



OFICINA DE LA OIT PARA LOS PAÍSES ANDINOS

GUIA DE SISTEMATIZACIÓN

Para experiencias de sindicalización y
negociación colectiva desarrolladas por
organizaciones sindicales.

PROYECTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA
PROMOVER LA AFILIACIÓN SINDICAL Y LA
COBERTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Contenido

ANOTACIONES SOBRE GÉNERO Y FICHA DE CATALOGACIÓN	4
PRESENTACIÓN.....	4
INTRODUCCIÓN	4
I. ¿QUÉ ES LA SISTEMATIZACIÓN?	6
1.1 ¿Para qué sirve la sistematización?	10
1.2 ¿Por qué es necesaria la sistematización de las experiencias de sindicalización y negociación colectiva en Colombia?	12
1.3 Principios de la sistematización.....	14
II. LAS FASES DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN	15
2.1 El proceso de sistematización en cinco fases	15
2.2 Condiciones para la sistematización.....	16
Condiciones organizativo sindicales	16
Condiciones del equipo que participa en el proceso.....	16
FASE 1: EL PUNTO DE PARTIDA DE LA SISTEMATIZACIÓN	17
Propuesta de Fichas para la Fase 1	23
FASE 2: LAS PREGUNTAS INICIALES	25
➤ El objetivo de la sistematización	25
➤ El esquema lógico de la experiencia o la teoría del cambio	26
Propuesta de Fichas para la Fase 2	30
FASE 3: RECUPERACIÓN DEL PROCESO	31
➤ Elementos a tener en cuenta en la reconstrucción de la experiencia.....	31
Los factores del contexto que facilitaron o dificultaron el proceso	32
El papel jugado por los principales actores a lo largo de la experiencia	32
Las actividades tal como se fueron realizando.....	33
La situación final en relación a los resultados obtenidos y objetivos alcanzados.	33
➤ La descripción del desarrollo de la experiencia.....	34
Propuesta de Fichas para la Fase 3	36
FASE 4: CONSOLIDANDO LOS APRENDIZAJES.....	39

➤ Preguntas de la sistematización	39
➤ Las lecciones aprendidas y las recomendaciones.....	41
Propuesta de Fichas para la Fase 4	43
FASE 5: LOS PUNTOS DE LLEGADA	44
➤ El Informe de Sistematización	44
➤ Comunicando e incorporando los aprendizajes	45
➤ Utilizando los resultados de la sistematización en la mejora de la organización.....	46
Ejemplo de Informe de Sistematización:.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	59

DOCUMENTO DE TRABAJO

ANOTACIONES SOBRE GÉNERO Y FICHA DE CATALOGACIÓN

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

La vida sindical es intensa en acción y toma de decisiones que se suceden las unas a las otras de manera continua, generalmente en contextos muy difíciles. Detrás de cada decisión que toma un colectivo o un responsable en particular de cualquier nivel de la estructura de las organizaciones, existe un conjunto de experiencias que la mayoría de las veces no son explícitas ni tampoco se comunican. A veces las cosas salen bien y otras no salen cómo se habían previsto, pero generalmente no hay tiempo para detenerse a reflexionar sobre lo ocurrido y simplemente se toma una nueva decisión para continuar el trabajo.

Como esta dinámica es constante, no existe consciencia de todo lo que la organización está perdiendo en el camino. La principal pérdida es de conocimiento, de aprendizaje, es decir, de ese conocimiento acumulado por todos los hombres y mujeres de la organización que no encuentran el espacio ni el momento para procesar, sistematizar y comunicar. Los costos de esta práctica no reflexiva son altos: por un lado se pueden repetir acciones que ya han demostrado no ser eficaces; por otro lado, es posible que se comience a recorrer caminos que ya otros han hecho y que se podrían realizar de mejor manera o en menor tiempo. Todo ello atenta contra los objetivos de la organización y limita las posibilidades de mejorar la acción colectiva; de la misma manera, implica una pérdida de tiempo, recursos financieros y trabajo realizado.

El ejercicio de la sistematización nace justamente para promover la reflexión colectiva sobre la experiencia, de forma que sea posible apoyar a los grupos sociales en el análisis de la práctica, de los procesos realizados y las lecciones que se han aprendido en ese camino. En la literatura de la administración algunos autores han denominado como “organizaciones inteligentes” a las entidades que la realizan. En América Latina los grupos sociales la han utilizado desde la década del 80 hasta nuestros días, encontrando en ella una oportunidad de aprendizaje desde la práctica social. El ejercicio de sistematización se refiere al proceso de “aprender a aprender” en la organización y esto es válido para cualquiera que se la naturaleza de la organización (privada, pública o social)

Sin embargo, los sindicatos no han utilizado de forma suficiente este procedimiento, probablemente por desconocimiento o porque no existen herramientas adaptadas para su uso a la problemática sindical. Éste vacío busca ser cubierto por la presente Guía para la Sistematización de experiencias.

El ejercicio de sistematizar se vincula con principios básicos del movimiento sindical:

- La identidad. El conocimiento de lo sindical alimenta el sentido de pertenencia a la organización sindical, de los y las filiados, está íntimamente vinculado a sus principios y valores, a su trayectoria histórica, así como a la visión que sobre la realidad y el que hacer para la conformación de una sociedad más igualitaria y justa.
- La solidaridad. No hay mejor apoyo a organizaciones sindicales que actúan en difíciles circunstancias, que contar con el aprendizaje propio y de otros colectivos que han logrado atravesar situaciones similares.
- La democracia. La sistematización es un ejercicio participativo además de una práctica democrática porque el ejercicio de reflexión y construcción de nuevo conocimiento involucra a todos los participantes en la experiencia; y porque el conocimiento generado se difunde y pone a disposición de las bases y dirigencia.
- El internacionalismo. Las organizaciones sindicales afrontan desafíos similares, tanto a nivel interno como a nivel sociolaboral y sociopolítico. Por ello, el intercambio de aprendizajes es uno de los componentes característicos del movimiento sindical a nivel internacional y se debe seguir impulsando, ante la internacionalización de los procesos de producción y prestación de servicios, liderado por las empresas multinacionales.
- La autonomía. La independencia de las organizaciones sindicales está afincada sobre su identidad, generación y dominio del conocimiento, lo que le permite reivindicar y defender sus intereses.

La presente Guía ha sido elaborada por la OIT en el marco del Proyecto “*Desarrollo de capacidades para promover la afiliación sindical y la cobertura de la negociación colectiva*” (COL/13/05/NOR), con la participación de las organizaciones sindicales beneficiarias del Proyecto, para promover el uso de la sistematización en el mundo sindical, específicamente en las tareas orientadas hacia el incremento de la afiliación sindical y la ampliación de la cobertura y efectividad de la negociación colectiva. Ambas prácticas constituyen actividades prioritarias para la mejora de la capacidad de gestión, en general para todas las organizaciones sindicales.

El proceso de sistematización propuesto en la presente guía sigue la metodología que ha sido desarrollada por Oscar Jara en el año 2011 y que está compuesta de cinco fases, por considerar que se adecúa mejor a las particularidades del quehacer sindical y a la disponibilidad limitada de tiempo y recursos.

Esperamos que las orientaciones que contiene esta Guía, sean de utilidad a todas las organizaciones sindicales en sus procesos de reflexión colectiva y aprendizaje. Es importante señalar que en tanto Guía, este es un material indicativo y por ende, sujeto al perfeccionamiento que las propias organizaciones sindicales puedan hacer a través de la práctica y reflexión.

I. ¿QUÉ ES LA SISTEMATIZACIÓN?

“Toda sistematización, como modalidad colectiva de producción de sentidos, es siempre una experiencia inédita, dado que lo que se pone en juego no son un conjunto de procedimientos y técnicas estandarizadas, sino las vivencias, sueños, visiones y opciones de individuos y grupos que la asumen como posibilidad de auto comprensión y transformación”

Lola Cendales y Alfonso Torres, “La investigación como experiencia investigativa y formativa” Colombia 2007.

La sistematización de experiencias se desarrolla en América Latina desde fines de los años 70 en adelante, como una herramienta fundamental para apoyar la acción de los grupos de promoción y educación popular que buscaban el cambio social a partir de la práctica transformadora. Conforme pasaban los años, la sistematización se ha incorporado como un método de reflexión y análisis en los proyectos de promoción, en la educación, en la gestión social y en general como una práctica útil en todos los colectivos y organizaciones que emprenden tareas de promoción y desarrollo para lograr algún cambio en la realidad.

Toda sistematización es en esencia un proceso de aprendizaje y construcción de conocimiento desde la práctica. No es un conocimiento académico, aunque eso no le quita valor. Es lo que se viene a llamar la práctica reflexiva, es decir, un nivel de conocimiento que toda persona y colectivo acumula y que da sustento a sus decisiones y quehacer cotidiano. La sistematización busca en esencia, descubrir ese conocimiento, procesarlo colectivamente para extraer todas las lecciones y aportes posibles. Es en este sentido que la sistematización se concibe como un método central de las organizaciones que aprenden.

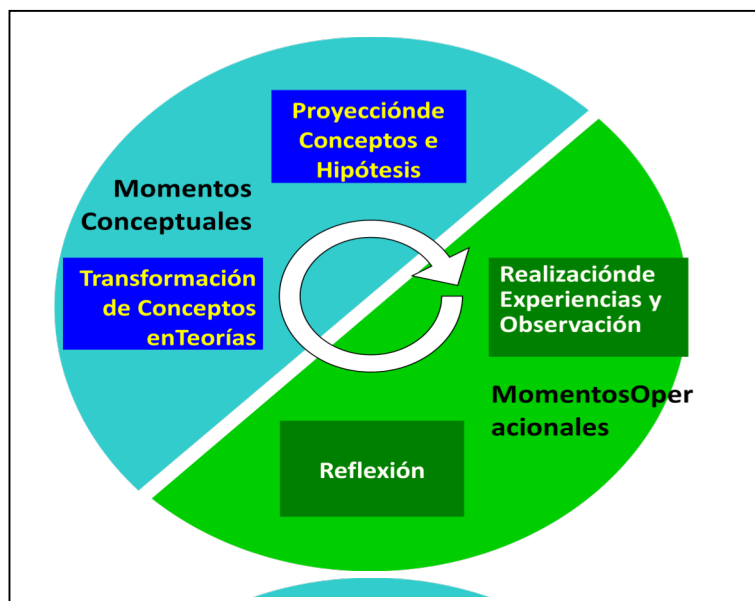
Para entender la importancia de la sistematización, repasemos primero cómo aprenden las personas y los colectivos, y qué papel juega en ese aprendizaje la experiencia práctica. Aunque muchas veces asumimos que la teoría y la práctica son dos dimensiones opuestas, lo cierto es que sus vínculos son muy fuertes. La teoría se alimenta de la práctica y viceversa, aunque no de cualquier práctica; se alimenta de una práctica que se ha sometido al análisis, a la reflexión.

Paulo Freire en su Pedagogía del Oprimido (1975)¹ sostiene que la realidad y la práctica social es la base del aprendizaje cuando se aborda con un sentido crítico, y que la educación debe tener una dimensión liberadora cuando se orienta a la transformación. Desde otro punto de vista, Mendonca (2012), sobre la base de diversos autores como Kolb, Argyris, Piaget y otros, propone una gráfica del Ciclo del Aprendizaje de cuatro fases que se dan en dos momentos principales: el momento operacional y el momento conceptual. Desde este enfoque, la experimentación, observación y

¹ Freire, Paulo (1970) Pedagogía del Oprimido. Ediciones Tierra Nueva, Montevideo

reflexión sobre la práctica son parte del momento operacional, mientras que la proyección de conceptos en hipótesis y luego en teorías, son parte del momento conceptual. Cuando el ciclo se da y los dos momentos se vinculan, podemos afirmar que las personas y los colectivos aprenden.

Figura 1: El Ciclo del Aprendizaje



Tomado de Sebastián Mendonca "Aprendizaje y Conocimiento", 2012.

Sin embargo, es muy común que esos dos momentos se desvinculen, generando una disociación entre la experiencia activa y la construcción teórica. Por ejemplo, al interior de muchas organizaciones encontramos personas con un intenso activismo pero que no están dispuestas a poner en discusión sus prácticas o formas de hacer las cosas. En el otro extremo, existen personas que se aferran a sus teorías o pre-conceptos y no perciben que la realidad ha cambiado y que esos enfoques ya no son útiles o vigentes. Ambas conductas afectan la capacidad de aprender porque no permiten analizar la situación en la que se está actuando y las distintas estrategias de los actores involucrados.

Es desde esta perspectiva que la sistematización adquiere relevancia como proceso de construcción de saberes, justamente para promover el desarrollo del ciclo del aprendizaje y específicamente de la Práctica Reflexiva.

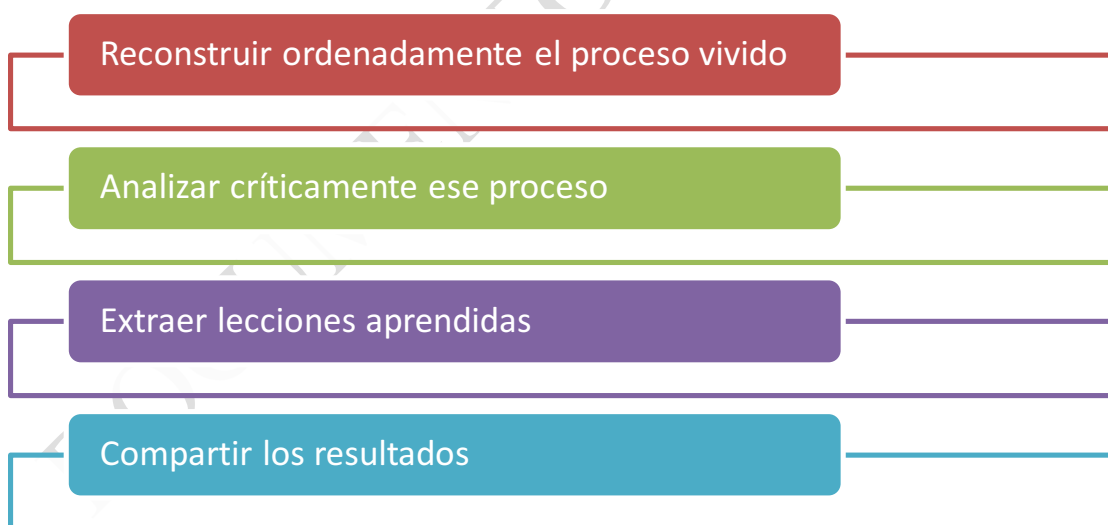
Desde distintos autores, la sistematización ha sido definida de diversa manera. Veamos a continuación algunas de sus definiciones más importantes:

1. Para Luis Alejandro Acosta (2005) la sistematización es la organización y ordenamiento de la información existente con el objetivo de explicar los cambios sucedidos durante un proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso.

2. Oscar Jara (2011) considera que la sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.
3. Por su parte, Barrenechea y Morgan (2007) conciben la sistematización como un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia, mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo.
4. Recientemente, Zúñiga, Mejía y otros (2015) señalan claramente que *“sistematizar implica hacernos preguntas de fondo sobre nuestras prácticas, preguntas que parecen obvias, pero que por ser obvias más aprendizaje nos van a dejar. Estas preguntas pueden plantearse desde la descripción, como: ¿qué pasó?, ¿quién se involucró, ¿qué resultados se obtuvieron?, ¿qué decisiones tomamos?, ¿qué tensiones y contradicciones se vivieron? También podemos plantear preguntas de carácter interpretativo que tengan relación con los ejes de sistematización definidos, como por ejemplo ¿por qué se presentaron estas contradicciones y no otras?, ¿por qué tomamos esas decisiones y no otras?, ¿en qué medida estos cambios contribuyeron al logro del objetivo?”*.

Como vemos, estas definiciones tienen muchos puntos en común, lo que permite afirmar que la sistematización implica en todos los casos:

Figura 2: Elementos que incorpora la sistematización

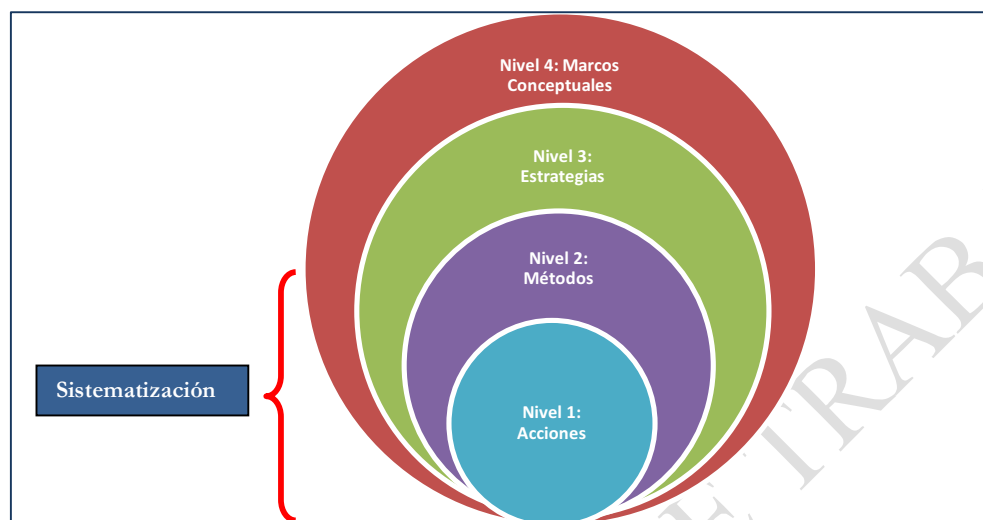


De manera gráfica, podemos ver que el proceso de sistematización de experiencias actúa en distintos niveles de reflexión desde la práctica, específicamente en los que permiten revisar la acción y los métodos de trabajo (que están en los niveles 1 y 2 de la figura 3). En algunos casos, la sistematización podría apoyar la revisión de las hipótesis estratégicas (nivel 3), aunque no es frecuente. Hay que considerar que para cambiar marcos estratégicos o enfoques conceptuales se

requiere el apoyo de otros métodos de investigación, intercambios académicos e implican –como bien señala Mejía (2008) – procesos de confrontación de saberes.

Veamos los distintos niveles de reflexión de la práctica y el lugar que ocupa la sistematización.

Figura 3: La sistematización y los niveles de reflexión desde la práctica.



Otros métodos de producción de conocimiento a partir de la práctica, orientados a promover el cambio social, son la evaluación y la investigación acción participativa –IAP–.

Estos tres procesos: la sistematización, la Investigación Acción Participativa y la evaluación, comparten como característica principal estar orientados a producir conocimiento a partir de la práctica. Sin embargo, tienen importantes diferencias. La evaluación por ejemplo, siendo un proceso de conocimiento de la realidad se diferencia en los objetivos y en el método de la sistematización. El objetivo de la evaluación es –como su nombre lo indica- la valoración de los resultados de un proyecto o programa, contrastados con los objetivos propuestos. Esta valoración se realiza bajo diversos criterios ya estandarizados, entre los que destacamos la pertinencia, la validez, la eficiencia y la eficacia. La sistematización por su parte busca analizar el proceso vivido para detectar lecciones aprendidas. No emite juicios de valor sobre la práctica analizada.

En cuanto al método, las diferencias son aún más claras. La evaluación normalmente es encargada a un consultor que aplica diferentes instrumentos y luego socializa los resultados con los responsables del proceso. La sistematización tiene como eje central metodológico la construcción colectiva del aprendizaje con los actores directamente involucrados en la experiencia. Aunque requiere de un facilitador, la riqueza de la sistematización se encuentra en el análisis del colectivo.

Ambos procesos, la evaluación y la sistematización se encuentran en el mismo nivel de reflexión, a diferencia de la Investigación Acción Participativa, que como proceso de producción de conocimiento está basado en un marco teórico y busca comprender y explicar los procesos sociales

y sus contradicciones. En este sentido, no se reduce a analizar una experiencia, pudiendo abarcar varios procesos y fenómenos que son contrastados de forma sistemática y metódica. Aunque metodológicamente puede utilizar los instrumentos de la evaluación y la sistematización, los combina con otros de carácter más académico (estudios de caso o de trayectorias, por ejemplo) para alcanzar sus resultados.

Como vemos, son múltiples las actividades orientadas a conocer la realidad para transformarla y es recomendable vincularlas adecuadamente para mejorar la práctica de las organizaciones. En este caso profundizamos sobre la sistematización por constituir un proceso al alcance de todas las organizaciones y muy útil para la mejora de sus acciones.

Cuadro 1: Comparación de tres métodos de conocimiento desde la práctica social

	Sistematización	Evaluación	Investigación Acción Participativa
Finalidad	Generar conocimiento desde la práctica social para transformar la realidad		
Objetivo	Analizar el proceso vivido para detectar lecciones aprendidas	Valorar los resultados y metodologías de un proyecto o programa y emitir recomendaciones	Comprender y explicar los procesos sociales y sus contradicciones
Sujetos del proceso	Proceso colectivo realizado por los propios actores de la experiencia	A cargo de un evaluador o equipo de evaluación	Equipo multidisciplinario de investigadores y actores de la experiencia

1.1 ¿Para qué sirve la sistematización?

La utilidad de la sistematización es muy vasta y alcanza no sólo al colectivo que la produce sino a la organización que la promueve, así como a otros grupos y organizaciones que conocen sus resultados y pueden ser aliadas del movimiento sindical.

El trabajo sindical puede comprender diversos niveles, generalmente se acepta que hay tres: el sindical interno e intersindical; el sociolaboral, que implica a las relaciones laborales con el empleador; y, el sociopolítico, referido a la interacción con las autoridades y los actores de la política, para incidir en la normativa, políticas, programas y el marco institucional. Por tanto, la sistematización puede darse en todos y cada uno de esos niveles de la actuación sindical.

Específicamente, podemos señalar que los beneficios principales de la sistematización son los siguientes:

- Mejora la práctica de los equipos de trabajo sindical. Siendo un proceso de construcción colectiva, en el que participan los miembros del equipo que han desarrollado la acción, la sistematización permite optimizar el trabajo del grupo además de mejorar la comunicación interna del equipo que facilita nuevos emprendimientos. En la vida sindical la mayoría de

las tareas se realizan en equipos y muchas veces estos presentan problemas internos de diversa índole. Al analizar colectivamente una experiencia y proponer mejoras de manera conjunta, la sistematización aporta directamente a la mejora de la comunicación, cohesión y acción conjunta de estos equipos.

- Genera nuevos conocimientos del quehacer sindical. La reflexión que se abre en la sistematización, al ordenar y analizar el proceso vivido, permite profundizar la comprensión de todos los factores que han intervenido en la experiencia; los actores relevantes y las estrategias implementadas. Las conclusiones de este análisis consolidan un nuevo conocimiento y sirven de punto de partida a otras experiencias. Si por ejemplo, no se tuvo éxito en una campaña para aprobar una ley o un reglamento, el análisis permitirá sacar las mejores conclusiones y no volver a recurrir en los errores identificados. Ese nuevo conocimiento se incorpora como un activo de la organización; apropiarse del saber hacer mejor, genera un ambiente de mayor entusiasmo y militancia.
- Desarrolla la capacidad de aprendizaje en las organizaciones y favorece el cambio. La sistematización es un ejercicio de aprendizaje en sí mismo. En este sentido, una organización que aprende de sus errores y aciertos, que es capaz de registrar, analizar y comunicar sus experiencias, que reconoce y respeta a sus equipos de trabajo; desarrolla su capacidad de aprendizaje y potencia su aptitud hacia el cambio y la experimentación de nuevos caminos y estrategias. En el difícil y cambiante contexto en que operan los sindicatos para la defensa de los derechos de los trabajadores y trabajadoras, la mejor organización es aquella que puede responder de manera oportuna y adecuada a estos desafíos. La sistematización es una herramienta privilegiada para promover la capacidad de las organizaciones para analizar el contexto y su propia acción e incorporar los cambios necesarios para mejorar su forma de actuar y de organizarse.
- Permite documentar experiencias y organizarlas para poder comunicarlas a otros colectivos. Uno de los principales aportes de la sistematización se encuentra en la organización y registro de las experiencias. Solo de esta manera, es posible transmitir a otros el proceso seguido y los resultados alcanzados. Una de las principales dificultades en las organizaciones sindicales es que, por lo general, no se sabe cómo procesar ni de qué forma comunicar mejor sus prácticas. De hecho hay pocos registros y escaso análisis de éstos en la acción de las organizaciones. La sistematización aporta un método para registrar y analizar las experiencias de manera que –a través de los diversos medios de comunicación que tienen los sindicatos- puedan ser difundidos a toda la organización y a otros colectivos, para elevar sus capacidades de acción transformadora.
- Fortalece las organizaciones. El proceso de sistematización se convierte también en un espacio de capacitación y de evaluación de la práctica realizada. Es en este sentido que la organización que sistematiza fortalece su quehacer y sus equipos de trabajo. Al igual que la planificación, la evaluación y el seguimiento, la sistematización constituye una herramienta que consolida a la organización y la fortalece.

1.2 ¿Por qué es necesaria la sistematización de las experiencias de sindicalización y negociación colectiva en Colombia?

Colombia es uno de los países en los que los derechos humanos y las libertades de sindicalización y negociación han sido violados y restringidos en forma grave y reiterada, a grado tal que se cuentan más de 3000 dirigentes sindicales y sindicalistas hombres y mujeres asesinados, además de la abrupta caída de la tasa de sindicalización y cobertura de la negociación colectiva desde la década de los 70's.

En relación a la tasa de sindicalización, ésta se mantiene casi invariable desde hace años, situándose el 2014 en 4,4% de la PEA asalariada, con un total de 956.204 trabajadores sindicalizados.² Lo anterior convierte a Colombia en uno de los países con menor tasa de sindicalización en la región. Los grandes esfuerzos que realizan los sindicatos por incrementar su membresía se enfrentan de manera permanente a un marco normativo restrictivo, a un mercado laboral segmentado y a prácticas antisindicales arraigadas en las relaciones laborales. Las principales violaciones a los derechos sindicales en Colombia siguen siendo la discriminación antisindical, las amenazas, los homicidios (que aunque se han reducido en número siguen existiendo) y el hostigamiento. De esta manera, hacer sindicalismo en Colombia continúa siendo una actividad de alto riesgo.

Sobre el derecho a la negociación colectiva se mantiene el serio problema de los pactos colectivos que dan fuerza de convenio a los acuerdos realizados entre patrones y trabajadores no sindicalizados, por lo que para su realización no es necesaria la presencia de una organización sindical. En Colombia una de las estrategias antisindicales más usadas por los empleadores es la imposición de pactos colectivos para impedir la organización autónoma de los trabajadores. En estos casos, son los empleadores los que imponen las condiciones, atentando contra la naturaleza misma de la negociación colectiva. Los sindicatos están luchando contra esta práctica tanto en el país como promoviendo la acción en la OIT, pero aún no hay resultados positivos (por ejemplo, existen 50 querellas sindicales contra los pactos colectivos en el Ministerio de Trabajo de Colombia, que aún no se resuelven).

El otro gran problema es la baja cobertura de la negociación colectiva³. Por ejemplo, mientras que en 2013 se habían firmado 459 convenios colectivos, en el 2014 sólo se lograron firmar 347⁴. Se

² Esta estimación la realiza la Escuela Nacional Sindical. En Colombia se ha realizado recientemente por el Ministerio del Trabajo un censo sindical, pero aún se desconocen los resultados del mismo. La OCDE en su estudio sobre el mercado laboral y las políticas sociales en Colombia indica que la tasa de sindicalización es del 4.5% y la densidad sindical nacional del 9.2% en el sector privado es de tan solo 5.1% y en el público del 55.5% (véase página 20 del referido estudio) En cualquier caso, la conclusión no cambia, la sindicalización en el país es muy baja y el número de afiliados

³ En el mismo estudio de la OCDE se indica que la cobertura de la negociación colectiva llega al 6.2% de los trabajadores asalariados (véase página 20) esa cifra se ha mejorado como resultado de la negociación colectiva en el sector público, pero aun no sobrepasa un dígito.

⁴ Escuela Nacional Sindical (2015). Trabajo Decente en América Latina: caso Colombia. Publicación de RedLat.

debe destacar la gran acción de los sindicatos para avanzar en la negociación colectiva, especialmente en el sector público en los últimos tres años.

Sobre estos aspectos el movimiento sindical en Colombia ha desarrollado debates, tomado posición y ha promovido acciones constantes a través de diversos mecanismos, como por ejemplo:

- Los balances realizados por las dirigencias nacionales y los órganos directivos, que lamentablemente no se encuentran estructurados ni suficientemente documentados, y que constituyen insumos principales para la toma de decisiones.
- Los balances periodísticos difundidos en los medios sindicales o bien realizados por otros medios.
- Los balances realizados en los congresos sindicales y a partir de los cuales se adoptan resoluciones que guían la política y los programas de acción sindical, más centrados en el qué, por qué y para qué, pero no en el cómo (mejora en la estructura y funcionamiento de la organización, etc.)

Es en este contexto que la sistematización puede aportar mayor sustento a estos debates y a mejorar las decisiones, las políticas y orientaciones estratégicas que se implementen sobre la sindicalización y la negociación colectiva. Al sistematizar las prácticas sindicales será posible la proyección de sus impactos al conjunto de la organización.

Colombia es de los pocos países que han ratificado los principales convenios sobre la libertad sindical⁵ 87, 98, 151 y 154 sin embargo, no se observa un fomento y estímulo a la negociación colectiva. En la legislación nacional hay diversos obstáculos al desarrollo de la negociación colectiva como por ejemplo: las condiciones para hacer extensivo el beneficio de la negociación a todos los trabajadores y trabajadoras, y las dificultades para realizar la negociación colectiva por sector. Por otra parte, la atomización sindical existente es también un obstáculo al desarrollo de la negociación colectiva.

En el ámbito de las relaciones laborales individuales, problemas como la informalidad laboral o las modalidades de contratación temporal -en particular las derivadas de la tercerización vigente-, constituyen condiciones que fomentan el temor de los trabajadores y trabajadoras a la pérdida del empleo, específicamente cuando estos buscan ejercer el derecho a la sindicalización y la negociación colectiva. Pareciera evidente que las disposiciones de las normas internacionales del trabajo referidas al estímulo y fomento de la negociación colectiva son un imperativo para avanzar en la promoción del trabajo decente y la mejora en las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores y sus familias.

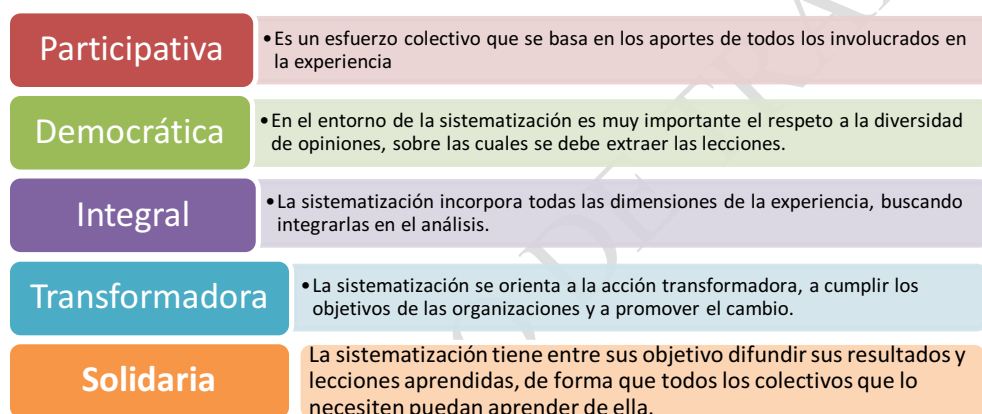
⁵Hay otros convenios referidos a la libertad sindical como el 135 sobre los representantes de los trabajadores, 1971; 141 sobre las organizaciones de trabajadores rurales, 1975 ; y otros referidos tanto a la libertad sindical como a sobre la negociación colectiva, como el 110 sobre plantaciones 1958.

Hay sin duda, otros factores externos e internos a las organizaciones sindicales que inciden en el ejercicio y respeto de esos derechos humanos. Sin duda esta situación es una de las bases que da sustento a la profunda desigualdad en el país⁶

1.3 Principios de la sistematización

La sistematización como método y espacio de conocimiento debe respetar ciertos principios básicos para alcanzar sus objetivos y ser útil a las personas y a la organización que la promueve. En sus múltiples dimensiones –como metodología, forma de conocimiento y acción colectiva– la sistematización es participativa, democrática, integral, solidaria y transformadora.

Figura 4: Los principios de la sistematización



Desde el punto de vista sindical, al ser participativo involucra a dirigentes, activistas y miembros de la base, respetando el derecho de todos hombres y mujeres a opinar y aportar. Esta cualidad es una de las características principales del quehacer democrático en una organización sindical. Resulta integral porque permite conjugar por ejemplo el análisis del contexto, de los principales actores (empleadores, instancias del gobierno, etc.), de las acciones principales y de las estrategias para analizar en conjunto las experiencias. En la realidad todas estas dimensiones actúan simultáneamente.

Finalmente, el principio transformador de la sistematización se conjuga con la orientación transformadora de la acción sindical. No existe sistematización sin esa orientación estratégica de cambio.

⁶ El índice de Gini que mide la desigualdad por ingresos de la población llega al 0.56 frente al promedio de la OCDE de 0.31 según el estudio de dicha entidad sobre el mercado laboral y las políticas sociales en Colombia publicado en 2016

II. LAS FASES DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

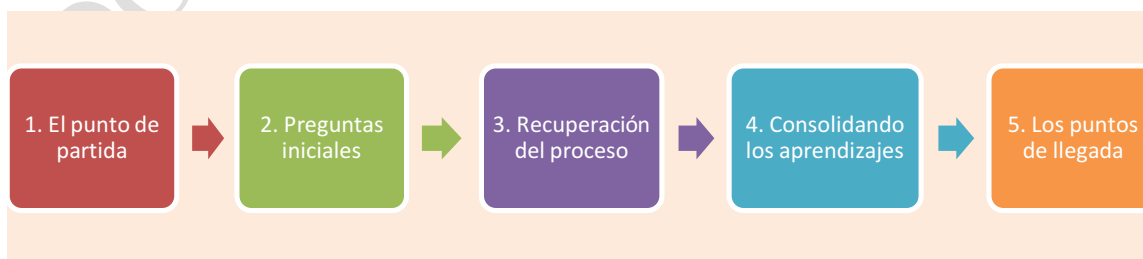
2.1 El proceso de sistematización en cinco fases

A lo largo de los años y la experiencia adquirida, el proceso de sistematización se ha ido enriqueciendo y estandarizando, aunque las fases que componen el método varían dependiendo de qué tipo de experiencia se va a sistematizar y qué tanto está incorporada la práctica de la sistematización dentro de la organización.

Como señalamos en la introducción, utilizaremos las fases del proceso de sistematización desarrollada por Oscar Jara en el 2011. Las cinco fases propuestas son las siguientes:

1. **El punto de partida**, es decir, las decisiones que se deben tomar antes de iniciar el proceso de sistematización, partiendo de qué experiencia se busca sistematizar, para a partir de su delimitación, determinar los participantes, la modalidad de trabajo, la información que requerimos y los recursos humanos y materiales que se debe destinar a este esfuerzo.
2. **Las preguntas iniciales** que permiten identificar los siguientes aspectos del proceso: el objetivo u objetivos de la sistematización y las ideas de cambio que se buscaron implementar.
3. **Recuperación del proceso vivido**: reconstruyendo la historia, ordenando y clasificando la información, según diversos criterios.
4. **Consolidando los aprendizajes**: ¿por qué pasó lo que pasó?: analizar y sintetizar la experiencia que permita encontrar las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
5. **Los puntos de llegada**: redactar el informe de sistematización, comunicar los aprendizajes y utilizar sus resultados para mejorar el quehacer de la organización sindical.

Figura 5: Propuesta metodológica del Proceso de Sistematización



Tomado de Oscar Jara (2011) "Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias"

2.2 Condiciones para la sistematización

Para que el proceso de sistematización se desarrolle adecuadamente es recomendable que se cumplan algunas condiciones básicas. Estas condiciones son de dos tipos; las de la organización en la que se realiza la sistematización y las del equipo que participa en la experiencia.

Condiciones organizativo sindicales

En cuanto a las condiciones institucionales, la más importante es que los directivos de la organización sindical apoyen el proceso de sistematización. Este apoyo se deberá manifestar en situaciones tales como:

- a) Otorgar el tiempo suficiente y condiciones básicas para realizar el proceso de sistematización.
- b) El reconocimiento de los dirigentes o líderes de la organización del valor de las opiniones y propuestas de todos los involucrados en la experiencia a sistematizar.
- c) El entendimiento que la sistematización es un proceso acumulativo, que permite mejorar la práctica y el aprendizaje colectivo.

Estas condiciones no pueden ser improvisadas, por tanto, requiere de su gobernabilidad y de la definición de qué instancia dentro de la organización debiera de llevar a cabo el proceso de la sistematización.

Por tanto, debiera por una parte, propiciarse el análisis de la estructura y funciones establecidas en los estatutos de cada central, para determinar su inclusión; y, asociarse a la importancia de generar nuevos conocimientos que sirvan de base para la formación y la acción transformadora. Hasta ahora, la mayoría de las organizaciones sindicales, no tienen previsto este proceso de generación, acumulación y puesta en marcha del conocimiento sindical, de manera expresa. En el sector privado y público ya se ha iniciado el cambio de las estructuras para la gestión del conocimiento, las organizaciones sindicales no debieran quedarse a la zaga.

Condiciones del equipo que participa en el proceso

En relación al equipo que participa en la sistematización, lo importante es que cuente con el respaldo político de la organización y que por tanto se facilite su disponibilidad para desarrollar el proceso. Siendo un proceso de construcción colectiva de conocimiento, resulta vital el interés, la apertura y la disponibilidad de aprender de los otros, lo que implica una actitud dialogante y tolerante frente a los miembros del equipo.

La riqueza del proceso depende mucho de la calidad de la participación de los actores involucrados en la experiencia. De esta manera, la disponibilidad de los participantes para opinar y aportar constituye uno de los principales insumos del proceso, asumiendo que ellos tienen su propia percepción de lo ocurrido y de las decisiones tomadas en la experiencia que se sistematiza.

Como hemos señalado, la sistematización es en esencia un proceso democrático, y como tal, su ejercicio fortalece esa práctica general de la organización.

FASE 1: EL PUNTO DE PARTIDA DE LA SISTEMATIZACIÓN

Antes de iniciar un proceso de sistematización de experiencia, la organización debe tomar algunas decisiones preliminares que preparen las condiciones para su ejecución. Estas primeras decisiones tienen que ver con los siguientes aspectos: la experiencia que queremos sistematizar, los participantes del proceso y la modalidad de trabajo.

a. ¿Qué experiencia vamos a sistematizar?

Lo primero que debemos considerar es que la experiencia que vamos a sistematizar forma parte de los procesos orientados a mejorar la sindicalización y la negociación colectiva. La gran mayoría de estas experiencias sindicales, se ha desarrollado en el marco de:

- La acción de una secretaría, departamento o equipo.
- Un proyecto específico promovido en alianza con una organización de cooperación internacional.
- El desarrollo de un plan de acción vinculado a uno de los objetivos estratégicos de la organización.

Partiendo de ubicar el área o ámbito donde se encuentra la experiencia que queremos sistematizar, se pasa a delimitarla temporal y territorialmente.

Para la sistematización se entiende por experiencia aquel conjunto de acciones y procesos que se desarrollan en un tiempo y lugar determinado para lograr algún cambio o alcanzar un objetivo específico. Asimismo, la experiencia debe haber tenido un nivel de planificación – aunque sea básico – que incorpora algunas metas o expectativas así como la definición de las líneas centrales y/o sus actividades. Mientras más acotada esté la experiencia a sistematizar mejor será el procesamiento y mayor la posibilidad de profundizar en el análisis.

Hay que resaltar que toda experiencia es un proceso complejo, dinámico y único. No existen dos experiencias iguales, aunque cuenten con elementos comunes. Esta especificidad de cada experiencia es la que hace más relevante la sistematización.

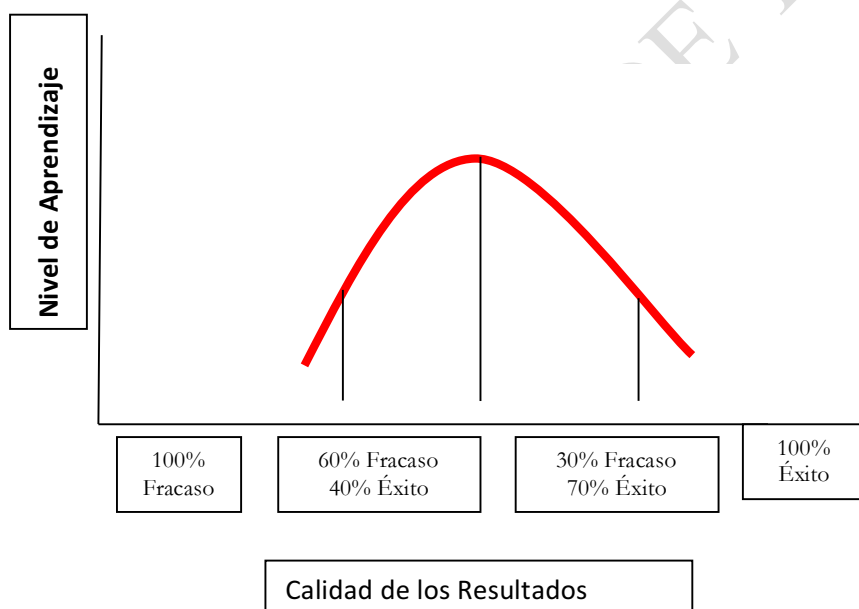
Como señala Chávez Tafur (2006) la delimitación debe establecer límites tanto temporales como espaciales. Esto significa identificar claramente el ámbito de intervención que se va a tener en cuenta en la sistematización, concentrándose luego solamente en esa zona. A la vez, la delimitación temporal debe considerar una fecha de inicio y una fecha final que marca el límite hasta donde se realizará el análisis.

Es muy importante señalar, a la hora de seleccionar la experiencia algunos criterios orientadores:

- La experiencia debe ser **significativa**, para la organización por estar de preferencia vinculada a los objetivos centrales que se busca alcanzar en el periodo.

- La experiencia debe ser **representativa**, es decir, aunque sea específica, debe tener puntos de contacto con otras experiencias que la organización está realizando en otras regiones o sectores. De esta manera, se potencia la utilidad de la sistematización para el conjunto de la organización.
- La experiencia **debe incorporar tanto aspectos positivos como negativos**. Las personas y los colectivos aprenden mejor de experiencias que combinan éxitos con fracasos. Si los resultados son muy malos, las personas y los colectivos tienden a desechar la experiencia porque la frustración actúa reduciendo las energías para aprender. En el caso opuesto, las experiencias del éxito no son las más ricas para aprender, porque no es fácil distinguir los elementos de contexto que actuaron a favor de los resultados de los que propiamente dependen de las estrategias implementadas. En este sentido, la combinación de aciertos y errores en una experiencia, constituye un desafío a la capacidad de aprender y justamente frente a estos errores y fracasos, las respuestas que se implementan tienden a ser las más relevantes.

Figura 6: Las áreas del aprendizaje



Tomado de Sebastiao Mendonca "Aprendizaje y Conocimiento", PPT 2012.

- La presencia de elementos innovadores en la experiencia que han demostrado ser útiles o sugerentes. Si la organización ha incorporado alguna nueva forma de trabajar o está iniciando una campaña o un programa, la sistematización resulta relevante para identificar los aspectos que han funcionado y por qué.

Algunos ejemplos de experiencia para la sistematización serían:

	Área o Ámbito de la Sistematización	Experiencia a sistematizar
Ejemplo 1	Plan nacional para el crecimiento sindical	Campaña para incrementar la sindicalización de los jóvenes trabajadores de los centros comerciales en Bogotá entre enero y agosto del 2015.
Ejemplo 2	Proyecto para promover la igualdad de oportunidades en la negociación colectiva	Programa que buscó la incorporación de cláusulas de género en las convenciones colectivas del sector público en Santander realizadas entre setiembre del 2013 y junio del 2014

Habiendo definido y delimitado qué experiencia queremos sistematizar, podemos proceder a tomar las siguientes otras decisiones: los participantes, la modalidad y la responsabilidad del proceso y opciones logísticas. Veamos:

- b. ¿Quiénes participarán en el proceso? Dependiendo de la experiencia a sistematizar, se determinará quiénes deben participar en el proceso. Hay que tener en cuenta que deben estar representados los actores de la organización involucrados en el proceso, y en sus distintas instancias y regiones donde se ha desarrollado la experiencia. Para decidir quiénes participarán en el proceso de sistematización se debe tener en cuenta lo siguiente:
- Si en el área o ámbito han participado instancias nacionales y regionales, es recomendable incorporar a representantes de estas instancias, al margen de su nivel de responsabilidad en la organización. Cuando los equipos de trabajo han combinado a dirigentes hombres y mujeres con trabajadores y/o trabajadoras activistas de las bases, es recomendable que estén representados estos dos niveles.
 - Hay que cuidar que el ejercicio de sistematización considere la distribución por sexo y edad que se ha tenido en el área o ámbito en el que se encuentra la experiencia a sistematizar. La diversidad de enfoques que provienen de las diferencias de edad, género, nivel de responsabilidad en la organización, etc., son bienvenidas a la hora de desarrollar una experiencia de sistematización.
 - Es posible que algunas personas externas a la organización sean relevantes para la sistematización. Por ejemplo, en diversas oportunidades se trabajan algunos proyectos o programas de acción con aliados de otras organizaciones sociales, políticas o académicas. Si se considera conveniente, algún representante de estas organizaciones

o alguna persona en especial que ha aportado especialmente en el trabajo, es posible y recomendable invitarla a aportar en el proceso de sistematización.

- Finalmente es importante señalar que el número de personas que deben participar en el proceso de sistematización no debe ser ni tan pequeño que no exista riqueza en la diversidad de opiniones y percepciones ni tan grande que sea muy difícil procesar el trabajo en colectivo. En este sentido, se podría recomendar que el número de personas que participaría en el proyecto no debería ser menos de 8 ni más de 15 personas, en forma indicativa, pues dependerá de la magnitud y características de la experiencia.

- c. ¿Qué modalidad de trabajo se utilizará para realizar la sistematización y qué tiempo demanda? El tiempo y los recursos económicos dedicados a la sistematización siempre son escasos, más aún en las organizaciones sindicales. ¿Cómo entonces hacer la sistematización con los recursos disponibles y los grupos involucrados en la experiencia que buscamos sistematizar? ¿Cuánto tiempo demanda realizar una sistematización? Estas preguntas no tienen fácil respuesta, porque depende del alcance de la sistematización, del número de involucrados, de los recursos disponibles, etc.

En cuanto a la modalidad de trabajo, aunque la mayor cantidad de experiencias de sistematización se realizan en talleres presenciales, no siempre esto es posible porque a veces no es posible reunir en una sesión a los participantes de una sistematización, cuando se trata de experiencias que involucran a grupos que se encuentran distantes geográficamente. En estos casos se puede combinar la modalidad de talleres con encuentros virtuales (el uso de Skype y otras herramientas de las nuevas tecnologías de la comunicación son útiles). Con ese apoyo es posible planificar encuentros o sesiones entre personas que están distantes geográficamente. En la actualidad todas las centrales sindicales en Colombia cuentan con los equipos y las facilidades técnicas para realizar estas sesiones.

En relación al tiempo que requiere el proceso, podemos señalar que un ejercicio de sistematización no se puede realizar en menos de 8 horas de trabajo conjunto, sin incluir la redacción del Informe.

- d. ¿Con qué información se cuenta de inicio y cuál otra se necesitaría buscar? Uno de los problemas más importantes que tienen las organizaciones sindicales y que limitan la sistematización es la inexistencia o insuficiencia de las fuentes de información relativas a la experiencia. En general no se valora la documentación de las experiencias, la ausencia o deficiencia del adecuado registro de las actividades realizadas y de ciertos indicadores relevantes para dar seguimiento a los resultados que se van alcanzando, es uno de los mayores desafíos de la sistematización. Es importante considerar que cuando hablamos de información y registro estamos hablando de documentos escritos, actas, recortes de periódicos, volantes, grabaciones, fotos y en general todo documento o material que dé cuenta de la experiencia realizada.

Sobre este aspecto y antes de comenzar la sistematización se debe realizar un pequeño inventario de la información que está disponible, así como un listado de aquella con la que no se cuenta; sea por falta de registro o porque su registro ha sido insuficiente.

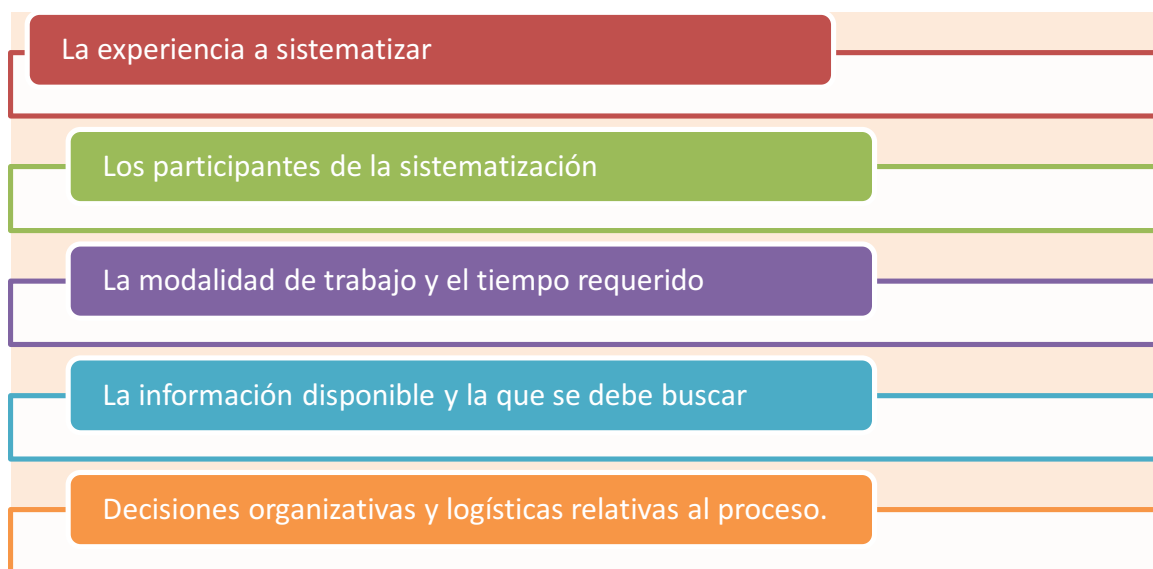
La insuficiencia de información y de registros adecuados no debe impedir que se realice la sistematización que utilizará como insumo principal las opiniones y relatos de los propios actores. La constatación de la necesidad de registrar mejor las acciones realizadas y sus logros es ya un producto importante del ejercicio de sistematización

e. Decisiones organizativas y logísticas en torno al proceso.

Realizar un proceso de sistematización requiere un conjunto de apoyos internos y externos en su desarrollo. En principio es importante definir quién o quienes asumirán al menos las siguientes dos tareas:

- La facilitación de los talleres: la sistematización es un proceso de construcción de conocimiento colectivo y requiere del apoyo de un especialista en metodologías participativas. El facilitador o la facilitadora serán responsables de dirigir el trabajo en los talleres y de guiar la reflexión colectiva a lo largo del proceso. Esto puede hacerlo algún miembro del equipo de la organización sindical, o bien, otra persona con experiencia en esa función. Lo importante es tener en cuenta que el facilitador debe ser una persona que tenga experiencia en la práctica de la sistematización, o de las técnicas de trabajo en grupo y/o técnicas de Investigación Acción Participativa. Asimismo, que conozca las características principales del contexto socio laboral así como del trabajo sindical
- La coordinación organizativa de la sistematización y sus responsables. Estas tareas en todos los casos deben ser asumidas por los miembros de la organización que han sido elegidos como responsables del proceso. No sólo se asumen las coordinaciones logísticas sino el registro de las sesiones y la elaboración del informe de sistematización. Es posible que estas tareas correspondan a un equipo y que al interior del mismo se destaquen las responsabilidades específicas, pero lo importante es que quede claro qué instancia de la organización asumirá estas funciones.

Figura 7: Aspectos a considerar en el Punto de Partida de la Sistematización



DOCUMENTO DE

Propuesta de Fichas para la Fase 1

Para facilitar el registro de los acuerdos que se logren en esta primera fase de la sistematización, veamos la primera Ficha de Trabajo.

Ficha 1: El Punto de Partida de la Sistematización

Ámbito o Área	Sindicalización o Negociación colectiva
Experiencia a sistematizar	
Los participantes de la sistematización	
La modalidad de trabajo	
La instancia responsable del proceso	
Facilitador o facilitadores	

Ficha 2: Información necesaria para la sistematización:

Tipo de información	Descripción	¿Están disponibles?	¿Están ordenadas?
<u>De diagnóstico</u> o se la situación de partida de la experiencia (estudios, registros, etc.)	1.		
<u>De diseño</u> (planes, programas, etc.)	1. 2. 3.		
<u>De registro de actividades</u> (informes de actividades, listados de participantes, fotos, etc.)	1. 2. 3. 4.		
<u>De resultados alcanzados</u> (informes de cumplimiento, registros de afiliación, etc.)	1. 2. 3.		
<u>Otras informaciones relevantes</u>	1. 2.		

Para aplicar esta ficha, es importante considerar el tipo de experiencia que será sistematizada. Por ejemplo; si se trata de una experiencia de sindicalización o si se trata de una experiencia de negociación colectiva, la información de diagnóstico y/o punto de partida será distinta. A

continuación presentamos alguna información que debemos considerar como punto de partida para cada una de las dos situaciones.

Ámbito de la experiencia a sistematizar	Información relevante a tomar en cuenta
Sindicalización	Tipo de sindicato que buscamos formar o fortalecer: de empresa, de gremio, territorial, etc. Número de afiliados y tasa de afiliación en relación al total de trabajadores. Algunas características relevantes de los trabajadores y trabajadoras no afiliados, así como sus necesidades y expectativas. Política laboral de la empresa o entidad y cómo aborda las relaciones laborales.
Negociación colectiva	Nivel de la negociación colectiva: de empresa, de rama, nacional Sector: público o privado Convenios colectivos alcanzados previamente y características, así como la cobertura la negociación Política y práctica laboral de la empresa o entidad en relación a la negociación colectiva.

FASE 2: LAS PREGUNTAS INICIALES

Esta segunda fase marca propiamente el inicio del proceso de sistematización y se realiza con los participantes previamente elegidos y con la presencia del facilitador que guiará la reflexión colectiva.

En esta fase las principales preguntas que deben ser respondidas son las siguientes:

1. ¿Para qué queremos sistematizar esta experiencia? o ¿qué utilidad tendrá para la organización la sistematización esta la experiencia? En este caso, la respuesta alude a la definición del objetivo de la sistematización.
2. ¿Cuáles fueron las propuestas de cambio que guiaron el desarrollo de la experiencia? En este caso se busca clarificar el esquema lógico de la teoría del cambio que estaba a la base del desarrollo de la experiencia. Siempre que trabajamos para lograr un resultado, partimos de una visión y concepción estratégica (teoría del cambio) de cómo lograrlo, por tanto, es conveniente explicitar esos supuestos, esa secuencia de actividades, etc.

Veamos cada uno de estos aspectos.

➤ El objetivo de la sistematización

Como hemos señalado, el para qué de la sistematización, es decir, su utilidad para la organización y/o propiamente el colectivo que ha participado en la experiencia constituye el objetivo de la sistematización.

En todos los casos, siendo la sistematización una práctica orientada a promover conocimiento, el objetivo debe definirse considerando qué tipo de conocimiento el colectivo busca obtener con el proceso. Si algunos aspectos de la experiencia no han salido como se esperó inicialmente, el objetivo puede estar orientado a comprender los factores que incidieron en estos fallos. El objetivo no debería ser entonces sólo descriptivo, debería justamente orientarse a promover la reflexión de aquellos aspectos sustantivos de la experiencia.

Aunque podría existir más de un objetivo, se recomienda sólo definir uno, de manera de enfocar mejor el trabajo de la sistematización.

Siguiendo con los ejemplos de las experiencias antes definidas, los objetivos podrían ser:

	Experiencia a sistematizar	Objetivo de la sistematización
Ejemplo 1	Campaña para incrementar la sindicalización de los jóvenes trabajadores de los centros comerciales en Bogotá entre enero y agosto del 2014	Identificar los factores que no permitieron consolidar la mitad de los sindicatos creados en el marco de la campaña.
Ejemplo 2	Acciones que buscaron la incorporación de cláusulas de género en las convenciones colectivas del sector público en Santander realizadas entre setiembre del 2013 y junio del 2014	Analizar los elementos involucrados en la experiencia de incorporación de las cláusulas de género en las convenciones colectivas, a partir de los errores y limitaciones que fueron encontrados.

➤ El esquema lógico de la experiencia o la teoría del cambio

Cada vez que tomamos una decisión sobre qué hacer para resolver un problema y lograr un cambio, lo hacemos sobre la base de un análisis y una idea de cuál es el mejor camino para la acción. La mayoría de las veces, ese análisis y esa idea de solución no están explicitadas y por tanto, los colectivos actúan sin tener muy claro cuál es la lógica de la acción que están desarrollando. Entonces, antes de iniciar propiamente la revisión de la experiencia, y para facilitar su posterior análisis es importante entender la lógica que está a la base de su propuesta. Toda experiencia sistematizable, sea un programa, una campaña, un proyecto o en general cualquier conjunto de acciones que se orienta a producir cambios en la realidad, se basa en una lectura de esa realidad y en un grupo de supuestos sobre cómo transformarla. A veces los errores o fracasos se deben a problemas en las actividades, pero en otros casos los problemas están en que la estrategia implementada no era la adecuada. La única manera de profundizar en ese análisis es develando la lógica que está a la base de toda experiencia transformadora.

Siempre se parte de una situación que se busca enfrentar, sea un problema, o dificultad, o una necesidad de algún colectivo. Para abordar esta situación inicial se diseña un conjunto de procesos y actividades específicas que deben producir los cambios o mejoras deseadas. Esa es la esencia de una propuesta. De manera gráfica, este camino se puede representar en un esquema.

Figura 7: Aspectos a considerar en el Punto de Partida de la Sistematización



Donde, cada una de sus partes se entiende como:

Situación	Análisis	¿Cuál es el problema que queremos resolver?
	Priorización	Los objetivos que queremos lograr para superar esa situación
Insumos	Tipos	Recursos Humanos, materiales y otros recursos que invertiremos en el proceso.
Procesos	Actividades	Talleres, reuniones, asambleas, cursos, asesoría, otros servicios, acciones de difusión, etc.
	Productos	Beneficios resultantes de actividades Cantidad de personas beneficiadas
	Participantes	Organizaciones sociales, participantes, instituciones, etc.
Resultados	Corto Plazo	Aprendizajes
	Mediano Plazo	Políticas
	Largo Plazo	Mejoras en la situación social

Como vemos, en este esquema de lo que se propone realizar y lograr con esta experiencia, se resalta la situación que se busca enfrentar y el principal objetivo que se quiere lograr. El supuesto que se encuentra al costado del objetivo resume el **cómo** se pretende lograr el objetivo. Todo programa, proyecto o plan de acción cuenta con una proposición central que orienta su acción, y esa proposición central es un tipo de hipótesis que expresa una relación entre factores para lograr un fin. Podemos decir que esta proposición central, más los supuestos de los otros factores constituye el esqueleto de la experiencia. Explicitarlo facilitará el análisis posterior de la experiencia.

Veamos el primer ejemplo, vinculado a una acción de afiliación sindical de jóvenes trabajadores del sector comercio:

Problema que se buscó enfrentar	Existen muchos jóvenes trabajando en los centros comerciales que no están sindicalizados
Objetivo de la experiencia	Se propuso como objetivo formar al menos tres sindicatos en un periodo de 8 meses

Propuesta central de solución del problema	<i>Si los jóvenes trabajadores de los centros comerciales conocen sus derechos laborales y el rol de los sindicatos, y reciben asesoría que reduce el riesgo del despido, estarán dispuestos a sindicalizarse</i>
Principales actividades previstas	Se propone realizar cursos, seminarios y un encuentro nacional con jóvenes Una campaña difundiendo material que resalte los beneficios de la sindicalización. Asesoría para apoyar la formación de nuevos sindicatos
Resultados esperados	3 nuevos sindicatos con 120 afiliados Sindicatos fortalecidos mejoran situación laboral
Presupuesto y recursos disponibles	El presupuesto de toda la acción es de 120 millones de pesos colombianos. La organización cuenta con el apoyo de una fuente de cooperación sindical internacional que aportará el 80% del presupuesto, que será complementado con un 10% de aporte de la subdirectiva regional y un 10% del propio sindicato base.

Construido este mapa lógico que resume lo que se esperaba lograr con la experiencia a sistematizar, es posible iniciar propiamente el trabajo de reconstrucción de lo vivido en la práctica.

A continuación presentamos el segundo ejemplo, vinculado a la incorporación de las cláusulas de género en la negociación colectiva.

Problema que se buscó enfrentar	Los convenios colectivos que se han logrado firmar entre los sindicatos y las entidades de salud de Santander, no incorporan ningún beneficio para la mujer trabajadora, a pesar que representan el 73% de la fuerza laboral y tienen necesidades que no están siendo atendidas.
Objetivo de la experiencia	Se propuso como objetivo incorporar al menos dos cláusulas de género en el convenio colectivo que se negociaría en el año 2015
Propuesta central de solución del problema	<i>Los convenios no incluyen cláusulas de género porque el sindicato no las incorpora en el pliego de peticiones y/o no las prioriza en la negociación. Entonces, si se incorpora en el pliego de peticiones al menos 4 de las demandas más importantes para las mujeres, y se garantiza una participación importante de mujeres –previamente capacitadas- en la comisión negociadora, se logrará mejorar la condición laboral de la mujer trabajadora a través de la negociación colectiva</i>
Principales actividades previstas	Un diagnóstico participativo de la situación de la mujer en las entidades de salud y un levantamiento de sus principales demandas y propuestas. Una campaña para incidir en la incorporación de mujeres delegadas y dirigentes en las comisiones negociadoras de los sindicatos.

	Talleres de capacitación a las comisiones negociadoras que hagan énfasis en la defensa de las propuestas de género que deben ser priorizadas. Asesoría y acompañamiento en los procesos de negociación colectiva.
Resultados esperados	Al menos 4 cláusulas que atiendan los problemas de las mujeres trabajadoras en los pliegos de peticiones. Al menos 50% de mujeres en las comisiones negociadoras Al menos dos acuerdos de género obtenidos en cada convenio colectivo.
Presupuesto y recursos disponibles	Para el desarrollo de las acciones se requiere 80 millones de pesos colombianos. La organización cuenta con el apoyo de una fuente de cooperación sindical internacional que aportará el 75% del presupuesto, que será complementado con un 10% de aporte de la subdirectiva regional y un 15% del propio sindicato base.

Propuesta de Fichas para la Fase 2

Para facilitar el trabajo de sistematización referida a cómo fue planeada la experiencia de sindicalización o negociación colectiva, proponemos utilizar dos fichas:

Ficha 3: Delimitando la experiencia a sistematizar, del objetivo y del eje de la sistematización (sindicalización o negociación colectiva, por ejemplo)

Área o Ámbito donde se ubica la experiencia	Experiencia a sistematizar	Objetivo de la sistematización

Ficha 4: Modelo lógico de la experiencia

	Descripción
Situación	<u>Problema:</u> <u>Objetivo:</u> <u>Propuesta central de la experiencia:</u>
Procesos	
Resultados	
Presupuesto y recursos disponibles	

FASE 3: RECUPERACIÓN DEL PROCESO

La reconstrucción de la experiencia busca recuperar la riqueza del proceso vivido y es probablemente una de las fases más importantes de la sistematización.

Este trabajo se orienta a ordenar no lo que se había planificado hacer (que vimos en el punto anterior) sino lo que realmente sucedió. Como sabemos, entre lo previsto y lo que se realiza siempre han diferencias. En este caso, lo más relevante es reconstruir lo que ocurrió en la realidad. Aunque parece sencillo, el proceso es complejo porque es común que las personas tengan diversas miradas de lo que ocurrió en la práctica.

Como señala Barrenechea y Morgan (2007) la experiencia se reconstruye a través de dos fuentes principales: los registros de lo sucedido y la memoria de los participantes. Ambos elementos deben conjugarse para describir de la manera más fiel posible lo ocurrido.

➤ Elementos a tener en cuenta en la reconstrucción de la experiencia

Las experiencias sindicales tienden a ser complejas porque están condicionadas por múltiples factores, algunos de los cuales no dependen directamente de los sindicatos. Nos referimos por ejemplo a un marco normativo que condiciona lo que se puede o no se puede hacer; a otros actores laborales cuya conducta incide de manera determinante en la experiencia favoreciendo o haciendo más difícil el proceso, o a las mismas formas de comunicación y trabajo de la organización que lidera la experiencia. Es por este sentido, que la reconstrucción de la experiencia debería al menos considerar estos elementos:

Figura 8: Elementos a considerar en la descripción de la experiencia



Veamos cada una de ellas:

Los factores del contexto que facilitaron o dificultaron el proceso

Toda experiencia se desarrolla en un contexto socio político, económico y normativo determinado. El contexto cambia permanentemente, y aunque en muchos casos esos cambios no afectan el desarrollo de la experiencia que se está analizando, en otros casos esos cambios pueden generar nuevas oportunidades o por el contrario nuevos riesgos que se deben enfrentar. Por ejemplo, una nueva ley o reglamento que regula el ejercicio de algún derecho laboral puede ser una oportunidad o por el contrario hacer aún más difícil la vigencia de los derechos sindicales.

Para analizar el contexto, se puede descomponer en sus principales dimensiones. Para las experiencias sindicales, las dimensiones más importantes del contexto son:

- c.1 Contexto Normativo: convenios internacionales, constitución, leyes y decretos que se encontraban vigentes en el momento que se desarrolló la experiencia
- c.2 Contexto Sindical: Organizaciones existentes en la región. Niveles de unidad de acción o plataformas de acción.
- c.3 Contexto Socio político: voluntad y correlación de fuerzas políticas en las administraciones del Estado.
- c.4 Contexto económico y productivo del sector en el que se trabaja: Crisis económica y reducción de los presupuestos en las Entidades del Estado.
- c.5 Otra dimensión del contexto relevante: las políticas antisindicales del país que afectan un estado social de derecho y su democracia.

Las experiencias no se pueden desarrollar de espaldas a las condiciones del contexto; por el contrario, muchas veces la flexibilidad para adaptarse a ellos -incorporando los cambios que sean necesarios-, constituye un factor de éxito de la práctica.

El papel jugado por los principales actores a lo largo de la experiencia

En todos los casos, el trabajo sindical se realiza con multiplicidad de actores. Por actores entendemos a los colectivos, organizaciones e instituciones que se vinculan de manera directa o indirecta con el trabajo. En esta parte de la sistematización vale la pena identificar a cada actor establecer qué papel jugó en cada fase; si era el rol esperado o por el contrario asumió otros roles que facilitaron o bloquearon el desarrollo de la experiencia.

Los actores involucrados en la experiencia son al menos los siguientes:

Al interior de la organización: Es necesario identificar quienes lideraron y participaron de la experiencia. Las diferentes secretarías, departamentos, seccionales, etc., que forman parte del sindicato que lidera la experiencia. Pueden ser algunas dirigentes de Federaciones, de Secretarías o Departamentos Nacionales o Regionales, u otras.

Fuera de la organización pero directamente involucrados: Si se trata de experiencias de sindicalización o negociación colectiva, siempre estarán involucrados trabajadores que no están afiliados pero que buscamos incorporar a la organización, o conocer sus necesidades y demandas específicas para que la negociación colectiva las atienda. La voz de estos trabajadores deberá estar incorporada en el proceso de sistematización.

Diversos aliados: Dentro del mundo sindical es posible que participen algunas organizaciones sindicales internacionales, como las federaciones sindicales internacionales. También se consideran Instituciones académicas, Ong's, plataformas y otras organizaciones comprometidas con los derechos de los trabajadores y trabajadoras

Otros actores laborales: Otros actores muy relevantes son los empleadores y sus organizaciones, la administración del trabajo en sus distintas instancias -inspección del trabajo, registros sindicales o autoridad administrativa-, u otras instituciones públicas que cumplen funciones vinculadas a vigilar el cumplimiento de los derechos laborales (la defensoría, la procuraduría, etc.)

Las actividades tal como se fueron realizando.

En el caso de las actividades es importante describir cómo fueron abordadas, cuántos medios y recursos fueron empleados, y lo más importante; cuáles fueron los resultados. En el caso que hayan realizado según se esperaba, es importante resaltar los aspectos que funcionaron bien para que ello ocurriera. Sin embargo, en el caso que la actividad no haya tenido el resultado esperado (por ejemplo un curso al que no hayan asistido los convocados, o que no haya estado el material a tiempo o el facilitador; reuniones de coordinación intrasindical que no se han concretado; etc., etc.) resulta muy importante que el colectivo identifique qué tipo de problemas afectaron el desarrollo de la actividad y qué decisiones se tomaron para contrarrestar el efecto negativo que este impase generó en la experiencia.

La situación final en relación a los resultados obtenidos y objetivos alcanzados.

En este punto es importante socializar y describir cómo está la situación al finalizar la experiencia, o al menos, al momento en que ha decidido dar por concluida el período para la sistematización. De forma especial, esta descripción debe dar cuenta de los cambios que se han producido en la realidad –o no- en relación a los objetivos que se habían previsto alcanzar.

¿En qué medida se alcanzaron los resultados propuestos? ¿Existen otros resultados alcanzados? Muchas veces en nuestras acciones, no logramos todo lo que nos habíamos propuestos pero si alcanzamos logros que no habíamos previstos. Vale la pena repasar todos los logros, no importa si son medibles u observables o se expresan en procesos internos de las personas o las organizaciones.

Ahora bien, muchas veces también, pueden existir también procesos negativos, es decir, se avanza en algunas áreas pero en otros campos aparecen o se profundizan problemas. Si ese es el caso, la sistematización debe dar cuenta de esos procesos.

Estas cuatro dimensiones o elementos que deben estar presentes en la reconstrucción de la experiencia en la realidad actúan siempre vinculados y por tanto deben integrarse en la descripción del proceso vivido.

➤ La descripción del desarrollo de la experiencia

Habiendo avanzado en el análisis previo de las dimensiones más relevantes de la experiencia, se puede pasar a la descripción de cómo se fueron dando los hechos. La reconstrucción busca identificar los **momentos significativos** y los cambios que estos momentos han generado, lo que permite ubicar las distintas etapas del proceso. ¿Qué se entiende por momentos significativos? Son aquellos en los que por diversas razones, el equipo del proyecto considera importantes porque marcan las fases o etapas en la implementación o los cambios producidos en el proceso por haber enfrentado una situación difícil o una condición nueva no prevista.

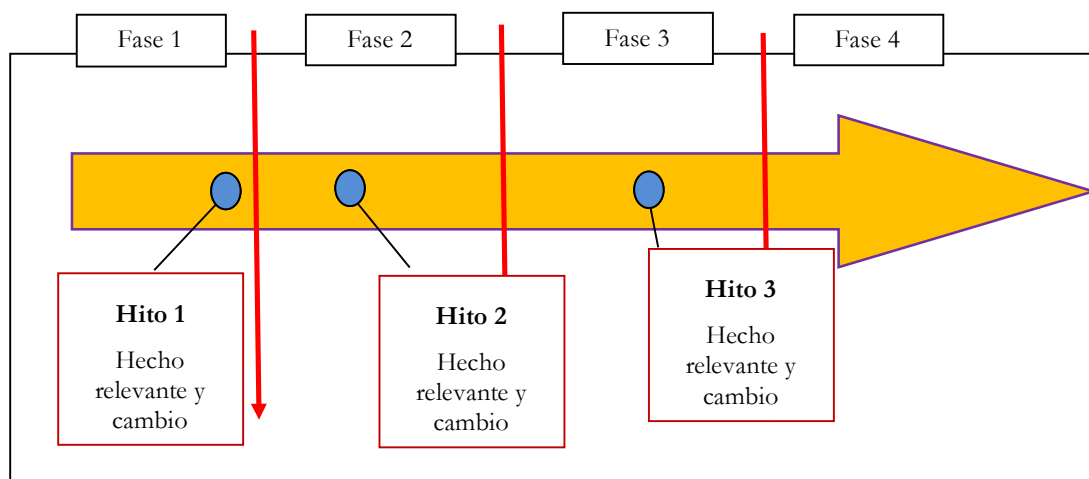
¿Cómo se puede realizar la recuperación de la experiencia? Normalmente este proceso se realiza utilizando dos técnicas: el diseño colectivo de una línea de tiempo o a través de la narración oral acompañada de los registros. Ambos métodos son provechosos aunque cuando el tiempo es escaso, es preferible trabajar colectivamente a partir de una línea de tiempo que los participantes van construyendo y decidiendo en su periodización. Los aspectos que no se puedan graficar, se pueden ir apuntando en el registro de la experiencia.

En esta fase busca la periodización del proceso, intentando identificar las etapas por las que transitó. En ese sentido, la primera pregunta para construir la línea de tiempo sería: ¿En cuántas etapas o fases se puede dividir la experiencia? Estas fases pueden estar marcadas por las actividades más importantes o por hechos relevantes de la conducta de los actores, o del contexto, que marcaron el desarrollo de la experiencia; sean hechos positivos o negativos para los objetivos.

Es importante registrar los cambios que se fueron dando a lo largo de la experiencia. Se asume que cada momento significativo implicó un cambio en algún aspecto de la experiencia. Si existen dudas sobre algún componente de la práctica se puede recurrir a los registros que existen.

La ventaja de construir una línea de tiempo es que el gráfico puede resultar muy ilustrativo para percibir los momentos críticos y significativos de la experiencia. Un ejemplo muy básico de una línea de tiempo es la siguiente:

Figura 9: Ejemplo de Línea de Tiempo



Se trataría entonces en esta fase, que el colectivo, combinando el trabajo en grupo y en plenaria, construya una línea de tiempo que refleje los momentos más importantes de la experiencia y sus características. Se trata también de dejar planteadas las preguntas más importantes que se presentan en cada fase y que se procesarán en la siguiente fase.



Propuesta de Fichas para la Fase 3

Para el desarrollo del análisis de las dimensiones de la experiencia, se puede utilizar las siguientes fichas de trabajo

Ficha 5: Clarificando el contexto

Dimensiones	Características relevantes	¿Se dieron cambios en el período de la experiencia?	¿Los cambios favorecieron y dificultaron la experiencia; por qué?
Contexto Normativo	1. 2.		
Contexto Socio político y sindical	1. 2. 3.		
Contexto económico y productivo del sector en el que se trabaja	1. 2.		
Otra dimensión del contexto relevante	1. 2.		

Ficha 6: Los actores involucrados en la experiencia

Tipo de actores	Detalle	¿El papel que desempeñaron en la experiencia fue el previsto? SI / NO	¿Qué cambios se dieron en el papel de los actores? Positivos o negativos?
	1.		

Los actores directos	2.		
	3.		
Otros actores laborales	1.		
	2.		
	3.		
Otros actores con capacidad de influencia	1.		
	2.		
	3.		

Ficha 7: Las actividades realizadas

Actividades principales	¿Se realizaron según lo planificado?	¿Qué problemas se enfrenaron y cómo fueron atendidos?
Act. 1		
Act. 2		
Act.3		

Ficha 8: Apreciación sobre resultados alcanzados

¿Cómo fueron los resultados obtenidos? ¿Iguales, mejores o menores a los previstos?	¿Por qué consideran que alcanzaron esos resultados? <i>(si los resultados fueron iguales o mejores hay que identificar los factores que favorecieron el proceso y si los resultados fueron menores hay identificar qué elementos impidieron el éxito de la experiencia, y que no fueron previstos)</i>



Para la reconstrucción de la experiencia y la elaboración de la línea de tiempo, se recomienda utilizar la siguiente ficha.

Ficha 9: Identificando los momentos significativos de la experiencia, relacionando los componentes previos: contexto, actores, acciones y resultados.

¿Qué momentos importantes tuvo la experiencia?	¿Qué ocurrió?	Aspectos negativos o positivos relevantes (en el rol de los actores, en el contexto, en el proceso, en los resultados, etc)	¿Generó algún cambio? ¿Cuál?	¿Qué aprendimos?
1.				
2.				
3.				

FASE 4: CONSOLIDANDO LOS APRENDIZAJES

Esta penúltima fase está muy vinculada a la anterior porque utiliza como insumo la reflexión que se dio en la reconstrucción de la experiencia. Pero a pesar que estas dos fases pueden estar muy relacionadas, es muy importante separarlas porque la riqueza de la sistematización se encuentra justamente en la capacidad del colectivo para consolidar los aprendizajes que permitirán encontrar las lecciones aprendidas y las recomendaciones que se derivan de la experiencia.

Este trabajo se divide en dos momentos. En el primero se recupera el objetivo de la sistematización y se formulan las preguntas necesarias para entender a profundidad todo el proceso vivido. Estas preguntas deben ser respondidas colectivamente buscando arribar a un consenso sobre las razones de lo ocurrido. El segundo momento se elaboran las lecciones aprendidas –en caso hubieran– y las recomendaciones que deja la experiencia para otros colectivos.

➤ Preguntas de la sistematización

En este momento, es importante recuperar el objetivo de la sistematización así como tomar como insumo toda la reflexión que se realizó en la fase 3.

Siguiendo a Barrenechea y Morgan (2007), en esta fase se procede a preguntarse sobre el proceso. Para ello se recomienda formular un conjunto de interrogantes que luego en conjunto se vayan abordando. Los criterios que estas autoras proponen a la hora de elegir las preguntas son los siguientes:

- Se deben enmarcar en los objetivos de la sistematización.
- Deben ser preguntas de sistematización, es decir, que busquen comprender el proceso.
- Debe ser posible responderlas sin tener que recurrir a fuentes que estén fuera de la experiencia.
- Deben apuntar a aspectos que no se conocen o no se comprenden, es decir, que aporten nuevo conocimiento.

Dependiendo del objetivo de la sistematización, se podrían definir los aspectos sobre los cuales se deben diseñar las preguntas. Asimismo, si recordamos las ideas centrales en las que se basaba la experiencia (fase 3), podemos preguntarnos si eran acertadas o no. Si se da el caso que la mayoría de actividades no ha salido bien o que no se ha logrado alcanzar ningún resultado previsto, es muy probable que esas ideas de cambio hayan estado erradas. Es importante en este punto, incorporar preguntas sobre lo acertado o no de esas ideas de cambio.

Por ejemplo, volvamos al caso de la sistematización de la campaña para incrementar la sindicalización de los jóvenes trabajadores de los centros comerciales y revisemos el objetivo que se había planteado.

	Experiencia a sistematizar	Objetivo de la sistematización
Ejemplo 1	Campaña para incrementar la sindicalización de los jóvenes trabajadores de los centros comerciales en Bogotá entre enero y agosto del 2014	Identificar los factores que no permitieron consolidar la mitad de los sindicatos creados en el marco de la campaña.

Las preguntas que se podrían deducir de este objetivo a partir de la reconstrucción de la experiencia, serían entre otras:

-¿Los trabajadores y trabajadoras que buscábamos organizar respondieron a la convocatoria que lanzó el sindicato? ¿De qué manera sus intereses y expectativas fueron incorporados en las acciones que se desarrollaron?

-¿En todos los casos los empleadores se comportaron de la misma manera o existen diferencias de percepciones y de acciones que vale la pena analizar? ¿Qué factores explicarían estas diferencias?

-¿La presencia de la inspección del trabajo facilitó la acción de los nuevos sindicatos? ¿De qué manera se podría proteger mejor a las nuevas organizaciones?

-¿Las acciones que se propusieron fueron suficientes para lograr neutralizar la acción empresarial que buscó neutralizar la sindicalización? ¿Qué acciones mantendríamos y cuáles se deberían modificar en una nueva campaña?

-¿Los contenidos y características de los cursos se adecuaron a los participantes? ¿Fueron considerados relevantes y adecuadas? ¿Funcionó adecuadamente la asesoría jurídica?

- ¿Los jóvenes estuvieron suficientemente receptivos y comprometidos con la acción sindical? ¿Ha influido la edad y el sexo en el nivel de receptividad y compromiso de los participantes? ¿De qué manera se podría mejorar la llegada a estos grupos?

- ¿Las actividades culturales lograron el efecto que habíamos previsto? ¿Por qué? ¿Qué sugerencias para próximas actividades?

No existe un número de preguntas que deben ser hechas para el ejercicio de la sistematización. Se recomienda que abarquen el conjunto de las dimensiones del objetivo previsto y en general todas las principales áreas de interés de los participantes. Sin embargo, no deben ser tantas que no puedan ser respondidas por el colectivo en el tiempo que tienen disponible. Es por esta razón que se propone consensuar entre 6 y máximo 10 preguntas sobre la experiencia.

Una vez acordadas las preguntas se procede a responderlas en grupos para luego debatir las respuestas en plenaria. Se trata de lograr el mayor consenso posible en las respuestas que se

obtienen. Aunque no es posible que exista unanimidad en los puntos de vista, si se puede lograr un nivel importante de acuerdo sobre las respuestas a las preguntas más importantes formuladas.

Como podemos ver en las preguntas, no sólo se indaga sobre la experiencia en sí misma, sino sobre las propuestas de mejora en los diferentes niveles. Estas propuestas de mejora serán uno de los principales aportes de la sistematización porque permitirán rediseñar las acciones y estrategias en el futuro.

➤ Las lecciones aprendidas y las recomendaciones

Contando ya con las respuestas concertadas a las preguntas que se han derivado del objetivo de la sistematización, es posible pasar a diseñar lecciones aprendidas y recomendaciones.

Aunque todas las respuestas a las preguntas de sistematización constituyen aprendizajes del colectivo, algunas de ellas aluden a problemas muy puntuales o muy difíciles de prever, y por tanto no son útiles para otras experiencias sindicales. Por ejemplo, una actividad cultural prevista no tuvo éxito porque ese día todos los trabajadores fueron obligados a quedarse en el trabajo por una reunión de urgencia en el Centro Comercial promovida por la Oficina de Seguridad. En ese caso, la actividad no salió bien, pero no es posible sacar conclusiones para mejorarla.

Es por esta razón que se requiere seleccionar las respuestas consensuadas para ver cuáles pueden formar parte de las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

¿Qué son las lecciones aprendidas? Una lección aprendida puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido analizada. No se refiere sólo a una circunstancia específica, sino a un conjunto de situaciones que de realizarse deberían conducir a determinados resultados.

Por ejemplo: *“los programas de capacitación en derechos laborales, ejecutados a través de cursos de más de 20 horas de duración cada uno y realizados los fines de semana, han demostrado ser inapropiado si se pretende llegar a los trabajadores jóvenes y mujeres”*

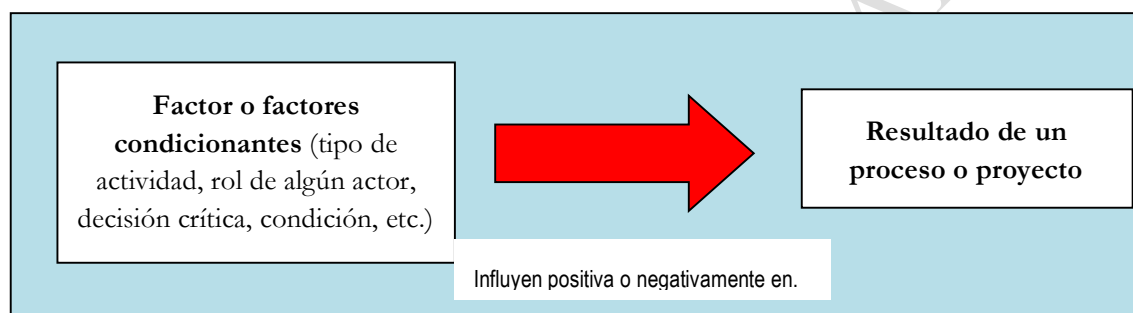
Otro ejemplo sería *“los sindicatos que promueven programas de radio que difunden los derechos laborales a través de casos reales, han logrado ser reconocidos por trabajadores sindicalizados y no sindicalizados de su ámbito”*

Una conclusión	Una recomendación	Una lección aprendida
Es una afirmación sobre una constatación de la experiencia, como por ejemplo <i>“no se logró cumplir el objetivo propuesto”</i>	Es una propuesta de lo que se debería hacer en algunas partes de la experiencia, como por ejemplo <i>“se deberían incorporar programas de radio en las campañas de difusión de derechos laborales”</i>	Es la formulación de una relación causal que puede llegar a ser aplicable a un número amplio de experiencias que comparten características comunes. Por ejemplo <i>“Si se capacita a dirigentes mujeres en estrategias de negociación y se</i>

		<i>las incorpora en las comisiones negociadoras, mejora la posibilidad de alcanzar cláusulas de género en los convenios colectivos”</i>
--	--	---

Hay que señalar que una lección aprendida expresa una relación entre diversos factores con los resultados del proceso. El enunciado de una lección aprendida, también entendida como hallazgo, expresa la relación existente entre el resultado de un proceso o proyecto y los factores críticos, condiciones o causas que los facilitan y/u obstaculizan.

Figura 10: Lecciones Aprendidas



Otro ejemplo de lección aprendida es como sigue: *“la incorporación de delegadas mujeres en las comisiones negociadoras, previamente capacitadas en técnicas de negociación eficaz ha favorecido la incorporación de cláusulas de género en las convenciones colectivas”*.

Por su parte, las recomendaciones son las sugerencias de mejora que han sido obtenidas gracias al análisis realizado por el colectivo. Por ejemplo *“realizar al menos una reunión semanal entre los equipos participantes para mejorar los niveles de coordinación y evitar la superposición de esfuerzos”*, o *“incorporar temas de gestión de conflictos a los organizadores sindicales”*.

Al finalizar esta fase de trabajo, el colectivo debe haber debatido y aprobado las principales recomendaciones y lecciones aprendidas de la sistematización. Hay que considerar que ambos elementos ingresarán al Informe de la Sistematización.

Propuesta de Fichas para la Fase 4

Ficha 10: Preguntas relevantes para la sistematización de la experiencia.

Objetivo de la sistematización	Pregunta 1:
	Pregunta 2:
	Pregunta 3:
	Pregunta 4:

Ficha 11: Registro de Recomendaciones

Recomendaciones	Detalle
Sobre cómo trabajar mejor con los actores y su rol	1.
	2.
Sobre los métodos de trabajo	1.
	2.
Sobre el tipo y las características de las acciones a implementar	1.
	2.
Otras recomendaciones	

FASE 5: LOS PUNTOS DE LLEGADA

Luego del análisis realizado en la fase anterior, en esta última fase se trata de construir el **informe del proceso de sistematización**, utilizar otros medios para comunicar los resultados del proceso, y finalmente –y no menos importante- a utilizar los resultados de la sistematización en la mejora de del quehacer sindical.

Veamos cada uno de ellos:

➤ El Informe de Sistematización

Dependiendo de la decisión de la dirección de la organización, la redacción del Informe de Sistematización deberá ser asumida por el equipo responsable de la experiencia o por el facilitador encargado de apoyar la conducción del proceso reflexivo. En ambos casos, se requiere contar con el registro de todo el trabajo realizado para resumirlos en el Informe.

No se requiere un Informe muy extenso; por el contrario, lo ideal es un informe que resuma las principales ideas desarrolladas y el resultado de la reflexión colectiva sobre la experiencia. A continuación presentamos una propuesta de estructura de Informe de Sistematización que puede servir de guía para la redacción final.

Cuadro 2: Propuesta de estructura de Informe de Sistematización

PARTES DE INFORME	CONTENIDO	EXTENSIÓN SUGERIDA
0. Portada	Nombre de la organización y logotipo, título, autoría si así se estima en la organización, lugar y fecha del informe	1 página
1. Introducción / Antecedentes	Por qué la organización decidió realizar la sistematización y los antecedentes del proceso. En su caso los agradecimientos.	1 página
2. Breve presentación del concepto de sistematización, la	¿Qué entiende la organización por sistematización y cómo se realizó el proceso? ¿Cuál fue el objetivo del proceso?	1 página

metodología aplicada y su objetivo		
3. Presentación de las características más importantes de la experiencia	Lo que se proponía: cómo se organizó el trabajo; cuáles fueron los supuestos de la experiencia; quiénes fueron los actores principales; los ámbitos de la experiencia (lugar, periodo, sector, etc.) y los rasgos más resaltantes del contexto.	2 página
4. Descripción resumida de la experiencia	Las principales fases del desarrollo de la experiencia, identificando en cada una de ellas sus momentos críticos, explicitando el rol de los actores, los cambios del contexto, las dificultades enfrentadas y la forma de abordar estas dificultades; y finalmente los resultados obtenidos	4 páginas
5. Los principales aprendizajes	Los hallazgos y las lecciones aprendidas de la experiencia	2 páginas
6. Conclusiones y recomendaciones	Principales recomendaciones para similares experiencias	1 página

➤ **Comunicando e incorporando los aprendizajes**

Uno de los fines más importantes de la sistematización es comunicar los aprendizajes para que diversos colectivos o instituciones puedan incorporarlos en sus prácticas o para que promueva la reflexión sobre sus propias experiencias. Esta vocación de generalización que tiene la sistematización, se aborda al final del proceso, para lo cual es pertinente definir un breve plan de comunicación que responda a los siguientes interrogantes:

- **¿Qué comunicar?** Lo más importante para comunicar generalmente tiene que ver con los objetivos y ejes de la sistematización, una presentación breve de lo que buscaba la experiencia y su contexto; la descripción de sus fases o etapas haciendo énfasis en la situación inicial, el proceso de intervención y desarrollo y la situación final. No puede faltar en la comunicación de la experiencia las lecciones aprendidas, las conclusiones y recomendaciones.

- ¿A quién comunicar? En primera instancia hay que difundir los resultados a los actores directamente involucrados en la experiencia, que son los diversos grupos de la organización. Pero también es importante considerar a los actores externos y en esta categoría entran multiplicidad de colectivos y organizaciones a los que se considera importante llegar. Es pertinente considerar que estos colectivos o actores pueden ser muy distintos y por tanto es posible que debamos realizar diversos tipos de formatos para la publicación.
- ¿Cómo comunicar? La comunicación deberá tener al menos dos formatos básicos. El primer será el informe de la sistematización y el segundo una versión más reducida y adaptada a los públicos a los que queremos llegar. En el primer caso, toda sistematización debe tener un informe que resuma el proceso vivido así como las lecciones aprendidas. Aunque no existe un formato estandarizado para este informe, según lo que hemos visto, el informe deberá contener los aspectos más importantes del proceso de sistematización y sus resultados. Además del informe, y para el otro público definido se puede hacer un folleto en forma de resumen ejecutivo con una presentación más gráfica.
- ¿Para qué comunicar? El objetivo de este proceso de comunicación debe ser que alcance a todos los colectivos que de alguna manera puedan beneficiarse con sus resultados. Esto implica diseminar por todos los medios posibles las lecciones aprendidas. Además del informe y los materiales, la presentación de la sistematización en seminarios, foros y talleres apuntará a este objetivo.

Al promover la comunicación de estos aprendizajes se comunican, los resultados de la sistematización se deben convertir en insumos para la acción formativa de las organizaciones sindicales. Muchas veces la formación sindical tiende a ser teórica o jurídica y no incorpora las experiencias sindicales como objeto del aprendizaje colectivo. De alguna manera, la sistematización debe influir en la práctica educativa de manera de transferir a todos los miembros el acumulado de conocimiento alcanzado por la organización y la mirada crítica y autocrítica de su propia práctica.

Ahora pasaremos a explicar con más detalle qué elementos debe contener el Informe de Sistematización.

➤ **Utilizando los resultados de la sistematización en la mejora de la organización.**

Como señalamos en el primer capítulo de esta Guía, la práctica de la sistematización genera múltiples beneficios para la organización sindical. Algunos de estos aportes se producen en el mismo proceso de sistematización; nos referimos por ejemplo a la mejora de los equipos de trabajo y a la generación de nuevo conocimiento. Sin embargo, estos aportes no son suficientes para convertir al sindicato en una organización que aprende y que se fortalece a partir de la sistematización. Para que esto ocurra, diversas áreas de la gestión sindical deben incorporar, difundir y procesar los

resultados obtenidos en la sistematización y asimismo, deben convertir esa práctica en una línea de acción permanente.

A continuación ofrecemos algunos ejemplos de cómo distintas áreas o departamentos sindicales pueden utilizar los resultados de la sistematización para mejorar su acción. Si estos procesos se desarrollan simultáneamente, la organización se verá fortalecida en todos sus estamentos.

Cuadro 3. Ejemplos de uso de los resultados de la sistematización en la mejora del quehacer sindical.

Áreas o Departamentos	Iniciativas para el uso de los resultados de la sistematización
Proyectos	Utilizar en los nuevos proyectos las estrategias exitosas que han sido validadas en los procesos de sistematización. Incorporar en el diseño de cada proyecto una acción final de sistematización de experiencias para aprender de cada experiencia y sacar nuevas lecciones aprendidas.
Educación	Incorporar en los planes y programas formativos el análisis de las experiencias sindicales sistematizadas como insumo para la formación de nuevos líderes sindicales. Promover encuentros de intercambio de experiencias que permitan debatir y analizar la pertinencia de aplicar los resultados de las experiencias sistematizadas en diversos contextos.
Organización	Actualizar los planes y las estrategias de acción de acuerdo a las recomendaciones y lecciones aprendidas de la sistematización.
Comunicación	Difundir en los medios de comunicación sindical las lecciones aprendidas y buenas prácticas que se han sistematizado, para promover su réplica en otros contextos. Difundir la práctica de la sistematización en el conjunto de la organización, promoviendo el aprendizaje desde la acción.
Finanzas	Utilizar de forma más eficiente los recursos disponibles al invertir en las acciones que dan mejores resultados a la organización.



Ejemplo de Informe de Sistematización:

A continuación presentamos lo que sería un breve Informe Síntesis de la sistematización, de una de una experiencia de organización sindical.

Al finalizar este ejemplo colocamos las referencias de otros tres Informes de Sistematización –en este caso de experiencias reales-, que pueden ser encontrados en la web y que pueden ser de utilidad.

en la web y que pueden ser de utilidad.

1. Portada...

Sindicato Regional de Trabajadores de Comercio de Cundinamarca

Sistematización de experiencias

"Unidos logramos más": sindicalizando a jóvenes trabajadores y trabajadoras de los centros comerciales de Bogotá.

Bogotá, 25 de febrero del 2016

2. Introducción y Antecedentes

Desde hace dos años, el Sindicato Regional de Trabajadores de Comercio ha implementado una campaña permanente para formar nuevas secciones sindicales en la mayoría de Centros Comerciales de la región capitalina. Este trabajo ha tenido resultados positivos en algunos casos, pero en otros no ha logrado llegar a la meta que se había propuesto de nuevas organizaciones creadas o de incremento del número de afiliados. El sector de los Centros Comerciales es muy vasto, con una gran

La introducción debe incorporar la presentación de la organización promotora de la experiencia, así como la justificación del proceso de sistematización.

presencia de trabajadores y trabajadoras jóvenes que laboran en condiciones laborales precarias, sin seguridad y sin estabilidad. La sindicalización en el sector es muy baja y es por esta razón que se ha priorizado el trabajo en los Centros Comerciales para buscar mejorar las condiciones laborales de estos trabajadores y trabajadoras jóvenes.

El último Congreso de la Sindicato Regional de Trabajadores de Comercio ha aprobado la Resolución de generalizar la Campaña "Unidos logramos más" de Organización en los Centros Comerciales, y por tal motivo es necesario sistematizar la experiencia para no cometer los mismos errores y por el contrario, aplicar las estrategias que han demostrado ser útiles para alcanzar las metas propuestas. Los resultados de la sistematización serán presentados en una Conferencia Regional hacia el fortalecimiento sindical.

3. ¿Por qué quisimos sistematizar y cómo lo hicimos?

Nuestra organización considera la sistematización como un proceso colectivo de recuperación y reflexión crítica de la experiencia para aprender de ella, extraer las lecciones aprendidas y difundir sus resultados. De esta manera, todos los colectivos que vienen trabajando en la creación de nuevos sindicatos y en la afiliación de jóvenes trabajadores hombres y mujeres encontrarán en esta sistematización algunas ideas de cómo abordar mejor su trabajo.

La experiencia que decidimos sistematizar fue la desarrollada entre marzo y noviembre del 2015, específicamente en las localidades de Chapinero y Santa Fe, de la ciudad de Bogotá. Nos interesó especialmente conocer por qué en algunos casos habíamos logrado construir una nueva seccional con afiliados jóvenes mientras que en otros casos la nueva organización no logró sobrevivir al despido de sus primeros dirigentes.

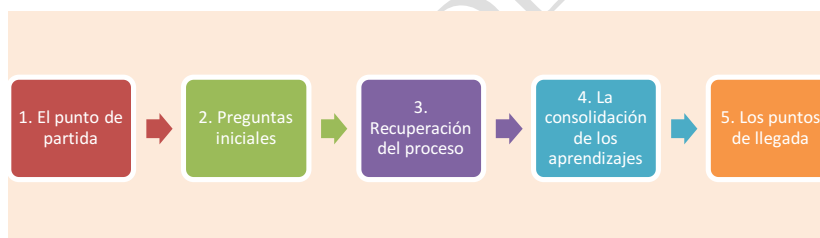
Siendo la sistematización un proceso de construcción colectiva de conocimiento, los participantes de la sistematización fueron

Es importante partir de una definición de sistematización así como de la delimitación de la experiencia que se busca sistematizar. Se explica el proceso seguido y los participantes. .

18 miembros las distintas organizaciones participantes: 6 de la Federación Nacional de Comercio, especialmente de su Departamento de Organización, Juventud y Mujer Trabajadora; 6 de SINTRA Comercio entre los que se encontraban los organizadores sindicales, 2 representantes de nuestra central sindical, 2 de la Comisión Jurídica que apoyó las labores de defensa legal y 2 de la Federación Internacional de Comercio que apoyaron el trabajo.

El trabajo de sistematización lo realizamos en dos talleres donde analizamos la experiencia y lo complementamos con la revisión de toda la información que teníamos sobre la experiencia así como con algunas entrevistas a jóvenes que participaron de las actividades que promovimos.

La sistematización la desarrollamos en 5 fases que presentamos a continuación:



4. "Unidos logramos Más" La Campaña Permanente de Afiliación de Jóvenes trabajadores de los Centros Comerciales

El Plan que diseñamos para promover la afiliación de jóvenes trabajadores de los Centros Comerciales partía de la constatación que existe una gran masa de jóvenes trabajadores, que laboran en situación muy precaria y que no cuentan con una organización sindical que defienda sus derechos laborales y mejore su situación. SINTRA Comercio solo cuenta con tres seccionales que no han logrado un alto nivel de afiliación. Según información del Censo Sindical, en el sector la tasa de sindicalización no supera el 2%, lo que hace muy difícil la defensa de los trabajadores.

Se presenta una visión general de cómo estaba prevista la experiencia, del contexto y los actores más relevantes.

El objetivo que nos propusimos fue lograr otras tres nuevas secciones sindicales en 8 meses de trabajo. Asumimos que las principales causas que hacen difícil la sindicalización de los jóvenes trabajadores es que muchos desconocen sus derechos, así como la importancia de los sindicatos y otros, aun conociendo a los sindicatos, tienen miedo de sindicalizarse por el riesgo de perder su trabajo. En ese sentido, la campaña se orientó por un lado a dar a conocer a los jóvenes los roles del sindicato para la defensa de los derechos laborales, y por otro lado a dar soporte a los jóvenes para que la sindicalización no implicara la pérdida del trabajo.

Es importante señalar que esta experiencia se da en un contexto legal y político adverso a la sindicalización porque no existe protección suficiente para los trabajadores que se organizan en sindicatos y esto permite reiteradas acciones de hostilización de los empleadores contra los sindicalizados. A pesar que existen nuevas normas laborales, éstas no son respetadas generalmente en los centros comerciales, pues aunque los trabajadores y trabajadoras están contratados directamente por las empresas, laboran con contratos de muy corto plazo, con alta rotación de personal y con remuneraciones muy bajas y asociadas a comisiones por ventas, que muchas veces los hacen trabajar jornadas muy largas para alcanzar un salario un poco superior al salario base.

5. ¿Cómo hicimos el trabajo y qué logramos?

En una primera fase de la campaña, que demandó 2 meses de trabajo, los responsables por parte del Sindicato Regional decidimos elegir al menos a 12 promotores organizadores entre nuestros afiliados. Consideramos que si la labor de difusión y promoción era realizada por jóvenes del mismo

Se presenta la visión crítica del desarrollo de la experiencia con sus fases y momentos significativos.

sector, tenían más posibilidades de llegar a los trabajadores de los centros comerciales.

Con estos jóvenes realizamos dos talleres previos: uno de capacitación en temas de derecho laboral colectivo vigente en Colombia, y el segundo de planificación de las acciones a desarrollar en la campaña.

Un insumo importante del taller de Planificación fueron dos visitas que realizaron los jóvenes organizadores a cada centro comercial, para entrevistarse con algunos trabajadores y conocer su situación laboral, sus necesidades y sus expectativas en relación a los sindicatos. A partir de esta información, en el taller tomamos decisiones sobre los siguientes aspectos:

- Los centros comerciales en los que se iba focalizar la campaña. Optamos por elegir cuatro donde existía alta concentración de trabajadores.
- Las principales actividades que íbamos a desarrollar así como el Plan de Trabajo que incorporó el cronograma y los responsables de cada actividad.
- La lista de organizaciones que podían apoyarnos en caso los jóvenes que convocáramos sufrieran hostilizaciones por las empresas.

Los principales mensajes que debían guiar la campaña de sindicalización fueron:

- "Menos comisiones y más salarios" Por una jornada digna de trabajo"
- "Por igualdad de trato entre hombres y mujeres"
- "Los jóvenes tenemos derecho a vivir"

Específicamente, las actividades que se acordaron realizar como parte de la campaña fueron las siguientes:



Toda la campaña tenía un costo aproximado de 150 millones de pesos y logramos un apoyo de nuestra central sindical nacional que financió el 85% del presupuesto con recursos de un proyecto de cooperación internacional. El resto del presupuesto fue asumido por nuestra organización.

La segunda fase de trabajo se inició en el mes de mayo con la puesta en marcha del Plan de Campaña que habíamos acordado.

Para la implementación de las acciones se conformaron 4 grupos de 3 organizadores cada uno (al menos una compañera en cada uno de ellos). Cada grupo se encargaría de uno de los centros comerciales, realizando las 10 visitas de difusión previstas. La organización de los talleres así como de las actividades culturales así como los talleres de capacitación recayeron en la secretaría de Educación y Cultura de la Federación Nacional.

Las visitas a los Centros Comerciales comenzaron a finales de mayo y cada grupo definió la hora y los días en que realizaría su trabajo. Para apoyar su tarea, se editaron folletos y volantes que ellos podrían repartir a los jóvenes trabajadores.

Un momento muy importante en la campaña fue la realización de la primera actividad cultural -en la cuarta semana de abril-

que fue un concierto vinculado a una exposición sobre los jóvenes y los sindicatos. Aunque la participación fue bastante buena, sólo acudieron jóvenes de dos de los Centros Comerciales en los que se venía trabajando. Luego de ese evento hicimos una reunión de evaluación, en la que se decidió reforzar el trabajo en los equipos que estaban teniendo mayor dificultad para convocar a los jóvenes. En un caso, nos dimos cuenta que la razón de la inasistencia era una reunión obligatoria de urgencia que impidió a la jóvenes salir a su hora del trabajo. En el segundo caso, no existió una explicación satisfactoria.

El primer taller de capacitación fue realizado en la primera semana de junio con la asistencia de 18 jóvenes trabajadores -de los cuales 11 eran mujeres- de los cuatro centros comerciales; aunque del primero el grupo fue mayor (7 participantes), mientras que del cuarto, la presencia se limitó a una sola joven trabajadora.

Para fines del mes de julio ya habíamos logrado convocar a un grupo de trabajadores y trabajadoras suficientes para formar una nueva seccional en al menos dos de los centros comerciales previstos. A partir de ahí se dieron las asesorías del equipo jurídico de SINTRA Comercio para apoyar la formación de los sindicatos y su correspondiente registro legal. Esta asesoría coincidió con el segundo taller de capacitación al que asistieron 35 jóvenes trabajadores (19 de ellos mujeres). En este taller se profundizó en las normas legales internacionales y nacionales que protegen el derecho a la sindicalización y la negociación colectiva.

La segunda actividad cultural, realizada a mediados de setiembre, coincidió la celebración de la inscripción de las dos nuevas seccionales de SINTRA Comercio y fue una oportunidad para que socializaran e intercambiaran experiencias los jóvenes de los cuatro centros comerciales.

Al concluir la experiencia, podemos dar un breve reporte de los resultados alcanzados:

Algunos indicadores de Resultados son los siguientes:

	Total	% de Mujeres	Meta	¿Se cumplió la meta?
Jóvenes capacitados	53	49%	50 en total, 35% mujeres	SI
Líderes sindicales hombres y mujeres identificados y formados	8	50%	10 en total 50% mujeres	NO SI
Jóvenes que asistieron a los eventos culturales	285	35%	250 35% mujeres	SI
Jóvenes que hicieron alguna consulta sobre los derechos sindicales	125	60%	120 35% mujeres	SI
Jóvenes que se afiliaron a SINTRA Comercio	64	43%	120 35% mujeres	NO
Número de secciones sindicales creadas	2		3	NO
Recursos utilizados	125 millones de pesos		150 millones de pesos	SI

A la fecha de realizada la sistematización, uno de los sindicatos creados está en una situación crítica por el despido de sus principales dirigentes. El caso está siendo asesorado por el equipo jurídico de la Federación y se espera una decisión favorable en los próximos meses.

6. ¿Qué hicimos mal y qué hicimos bien? ¿Qué aprendimos?

A pesar que se lograron cumplir diversas metas, las más importantes de ellas no se pudieron alcanzar. De las tres secciones sindicales que se buscaban formar solo se lograron dos y una de ellas se encuentra en una situación muy precaria.

Luego del análisis colectivo de la experiencia hemos logrado identificar algunos elementos importantes inclinaron la balanza a favor o no de las respectivas campañas.

Nos referimos a:

- El lograr puntos de apoyo de inicio con jóvenes con ascendencia y dotes de liderazgo que permitieran motivar a otros trabajadores.
- El horario de las visitas para lograr llegar a los jóvenes que están saliendo o entrando de su jornada laboral.
- La capacidad de los equipos de organizadores para enfrentar las hostilidades del personal de servicio de los centros comerciales que buscan impedir su labor.
- El mejor momento y la pertinencia de las tareas de asesoría.
- El diseño de las actividades culturales que puede resultar atractivo para un grupo pero no para la mayoría de jóvenes que recibieron la difusión de las actividades.

Sobre la base de estos elementos, las lecciones aprendidas son:

- a. Si en un primer momento se logra atraer a jóvenes con capacidad de liderazgo entre su grupo de trabajo, se incrementa el nivel de influencia y de llegada al conjunto de trabajadores y trabajadoras.
- b. La insuficiente formación que han recibido los organizadores sindicales en materia de manejo de conflictos y de comunicación asertiva, los ha hecho más vulnerables a la hostilización de los empleadores y menos eficientes en su labor de convencimiento a los jóvenes.
- c. La asesoría laboral oportuna a cargo de los equipos jurídicos ha demostrado ser muy eficaz para reducir los temores de los jóvenes sensibilizados frente a la

sindicalización y para lograr la formación de sindicatos con todos los requisitos que exige la ley.

7. ¿Qué recomendaciones hacemos para mejorar el trabajo?

- La labor de organización sindical en los centros comerciales debe adecuarse en los horarios y estrategias a las características y disponibilidad de los jóvenes trabajadores.
- Los equipos de organizadores sindicales deben recibir apoyo constante y asesoría de las instancias centrales de las Federaciones y Centrales sindicales que promueven la tarea. Sin esa comunicación y asistencia no es posible resolver adecuadamente los problemas que enfrentan al desarrollar sus funciones.
- Se debe también apoyar logísticamente al equipo de organizadores para que pueda realizar visitas a los centros comerciales en las horas que los trabajadores salen de su trabajo. Con las jornadas extendidas, este horario es en la noche y se incrementan los problemas de seguridad.
- Se deben realizar más actividades culturales, con grupos de música o teatro juvenil, si se quiere motivar la participación sindical de más jóvenes.

Otros Informes de Sistematización de Experiencias son los siguientes:

- Universitarios por una Economía más Justa (2015) Economistas Sin Frontera, ATTAC y otros. Consultado el 20 de abril del 2016.
Disponible en: <http://ecosfron.org/ecosfron/wp-content/uploads/Informe-Sistematizac-experiencias.pdf>
- Trabajo Decente: 5 experiencias sindicales Colombianas (2012). ENS. Consultado el 20 de abril del 2016. Disponible en:



http://www.ens.org.co/apc-aa-files/4e7bc24bf4203c2a12902f078ba45224/5_experiencias.pdf

- Del Daño a la Reparación Colectiva: Experiencia de 7 casos emblemáticos de Colombia (2012). OIM y USAID. Consultado el 20 de abril del 2016. Disponible en:
https://publications.iom.int/es/system/files/pdf/del_dano.pdf

DOCUMENTO DE TRABAJO



BIBLIOGRAFÍA

Acosta, L.A. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

Barnechea, M.M y Morgan M. (2007). Propuesta de método de sistematización de experiencias. Trabajo de investigación para el Magíster en Sociología, PUCP, Lima, Perú.

Candales, L. y Torres, A. (2006). La sistematización como experiencia investigativa y formativa. Revista la Piragua, N°23. Colombia.

Chavez-Tafur, J. (2006). Aprender de la experiencia: una metodología para la sistematización. Fundación ILEIA/Asociación ETC Andes, Perú.

Duarte, I., Fernández, B., Mejía, M.R. y Zúñiga, R. (2015) La sistematización de experiencias en América Latina y el Caribe. Aportes a la práctica docente. Revista Docencia N° 55, Mayo 2015. Colegio de Profesores de Chile.

Escola Nacional de Formacao da Confederacao dos Trabalhadores na Agricultura (Enfoc-Contag). (2014). Educacao popular em movimento: entrelacando práticas e saberes. Brasilia, DF.

Escuela Nacional Sindical (2015). Trabajo Decente en América Latina: caso Colombia. Publicación de RedLat . Disponible en: http://www.redlat.net/site/wp-content/uploads/2016/04/colombia-trabajo_decente-sintesis.pdf. Consultado el 05 de mayo del 2016.

Freire, Paulo (1970) Pedagogía del Oprimido. Ediciones Tierra Nueva, Montevideo.

Jara, O (2010) Trayectos y búsquedas de la sistematización de experiencias en América Latina. 1959-2010. San José, Costa Rica. Ediciones del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Jara, O (2011) Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. Programa de Apoyo a la Sistematización –CEAAL.

Mejia, M.R. (2008). La sistematización empodera y produce conocimiento. Bogotá, Colombia. Ed. Desde Abajo.

Mendonca, S. (2012) Presentación PPT “Aprendizaje y Conocimiento”. Versión no publicada.

Silva, R. (2012). Sentido de la práctica sistematizadora en la educación superior. Revista Praxis & Saber Volumen 1, N° 5.

Tapella, E.P. y Rodríguez-Bilella (2012) Artículo “Evaluación y aprendizaje desde la práctica: la sistematización de experiencias” en Revista Knowledge Management forDevelopmentJournal 10(1): 52-65