

La sistematización como herramienta de gestión

Fernando Fantova

Artículo incluido entre los materiales del proyecto “Sistematización de experiencias de desarrollo humano” realizado por Alboan, Instituto Pedro Arrupe de Derechos Humanos (Universidad de Deusto) y Hegoa, en 2002 y 2003 (www.alboan.org)

Todo acto de conocer trae un mundo a la mano (...). Todo hacer es conocer y todo conocer es hacer (...). No prestar atención a que todo conocer es un hacer, no ver la identidad entre acción y conocimiento, no ver que todo acto humano, al traer un mundo a la mano, en el lenguaje, tiene un carácter ético porque tiene lugar en el dominio social, es igual a no permitirse ver que las manzanas caen hacia abajo.

Humberto Maturana y Francisco Varela

Cuando un miembro de una burocracia emprende el curso de una práctica reflexiva, permitiéndose experimentar confusión e incertidumbre, haciendo a sus marcos de referencia y teorías objetos de la crítica y el cambio conscientes, puede incrementar su capacidad para contribuir al aprendizaje significativo, pero también convertirse, del mismo modo, en un peligro para la estabilidad del sistema de reglas y procedimientos dentro de los cuales espera suministrar su pericia técnica.

Donald A. Schön

El habitante de la frontera está abierto a la innovación, está dispuesto a correr riesgos, a perder tiempo, a renunciar a privilegios (la antigüedad y la experiencia); mantiene el temple en la soledad, es generoso con el adversario, noble en la competencia, pierde con facilidad el sentido del ridículo, pero nunca el sentido del humor; y está bregado en mil aventuras contra la incertidumbre a golpe de conocimiento.

Jorge Wagensberg

Precisiones introductorias

Este artículo nace en el contexto del proyecto “Sistematización de experiencias de desarrollo humano”, en el que el Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan y Hegoa tuvieron la amabilidad de invitarme a participar. En él vamos a intentar ubicar la

sistematización en el contexto de la gestión para explorar algunas aportaciones recíprocas que pueden darse entre sistematización y gestión. Para ello es imperativo comenzar haciendo algunas precisiones terminológicas y conceptuales. Vayamos a ello.

Si nos situamos en un contexto español y, más específicamente, en el ámbito de la comunidad científica, profesional o ciudadana preocupada por la *intervención social* (entendida ésta como *espacio* abierto, sin mayores distinciones), diría que la palabra *sistematización* no se utiliza frecuentemente en el sentido específico en el que vamos a utilizarla en este artículo. En este ambiente sistematizar suele equivaler a ordenar, estructurar o formalizar, en un sentido amplio general. Sin embargo, aquellas personas que, aún formando parte de esa comunidad española, lo hacemos también de una comunidad latinoamericana (o, si se quiere, internacional) estamos más familiarizadas con una utilización más específica y precisa del término sistematización para referirse a una determinada práctica o metodología para el acceso a fenómenos o experiencias sociales y la producción o construcción de conocimiento. No en vano se ha dicho que “la sistematización ha sido una práctica con auténtico sello latinoamericano” (Cifuentes, 1999: 13).

Como decía, es a la sistematización, entendida en este segundo sentido, a la que vamos a intentar prestar atención en este artículo. Y vale la pena también comenzar diciendo que quien lo firma no es, en absoluto, un especialista en sistematización. No soy un especialista en sistematización, del mismo modo que no soy un especialista en un buen número de disciplinas o prácticas, de metodologías o herramientas de utilidad en el campo de la política, la gestión y la intervención social. Sin embargo quizá esa mirada menos próxima a cada una de esas disciplinas, prácticas, metodologías y herramientas permita, en ocasiones, ubicarlas y relacionarlas en un contexto más abarcador o comprensivo.

En este artículo intentaremos situarnos en el campo de la que podríamos denominar *ciencia de la gestión*. En mi caso, la preocupación por la gestión (en principio vale tanto decir: la dirección, la administración, la gerencia) nace de una práctica de la intervención social en el ámbito del sector público o la sociedad civil organizada y surge de una intervención social que va percibiéndose como más compleja y que va necesitando de la estructuración de procesos y de la utilización de herramientas que la vayan haciendo posible en esa complejidad. Y en ese camino uno se va dando cuenta de que su *caja de herramientas* ha ido cambiando, y que cada vez se parece más a otras cajas de

herramientas de otras personas que no necesariamente se dedican a la intervención social pero que sí se dedican a eso que llamamos gestión. Y aquí de nuevo nos encontramos con los términos más o menos usados en una u otra parte del Atlántico. En Latinoamérica hay un término bastante útil para referirse a la parcela en la que se ubica una persona que accede al interés por la gestión desde la intervención social: el término de *gerencia social*. Sin embargo, de nuevo, se trata de un término bastante desconocido a esta parte del océano.

Por otra parte, cuando se habla de sistematización (ahora sí y de ahora en adelante en el sentido específico al que nos referíamos) no necesariamente se hace en este contexto de ciencia de la gestión o siquiera de gerencia social. Encontramos discursos y propuestas sobre la sistematización en marcos de trabajo social, de educación popular, de investigación social y en muchos otros. Sin embargo, igualmente legítimo y útil puede ser, a nuestro juicio, considerar la sistematización en un marco de gestión y ver cómo encaja en ese marco, cómo puede enriquecerse y qué puede aportar la sistematización a la gestión en general y a determinados procesos de gestión en particular.

¿Qué es eso de la sistematización?

Es posible que haya quien niegue a la sistematización un mínimo estatuto propio como *parcela* de conocimientos y prácticas suficientemente reconocible. No es nuestro caso. Entendemos que al hablar de sistematización nos referimos a un conjunto coherente y diferenciable de conocimientos, a unas metodologías suficientemente acreditadas, a tradiciones y procesos ciertamente valiosos y a referentes (personas, textos, organizaciones, procesos) comúnmente aceptados, algunos de los cuales recogemos en la bibliografía que aportamos al final del artículo.

Ello, sin embargo, no quiere decir que sea posible diferenciar siempre con claridad la sistematización de otras prácticas y metodologías, de otros cuerpos de conocimientos y herramientas. Es más, no es infrecuente que cuando se intenta distinguir nítidamente la sistematización de, por ejemplo, la evaluación, la formación o la investigación se tienda a perfilar cada una de esas parcelas dentro de fronteras excesivamente rígidas y cerradas. En este artículo vamos intentar afirmar más que negar, integrar más que separar y relacionar más que distinguir.

Sea como fuere, intentando rescatar y sintetizar (también necesariamente *interpretar*) los rasgos definitorios de la sistematización, comenzaríamos por entenderla como un proceso de *construcción de conocimiento* (Barnechea y otras, 1994: 4). La sistematización se hace para producir conocimiento útil (valga el pleonasma). Quien hace sistematización piensa que se puede aprender de la práctica y que ese conocimiento obtenido ayudará a mejorar esa práctica. Diríamos que nos planteamos sistematizar especialmente cuando entendemos que en una determinada experiencia o proceso hay una riqueza oculta o no *exprimida* en términos de conocimiento útil para el futuro y que la cantidad y calidad de ese conocimiento esperado nos hacen prever como deseable o *rentable* la sistematización (desde todos los puntos de vista, lógicamente no sólo el económico). Ghiso dirá que la sistematización “descubre los pedazos de los discursos y de las acciones que habían sido acallados, permitiendo abrir las compuertas que reprimían y concentraban la información sobre las decisiones y operaciones, dejando brotar lo que es posible comprender, comunicar, hacer y sentir” (Ghiso, 1998: 5).

Junto a esta voluntad de construir un conocimiento que transforme las prácticas sociales en las que estamos involucradas, la sistematización suele reclamar para sí una dimensión crítica y un carácter emancipatorio. Así, Jara señala que en la sistematización “el eje principal de preocupación se traslada de la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro” (Jara, 2001: 2).

Se trata, por cierto, de procesos especialmente atentos a las vivencias y a las interpretaciones de quienes participaron o participan en la experiencia que se desea sistematizar o se está sistematizando. La sistematización, diríamos, reivindica el estatuto epistemológico del saber útil de las personas que están involucradas en la experiencia, en la práctica, frente a aquellos discursos que las consideran como meras *aplicadoras* de conocimientos producidos, justamente, por quienes están *en otra parte*. La sistematización reivindica los pequeños relatos, las narraciones sencillas como fuente de conocimiento, aunque como nos recuerda Jara, “muchas veces se confunde sistematización con narración, descripción, relato de lo ocurrido. En el mejor de los casos, se piensa que se trata de reconstruir históricamente la experiencia vivida. Si bien estos aspectos son importantes, en realidad son sólo el punto de partida para lo clave de la sistematización, que es el interrogar a la experiencia para entender por qué pasó lo que pasó” (Jara, 2001: 6).

Efectivamente, como señalan Francke y Morgan, “las propuestas de sistematización vigentes hoy en América Latina tienen un sustrato teórico-epistemológico común: la concepción de que las prácticas sociales son fuente de conocimiento cuando se las pone en diálogo o interrelación dialéctica con la teoría” (Francke y Morgan, 1995: 7). Se trata por tanto, de partir de la experiencia narrada para reconstruirla, interpretarla, comprenderla y sacar de ella enseñanzas para una nueva práctica social. Tomando prestadas palabras de Edgar Morin, diríamos que se asume “el principio de la reintroducción del conocedor en todo conocimiento” (Morin, 2000: 127). Se descubre la profunda imbricación dialéctica entre conocimiento y acción y entre práctica y teoría.

Y es que “a toda sistematización le antecede una práctica” (Ghiso, 1998: 6). Efectivamente, se procede a sistematizar experiencias o procesos que ya tuvieron lugar o que están en curso y, frecuentemente, no se trata de experiencias o procesos que tienen lugar de forma *natural* en un ámbito comunitario o social sino que más bien la sistematización se propone o se plantea cuando se ha producido o se está produciendo algún tipo de *intervención* (por ejemplo, educativa, sanitaria, o si se quiere, en general, social). Utilizando, de modo nada casual, la terminología de la teología de la liberación diríamos que la sistematización es *acto segundo* que sigue al *acto primero*, que es el intento de transformar la realidad (Gutiérrez, 1980: 35).

Subrayaríamos también el carácter participativo de los procesos de sistematización. Parafraseando a Freire diríamos que *nadie sistematiza la experiencia de nadie, nadie sistematiza su experiencia en soledad, sistematizamos en comunión*. Si bien es frecuente que la sistematización sea dinamizada por alguien que no participó o está participando en la experiencia que se sistematiza (en ninguno de los roles, sea como destinataria, como responsable de la intervención o de otra manera), la persona o personas que asumen la responsabilidad del proceso de sistematización tienen unas funciones específicas entre las cuales no es la menor justamente la de activar la participación en el proceso de sistematización de las diversas instancias o agentes relacionados con la experiencia que se desea sistematizar. Esto exige, sin duda, unas determinadas actitudes y habilidades.

Por otra parte y por último, la sistematización tiene siempre una vocación de *aprender para compartir*, de partir de una experiencia particular para obtener un conocimiento que sea útil en otros contextos. Hay una voluntad de contagio, de multiplicación. Francke y Morgan dirán, efectivamente, que “si bien la sistematización produce conocimientos

referidos a una experiencia particular, debe haber en ella *gérmenes* que apunten a la generalización teórica o hacia el diseño de políticas sociales” (Francke y Morgan, 1995: 7).

¿Qué es eso de la gestión?

No es ocioso dedicar a continuación unas líneas a intentar aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de *gestión* y lo haremos retomando y adaptando textos publicados o en preparación en los que hemos tratado el asunto de forma más extensa (Fantova, 2001, 2002). Gestión es una palabra cargada de connotaciones que van desde las mágicas hasta las malditas y no son infrecuentes los malentendidos en torno a su significado. ¿Qué queremos decir cuando afirmamos que *gestionamos* una organización, un proceso, un recurso o una situación? Parece que *tomamos* esa organización, ese proceso, ese recurso o esa situación de una manera más global o más integral. Podríamos decir que la gestión *añade* coordinación, *asunción responsable* de esa situación, recurso, proceso u organización que *gestionamos desde el principio hasta el final*.

Personalmente no hemos encontrado mejor manera de aproximarnos a lo que es la gestión que el cuento de la señora Raku con el que Henry Mintzberg comienza y termina su libro sobre la estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 1991: 25-26, 531-532). Para acabar hablando de la gestión, ese cuento nos invita a fijarnos, inicialmente, en el que podríamos llamar *proceso operativo*, en la actividad originaria de la que se trate en cada caso. En el de la señora Raku, la cerámica. En el cuento la señora Raku comienza fabricando piezas de barro en el sótano de su casa y, en la medida en que va recibiendo más y más encargos, el proceso al que se dedica se va haciendo más complejo y va involucrando a más personas, más recursos, más relaciones y así sucesivamente. Podríamos decir que en ese proceso en el que participa la señora Raku van desarrollándose, cada vez más, actividades de gestión: actividades que hacen posible que se siga consiguiendo, siempre en última instancia, el mismo resultado buscado desde el principio (por ejemplo, una persona satisfecha contemplando una vasija encima de su mesa). Cuando el cuento termina, la señora Raku dirige una gran organización en la que, seguramente, ella y muchas personas pasan semanas sin ver o tocar el barro y, sin embargo, haciendo posible que esas actividades operativas (*de contacto con el barro*, por decirlo así) sigan existiendo y desembocando en los resultados deseados.

Para identificar mejor las coordenadas desde las que proponemos esa aproximación al fenómeno de la gestión, hemos de señalar que ubicamos el estudio sobre la gestión en un marco más amplio de ciencia de la organización (entendida como *ciencia social de segunda generación* que se nutre de diversas *ciencias madres*, como la sociología, la economía o la psicología) (Ramió y Ballart, 1993: 24). Me apasiona la ciencia de la organización y creo que me apasiona sobre todo porque, aunque en la mayor parte de las veces no ha sido edificada desde un interés *emancipatorio*, puede ser un *lugar de encuentro* o intersección entre enfoques macro y enfoques micro sobre la realidad social, un *momento de contraste* entre la acción humana y la estructura social. Tengo para mí que la manera en que nuestra mirada *divorcia* lo micro y lo macro o la acción y la estructura es uno de los obstáculos que ponemos a los procesos de cambio social y me gusta pensar la ciencia de la organización, y específicamente, el estudio de la gestión en las organizaciones y redes sociales, como reflexión sobre unos procesos (los procesos de gestión) que son procesos clave para el cambio social.

Ahora bien, por la misma razón por la que no resulta fácil trazar la frontera entre los procesos operativos y los procesos de gestión, tampoco será clara la frontera entre el conocimiento sobre gestión y el conocimiento sobre los procesos operativos. De ahí la necesidad de enriquecimiento recíproco entre las disciplinas que estudian la gestión y las disciplinas que intentan iluminar los procesos operativos (antes hablábamos de trabajo social y educación popular y podríamos poner otros ejemplos como la animación sociocultural o el desarrollo comunitario). Por otra parte, esta ciencia de la gestión en la que intentamos ubicarnos no sólo ha de trabajar, como decimos, sus relaciones y vínculos externos sino también, su unidad y diversidad interna, ya que se trata de un campo en el que frecuentemente se confunde una parte (la gestión de empresas privadas con ánimo de lucro en un sistema de mercado) con el todo (que incorpora mucho más: gestión pública, gestión no lucrativa y así sucesivamente).

Los procesos de gestión

En algunos trabajos (Fantova, 2001) hemos intentado identificar cuáles serían, en un modelo teórico, los diferentes procesos de gestión que pueden ir desarrollándose en una red, sistema, organización o unidad de actividad. En ese esquema se identifican diez procesos de gestión: tres procesos básicos (planificación, interlocución y evaluación), cuatro procesos vinculados a los cuatro tipos de recursos que entendemos que existen

(humanos, económicos, informacionales y materiales) y, por fin, tres que denominamos, *procesos avanzados de gestión* (gestión del intercambio, gestión de la estructuración y gestión del aprendizaje).

Según nuestro modelo, los procesos básicos de gestión serían aquellos fundamentales y primarios que aparecerían antes en un hipotético desarrollo embrionario de la gestión a partir de los procesos operativos. Se trata de tres procesos que, si bien tienen lugar de forma permanente en la organización, se estructuran en forma de *bucles* más grandes y más pequeños con un patrón cíclico similar: planificación-interlocución-evaluación y así sucesivamente sin que sepamos muy bien si fue antes el huevo o la gallina. Veámoslos.

Definimos la planificación como el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas o planificaciones de *nivel superior*) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios). Entendemos la planificación como un proceso que no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado sino que incluye cualquier ajuste posterior que introduzca cambios en lo planificado o, en general, cualquier decisión.

En segundo lugar, incluimos en el que denominamos proceso de *interlocución* todo lo que suponga interacción (en representación del proceso o de la organización sobre la que se tiene responsabilidad) *hacia dentro* y *hacia fuera* de dicho proceso u organización. Desde nuestro punto de vista, en el contexto de la ejecución de una planificación, las personas con responsabilidades de gestión se convierten en gran medida en *interlocutoras* de las diferentes personas y grupos interesados o implicados (internos y externos), convirtiendo su relación con ellos en un mecanismo fundamental de coordinación. Somos conscientes de que estamos proponiendo un término nuevo sin respaldo en la bibliografía pero no hemos encontrado otro que exprese mejor lo que queremos decir.

En tercer lugar, denominamos evaluación a un proceso que se desarrolla de manera permanente en las organizaciones o sistemas y que incluye todo lo que se haga para obtener y procesar información de la organización o sistema (incluida, lógicamente, su actuación) y del entorno (incluidos los cambios en el entorno por la actuación de la organización o el sistema) con el fin de obtener descripciones, análisis y valoraciones que permitan encarar un nuevo ciclo de actuación.

A continuación, cuando hablamos de la gestión de los recursos humanos nos referimos al proceso de gestión que pretende influir en las personas y sus entornos organizacionales en busca siempre del ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre las personas y el proceso en el que están involucradas. Paralelamente, el proceso de gestión económico-financiera sería aquél que tiene en su punto de mira el dinero como recurso necesario para el funcionamiento de los sistemas y organizaciones. Lo mismo valdría, para la gestión de la información y para la gestión de los recursos materiales. En todos los casos nos encontramos con procesos de gestión que se concentran en un tipo de recurso o aportación necesaria y su responsabilidad es que estén a disposición de los otros procesos y, básicamente, de los procesos operativos de la organización.

Lógicamente, la naturaleza de éstos que estamos denominando *recursos* es extremadamente diferente y eso hará que la gestión de los recursos se valga en cada caso de planteamientos e instrumentos muy distintos. En el caso de los recursos humanos, por poner un solo ejemplo, se gestiona la aportación o el vínculo de unas personas (no, en nuestro criterio, *a las personas*, que son mucho más que su vínculo a aportación a un proceso u organización). Por otro lado en cada organización o sistema es diferente la importancia relativa de cada tipo de recurso.

Por último, como decíamos, hemos identificado tres procesos de *gestión avanzada*, el primero de los cuales es el que hemos denominado gestión del intercambio (aunque podríamos haberlo denominado, simplemente, marketing), que incluye toda una serie de actividades destinadas al establecimiento y la mejora de las relaciones que constituyen una organización o sistema y que la conectan con las diversas personas y grupos interesados o implicados, de modo que esas interacciones sean óptimas, sinérgicas y sostenibles.

En noveno lugar, llamamos gestión de la estructuración al proceso de gestión que se ocupa del diseño, la mejora y la evaluación de esa pauta regular de acción e interacción implícita o explícitamente establecida que llamamos estructura social de la organización. Es el proceso de gestión que intenta influir en los procesos de estructuración, partiendo del reconocimiento de su complejidad. Incluye todo lo que suponga estabilizar y formalizar procesos y estructuras pero también asume la parte informal del proceso de estructuración que hace que se vayan sedimentando *rutinas* que nunca se plasmarán en *procedimientos*.

Por último diremos que en la medida en que se postula que en las organizaciones pueden darse una suerte de emociones, cogniciones y significaciones compartidas, ha de afirmarse, consiguientemente, que las organizaciones pueden aprender, puesto que sólo mediante un proceso de aprendizaje organizacional puede constituirse y cambiarse algo que podamos llamar clima, conocimiento o cultura organizacional. Así, llamaremos *gestión del aprendizaje* a aquellas actividades y procesos de gestión que se ocupan de los procesos de aprendizaje organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos.

La sistematización como herramienta de gestión

Hemos sintetizado las características que consideramos definitorias de la sistematización y hemos identificado los procesos en los que se despliega eso que hemos llamado gestión. Ahora nos toca, como anunciábamos, intentar explorar el *comportamiento* de la sistematización como herramienta de gestión y apuntar algunas de las aportaciones recíprocas que entendemos pueden tener lugar entre ambas disciplinas y tradiciones. Nuestra aproximación tendrá un carácter tentativo y la única intención de sugerir pistas de reflexión y experimentación.

Hemos de insistir en que no pretendemos decir que la sistematización deba entenderse *sólo o sobre todo* como herramienta de gestión sino que *también* puede serlo. Buceando un poco en la literatura de referencia y aproximándonos al proceso histórico de construcción del conocimiento en el campo de las ciencias y las tecnologías de lo social, no parece difícil encontrar algunas huellas de la influencia de estudiosos de la gestión en las propuestas de la sistematización o, por ejemplo, influencias recibidas, desde otros campos, tanto por la gestión como por la sistematización. Igualmente, las perspectivas de la sistematización han tenido eco, al menos, en los planteamientos sobre gestión de quienes han tenido acceso a ellas.

Así, por poner un ejemplo, empezamos buceando en textos latinoamericanos sobre sistematización en los que encontramos abundantes menciones a la *reflexión desde la acción* de Schön, quien junto a Argyris resulta ser referente del aprendizaje organizacional y desprender un aroma que recuerda inequívocamente al *aprendizaje experiencial* de Kurt Lewin (*¡no hay nada más práctico que una buena teoría!*), ubicado frecuentemente en la raíz de corrientes como la de las *relaciones humanas* o el *desarrollo*

organizacional (que nunca faltan en los manuales de organización y gestión) y padre de la *dinámica de grupos* o la *investigación-acción*, que no deja de ser, de nuevo, referencia frecuente en la literatura sobre sistematización.

Recorridos circulares como ese podríamos hacer muchos, pero baste el referido para reforzar y empujar nuestra modesta intención de plantear algunas consideraciones sobre varios de los procesos de gestión que hemos mencionado y tantear las potencialidades y limitaciones de la sistematización en relación con cada uno de ellos. Esperamos que de ese juego especulativo de puesta en contacto entre sistematización y gestión puedan surgir algunas chispas estimulantes y más oportunidades de *fertilización cruzada* entre ambos campos.

Sistematización e interlocución

Cuando decimos que la que denominamos *interlocución* constituye uno de los procesos básicos de gestión no hacemos sino subrayar la constitutiva dimensión relacional o *conversacional* (Echeverría, 2000) de la gestión y, en general, del funcionamiento de las redes y organizaciones sociales. Desde nuestro punto de vista, lo fundamental que hacen las personas dedicadas a eso que hemos llamado gestión es comunicarse con otras personas.

Son ciertamente muchos los discursos y las propuestas en las que inspirarse para llevar a cabo los procesos de interlocución. Así, por ejemplo, podríamos hablar de liderazgo democrático o participativo, del *marketing interno* y el empoderamiento, de la transdisciplinariedad y el trabajo en equipo o de la supervisión como apoyo para el cambio (Porcel y Vázquez, 1995). Sea como fuere, desde nuestro punto de vista, lo central es retener que estamos hablando de comunicación interpersonal y por tanto de un proceso complejo (tanto verbal como no verbal), interactivo, circular (no lineal) y permanente en el que estamos inmersas constantemente, lo queramos o no y lo sepamos o no (Watzlawick y otros, 1983).

Y es importante señalar que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero (siendo una *metacomunicación*). Es decir, en la comunicación, además de la información que se transmite explícitamente, existe siempre, implícitamente, una *propuesta de relación*. La

comunicación, además de suponer transmisión de información, representa, necesariamente, un proceso de *estructuración* de una relación. Y a partir de estos conceptos de relación y contenido cabe, a nuestro juicio, enhebrar planteamientos particularmente útiles para comprender y provocar los procesos sociales de cambio, tanto en contextos micro como macrosociales. Las dificultades para el cambio acostumbran a presentarse como situaciones tramposas en las que, paradójicamente, cada intento de solución al problema se convierte en *más de lo mismo*, precisamente por la no diferenciación o confusión entre ambos planos, por la no consideración de la causalidad circular o por lo que se ha dado en llamar *error de tipificación lógica* (ejemplo: una persona que está actuando como moderadora en una reunión *baja un nivel* y entra a rebatir una aportación en lugar de agradecerla).

En ese tipo de situaciones, los interlocutores o interlocutoras pueden, por ejemplo, *hablar* constantemente sobre *contenidos*, pero si el conflicto está en el nivel de relación, de la estructura de la relación, nada cambiará a no ser que lleguen, por algún medio, a metacomunicarse eficazmente, es decir, estar en condiciones de comunicarse sobre la comunicación (acceder al nivel lógico inmediatamente superior) para proceder a una reestructuración. En palabras de Bateson y Jackson, los actores sociales, encerrados en una situación paradójica, presentarían en estos casos una diferente *puntuación de la secuencia de hechos* (una diferente interpretación de la situación y su origen) y encerrados en un determinado nivel lógico no pueden *metacomunicarse*, *saltar* a un nivel lógico superior en el cual pueda romperse la *trampa doble* o *doble vínculo* que les obliga a repetir su juego sin fin.

Asumiendo estos conceptos podríamos decir que, en principio, la sistematización de una experiencia es metacomunicación acerca de la comunicación que tiene o tuvo lugar en el contexto de la experiencia en cuestión. Y como toda metacomunicación, puede representar un apoyo y una oportunidad para las personas a las que se invita a participar en ella o puede aparecer como forzada y amenazante. Como toda metacomunicación y construcción de un nuevo marco de referencia en el que ubicar la experiencia, corre el riesgo de provocar confusión atrapándonos en paradojas, del mismo modo que tiene la potencialidad de disminuir la confusión relativizando nuestra mirada y ayudándonos a utilizar las paradojas como trampolines liberadores. Como toda metacomunicación corre el riesgo de dañar las estructuras de relación existentes o puede contribuir a componerlas.

En nuestra opinión, todo lo que fluya razonablemente bien a través de la interlocución cotidiana (parte de lo cual va *por encima de la mesa* y parte de lo cual, necesariamente, va *por debajo*) no debiera ser colocado *bajo la lupa* (*tematizado* y eventualmente *problematizado*) desde un *metanivel*. Ahora bien, sabemos que hay momentos o situaciones donde está indicado un proceso especial, que bien podría tomar la forma de una sistematización (con o sin consultoría externa), que funcionara adecuadamente tanto a nivel de contenido (producir conocimiento) como de relación (cambios en la estructura).

Sea como fuere, tanto la comunicación que se produce en la interlocución cotidiana como aquella que tuviera lugar, si se nos permite la expresión, *bajo formato* de sistematización habrían de ser participativas e inclusivas sin quieren desencadenar participación e inclusión. Desde este punto de vista, diríamos que la tradición de la sistematización puede aportar valores, capacidades e instrumentos especialmente útiles para el *rescate* de la voz de todas las personas, también de aquellas cuya palabra acostumbra a ser menos escuchada, desde un saber hacer que tiene que ver con saber contribuir a crear condiciones de libertad, creatividad, confianza, orden, respeto, participación, reconocimiento, curiosidad, apertura, interés, participación y diálogo.

Sistematización y evaluación

A la hora de enumerar los diez procesos de gestión de nuestro modelo, somos conscientes de haber hecho una definición amplia de evaluación. En ese tercer proceso de gestión caben las propuestas de la denominada *evaluación de programas* (Nirenberg y otras, 2000), pero también el llamado *control de gestión* o muchas prácticas de investigación que tienen lugar en las organizaciones y redes bajo formatos como los de la *investigación y desarrollo*, *investigación comercial* o diversos tipos de *diagnóstico*, por citar tan sólo algunos ejemplos. Por lo mismo, nos parece evidente que la sistematización encajaría precisamente en ese concepto abarcador de la evaluación como proceso de gestión que estamos planteando.

Y es que ya decíamos que íbamos a intentar integrar más que distinguir. Entre otras cosas porque nos parece profundamente perturbador que, por ejemplo, una educadora o educador haga *evaluación* y quien ocupa la gerencia de la organización en cuestión haga *control*, sin darse cuenta de que se trata o puede llegar a tratarse, en esencia, de lo mismo: obtener y procesar información sobre la organización y el entorno para estar en

condiciones de describir, analizar y valorar y, desde ahí encarar un nuevo ciclo de actuación.

Entendiendo, entonces, que este proceso de evaluación en sentido amplio es un proceso fundamental en cualquier organización o red, para realizarlo cabe utilizar diferentes herramientas en diferentes momentos. Podemos disponer de un sistema permanente de evaluación con unos indicadores fijos que nos marcan sobre qué aspectos hacer un levantamiento empírico y también podemos, en otros momentos, plantearnos, por ejemplo, un proceso de sistematización que tenga valencia evaluadora (aunque pueda tener otras valencias también). Y podemos encargar una auditoría externa sobre un aspecto específico de nuestro funcionamiento. Y así sucesivamente, siempre que sepamos cuáles son las exigencias de cada herramienta y cuál es el juego que nos puede dar.

Posiblemente en materia de esto que estamos llamando evaluación se da lo que Schön denomina “el dilema del rigor o la relevancia” (Schön, 1998: 73). Podemos y debemos buscar tanto el rigor como la relevancia, pero sabemos que las prácticas realmente existentes pueden *despeñarse* por uno de esos dos *riscos*: una búsqueda del rigor que aleje el proceso de las expectativas y la proximidad de las personas protagonistas a las que la evaluación (o la sistematización) ha de iluminar o, por el otro lado, una búsqueda de la relevancia, la significatividad y la participación que nos haga olvidar los criterios formales que el proceso debe observar. Como decimos, sin embargo, entendemos que la relación entre rigor y relevancia (o si se quiere, entre fiabilidad y validez) es dialéctica y ambas se pueden potenciar mutuamente.

Desde ahí, entendemos que la sistematización, por vocación, se sitúa cerca de la experiencia concreta y de sus protagonistas y más próxima a lo microsocioal que a lo macrosocioal. Por lo mismo, tiene el aroma de lo particular, de lo vivido, de lo cercano, de lo significativo, de lo cualitativo. Diríamos que su capacidad de iluminar futuras experiencias tiene más de intensa que de extensa y eso, en un diálogo crítico y abierto, la hace complementaria de otras prácticas que ofrecen un haz de luz quizá menos intenso pero sí más extenso.

Atreviéndonos a dar un paso más diríamos que, posiblemente, una parte de la literatura sobre evaluación peca de una cierta *atracción fatal* hacia modelos de investigación social poco compatibles (incluso éticamente) con la experiencia cotidiana de la intervención

social, poco preocupados por iluminar la intervención o facilitar la gestión e incluso potencialmente disfuncionales para las organizaciones y redes que los utilicen. Posiblemente la sistematización puede aportar, frente a esos modelos, una conciencia mucho más clara acerca del hecho de que sólo aquello que las personas procesan, construyen y hacen suyo se convierte en un elemento significativo para reorientar o mejorar sus prácticas. Desde ahí la sistematización puede hacer interesantes contribuciones en la edificación de un verdadero sistema participativo de evaluación y planificación.

Sistematización y gestión del aprendizaje

Como decíamos, el proceso de gestión del aprendizaje se ocupa de esos valiosos *activos intangibles* colectivos que son el conocimiento, el clima y la cultura. La gestión del aprendizaje (y, particularmente, la gestión del conocimiento) representa uno de los temas estrella en la actual teoría de la gestión, que considera la participación activa en las redes de conocimiento una de las principales condiciones de posibilidad de las organizaciones sociales.

Participación activa que resulta si cabe más necesaria en un terreno como el de la intervención social en el que hay muy poco espacio para una *aplicación* de conocimiento que no sea mediada por un proceso de construcción o reconstrucción de ese conocimiento. En palabras de Schön, “cuando las teorías y las técnicas basadas en la investigación son inaplicables, el profesional no puede reivindicar legítimamente ser un experto, sino solamente el estar especialmente bien preparado para la reflexión desde la acción” (Schön, 1996: 301). Y ese es el lugar epistemológico de la *práctica situada* y de la reflexión desde la acción en un *sistema de ciencia y tecnología* de lo social.

Ciertamente el terreno de la gestión del aprendizaje o de la gestión del conocimiento parece especialmente abonado para la práctica y la incorporación de las aportaciones de la sistematización. No en vano ambas tradiciones, como decíamos, comparten un buen número de presupuestos y referentes y podríamos llegar a considerar la sistematización como una forma de gestión del conocimiento *avant la lettre*, si se permite la expresión. Quizá en la tradición y la realidad de la sistematización encontramos una forma de gestión del conocimiento especialmente atenta a lo relacional y lo participativo, a lo humano y lo popular, a lo informal y lo cultural, frente a versiones más frías, virtuales,

informatizadas o economicistas (valgan los epítetos para entendernos) del asunto. Y es que, como señala el líder español de la *infonomía*, “el *espacio digital* (un conjunto de información y de instrumentos tecnológicos de intercambio) no es nada si no va acompañado de un *espacio social* (una serie de mecanismos de motivación, incentivación y reconocimiento que estimulen a las personas a hacer uso del espacio digital)” (Cornella, 2003: 17).

En sentido contrario quizá la sistematización podría contagiarse del mayor uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que se observa en las propuestas al uso en materia de gestión del conocimiento. De igual modo resulta interesante en esas propuestas como, cada vez más, se comprende que los procesos y sistemas de gestión del conocimiento se integran con otros procesos y sistemas de gestión que son reinterpretados y reconfigurados en el marco de lo que se ha dado en llamar *organizaciones inteligentes*. Dicho de otra manera, la gestión del conocimiento no proporciona simplemente unas herramientas para gestionar el conocimiento y, por otra parte, mantener intacto el resto de procesos de gestión que veníamos realizando sino que nos puede permitir *reinventar* nuestras organizaciones y redes ayudándoles a aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos que tienen ante sí.

Y es que tanto desde la sistematización como desde la gestión debemos posiblemente reflexionar más sobre los cambios que están produciéndose en una sociedad en la que, por ejemplo, obtener, producir, almacenar, conservar, manipular, utilizar, procesar, transformar, compartir y transmitir información resulta infinitamente más fácil y menos costoso que hace muy poco tiempo. Esos y otros fenómenos sociales ofrecen a nuestras prácticas de intervención social nuevas oportunidades y les presentan nuevas amenazas. Posiblemente tanto la sistematización como la gestión están llamadas también a reinventarse en ese contexto intentando siempre producir y reproducir en las personas, organizaciones y redes la capacidad de comprender entornos complejos, la capacidad de estructurarse de forma sostenible y la capacidad de autorregularse. Y la capacidad de aprender a aprender.

Conclusión

Según Hugo Assmann, “está surgiendo una *hipótesis desafiante*: la humanidad ha entrado en una fase en la que ningún poder económico o político es capaz de controlar la

explosión de los espacios de conocimiento. Internet es un ejemplo de lo que se pretende decir con esta hipótesis. Por eso, la dinamización de espacios de conocimiento se ha convertido en la tarea emancipatoria políticamente más significativa. Dicho de otro modo, parece que se ha abierto una brecha entre acumulación de capital y explosión y difusión de los conocimientos. Si eso fuese verdad, corresponde a la educación penetrar a fondo en esa brecha” (Assmann, 2002: 27). Si eso fuera verdad, la sistematización de experiencias y la gestión social podrían contribuir a esa deseada emancipación. Para ello, las pistas compartidas en este artículo han querido ser un momento más de un diálogo abierto.

Bibliografía utilizada

Para la preparación de este artículo han sido referente inmediato los trabajos y documentos compartidos a lo largo del proyecto “Sistematización de experiencias de desarrollo humano”. En todo caso, citaremos a continuación la bibliografía que se ha manejado en el momento de escribir el artículo.

- ALONSO, L.E. (1998): *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Madrid, Fundamentos.
- ASSMANN, H. (2002): *Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente*. Madrid, Narcea.
- BARNECHEA, M.M. y otras (1994): “La sistematización como producción de conocimiento”. en *La Piragua*, núm. 9, segundo semestre (www.alforja.or.cr/system/biblio.html).
- BARNECHEA, M.M. y otras (1998): “La producción de conocimientos en sistematización”, ponencia presentada al Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina realizado en Medellín, Colombia (www.alforja.or.cr/system/biblio.html).
- BATESON, G. (1985): *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires. Carlos Lohlé.
- BOLÍVAR, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid, La Muralla.
- CECADIS (Centro Ecuatoriano de Capacitación, Asesoría, Documentación e Investigación social) (1997): *Borrando fronteras*. Quito, Fundación General Ecuatoriana.
- CIFUENTES, R.M. (1999): *La sistematización de la práctica del trabajo social*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- CORNELLA, A. (2003): *Hacia la empresa en red*. Barcelona, Gestión 2000.
- ECHEVERRÍA, R. (2000): *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica.
- FANTOVA, F. (1988): *Dinámica de grupos. Talde dinamika*. Bilbao, EDEJ.
- FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS.
- FANTOVA, F. (2002): “Intervención social y construcción de redes” en *Documentación Social*, núm. 129, octubre-diciembre, pp. 39-56.
- FANTOVA, F. (en preparación). “Perspectivas en gestión de servicios sociales” (artículo para la revista Zerbitzuan, www.sis.net).
- FRANCKE, M. y MORGAN, M.L. (1995): “La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de experiencias de promoción”. Lima, Escuela para el Desarrollo (www.alforja.or.cr/system/biblio.html).

- FREIRE, P. (1979): *Pedagogía del oprimido*. Madrid, Siglo XXI (primera edición: 1970).
- GHISO, A. (1998): "De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización" (www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html)
- GUTIÉRREZ, G. (1980): *Teología de la liberación. Perspectivas*. Salamanca, Sígueme (primera edición: 1972).
- JARA, O (s.f.): "Tres posibilidades de sistematización: comprensión, aprendizaje y teorización" en *Aportes*, núm. 44 (Sistematización de experiencias. Búsquedas recientes. Dimensión Educativa, Colombia).
- JARA, O. (2001): "Dilemas y desafíos de la sistematización" (presentación realizada en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation en Cochabamba, Bolivia) (www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html).
- KENNEY, B.P. (1998): "Estética del cambio" (extractos) en IBÁÑEZ, J. (coord.): *Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden II*. Barcelona, Proyecto A, pp. 10-18.
- MARTINIC, S. (1998): "El objeto de la sistematización y sus relaciones con la investigación y la evaluación", ponencia presentada en el Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina realizado en Medellín, Colombia. Fundación Universitaria Luis Amigó-CEAAL (www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html).
- MINTZBERG, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- MORGAN, M.L. (1996): "Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización" en SANTIBÁÑEZ, E. y ÁLVAREZ, C.: *Sistematización y producción de conocimientos para la acción*. Santiago, CIDE (www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html).
- MORIN, E. (2000): *La mente bien ordenada*. Barcelona, Seix Barral.
- NIRENBERG, O. y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós.
- OSORIO, J. (1998): "Cruzar la orilla: debates emergentes sobre los profesionales de la acción social y educativa" Santiago (www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html).
- PORCEL, A. y VÁZQUEZ, C. (1995): *La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. Zaragoza, Libros Certeza.
- QUINTERO, V.M. (1997): *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*. Cali (Colombia), Fundación para la Educación Superior.
- RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): *Teoría de la organización*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- RODRÍGUEZ CARMONA, A. (1999): "El problema de la evaluación en las ONG. Los enfoques alternativos de sistematización: Un caso práctico en Bolivia" en *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, núm. 4, pp. 51-82.
- SCHÓN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.
- WAGENSBERG, J. (2002): *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre*. Barcelona, Tusquets.
- WATZLAWICK, P. y otros (1983): *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona Herder.

Bilbao, mayo de 2003