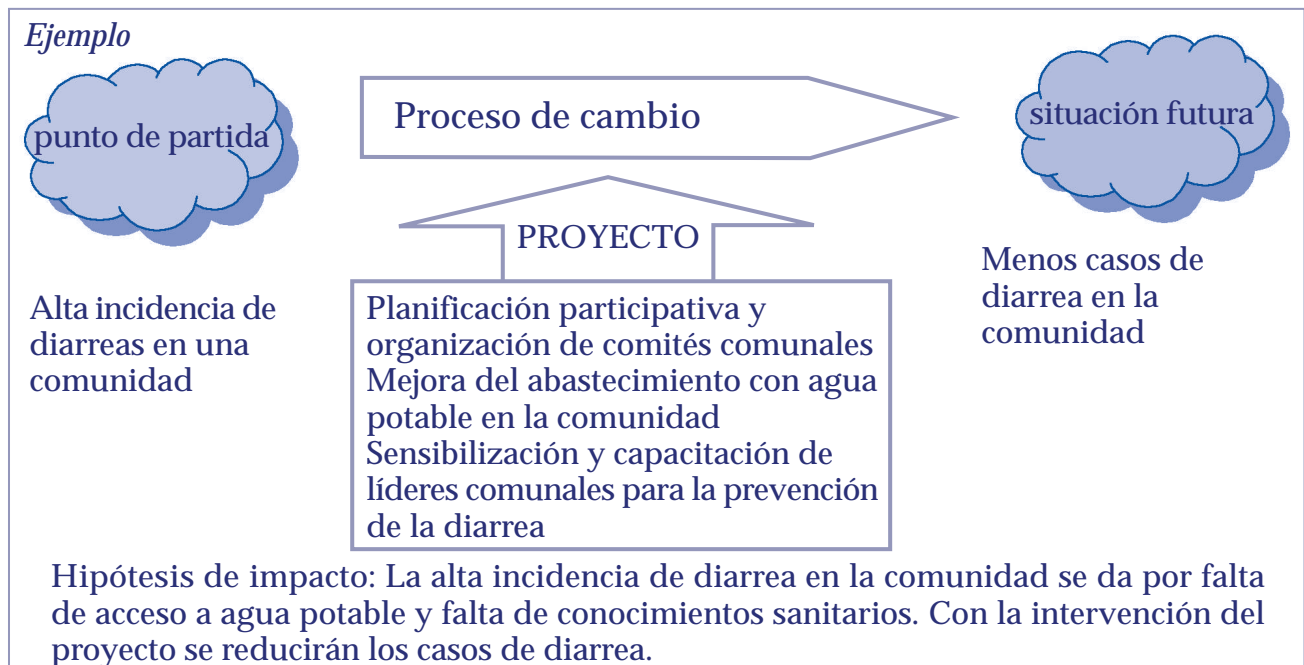
El estudio técnico contempla una introducción en las bases conceptuales, el enfoque y principios del proyecto o producto, así como la estrategia de intervención del proyecto o producto. Este es el marco referencial con el cual se contrasta la experiencia vivida.

Revisión teórica

Uno de los objetivos de la sistematización es contrastar la práctica con la teoría para generar un aprendizaje desde y para la práctica, por lo tanto debe partir de los conceptos teóricos que fundamentaron la intervención. La sistematización debe contemplar un breve resumen de los conceptos, a lo mejor una visualización gráfica.

Reconstrucción de la hipótesis de impacto

Cada proyecto tiene una estrategia de intervención que se basa en una hipótesis de impacto: Se implementa un proceso determinado para obtener resultados e impactos esperados.



Todo proceso intencionado como lo son los proyectos de desarrollo se basa en determinadas apuestas o hipótesis de impacto que los diversos actores pretenden lograr a través de su participación en él. Es necesario reconstruir estas hipótesis de impacto y los cambios que ha sufrido la estrategia de intervención. Se articula en tres dimensiones:

1. el *problema* que se pretende resolver.
2. los *objetivos* que se persiguen (la situación deseada que se pretende alcanzar a través de la intervención)
3. las *estrategias* que se han establecido para lograr los objetivos

Los contenidos de cada una de estas dimensiones deben ser explicados y conceptualizados.

Reconstrucción de la visión completa

El momento del análisis técnico consiste en la elaboración de un conjunto de interrogantes, que van desde amplias y generales hasta las más precisas y directamente articuladas a la realidad. Para considerar los puntos de vista de los diversos participantes en el proceso es conveniente buscar formas de interrogarlos para la reconstrucción. Se pueden elaborar guías para entrevistas a profundidad o cuestionarios para una recopilación de los puntos de vistas individuales o se realiza un taller con todos los participantes o diferentes grupos de actores con una metodología participativa que visualice los resultados. Este último método tiene la ventaja de contribuir a la generación de una visión conjunta de lo sucedido. Las preguntas deben formularse por fases del proceso.

TIP! La formulación de las preguntas tienen que derivarse de los objetivos de la sistematización y las dimensiones de interés para el análisis y el aprendizaje esperado según el perfil de la sistematización.

El análisis concluye con el ordenamiento de la información que proviene de la reconstrucción del proceso y finalmente dando respuesta a la reconstrucción de la hipótesis de impacto (fundamento teórico de la intervención). En ocasiones es necesario completar la información con otras fuentes.

3.2 Análisis institucional

El análisis interno institucional se refiere a la institución ejecutora del proyecto. El análisis externo institucional abarca las instituciones involucradas en la implementación de la experiencia.

Análisis interno institucional

1. Investigar sobre la historia de la institución en forma breve, para comprender mejor su origen y su razón de ser.
2. Averiguar en particular el año de su creación, las circunstancias y razones de formulación del programa/ proyecto (antecedentes del programa/ proyecto).
3. Describir en breve aspectos técnicos del programa/ proyecto (contraparte, objetivo, período de ejecución, componentes, resultados esperados, volumen, personal).
4. Recuperar las razones para la realización de la experiencia a sistematizar, por ej. estudios de factibilidad, análisis situacional, diagnósticos rápidos participativos.

Un resumen de este apartado puede formar parte de la introducción/antecedentes del documento final de la sistematización.

Análisis externo institucional

1. Identificar los actores institucionales involucrados en la experiencia a sistematizar aquellos que dieron mayor empuje al desarrollo de la experiencia, conocer porque se involucraron más, porque unos se comprometieron más que otros, etc.
2. Describir brevemente su naturaleza y fines institucionales.
3. Analizar las siguientes variables de los actores involucrados
 - 3.1 Capacidad: Establecer el peso político del actor social con relación al tipo de poder que maneja: técnico, administrativo o financiero. También es importante su estilo de gestión para conocer los espacios de negociación futura.
 - 3.2 Intereses y necesidades: Reconocer el interés por parte de cada actor social clave, sobre el desarrollo de la experiencia seleccionada. Las necesidades de los actores, puedan estar basadas en diferentes satisfactores como son: el poder, realización personal, afiliación, mejoramiento de los servicios, entre otros.
 - 3.3 Alianzas y conflictos: Valorar la afinidad o disparidad que tiene cada actor con los otros actores sociales clave; para determinar su capacidad de movilizar a otros actores sociales en función de sus intereses.
4. Determinar las fortalezas y debilidades de las instituciones en relación con la experiencia vivida.

Actores	Capacidad	Intereses y necesidades	Alianzas y conflictos	Fortalezas y debilidades

3.3 Análisis financiero

El análisis financiero debe formar parte de cualquier sistematización. Tiene por objeto estudiar la factibilidad, desde el punto de vista de los resultados financieros. Por lo tanto, los beneficios y costos del proyecto se calculan en términos económicos, a los precios vigentes en el mercado. Entendiendo como costos la cantidad de recursos económicos y humanos, así como aportes en especie, por ejemplo local. Es importante plantear las conclusiones del análisis financiero, considerando el tipo de experiencia que se está sistematizando, debe analizarse la rentabilidad y la sostenibilidad.

Es elemental dimensionar los costos de la experiencia para futuros proyectos. Sin embargo, usualmente ese tipo de información es difícil de obtener. Muchas veces es necesario hacer un levantamiento especial y reconstruir o estimar los posibles costos de cada institución involucrada.

Análisis financiero

Fase	Inversiones	Ingresos/Costos	Fuentes de Financiamiento	Aportes de Instituciones

Ver ejemplo de análisis financiero en el anexo 6.

4. Análisis y reflexión

En la fase final del proceso de sistematización se retoman los resultados de la evaluación de impactos y se documentan las lecciones aprendidas.

4.1 Evaluación de impactos

Para la evaluación de impactos se necesitan: a) descripción del sistema de monitoreo de impacto y b) del plan de monitoreo, y sobre todo c) los resultados de la medición de impacto. De nuevo, se describe el proceso de obtención de datos y no solamente como fue planificado por parte del investigador. Como base para la planificación de nuevos proyectos, se formulan recomendaciones para mejorar el impacto y su medición.

TIP!! Se sugiere llevar tablas dentro de la carpeta de sistematización y hacer informes de resumen de forma periódica acerca de los impactos obtenidos.

a) Descripción del sistema de monitoreo

La descripción del sistema de monitoreo de impacto especifica la cadena de impacto (hipótesis de impacto) y los instrumentos de medición.

b) Plan de monitoreo

En el plan de monitoreo se definen los indicadores de impacto, como y cuando se miden.

Indicador	Requerimientos de datos	Métodos de medición	Momento de medición	Recursos

c) Resultados de la medición de impacto

Para resumir los resultados de la medición de impacto se sugiere elaborar tablas de resumen de los valores de cada indicador obtenidos en diferentes momentos durante la experiencia, así como comparar los impactos según fase de implementación.

Resumen de valores

Indicador	Valor inicial	Valor 1ª medición	Valor 2ª medición	Observaciones
	...línea de base			

Comparación de impactos

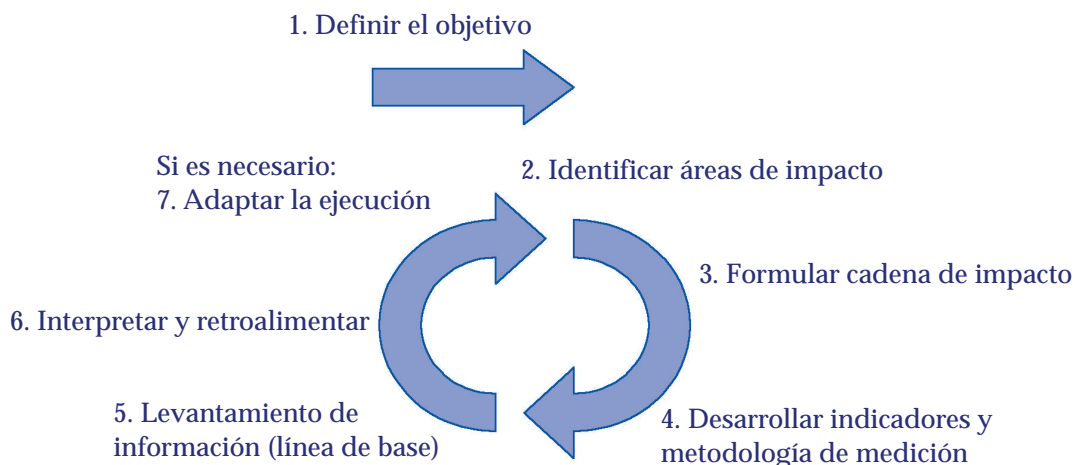
Fase	Impactos esperados	Impactos obtenidos cuantitativos y cualitativos	Efectos inesperados positivos y negativos

EXCURSO ¿Qué es el monitoreo de impacto?

El monitoreo de impacto mide los cambios en el bienestar de un grupo meta que se pueden atribuir a un proyecto o política.

- Facilita el aprendizaje dentro de una organización
- Prevé información para mejorar la eficacia de programas y políticas
- Crea las bases para adaptar la planificación y ejecución de programas y proyectos

Los pasos para definir un sistema de monitoreo de impacto son:



La cadena de impacto resume la estrategia de intervención y la hipótesis de impacto de un proyecto. Es la base para la formulación de indicadores. Muchos proyectos aún se centran en el monitoreo de actividades y resultados, y no en la evolución de impacto (cambios en el grupo meta). La cadena de impacto ayuda a identificar la utilidad directa del grupo meta al alcance de las intervenciones del proyecto, para lo cual se formulan los indicadores de impacto. Reconoce la brecha de atribución como un problema metodológico. Los impactos altamente agregados difícilmente pueden ser atribuidos al proyecto (por ejemplo pobreza).



Los informes de impacto deben contener además de los datos de medición información a cerca de las siguientes áreas:

• *Áreas de análisis*

- Costo-beneficio (por beneficiario)
- Sostenibilidad
- Grado de replicabilidad

• *Áreas de impacto transversales*

- Reducción de pobreza
- Impacto ambiental
- Impacto de género
- Participación juvenil

1) *Análisis costo-beneficio*

1. Vinculación del proyecto con las políticas institucionales
2. Vinculación a las políticas del sector al cual contribuye la experiencia
3. Identificación de costos y beneficios económicos y sociales:
Valoración cualitativa de los méritos socioeconómicos directos e indirectos del proyecto y de los costos indirectos: empleo, distribución del ingreso, impacto sobre las facilidades de infraestructura de la zona y otros. La valoración se efectúa para las fases de implementación y ejecución.
4. Comparación entre la situación con proyecto y sin proyecto
Deben plantear ambos escenarios:
 - 4.1 Con proyecto, que beneficios y costos han tenido
 - 4.2 Sin proyecto, que beneficios y costos hubieran tenido

2) *Análisis de sostenibilidad y replicabilidad*

Preguntas guías acerca la *sostenibilidad*:

- ¿Cuáles es el grado de durabilidad de los impactos en personas e instituciones?
- ¿Permanecen los impactos al finalizar la intervención sin perjudicar el medio ambiente?
- ¿Se mantienen las innovaciones generadas en instituciones y en la cultura?
- ¿Se cubren las necesidades de financiamiento para seguir aplicando las innovaciones generadas?

Preguntas guías acerca de la *replicabilidad*:

- ¿Cuál es el grado de replicabilidad?
 - transferencia a otras regiones posible sin adaptaciones
 - se requiere una fase piloto para poder hacer las adaptaciones necesarias
 - partes que tienen que adaptarse al contexto, el concepto se mantiene
 - se requiere de adaptaciones conceptuales al contexto
- ¿Cuál es el costo de replicar la experiencia?
- ¿Qué condiciones mínimas requiere la réplica de la experiencia?

3) Sondeo de impacto de áreas transversales

Pobreza	<ul style="list-style-type: none"> - Situación de pobreza en la región de intervención al inicio de la experiencia - Enfoque de reducción de la pobreza: ayuda a la ayuda propia a nivel micro, servicios sociales a nivel meso, mejora del entorno a nivel macro - Identificación de la contribución a la reducción de la pobreza (relativa y/o absoluta)
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del medio ambiente natural, con énfasis en el entorno, sin el proyecto. - Medio ambiente con la experiencia. - Identificación del impacto ambiental con la ejecución de la experiencia - Medidas de mitigación, costos y la relación con el costo del proyecto - Evaluación global de impacto de la experiencia en el entorno
Género y juventud	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de la situación inicial ante la participación de mujer y jóvenes con indicadores de desarrollo según género y edad al inicio de la experiencia en el tema de interés, por ej. empleo - Participación del grupo meta según género y edad - Impactos esperados, obtenidos y efectos inesperados según género y edad

En el caso que un proyecto no cuente con un sistema de monitoreo, en la sistematización se deben mencionar los impactos esperados y se puede hacer un acercamiento a través de la percepción de los involucrados, si se han logrado o no. La sistematización no es una evaluación de impacto, ni substituye un sistema de monitoreo.

4.2 Lecciones aprendidas

Para documentar las lecciones aprendidas se analizan las dificultades y problemas enfrentados y como se han superado, se distinguen las situaciones de éxito y sus causas, así como se resaltan los errores cometidos para evitarlos en un futuro. Lo importante es formular sugerencias y recomendaciones para próximas fases o futuros proyectos.

TIP! Se sugiere analizar las dificultades, factores de éxito y errores cometidos por cada fase de la experiencia vivida y documentarlo en forma de tabla.

Dificultades superadas

Fase	Dificultades presentadas	Como se superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para prevenir dificultades

Situaciones de éxito

Fase	Exitos reconocidos	Factores de éxitos (externos e internos)	Recomendaciones para fases / procesos futuros

Errores para no volver a cometer

Fase	Errores identificados	Causas del error	Recomendaciones para fases / procesos futuros

Anexos

Anexo 1: Estructura del documento

Índice

0. Introducción/ Antecedentes
1. Metodología de sistematización (perfil de la sistematización)
2. Descripción de la experiencia
3. Recuperación del proceso
 - 3.1 Estudio técnico
 - 3.2 Análisis institucional
 - 3.3 Análisis financiero
4. Análisis y reflexión
 - 4.1 Evaluación de impacto
 - 4.2 Lecciones aprendidas
5. Conclusiones

Glosario (cuando es necesario)

Anexos

Bibliografía

Anexo 2: Descripción del producto

Proyecto
País / región
de intervención

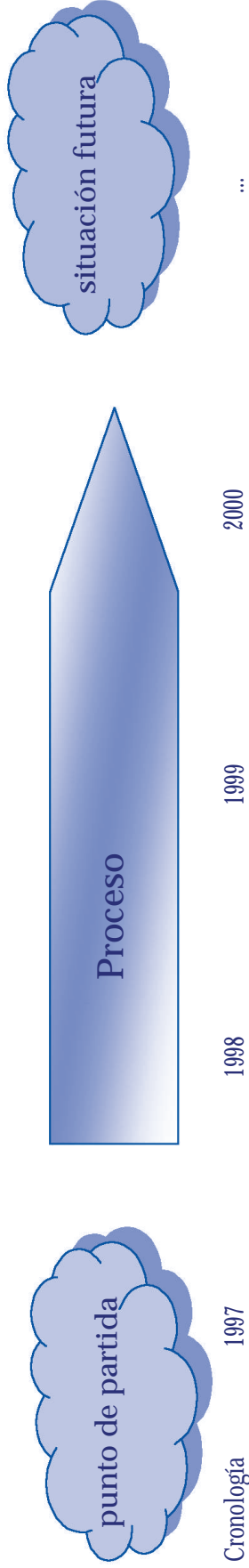
Nombre
del producto:
Responsable
del producto

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			
1. Breve descripción del producto con elementos de calidad. ¿Qué se quiere lograr/ elaborar?				
2. Usuario(s)/ grupo meta ¿Quién utiliza el producto?				
3. Impacto (inmediato) por el uso del producto. ¿Qué cambio esperamos lograr? (=hipótesis de impacto)				
4. Hitos del proceso de producción. ¿Qué productos intermedios se espera obtener?				
5. Responsable para la elaboración/ implementación del producto. ¿Quién coordina la elaboración/ implementación?				
6. Participantes ¿Con quién elabora/ implementa el responsable el producto?				
7. Costos estimados y aportes por fuente:	RRHH	Financieros	Especie	Tecnología / conocimiento
8. Período de ejecución / plazo (fecha de entrega del producto).				

Anexo 3: Ejemplo de definición de fases del proceso

Fases de la formación de la CIS

Comisión Intersectorial de Atención Integral a los Adolescentes. Distrito VI de Managua, Nicaragua



Cronología	1997	1998	1999	2000	...
Fases	1. conformación estudio CAP sobre la salud sexual y reproductiva de los adolescentes en el Distrito VI	2. consolidación y extensión primer plan anual elección del 1er equipo coordinador 11 reuniones evaluación del plan (53% - Mitch, paro) definición de visión, misión, objetivos, etc.	segundo plan anual elección del 2º equipo coordinador 11 reuniones evaluación del plan (70%) integración de los y las adolescentes	tercer plan anual elección del 3er equipo coordinador 11 reuniones evaluación del plan (73%, actividades fuera de plan) organización adolesc. lema y poster	3. autonomía
miembros estado	7 delegaciones más 1 delegado alcaldía 5 ONGs	8 delegaciones más 1 delegado alcaldía 5 ONGs	9 delegaciones 1 delegado alcaldía 7 ONGs 2 grupos de base	7 delegaciones más 1 delegado alcaldía 8 ONGs, 2 grupos de base 1 comisión adolesc.	
sociedad civil	primer torneo capacitación adultos en CPMV	segundo torneo (26 equipos) taller visión, misión concurso de dibujo logo capacitación adolescentes en CPMV	tercer torneo ((32 equipos) taller metodología participativa quermeses, feria presentación póster en conferencia Tokio sobre ciudades saludables	cuarto torneo (47 equipos) encuentro de adol. (2 días con muchos eventos) presentación póster en México capacitaciones de adolescentes	
actividades más exitosas					

Cronología	1997	1998	1999	2000	...
Fases	1. conformación	2. consolidación y extensión	Acercamiento adultos y adolescentes, falta de infraestructura propia	menos representantes del estado parte por creación de la comisión estatal de prevención de la violencia juvenil del Distrito VI	3. autonomía
dificultades	crear interés en la cooperación, motivar y aprovechar la motivación	desarrollar un sentido común, acercamiento entre estado y ONGs			
medidas adecuadas	<ul style="list-style-type: none"> encontrar motivo común para la cooperación definir un fin concreto que identifique actividades conjuntas evitar conformación externa 	<ul style="list-style-type: none"> crear una identidad manejo de conflictos definición de principios de trabajo dar lugar para conocerse mejor y hacer amistades 	<ul style="list-style-type: none"> festejar los logros alcanzados en conjunto crear entendimiento entre adultos y jóvenes encontrar una rutina de trabajo establecer estructura de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> encuentro de las dos comisiones para conocer el quehacer e intercambiar experiencias de trabajo más divulgación buscar alianzas 	

Anexo 4: Documentación del proceso

El siguiente ejemplo para la documentación de un proceso se trata de la elaboración de materiales de formación. Las fases futuras, no documentadas de ese proceso en ejecución son:

- Diseño y diagramación
- Revisión y aprobación impresión
- Lanzamiento
- Implementación
- Evaluación

Fase	Tiempo/ Recursos	Actividades	Resultados	Instituciones Participantes
Sondeo y sistematización	Junio-Agosto 2003 35 días laborales 500 USD	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de programas de orientación laboral de Alemania y América Latina - Elaboración de TdR para la sistematización de materiales de orientación laboral en el país - Preselección de estudiantes absolvertes del curso de consultoría por parte de la universidad UES - Entrevistas de selección a base de ofertas técnicas y económicas - Ejecución de la consultoría junior. - Colección, clasificación y evaluación del material - Diseño global del programa (objetivos, grupos meta, contenidos, involucrados, principios básicos) - Presentación de los resultados de la sistematización y del programa en su diseño global ante enlaces técnicos de País Joven y - ...ante instituciones del sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Buenos ejemplos identificados - Enfoque de trabajo determinado - Concepto elaborado, consensuado y presentado - Propuesta de trabajo elaborado - Presentación en data show del programa - Documento de sistematización accesible en página web - Realización de un Info-Desayuno - Conformación de grupo coordinador a nivel nacional de enlaces técnicos de País Joven 	Directora ejecutiva, País Joven Equipo técnico, País Joven Docente, UES Consultora junior, estudiante UES Asesora, GTZ
	09/09/03			
	19/09/03			

Fase	Tiempo/ Recursos	Actividades	Resultados	Instituciones Participantes
Elaboración de los módulos del programa	Septiembre 2003- Abril 2004 25 días laborales 600 USD	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del diseño global - Definición de contenidos mínimos - Elaboración conjunta de los TdR para la elaboración de los materiales - Contratación de consultores independientes por módulos - Definición del modelo de gestión e implementación - Revisión técnica del material de los materiales elaborados - Incorporación de las observaciones - Gestión de fondos para la impresión 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 reuniones mensuales de seguimiento del grupo coordinador a nivel nacional - Ayudas memorias de todas las reuniones 	<p>Directora ejecutiva, País Joven Técnica, País Joven Enlaces técnicos de País Joven: MINED, INSAFORP, ISDEMU, MINEC, MTPS</p>
No. 3 Orientación emprendedora	Agosto-Septiembre 2003 10 días laborales 1,000 USD 27/08/03	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la guía metodológica y material de apoyo - Preparación metodológica del taller - Elaboración de cuestionarios de evaluación y guías de observación - 1 taller de prueba - Aplicación de prueba del cuestionario de las características emprendedoras personales 	<ul style="list-style-type: none"> - Contenidos y tiempos de la guía metodológica evaluados - Guía metodológica, cuaderno de trabajo y material de apoyo elaborado 	<p>8 jóvenes líderes de la región en el taller (3 hombres, 5 mujeres, entre 14 y 19 años) 8 jóvenes de un municipio para el cuestionarios (3 hombres, 5 mujeres, entre 16 y 19 años) Consultor independiente 2 Consultores junior Asesora, GTZ</p>
No. 4 Orientación ocupacional	Octubre 2003 10 días laborales 1,500 USD 21/10/03	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la guía metodológica y material de apoyo - Preparación metodológica del taller - Elaboración de cuestionarios de evaluación y guías de observación - 1 taller de prueba - Adaptación del material 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe del taller de prueba - Contenidos y tiempos de la guía metodológica evaluados - Guía metodológica, cuaderno de trabajo y material de apoyo elaborado 	<p>15 estudiantes del C. E. San Francisco, Zacatecoluca (7 hombres, 8 mujeres, entre 14 y 17 años), Consultor independiente Profesora del C. E. Asesora, GTZ</p>

Fase	Tiempo/ Recursos	Actividades	Resultados	Instituciones Participantes
No. 1 Orientación Vocacional No. 2 Competencias Socio-laborales No. 0 Introducción	Diciembre 2003- Febrero 2004 30 días laborales 4,500 USD 04 y 11/02/04	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la guía metodológica y material de apoyo - Preparación metodológica del taller - Elaboración de cuestionarios de evaluación y guías de observación - 2 talleres de prueba de un día - Adaptación del material 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de los talleres de prueba - Contenidos y tiempos de la guía metodológica evaluados - Guías metodológicas, cuadernos de trabajo y materiales de apoyo elaborados 	12 estudiantes del INJOSICA, Zacatecoluca (primer taller: 6 hombres, 6 mujeres, entre 16 y 22 años) (segundo taller: 7 hombres, 5 mujeres, entre 16 y 18 años) Psicólogo, INJOSICA Enlace técnico de País Joven, MINED Técnica, País Joven Asesora, GTZ
Validación de los materiales	Marzo 2004 4 días laborales 500 USD 25/03 y 01/040/4	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de preparación metodológica - Elaboración del plan metodológico y guía de validación - 2 talleres a un día - Elaboración y envío de ayuda memoria de los talleres de validación 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda memoria de los talleres de validación - Insumos para mejorar la redacción y formulación de los materiales - Identificación de necesidades de preparación los facilitadores 	12 estudiantes de la UPES (3 hombres 9 mujeres, entre 20 y 26 años) 3 jóvenes líderes de la región (1 mujer, 2 hombres, entre 20 y 24 años) 2 consultores junior Técnica, País Joven Enlace técnico de País Joven, MINED Asesora, GTZ

Anexo 5: Ejemplo de análisis financiero

Este análisis financiero se elaboró para dos medidas piloto en el proceso de emprendizaje para la creación de nuevas empresas en la región La Paz. La primera fue desarrollada en Zacatecoluca en los años 2004 y 2005. La segunda fue una transferencia de la metodología al municipio de Olocuilta en 2005.

Aportes financieros en Olocuilta		Aportes financieros en Zacatecoluca	
Actor	Aportes	Actor	Aportes
Alcaldía Municipal de Olocuilta	Instalaciones y transporte 775 USD	Alcaldía Municipal de Zacatecoluca	Convocatoria; seguimiento al grupo meta; refrigerios y local 800 USD
ISDEMU	asesoría jurídica 1,000 USD	FEDISAL/RED	Facilitación de talleres, elaboración de la guía metodológica 1,500 USD
COMSIMAO	Convocatoria y gestión 300 USD	MINTRAB, ITCA-FEPADE, MINED/INJOSICA	Captación de jóvenes 100 USD
AMPES	Asistencia técnica para la coordinación general 1,000 USD	FADEMYPE	Facilitación de talleres, coordinación/organización elaboración de la guía metodológica 1,500 USD
FOSOFAMILIA, Caja de Crédito de San Pedro Nonualco	Participación en la feria de servicios financieros 100 USD	FOSOFAMILIA, FUSADE-PROPEMI, FADEMYPE	Participación en la feria de servicios financieros 150 USD
Universidad Nacional de El Salvador - UES	Coordinación de los tutores de emprendizaje en horas sociales 500 USD	GTZ	Diseño metodológico del proceso, coordinación general, alimentación y papelería 5,000 USD
GTZ	Trasferencia metodológica 3,000 USD seguimiento y asistencia técnica 3,000 USD viáticos para tutores de emprendizaje, local, alimentación y papelería 600 USD	Swisscontact	Elaboración y adaptación de la guía metodológica, sistematización, 6,000 USD alimentación, 300 USD asistencia técnica y acompañamiento 1,000 USD
TOTAL	10,375 USD	TOTAL	16,350
Costo-beneficio	12 planes de negocio con probable financiamiento de 12 mujeres 864,58 USD por beneficiaria	Costo-beneficio	3 iniciativas con financiamiento de 4 beneficiarios 4,097,50 USD por beneficiarios

Anexo 6: Ficha de sistematización

1. Información general de la institución

País	
Sector	
Nombre de la institución	
Dirección Contacto principal <i>(nombre de la persona, correo electrónico, página web)</i>	
Tipo de organización <i>(gubernamental, no gubernamental, privada, con o sin fines de lucro, de base)</i>	

2. Información general de la experiencia

Nombre del programa / proyecto/ iniciativa	
Área temática	
Áreas de intervención <i>(capacitación, asesorías, etc.)</i>	
Nivel de intervención <i>(nacional, regional, local)</i>	
Región de intervención <i>(departamento, municipios, rural y/o urbano)</i>	
Grupo meta <i>(rango de edad, sexo, providencia, otros)</i>	
Período y duración del programa/ proyecto	
Presupuesto	
Fuentes de financiamiento <i>(de quien y cuanto, bajo que condiciones)</i>	

3. Información técnica de la experiencia

Objetivos	<i>¿Cuáles son el objetivo general y objetivos específicos?</i>
Justificación	<i>¿Cuáles son los problemas principales del grupo meta que se pretende resolver con la experiencia? ¿Cuál era la idea inicial para la realización del proyecto?</i>
Enfoques y estrategias	<i>¿Qué enfoques y estrategias se han definido para resolver los problemas del grupo meta? ¿Qué actividades principales se realizan? ¿Cómo se ejecuta la experiencia?</i>
Metodologías e instrumentos	<i>¿Qué metodología e instrumentos se aplican en qué momentos de la experiencia? ¿Cómo se caracterizan?</i>
Innovación	<i>¿Qué aspectos de la experiencia se destacan como innovadores y/o exitosos?</i>
Instituciones involucradas	<i>¿Qué instituciones han participado? ¿Qué aporte hace cada institución? ¿Cómo se coordinan?</i>

4. Evaluación de impacto

Sistema de monitoreo y de evaluación	<i>¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el éxito de la experiencia? ¿Cómo se levanta la información? ¿Quiénes realizan la medición? ¿De que forma se involucran otras instituciones y el grupo meta?</i>
Áreas de impacto	<i>¿Cuáles son las áreas de impacto de la experiencia?</i>
Resultados/ Impactos	<i>¿Cuáles son los resultados principales e impactos cuantitativos y cualitativos en el grupo meta y el entorno?</i>
Temas transversales	<i>¿Que impactos se obtiene en la reducción de la pobreza, en el desarrollo del medio ambiente y en aspectos de género?</i>
Análisis costo –beneficio	<i>¿Cuáles con los costos y beneficios sociales y económicos? ¿Cómo es la relación de costo-beneficio sin y con la experiencia?</i>
Sostenibilidad	<i>¿Cuáles es el grado de durabilidad de los impactos? ¿Permanecen los impactos al finalizar la intervención? ¿Se mantienen las innovaciones generadas? ¿Se cubren las necesidades de financiamiento?</i>
Replicabilidad	<i>¿Cuál es el grado de replicabilidad? - transferencia posible sin adaptaciones - se requiere una fase piloto para poder hacer las adaptaciones necesarias - partes tienen que adaptarse al contexto, el concepto se mantiene - se requiere de adaptaciones conceptuales al contexto</i>

5. Lecciones aprendidas

Dificultades superadas	¿Qué dificultades se han presentado? ¿Cómo se superaron? ¿Qué sugerencias se hacen para prevenir las dificultades?
Factores de éxito	¿Qué éxitos se han tenido? ¿Qué factores de éxito se han identificado (externos e internos)? ¿Que se recomienda para procesos futuros?
Errores para no volver a cometer	¿Qué errores se han cometidos? ¿Cuáles fueron las causas para el error? ¿Que se recomienda para procesos futuros?