

GUÍA PARA LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS



IICA







GUÍA PARA LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación
SEDE CENTRAL, COSTA RICA
SEPTIEMBRE DE 2022

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2022



Guía para la capitalización de experiencias
por [IICA](#) se encuentra publicado bajo
Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir
igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: María Andrade Abdo
Corrección de estilo: Olga Vargas

Guía para la capitalización de experiencias/ María Andrade Abdo, Federico
Sancho Guevara, Hombray Taylor Hernández. San José, C.R.: IICA, 2022.
95 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9273-020-8

1. Capitalización de experiencias 2. Gestión del conocimiento 3.
Dirección de proyectos 4. Estudio del trabajo I. IICA II. Título

AGRIS
A50

DEWEY
658.403 4

Las ideas, las formas de expresión y los planteamientos de este documento son propios del autor (o autores), por lo que no necesariamente representan la opinión del IICA ni juicio alguno de su parte sobre las situaciones o condiciones planteadas.

San José, Costa Rica
2022

ÍNDICE

Introducción	i
En qué consiste la guía.....	ii
Perfil del interesado.....	iii
Sobre los compiladores de esta guía	iii
1. La gestión del conocimiento como marco general: una visión práctica	1
2. La importancia de la capitalización	5
2.1. Definición de la capitalización de experiencias	6
2.2. ¿Qué no es capitalización de experiencias?	8
2.3. Beneficios de la capitalización de experiencias	9
2.4. Responsables de la capitalización de experiencias.....	11
2.5. Principios de la capitalización de experiencias	12
2.6. Capitalización de experiencias y otros procesos.....	13
2.7. Promoción del proceso de capitalización de experiencias	14
2.8. Ciclo de la capitalización de experiencias	16
2.8.1. Primer momento: Preparación	18
2.8.2. Segundo momento: Implementación	19
2.8.3. Tercer momento: Generación del cambio	21
3. La organización de la capitalización	22
3.1. Planificación de la capitalización	22
3.2. Participantes.....	23
3.3. Equipo facilitador	24
3.4. Conociendo a los participantes	24
4. La capitalización de las experiencias.....	25

Momento 1: Preparación.....	25
Paso 1. Enmarcar la experiencia	26
Paso 2. Planificar la capitalización de la experiencia.....	31
Momento 2: Implementación.....	35
Paso 3. Reunir y organizar la información	35
Paso 4. Analizar	41
Paso 5. Documentar.....	44
Paso 6. Compartir	46
Momento 3: Generación del cambio	49
Paso 7. Adoptar, adaptar y ampliar	49
Paso 8. Institucionalizar	56
Anexos	59
Anexo 1. Ejercicio propuesto: Con miras al futuro	59
Anexo 2. Formato básico de presupuesto	60
Anexo 3. Ejemplo de plan de monitoreo y evaluación de la capitalización de experiencias	61
Anexo 4. Técnicas y métodos para la facilitación	62
Anexo 5. Organización para la capitalización de experiencias	65
Anexo 6. Sugerencias para la elaboración de un documento o guion	68
Referencias bibliográficas	69
Sobre el IICA	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ecosistema de la gestión del conocimiento.	2
Figura 2. Ciclo de la capitalización de experiencias: momentos y pasos	17
Figura 3. Información con valor agregado para generar conocimiento	36
Figura 4. Productos sugeridos para comunicar la capitalización	48

INTRODUCCIÓN

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) formó parte del equipo de diseño e implementación del proyecto Capitalización de experiencias para un mayor impacto en el desarrollo rural, implementado en Asia, África, América Latina y el Pacífico, en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y lo que fue el Centro Técnico para la Agricultura y Cooperación Rural (CTA), con el financiamiento del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA).

El enfoque del proyecto, más que generar teoría o debate entre las organizaciones y países participantes, era el de aprender con la práctica. Considerando las condiciones del entorno, cada instancia involucrada logró interpretar el proceso de capitalización de experiencias a partir de sus necesidades y de la implementación de las experiencias y prácticas que se capitalizaron.

Con el propósito de fomentar la metodología y desarrollar capacidades, dentro de los diferentes productos generados en el marco de este proyecto entre 2017 y 2018, se diseñó el curso Capitalización de experiencias para el aprendizaje continuo, que está disponible en varios idiomas desde el campus virtual de la FAO.

En el caso particular de América Latina, bajo el liderazgo del IICA, se organizó una serie de talleres de validación de contenidos y formación sobre capitalización de experiencias con organizaciones clave en Colombia, Costa Rica, Guatemala, Bolivia, Paraguay, Chile, Uruguay y Perú. Desde ese entonces el tema de capitalización de experiencias forma parte de la agenda del Instituto y de algunos de los proyectos que implementa, lo que reconoce, en esta metodología, una forma práctica de gestionar conocimientos y de agregar valor a futuras intervenciones.

Desde su puesta en marcha, cientos de nuevos campeones¹ de la capitalización se han formado en los últimos años.

¹ Personas que se han formado en la metodología de capitalización de experiencias y que la promueven.

¿EN QUÉ CONSISTE LA GUÍA?

El material que se presenta en esta guía considera elementos valiosos de la versión en inglés del documento Capitalización de experiencias para el aprendizaje y la mejora continua en las organizaciones: una guía para facilitar el proceso, elaborado por Laura Eggens y Jorge Chávez-Tafur (2019). De la misma forma, rescata la estructura, el método y los instrumentos del curso en línea, ajustados a partir de la experiencia de la Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación del IICA en los procesos de formación y facilitación de la capitalización de experiencias en países del hemisferio americano.

Cabe indicar que, más que poner énfasis en la facilitación del proceso, como lo hace el documento referido, la presente guía establece un respaldo didáctico al proceso de formación virtual o presencial, de manera que el público interesado pueda conocer sobre la metodología, y el público participante en procesos de capacitación tenga un respaldo documental para resolver dudas, aclarar conceptos o ampliar sus conocimientos en la materia.

La “capitalización de la experiencia” se refiere al proceso mediante el cual se describe y analiza en detalle un proyecto o programa específico (o “una experiencia” en general), y del cual se extraen lecciones, se comparten y se utilizan para mejorar las intervenciones de desarrollo. Es un enfoque que ayuda a identificar innovaciones y prácticas específicas, y a comprender las razones detrás del éxito o el fracaso (CTA, s. f. b).

Con base en los aprendizajes conseguidos a lo largo de estos años, esta guía se centra en orientar, organizar y apoyar los procesos de capitalización de experiencias presenciales o en línea, así como en apoyar los esfuerzos de institucionalización de la metodología de capitalización de experiencias.

La guía se ha organizado en cuatro secciones. La primera parte del documento tiene que ver con un encuadre breve sobre gestión del conocimiento y la relación con una metodología como esta que aporta a nutrir este proceso dentro de las organizaciones. La segunda parte se refiere a la importancia de la capitalización de experiencias para las

organizaciones. La tercera parte explica en detalle las diferentes etapas sugeridas para capitalizar y realizar los ejercicios prácticos y, por último, la cuarta parte contiene los abordajes más apropiados para facilitar procesos de capitalización de experiencias.

PERFIL DEL INTERESADO

La metodología está diseñada para respaldar el trabajo de todos los profesionales que participan en la reflexión, el aprendizaje y el intercambio en torno a las lecciones de su trabajo, ya sea como parte de un amplio esfuerzo de gestión del conocimiento o como una actividad independiente relacionada con el aprendizaje o la efectividad institucional. Estas personas pueden trabajar en una variedad de entidades, que pueden incluir: organizaciones internacionales, organismos donantes, entidades multilaterales, organizaciones no gubernamentales (ONG), institutos de investigación y gobiernos nacionales o locales.

No se requieren conocimientos técnicos específicos; sin embargo, es recomendable acompañar la guía con un proceso de formación pedagógico por parte de expertos. Vale aclarar que en algunas lecciones se requiere que los usuarios cuenten con capacidades básicas en planificación.

Por ello, se proponen como criterios mínimos de selección de técnicos y funcionarios para participar en el proceso, los siguientes:

- Ser actores involucrados en asistencia técnica, ejecución de proyectos o acciones;
- Estar disponibles para internalizar y aplicar la capitalización de experiencias;
- Formular e iniciar la implementación de un plan de capitalización de experiencias;
- Contar con el tiempo necesario para participar activamente en el proceso de formación y de aplicación de conocimientos.

En el caso de los interesados en el proceso de facilitación, lo recomendable sería orientarse a través del documento de Eggens y Chavez-Tafur.

SOBRE LOS COMPILADORES DE ESTA GUÍA

La estructura, organización y redacción de este documento corresponde al equipo de la Gerencia de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación del Instituto, a partir de las experiencias de capacitación en esta materia, específicamente a María Andrade, Federico Sancho y Hombray Taylor.



1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO MARCO GENERAL: UNA VISIÓN PRÁCTICA

Un primer elemento para destacar cuando se habla de organizaciones modernas y de la evolución en la tipología del trabajo (menos rutinario y más complejo o imprevisible) colaborativo y basado en una mejora continua es la necesidad de comprender mejor cómo llevar a los equipos humanos al cumplimiento de su misión, objetivos y resultados. La importancia del capital intelectual, es decir, el conocimiento de todas las personas colaboradoras, los contactos, los sistemas y los procesos, entre otros intangibles, es igual de importante que el capital financiero, los presupuestos, las inversiones y la liquidez, ya que son vitales como ventaja competitiva y valor público de una entidad. Aquellas organizaciones que potencien aún más ese capital intelectual o saquen mayor provecho del conocimiento para generar su valor serán reconocidas como organizaciones inteligentes.

DIFERENTES DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto. A lo largo de tiempo, esta acumulación de experiencias y aprendizajes sirve para construir una base de conocimiento compartido con el potencial de facilitar la ejecución del trabajo y acelerar la innovación (BID, 2020).

El conjunto de procesos, instrumentos y comportamientos que conectan a las personas y las motivan a generar, utilizar y difundir buenas prácticas, conocimientos y competencias especializadas para contribuir a la eficiencia, la credibilidad y la eficacia en términos de desarrollo (FIDA, 2019).

Los conceptos de conocimiento (saber, saber hacer, teoría puesta en práctica o cúmulos de experiencias que deben llegar al lugar adecuado en el momento correcto) parecen ser vagos para comprenderlo y más aún cuando se mezclan con otros como gestión del conocimiento. Una definición simple de este concepto que resulta muy práctica es la de INFORMACIÓN PUESTA EN ACCIÓN.

El reto es cómo una organización sabe lo que sabe, usa lo que sabe y aprende más de lo que ya sabe y esto se asociará a las tres C que explicaremos más adelante.

Luego de varias décadas de hablar de gestión del conocimiento, se identifican enfoques y generaciones diferentes:

- a. Los inicios de los 90 tuvieron una primera ola más asociada a los sistemas y las plataformas tecnológicas o informáticas.
- b. Luego, se priorizó la visión de la bibliotecología y de la gestión de los contenidos, reconociendo que solo las computadoras sin el contenido no resultaban suficientes.
- c. En la primera década del siglo XXI se incluyeron los elementos de comunicación y facilitación,

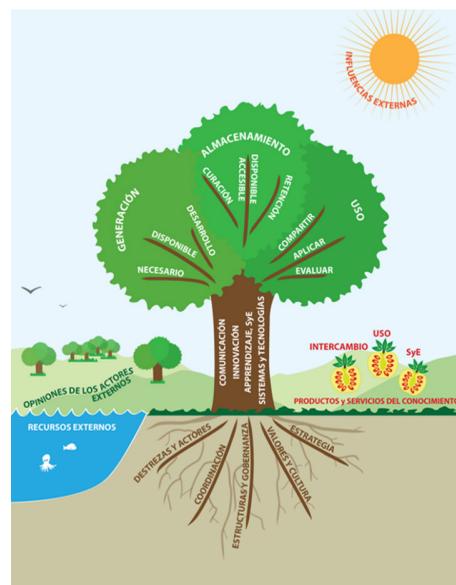
pensando en que con estos medios sería más simple mejorar las conexiones entre las personas. Con tecnología y contenido, lo que resultaba necesario era facilitar y comunicar mejor a las personas.

d. Luego se relacionó con elementos de educación, capacitación o incluso de monitoreo y evaluación (MyE), variables que han existido por años y que en el mundo de la gestión del conocimiento se asocia cada vez más a los procesos de aprendizaje.

e. Más recientemente se acuñó un concepto de ecosistema (Co-capacity, 2014), que aborda una mayor complejidad en la interacción de conceptos y elementos, tal como lo expresa la figura 1, con los enfoques tecnológicos, de información y de talento humano ya citados, pero que resalta también el proceso de aprendizaje y otros elementos más ocultos

en las organizaciones como son la cultura, los valores, las estrategias, la coordinación, la estructura y la gobernanza, entre otros.

FIGURA 1. ECOSISTEMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.



Fuente: Tomado de Co-Capacity 2015.

Lo interesante de este último enfoque es que incluye elementos de contexto, motivaciones, liderazgos y aspectos estructurales y culturales que son piezas claves dentro de una estrategia efectiva de gestión del conocimiento. Las especializaciones tecnológicas, de información, de educación y de comunicación son entonces complementarias a un esfuerzo integral.

El árbol del conocimiento desde esa parte más oculta (las raíces) hasta lo más visible (la copa), relacionado con el almacenamiento, el uso y la generación, se conecta con un flujo vivo de las organizaciones que se produce gracias a los esfuerzos de comunicación, MyE, aprendizaje y sistemas orientados a la innovación. De esta forma, los objetivos de la gestión del conocimiento se logran a partir de procesos que provoquen una mayor captura de conocimientos para compartirlos, una mejor conexión entre personas y los motivos que los llevan a trabajar de forma conjunta para cumplir objetivos superiores o que promuevan una cultura de creación de conocimientos que generen efectividad en las organizaciones (hacer cada vez mejor el trabajo).

Para el IICA la definición más concreta de gestión del conocimiento es “Información puesta en acción”, es decir, a partir de la información que se comparte en tiempo y forma oportuna se generan cambios positivos atribuibles a esa acción. Para lograr poner en práctica este concepto, se presentan tres estrategias “C” como rutas efectivas orientadas a gestionar el conocimiento crítico:

- Colección,
- Conexión y
- Creación.

Una organización con mejores características para gestionar su conocimiento requiere:

- a. El compromiso de los líderes,
- b. Equipos de personas interesadas en compartir conocimientos,
- c. Una base de información útil,
- d. Una cultura de confianza y reconocimiento,
- e. Procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje claros,
- f. Un buen uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y
- g. Capacidad para pausar y desarrollar espacios de reflexión.

Una organización que ha definido como estratégica la gestión del conocimiento y cuenta con una cultura de apoyo hacia el aprendizaje encuentra unas tareas o rutinas muy concretas en cada una de las estrategias “C” mencionadas:

- a. **Colección:** auditoría de conocimiento crítico, construcción de repositorios digitales y recuperación de memoria, intranets de aprovechamiento de bibliotecas, lineamientos editoriales, licencias Creativos Comunes o de acceso abierto, uso de bases de datos científicos, redacción técnica-científica e inventario de patentes.
- b. **Conexión:** procesos de selección del talento humano, inducción del personal, trabajo en red, comunidades de práctica, sesiones de intercambio o diálogo, directorios de quién es quién, planes de incentivos, difusión y aprovechamiento de líderes o campeones del conocimiento.
- c. **Creación:** procesos de formación, ferias de intercambio, evaluación y capitalización de experiencias.

La operación de este tipo de actividades redundará en un ambiente de trabajo más productivo, de mayor confianza, un uso más eficiente de la tecnología y vías de aprendizaje y tiempos de respuesta más cortos, entre otros.

ADAPTAR: 3. tr. Modificar una obra científica, literaria, musical, etc., para que pueda difundirse entre público distinto de aquel al cual iba destinada o darle una forma diferente de la original.

ADOPTAR: 3. tr. Recibir, haciéndolo propio, un parecer, un método, una doctrina, etc., que han sido creados por otros.

AMPLIAR: 1.tr. Extender, dilatar.

Fuente: Tomado de RAE 2022.

En este contexto, la capitalización de experiencias se puede concebir como un proceso o un ejercicio que da sentido práctico a un proceso más global de gestión del conocimiento. De manera pragmática se conectan y comparten elementos esenciales como la recolección, el análisis y la sistematización de la información, la identificación y la conexión entre las personas que participan en una experiencia (protagonistas, propietarios de los procesos y actores externos con interés en la experiencia) en un marco ampliamente participativo e incluyente, mediante los cuales se comparten experiencias y conocimientos y se reflexiona de manera crítica y propositiva, lo que a la vez promueve un ambiente para crear, intercambiar, compartir, difundir y aprovechar los

conocimientos colectivos para la acción, con un enfoque que complementa y enriquece los procesos de adaptación, adopción y ampliación a partir de la experiencia particular.

Por medio de la capitalización de experiencias se identifican, validan y documentan aprendizajes y buenas prácticas, que tienen un potencial de adaptación, mejora, réplica o ampliación, con el fin de lograr un impacto mayor en la población objetivo de una intervención o proyecto.

2. LA IMPORTANCIA DE LA CAPITALIZACIÓN

Una experiencia² se compone de los éxitos y fracasos que se van acumulando en el día a día y que, de acuerdo con la actitud con que se asumen, pueden representar aprendizajes y lecciones de los logros alcanzados o los fracasos para no volver a cometer los mismos errores, aprovechar mejor las futuras oportunidades o asumir riesgos y previsiones. Ahora bien, no siempre se toma el tiempo para reflexionar y valorar los diferentes matices de nuestras experiencias, sobre todo cuando se trata de asuntos laborales que normalmente tienen un inicio y un fin muy marcado.

Acá es donde la capitalización de experiencias tiene lugar. Entonces, ¿qué significa capitalizar una experiencia? ¿Para qué sirve? En términos sencillos, se entiende como el proceso a través del cual una experiencia es identificada, validada y documentada, lo que, con objetivos claros, conduce a un aprendizaje de lecciones, a la identificación de buenas prácticas potenciales y a su posterior adopción. Mediante este enfoque las prácticas pueden ser adaptadas y mejoradas para ser adoptadas por otros y ampliadas, a fin de causar un impacto mayor.

Esta respalda la creación de conocimientos que luego pueden ser compartidos ampliamente. Como proceso colectivo, ayuda a un equipo a examinar su propia práctica, a aprender de ella y, como resultado de este proceso de aprendizaje, a mejorar su práctica. Compartir las lecciones principales con personas externas contribuye a que otros proyectos, programas u organizaciones mejoren o adapten su trabajo o a que eviten reinventar la rueda. Aunque no siempre es aplicado de manera minuciosa y sistemática, un proceso de capitalización de experiencias suele formar parte de la estrategia de gestión del conocimiento de una organización y requiere esfuerzos de comunicación y, en cierto grado, de incidencia política apropiada.

Por medio de la aplicación de este proceso, una organización o un grupo de personas con intereses comunes pueden responder más rápida y eficazmente a los diferentes tipos de oportunidades, limitaciones, crisis y cambios que surgen. Una mayor eficacia puede reducir costos, ahorrar tiempo y fortalecer los conocimientos especializados de las organizaciones o de los individuos.

En resumen, la capitalización constituye un procedimiento formal para aprender en el presente del pasado y para el futuro. Los beneficios pueden incluir desde un nivel más alto de satisfacción en el trabajo hasta un grado mayor de eficiencia en el ámbito institucional, incluyendo la capacidad individual para que cada persona saque mayor provecho de su conocimiento y capacidad de acción.

2. En el Diccionario de la lengua española (RAE 2022) aparecen estas acepciones: “Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo”; “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo”; “Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas”; y “Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona”. Consultado 25 may. 2022.

2.1. DEFINICIÓN DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Al considerar como base el comportamiento humano natural, la capitalización de experiencias tiene raíces ideológicas diversas y profundas. Parte de la perspectiva de que las personas siempre miran hacia el pasado para aprender de sus experiencias.

Pierre de Zutter (2009)³ describe la capitalización de experiencias como el “Paso de la experiencia a los conocimientos compartibles”, por lo cual muchos profesionales reconocen la importancia de este proceso.

Numerosos movimientos filosóficos han contribuido a la capitalización de experiencias. Paulo Freire (1921–1997)⁴ fue un educador y filósofo brasileño, quien en 1968 publicó la influyente obra *Pedagogía del oprimido*, en la que rechaza la “educación bancaria” que trata al estudiante como un recipiente vacío que debe ser llenado con conocimientos. En lugar de ello, Freire sugería que cada individuo, con sus propios intereses, pericia y conocimientos, era un cogenerador de conocimientos en el proceso de aprendizaje. Las ideas de Freire se hallan en la tradición de filósofos como Platón, Kant y Hegel, quienes consideraban la libertad y la autodeterminación como reales e importantes. El aprendizaje participativo promovido por Freire constituye un elemento esencial de la capitalización de experiencias.

David A. Kolb es un filósofo y teórico de la educación que se enfoca en el aprendizaje empírico y junto con Ronald E. Fry, en 1975, desarrollaron el “modelo de aprendizaje experimental”⁵. De acuerdo con Ferreiro (s. f.:8), ambos autores sostienen que:

“El aprendizaje, el cambio y el crecimiento son favorecidos en un proceso que comienza con: 1) una experiencia de ‘aquí y ahora’ seguida de 2) recolección de datos y observación sobre la experiencia. Posteriormente, 3) los datos se analizan y las conclusiones del análisis se retroalimenta a los actores para que puedan utilizarlos y 4) modificar su comportamiento y elección de nuevas experiencias”.

Kolb y Fry hacen hincapié en que el ciclo de aprendizaje es un proceso continuo e iterativo, que puede iniciar en cualquiera de esos cuatro puntos. Además, identifican cuatro estilos básicos de aprendizaje. Diez años más tarde, Kolb (1984:38) aportó una definición práctica de aprendizaje como el “Proceso mediante el cual los conocimientos son creados por medio de la transformación de la experiencia”. Este énfasis en la transformación de la experiencia en conocimientos y en un ciclo iterativo de aprendizaje hace que el trabajo de Kolb y Fry influya directamente en el desarrollo de la capitalización de experiencias.

3. Véase: <https://www.youtube.com/watch?v=nFv75pR0tHw>. Consultado 19 feb. 2022.

4. Véase: <https://www.youtube.com/watch?v=KotQPaV1smE>. Consultado 19 feb. 2022.

5. Véase: https://www.researchgate.net/profile/David-Kolb-2/publication/238759143_Toward_an_Applied_Theory_of_Experiential_Learning/links/57d2add208ae0c0081e25093/Toward-an-Applied-Theory-of-Experiential-Learning.pdf. Consultado 5 mar. 2022.

La capitalización de experiencias tiene su fundamento en conceptos conocidos bajo diversos nombres, con diversas raíces de pensamiento:

- a. En el entorno europeo francófono, se acuñó el término **capitalisation d'expériences**, que hace una distinción entre la documentación, la capitalización y la utilización de las experiencias (Feuvrier et al., 2014)
- b. En América Latina, el Instituto ha empleado más comúnmente el concepto de **sistematización**, entendido como el proceso en el que se intercambian lecciones entre diferentes grupos, a fin de reflexionar sobre las prácticas, comprenderlas y adquirir conocimientos o teoría a partir de una práctica específica. Esta actividad forma parte de un ciclo continuo de aprendizaje basado en el diálogo grupal (Ministerio de Educación Chile, sin fecha).
- c. En el mundo angloparlante es más común el concepto de **documentación de procesos y reflexión continua**, entendido como la colección, la recopilación, el análisis y la comunicación de experiencias en formas apropiadas al contexto (Solé-Llussa et al., 2018).

Cada momento de la vida, ya sea con aspectos estructurados, como con elementos cotidianos, el ser humano aprende de la experiencia acumulada. La capitalización de experiencias está centrada en un interés común: volver la vista atrás y examinar lo que hicimos en el pasado, a fin de mejorarlo en el futuro. Ello nos permite tomarnos un tiempo para efectuar un análisis crítico de nuestra experiencia y aprender de nuestros éxitos y fracasos.

La capitalización de experiencias es una herramienta poderosa que nos ayuda a ver y entender los conocimientos desarrollados en nuestro trabajo, para, posteriormente, compartirlos con los demás. Entonces, la definición más completa es:

La capitalización de experiencias es un proceso sistemático, iterativo y participativo a través del cual una experiencia es sistematizada, analizada y documentada, lo que produce conocimientos que pueden ser compartidos y utilizados para generar cambios.

Al desagregar los conceptos de la definición anterior, obtenemos los siguientes elementos:

Capitalización. Si se define capital como cualquier cosa que pueda aumentar la facultad de una persona u organización para desempeñar acciones que le generen algún tipo de utilidad (económica, financiera, conocimientos), la capitalización de experiencias genera capital a partir de la experiencia en forma de conocimientos compartibles. Las personas aprenden de sus actividades o de lo que ocurre a su alrededor, independientemente de si obtienen o no los resultados esperados.

Experiencias. Se refiere a un acontecimiento, algo que les sucede a las personas y lo que aprenden de ello cuando tiene lugar. La implementación de un proyecto, programa o acción constituye una experiencia, tal como lo son las emociones, los sentimientos o las impresiones de quienes participaron en ella.

Proceso sistemático. Es una actividad metódica que se efectúa de acuerdo con un plan o sistema. La capitalización de experiencias sigue una metodología clara y estructurada que garantiza que se presta suficiente atención a cada paso del proceso, a fin de obtener los resultados esperados.

Proceso iterativo. La capitalización reconoce la repetición como un medio para la mejora continua, de manera que gradualmente se desarrollan mayores niveles de eficiencia en la gestión del conocimiento. Como un proceso no lineal, una vez finalizada cada etapa, el equipo debe revisar si se requiere realizar cambios o ajustes a las primeras etapas.

Proceso participativo. La participación es uno de los elementos centrales de la capitalización de experiencias como una forma de darles voz a todos los actores, pasivos y activos del proceso, involucrándolos en el proceso de análisis y documentación para lograr un grado mayor de objetividad en los resultados y el desarrollo de las capacidades de los participantes.

Experiencia analizada. Al margen de partir de la experiencia, su capitalización es más que una simple identificación, para centrarse en entender lo que ocurrió y descubrir por qué. Esto se hace mediante filtros de análisis que servirán de prueba ácida⁶ para asegurar la viabilidad y calidad de la experiencia para su capitalización.

Experiencia documentada. La documentación es el proceso de transformación de las percepciones descubiertas por medio del análisis de la experiencia en productos de comunicación útiles. Esta etapa debe ser participativa, a fin de asegurar la objetividad y el desarrollo de las capacidades de los participantes.

Conocimientos. El campo de la gestión del conocimiento ha generado un amplio debate sobre lo que es exactamente el conocimiento. En el contexto de un proceso de capitalización de experiencias, los conocimientos generados suelen adoptar la forma de lecciones aprendidas y buenas y prometedoras prácticas o innovaciones.

Conocimientos compartidos. Es fundamental incorporar estrategias efectivas para compartir e intercambiar conocimientos adquiridos antes, durante y después del proceso de capitalización.

Generación de cambios. El cambio es el objetivo central de cualquier proceso de capitalización de experiencias. Este puede suceder de distintas formas o en diferentes escalas, pero debe responder a las expectativas planificadas para asegurar su sostenibilidad y factibilidad.

2.2. ¿QUÉ NO ES CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS?

Si bien hasta acá se ha comprendido el significado y valor de la capitalización de experiencias, también es muy importante reconocer qué no es capitalización de experiencias:

6. Un indicador financiero de liquidez mediante el cual se determina la capacidad de una empresa para responder a sus obligaciones en el corto plazo, identificando si cuenta con los recursos necesarios para ello. En este caso, los filtros de análisis o criterios que se definen para identificar la viabilidad y calidad de una experiencia deben permitir valorar que ésta tenga las condiciones para su capitalización y aprovechamiento.

- a. **No es una evaluación** que comprueba el cumplimiento de objetivos y resultados esperados y ofrece recomendaciones. En la capitalización de experiencias no se juzga, sino que se analizan y documentan las percepciones y se consideran los motivos del cumplimiento o el incumplimiento de lo planificado con un enfoque participativo.
- b. **No es una investigación** que resuelve un problema, identifica un desafío y propone una solución para enfrentarlo, que luego implementa y prueba con el objetivo de refinar el proceso hasta el punto en el que el problema es resuelto. La capitalización de experiencias no inicia con un problema, una hipótesis teórica, o una solución, sino más bien parte de la propia experiencia.
- c. **No es un análisis documental de fuentes relativas** a una experiencia, sino que va más allá de una revisión documental, buscando comprender lo que sucedió, cuándo y por qué, e incluye un análisis más profundo por parte de los mismos actores.
- d. **No se resume en una sistematización** de la experiencia, donde se organizan los distintos elementos de esta en cierto sistema y se dejan ahí o se publican. Más bien, como parte integral del proceso, la capitalización de experiencias aprovecha estos insumos de las sistematizaciones para transformarlos en aprendizajes aprovechables por los participantes y otros actores.
- e. **No se trata de comunicación empresarial** enfocada en mensajes positivos con el objetivo de informar. En la capitalización de experiencias los materiales son producidos de forma participativa por los actores que tomaron parte en las experiencias. Los productos son conocimientos objetivos, entre los que se incluyen los éxitos y los fracasos, y el objetivo es compartir las lecciones aprendidas y cambiar las prácticas de desarrollo.

2.3. BENEFICIOS DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

La capitalización de experiencias es una herramienta que ayuda a ver y a entender los conocimientos desarrollados, para poder compartirlos. Se centra en un interés común que consiste en volver la vista atrás y examinar lo realizado, a fin de mejorarlo en el futuro y así efectuar un análisis crítico de nuestra experiencia y aprender de nuestros éxitos y fracasos.

Los conocimientos pueden mejorar nuestro propio trabajo y el de otros a través de la generación de cambios, orientando la adopción, la adaptación y el aumento proporcional de las buenas prácticas.

Como proceso colectivo, ayuda a examinar la práctica, a aprender de ella y a mejorarla. Compartir las lecciones aprendidas a lo interno y externo a la organización contribuye al mejoramiento continuo del desempeño.

Algunos de los beneficios obtenibles mediante la capitalización de experiencias se pueden agrupar en los siguientes cinco campos:

- a. Incrementar el aprendizaje;
- b. Evitar la pérdida de conocimientos;
- c. Aumentar la eficiencia y la eficacia;
- d. Generar o provocar cambios;
- e. Formar equipos y redes.

Uno de los principales beneficios de un proceso de capitalización de experiencias es que puede ayudar a proporcionar evidencia y respaldar los esfuerzos de promoción. Al mismo tiempo, diferentes documentos muestran que tanto las capacidades como las relaciones colaborativas de los involucrados en el proceso se fortalecen como resultado de su participación.

Fuente: Elaborado con base en CTA, s. f.

a. Incrementar el aprendizaje

Contribuye a que los miembros del equipo y otros actores aprendan y comprendan mejor sus actividades y entiendan cómo sus futuras acciones podrían ser mejoradas. Este aprendizaje basado en la reflexión abierta y transparente cobra un significado especial cuando diversos actores participan.

Un proceso de capitalización puede contribuir para darle más utilidad y sentido a la información disponible generada a partir de un proyecto o intervención, así como para aprender a reconocer los errores como parte natural del proceso de aprendizaje. Sirve también para incrementar la capacidad de resiliencia ante los cambios abruptos o esperados, así como para valorar las acciones correctivas, planificar los ajustes y determinar tendencias o relaciones causa-efecto y, como resultado, para planificar el rumbo a seguir entre niveles de incertidumbre.

b. Evitar la pérdida de conocimientos

Cuando las experiencias positivas y negativas no son analizadas, documentadas ni compartidas apropiadamente, los conocimientos generados pueden perderse, lo que limita el aprovechamiento de la experiencia institucional y el uso de los recursos bajo un esquema para la mejora continua. La capitalización de experiencias previene que el conocimiento se quede perdido en el territorio de influencia y lo pone a disposición de los usuarios y clientes externos. Habilita espacios de tiempo para tratar y considerar los conocimientos y el aprendizaje por encima de los resultados y los productos. La generación de productos de comunicación que generen cambios es una prioridad. Es muy importante rescatar las prácticas que funcionaron y las que no, tratando de rescatar los factores de éxito o fracaso.

c. Aumentar la eficiencia y la eficacia

Un proceso de capitalización de experiencias puede aumentar la eficiencia y la eficacia del equipo y sus intervenciones, ayudándole a aprender de sus errores y fracasos y a adaptar y mejorar sus intervenciones; a evitar y reducir los errores en el futuro, como resultado de un proceso de constante reflexión y aprendizaje; a identificar y adoptar innovaciones a mayor escala; a fortalecer las capacidades de los actores por medio de su participación en el proceso; y a mejorar el establecimiento de redes de actores a través de un proceso participativo.

d. Generar o provocar cambios

La capitalización de experiencias contribuye a generar cambios mediante la presentación de pruebas de éxitos y fracasos. Los conocimientos generados pueden ser incorporados en planes e intervenciones futuras, y las nuevas prácticas pueden ser adoptadas, adaptadas y ampliadas más adecuadamente, lo que mejoraría la eficacia, la eficiencia y el impacto del trabajo en el futuro.

Realizar pausas en la dinámica individual, de grupos u organizaciones permite reflexionar. Estas constituyen el vehículo ideal para abrir espacios de diálogo que provoquen nuevas formas de comprender por qué suceden las cosas y cómo a partir de las experiencias podemos hacerlo de manera diferente.

La capitalización ayuda a pensar en una forma más crítica y objetiva para extraer las lecciones aprendidas de manera participativa; de esta forma se pueden ampliar o escalar las intervenciones, incrementando los impactos esperados.

Evidencias documentadas de lo que funciona y lo que no pueden contribuir a convencer a las autoridades para unirse y tomar decisiones y para ejercer influencia en los formuladores de políticas. Los productos generados también pueden servir para convencer a donantes y financistas multilaterales del desarrollo.

e. Formar equipos y redes

La interacción con otros actores beneficia a quienes toman parte en un proceso de capitalización de experiencias, ya que cada proceso conduce a un intercambio de ideas, la conformación de nuevas redes, la cooperación y un mejor conocimiento entre los miembros del equipo.

El proceso de capitalización de experiencias puede aumentar la conciencia sobre los desafíos en el campo y los avances logrados y contribuir a que diversos actores se mantengan en contacto. Aunque resultan difíciles de medir, las conexiones en un proceso de reflexión colectiva pueden conducir a la comprensión común de un problema y a fomentar el entendimiento entre colegas de diferentes tipos e incluso de distintas geografías.

2.4. RESPONSABLES DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Por tratarse de un proceso participativo, identificar quiénes deben unirse al proceso es un paso importante, ya que garantiza una participación eficaz de principio a fin por parte de los distintos actores. Al respecto, se desprenden los siguientes roles en un proceso de capitalización de experiencias:

- a. Protagonistas de la experiencia:** Son quienes han tomado parte en ella y sus actividades y han contribuido a la obtención de resultados.
- b. Protagonistas del proceso:** Son los que inician y coordinan el proceso de capitalización de experiencias, asegurando su impulso y realización.

- c. **Personas externas:** Son quienes están familiarizadas con el contexto o las actividades que se analizan en el marco de la experiencia. Con estos conocimientos estas personas pueden contribuir a su análisis.
- d. **Promotores:** Son los que ayudan a garantizar que seguir los pasos de la capitalización conduce a la obtención de los resultados esperados. Estas personas facilitan el proceso.

Aunque se trata de un proceso participativo, se recomienda que haya un responsable principal, quien normalmente iniciará y desempeñará funciones de coordinación a medida que el proceso avanza. A continuación se presentan los diferentes perfiles profesionales que pueden cumplir con ese papel:

- a. **Funcionarios técnicos:** Pueden utilizar la capitalización de experiencias para adquirir una comprensión más profunda y amplia de su práctica. Esto les permitirá compartir las lecciones aprendidas, mejorar su práctica e identificar innovaciones y alternativas prometedoras. Además, les ayudará a comunicar la práctica a quienes están considerando adoptarla, adaptarla o ampliarla.
- b. **Líderes de equipo:** Pueden emplear la capitalización de experiencias para comprender mejor las capacidades y la dinámica de esta y sus intervenciones. Este proceso será útil para identificar buenas o prometedoras prácticas e innovaciones. Los resultados proporcionarán evidencia que fortalecerá sus esfuerzos de promoción.
- c. **Profesionales de MyE:** Uno de los elementos más importantes de la gestión de una organización es su sistema de MyE. La capitalización de experiencias debe estar vinculada a estas actividades en dos formas: 1) utilización de los resultados del MyE como insumos y 2) mejoramiento del sistema de MyE con los resultados del proceso de capitalización. Este vínculo reviste una importancia particular cuando se usa la teoría del cambio en la evaluación.
- d. **Profesionales en comunicación:** Pueden ayudar sistemáticamente a documentar los insumos de los actores no solo por escrito, sino también por medio de fotografías, material en video y audio o entrevistas. Pueden mantenerse cerca de la experiencia de campo y respaldar la comunicación participativa, conocida también como comunicación para el desarrollo.
- e. **Profesionales de gestión del conocimiento:** Pueden desempeñar una función importante, ya que sus conocimientos sobre facilitación, procesos participativos y colaboración son muy pertinentes en todos los pasos del proceso.

2.5. PRINCIPIOS DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

La capitalización de experiencias se fundamenta en los siguientes principios:

- a. **Es participativa.** Mediante la inclusión de múltiples actores en todas las etapas del proceso, se aumenta la objetividad de los conocimientos generados y se desarrolla un sentido más amplio de la propiedad en el proceso y sus resultados. Se deben buscar dinámicas y metodologías que permitan a todos los actores expresar sus opiniones para

que los productos sean integrados a partir del sentir y pensar del colectivo.

- b. Es sensible al género.** Las experiencias y los conocimientos desde la perspectiva de cada género son diferentes, ya que estos experimentan los acontecimientos de forma distinta, por lo que la metodología debe ser sensible a esta realidad, de manera que no se pierdan elementos valiosos del proceso.
- c. Está condicionada a un contexto temporal.** Los procesos de capitalización son todos diferentes. El equipo debe tomarse un tiempo para considerar el contexto y la historia, además de los efectos que estos pueden tener en el proceso. Según este principio, deberá pensar más profundamente en su propio contexto e historia. Aunque este proceso puede llevar tiempo, sus resultados pueden ser muy satisfactorios.
- d. Su objetivo es aprender de la realidad.** Considerando que los resultados obtenidos pueden variar de los esperados, es fundamental reconocer que la teoría difiere de la práctica y que las diferencias entre los objetivos y los resultados constituyen una oportunidad para desarrollar nuevos conocimientos. A partir de las experiencias se pueden llenar esos vacíos de información para mejorar la planificación y la implementación en el futuro.

2.6. CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS Y OTROS PROCESOS

La capitalización de experiencias no tiene que verse como algo independiente o externo con respecto a las actividades que generalmente se desarrollan en las instituciones u organizaciones; por el contrario, puede incorporarse de manera natural, por ejemplo, en los procesos de:

- a. Desarrollo de capacidades:** La capitalización permite identificar vacíos en el desarrollo de capacidades en el ámbito institucional o en el individual.
- b. Monitoreo y evaluación:** Los resultados de MyE pueden servir de base para la identificación de experiencias potencialmente capitalizables; asimismo, los resultados de los procesos de capitalización pueden servir para mejorar los procesos de MyE. Por ejemplo, mediante ejercicios de MyE de proyectos y del desempeño institucional, se han identificado buenas prácticas y aprendizajes relevantes y, a partir de las recomendaciones definidas en los reportes, se han efectuado procesos de capitalización de experiencias que permitieron mejorar las prácticas y efectuar innovaciones de diversos tipos. Tales son los casos de iniciativas ejecutadas y administradas por el IICA, como son el proyecto Fondo de Acceso Sostenible a Energía Renovable Térmica, financiado por la Cooperación Alemana para el Desarrollo Internacional, que busca dinamizar la cadena del valor del mercado de las tecnologías de energía renovable térmica en el Perú; o de las iniciativas del Programa de Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria de Guatemala, financiado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, que procura fortalecer las capacidades de instituciones de investigación agropecuaria y de los consorcios de actores locales para participar en investigación aplicada en las cadenas priorizadas por región para apoyar el desarrollo agrícola y rural de los territorios.

- c. Gestión del conocimiento:** La capitalización de experiencias se fundamenta en los elementos clave de la gestión del conocimiento. Es un método práctico para recolectar información, conectar a las personas que participan en una experiencia y, junto con ellas, crear, intercambiar y difundir los conocimientos para la acción.
- d. Gestión de proyectos:** Las lecciones de los procesos de capitalización proporcionan información de utilidad para la formulación, planificación, ejecución y MyE de los proyectos.
- e. Comunicación:** Por medio de la capitalización pueden surgir contenidos de calidad que el equipo de comunicación puede ayudar a perfeccionar y distribuir.
- f. Investigación:** La capitalización puede ser usada en el marco de acciones de investigación para aprender lecciones que puedan ser incluidas en esta mientras se lleva a cabo o para desarrollar futuras investigaciones. Tal es el caso de iniciativas implementadas en el marco del programa Gestión del Conocimiento para la Adaptación de la Agricultura Familiar al Cambio Climático, desarrollado junto con el FIDA, con el objetivo de contribuir a que agricultores familiares en Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, República Dominicana y Bolivia sean más resilientes al cambio climático.

Reconocer todas estas conexiones puede ayudarnos a comprender los beneficios y el valor de la capitalización de experiencias para nuestro trabajo. El propósito de estos procesos, que, como se dijo, no necesariamente son independientes o aislados entre sí, sino que más bien se conectan entre sí, es evitar la pérdida de conocimientos. Esto se logra a través de la aplicación de una metodología de trabajo sencilla, pero cuidadosa en su planeación y ejecución, a fin de aprovechar y compartir el aprendizaje de estas experiencias, optimizar el uso de los recursos institucionales/ organizacionales (procesos más eficaces y eficientes) y aportar innovaciones para la mejora del desempeño en las acciones que cotidianamente se realizan durante la gestión de los proyectos, las iniciativas y los conocimientos, el fortalecimiento de capacidades y la ejecución de acciones de MyE.

2.7. PROMOCIÓN DEL PROCESO DE CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Para sacarle el mayor provecho al proceso de capitalización de experiencias se recomienda involucrar a la mayor cantidad de protagonistas, actores e interesados potenciales. Es posible que, en un inicio, algunos no muestren interés o incluso sean negativos respecto del proceso. Ante esta opción, se han seleccionado algunos de los argumentos más comunes para resistirse a este enfoque, así como posibles abordajes para tratar de cambiar estas percepciones:

Crítica	Argumentos de importancia
Es opcional; se puede hacer más adelante.	<ul style="list-style-type: none"> • El temor o la pereza respecto de dedicar tiempo para exponer e intercambiar los aprendizajes (positivos y negativos), puede conllevar a la pérdida de oportunidad para rescatar información valiosa que puede utilizarse para mejorar el desempeño del personal y de la organización. • Si no se aprende de los errores ni se promueve ni se comparte el éxito, se pierden algunos de sus beneficios. Este es un aporte a la rendición de cuentas. • Si no se piensa en la capitalización desde el inicio, se corre el riesgo de perder información valiosa. Postergar este proceso resulta inconveniente.
Parece complicado y expone los errores.	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy intuitivo y estructurado. Ayuda a desarrollar el hábito de aprender haciendo, cambiando, probando y repitiendo. Con la práctica, se va mejorando la capacidad. • Es importante aprender de los errores para no volver a cometerlos, así como compartirlos para que otros aprendan de la experiencia sin tener que vivirla.
No hay tiempo, ni recursos, ni capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Puede formar parte de procesos en marcha (p. ej., de MyE o comunicación). • Puede comenzar poco a poco y adaptarse a las tareas actuales. • El costo de seguir cometiendo errores es más alto. • Constituye una práctica natural, que parte de las capacidades propias.

Tomar la decisión de emprender un proceso de capitalización de experiencias y llevar a cabo su planificación e implementación puede resultar más fácil si se conoce un proceso de este tipo que haya sido ejecutado anteriormente. A menudo las personas responden cuando encuentran algo de valor, por lo que conviene que los resultados de otros procesos sean compartidos entre los miembros de un equipo u organización. Esto puede suponer el intercambio de productos del conocimiento concretos o de las experiencias y el desarrollo de las capacidades de los participantes.

Hay que tener apertura a fin de crear espacios para la discusión de ideas, sin temor a objeciones o críticas directas y preparando posibles argumentos o respuestas a los cuestionamientos más comunes.

Algunos elementos clave que confirman la importancia de trabajar en la capitalización de experiencias es que dejarla para el final supone riesgos. Los participantes se van, la memoria se pierde y se carece de datos para comparar, de imágenes y entrevistas obtenidas desde el inicio del proceso, de un presupuesto y de más tiempo.

En el momento en que se empiezan a generar resultados y productos, vale la pena compartir e intercambiar resultados y experiencias de otros procesos, de manera que se demuestren las bondades de la metodología.

Para lograrlo, se debe investigar el enfoque de la organización con respecto a la gestión del conocimiento, su estrategia, así como la estrategia de desarrollo de capacidades, a fin de hallar

un hogar para el proceso. Comprender las necesidades específicas de la organización en materia de conocimientos e información, ayudará a enfocarse en beneficios potenciales específicos de un proceso de capitalización. También es importante determinar los pasos requeridos para obtener los resultados esperados y descubrir las condiciones o los requerimientos con los que debe cumplir.

¿Cuáles son los elementos esenciales que se deben cuidar? La capitalización de experiencias:

- a. no es un proyecto nuevo,
- b. ni pretende ser una copipega,
- c. ni es una documentación,
- d. ni constituye un ejercicio individual,
- e. ni resuelve todos los problemas.

2.8. CICLO DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Se le denomina ciclo de la capitalización de experiencias a un proceso ordenado y secuencial organizado en tres momentos o etapas, cada una de las cuales contiene una serie de pasos que ayudan a ordenar, ejecutar y aprovechar la información disponible y los aprendizajes aportados por los distintos participantes en la experiencia, con el interés de generar cambios mediante la ampliación de dichos conocimientos y la institucionalización del proceso de capitalización para la mejora continua del desempeño o de la propia experiencia o extenderse hacia otros ámbitos por medio de la adopción, la adaptación y la ampliación de dichos aprendizajes.

No obstante, aunque no es el tema central de esta guía, como se notará enseguida, la facilitación es una acción o proceso que envuelve al ejercicio de la experiencia que se está capitalizando. Para información del lector, es importante indicar que la facilitación como tal requiere también dar ciertos pasos como medio para asegurar el éxito de la capitalización, entre los cuales se destacan:

- a. Elaborar un plan de trabajo y un cronograma de actividades de la facilitación.
- b. Preparar un presupuesto que permita la holgura necesaria para realizar el trabajo de apoyo a la capitalización.
- c. Monitorear y evaluar los principales hitos que aseguran que la capitalización va por buen camino, es decir, que su objetivo, resultados y productos se obtengan.
- d. Preparar materiales, documentos e insumos para compartir información con los participantes durante las distintas etapas y pasos que guían el ciclo de la capitalización.
- e. Apoyar en la compilación, la organización, el análisis y la edición de textos.
- f. Extraer y sistematizar los conocimientos y aprendizajes (positivos y negativos) de la

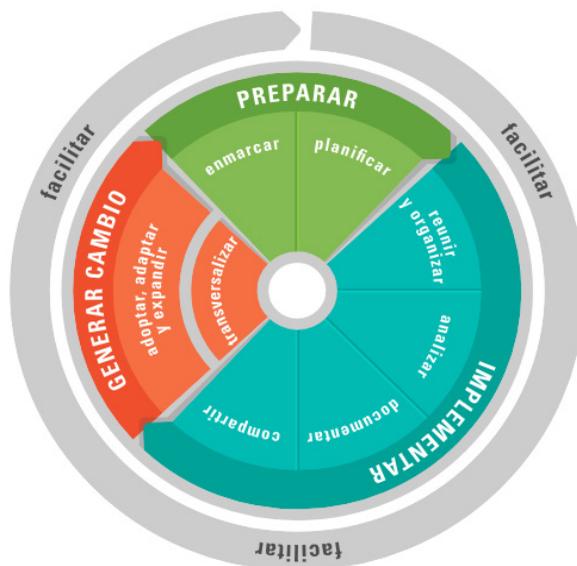
experiencia.

- g. Motivar a los actores respecto de la importancia de la capitalización de experiencias, identificar potenciales usuarios y adoptadores de dichas experiencias y mostrar algunas vías para incorporar la experiencia en su ámbito de trabajo.
- h. Procurar un ambiente agradable, que genere confianza entre los actores y protagonistas, promoviendo su participación proactiva y contribuciones que permitan la aplicación de aprendizajes para los procesos de cambio e innovación.

A continuación se presenta un resumen y se hace un breve repaso del ciclo de la capitalización de experiencias, dividido en tres momentos y ocho pasos, los cuales, más adelante, se describen en detalle.

En términos generales, se observa que estos tres momentos se complementan y se ejecutan en forma secuencial, pero también, como se verá en detalle, en oportunidades se realizarán acciones de forma iterativa, a fin de mejorar su puesta en marcha y obtener el mayor provecho de las experiencias y el aprendizaje compartidos, con la intención de generar cambios.

FIGURA 2. CICLO DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS: MOMENTOS Y PASOS.



Fuente: Tomado de FAO 2018.

El momento de preparación se refiere a sentar las bases y definir la ruta sobre cómo se van a organizar las actividades para desarrollar el proceso de capitalización de la experiencia. Esta etapa permite identificar y tener lo más claro posible cuál es la experiencia que se va a capitalizar, los actores que participarán, el equipo de trabajo que apoyará el proceso, la logística requerida, el plan de acción y el presupuesto operativo, así como el plan o la estrategia de comunicación y demás elementos necesarios para asegurar que el proceso se implemente de la mejor forma y al menor costo posible.

Este segundo momento conlleva la obtención, la organización, el análisis, la documentación y la difusión de la información, para lo cual se requiere claridad respecto de dónde y quién puede aportar la información que se busca, cómo se va a trabajar con las personas que cuentan con los conocimientos y el aprendizaje que se quieren compartir, cómo se aprovechará la información obtenida y de qué forma y en cuáles formatos se podrán compartir esos conocimientos con el público meta.

Como lo que se busca es promover y generar cambios positivos en las personas e instituciones/ organizaciones, el tercer momento fomenta el aprovechamiento de los conocimientos y los productos generados en la etapa previa, para lo cual se trabaja con los conceptos y procesos de adaptación, adopción y escalamiento (ampliación o expansión) de dichos aprendizajes y conocimientos, y se impulsa la institucionalización del proceso de aprendizaje como una innovación y un cambio de cultura para la mejora continua del trabajo ejecutado en los planos personal, institucional y organizacional.

2.8.1. Primer momento: Preparación

Primer paso: establecer el marco del proceso de capitalización de experiencias (enmarcar)

El proceso inicia con el **enfoque de la experiencia**. Esta decisión se toma de manera iterativa, teniendo en cuenta los objetivos generales y el público destinatario del proceso. Entre las preguntas que usted planteará se incluyen las siguientes:

- a. ¿Su equipo espera aprender de un proyecto, programa o componente específico o del trabajo que se llevó a cabo en una región o un área temática específica?
- b. ¿Cuáles objetivos o resultados esperan del proceso? ¿Cómo se va a medir?
- c. ¿Cuáles son las precondiciones para alcanzar su éxito?
- d. ¿Cuál será el mejor equipo para apoyar el ejercicio de capitalizar la experiencia (facilitadores, formuladores de políticas, escritores, capacitadores, gestores de información/conocimiento)?
- e. ¿Con quién desea compartir los resultados y los conocimientos obtenidos?
- f. ¿A quiénes beneficiará?
- g. ¿Cuál será la evidencia de que se ha capitalizado la experiencia?

Segundo paso: planificar el proceso de capitalización de experiencias (planear, pero con flexibilidad)

Este paso se enfoca en cuestiones muy prácticas relativas a la planificación y la preparación del proceso de capitalización. Su equipo requerirá realizar al menos las siguientes actividades:

- a. Seleccionar los **métodos** de planificación que pueden facilitar el proceso de capitalización;
- b. Identificar la **información que se requerirá**, lo que incluye documentos clave y recursos humanos, tales como quiénes participaron en la experiencia, junto con quiénes pueden contribuir a las discusiones y los resultados y a quienes les podría interesar ampliar lo que estamos aprendiendo;

- c. Elaborar un **programa de trabajo** en el que se distribuyen todas las actividades que han de llevarse a cabo durante un período determinado relacionado con el **proceso de capitalización**;
- d. Desarrollar dos **planes adicionales**: uno, dirigido a **monitorear y evaluar** el proceso de capitalización de experiencias según su programa de trabajo y, otro de **comunicación**, que permita dar a conocer el esfuerzo de la capitalización y los resultados alcanzados;
- e. Preparar los **presupuestos** en los que se asignen los recursos financieros requeridos: un presupuesto para cuantificar los fondos necesarios para realizar la ejecución del proceso de capitalización con los participantes y otro presupuesto para dar contenido al plan y productos de comunicación.

2.8.2. Segundo momento: Implementación

Tercer paso: reunir y organizar la información (colectar y organizar)

Este tercer paso esbozará el proceso de recopilación y organización de los insumos requeridos en el proceso de capitalización de experiencias, el cual incluirá:

- a. Identificar en detalle las principales fuentes de información: las disponibles y las que se deben ubicar;
- b. Determinar de cuál información se dispone fácilmente, los vacíos que existen y cuál debe ser presentada;
- c. Definir los métodos apropiados de recolección de información;
- d. Comprender los principales desafíos a los que se hace frente sobre el terreno y cómo estos afectan los resultados esperados y los imprevistos;
- e. Gestionar una preparación metodológica o de apoyo para las sesiones participativas que involucran diversas personas, a fin de descubrir diferentes perspectivas que complementarán los otros datos reunidos;
- f. Utilizar herramientas y métodos prácticos de organización de los insumos de información: matrices, bases de datos o archivos.

Cuarto paso: analizar

En el cuarto paso del proceso usted, junto con los actores, analizará la **información recolectada**, buscando las razones subyacentes a los acontecimientos y generando ideas y conclusiones. Ello incluirá:

- a. **Seleccionar criterios** útiles con base en los cuales se analizará la experiencia;
- b. Concebir cómo llevar a cabo un **análisis colectivo**, con el fin de incluir diversas perspectivas;
- c. Utilizar el análisis para identificar **factores clave** de los éxitos y los fracasos, a fin de desarrollar **lecciones y recomendaciones**.

En esta etapa el equipo debe reflejar bien las opiniones de todos los actores pertinentes. De ser necesario, regrese al tercer paso para reunir insumos adicionales.

Quinto paso: documentar

Luego de llevar a cabo el análisis completo de la experiencia y una vez alcanzado un consenso acerca de los conocimientos que se pueden derivar de ella, el siguiente paso por dar es **documentar la experiencia para generar productos compartibles**.

Existe una tendencia común de enfocarse en formas escritas de documentación, como informes, artículos o estudios de caso; sin embargo, el tipo de productos generados debe ser apropiado y accesible para los públicos específicos a los que se desea llegar.

Es fundamental que usted dedique tiempo a entender a su público y los productos y formatos que funcionan bien para él. La documentación de los conocimientos puede incluir también la producción de ilustraciones, carteles, programas de radio, teatro y danza, videos o fotografías. Retome acá la estrategia de comunicación.

Sexto paso: intercambiar (compartir)

Una vez generados sus **productos del conocimiento**, estos deben ser **compartidos y difundidos**. Lo que se pretende es lograr que los nuevos conocimientos sean más accesibles, no solo para los miembros de su equipo u organización, sino también para un público más diverso, fomentando el diálogo en torno a cualquier asunto emergente.

Su equipo deberá considerar cabalmente cuándo y cómo intercambiar los conocimientos, lo que incluirá:

- a. Los objetivos de comunicación, apropiados para los públicos identificados durante la preparación;
- b. La estrategia detallada de comunicación;
- c. Los canales y medios de comunicación adecuados, dirigidos a combinar sus objetivos y estrategia;
- d. Los mecanismos de retroalimentación de los contenidos compartidos para posibilitar mejoramientos posteriores.

2.8.3. Tercer momento: Generación del cambio

Séptimo paso: adoptar, adaptar y ampliar (escalar)

El intercambio de los productos del proceso de capitalización de experiencias genera diálogo y despierta interés; no obstante, no constituye el final del proceso. Debe haber un **esfuerzo consciente y específico dirigido a emplear tales productos para generar un cambio**. Retome acá su plan de monitoreo de evaluación, pues se debe demostrar que los conocimientos se han puesto en práctica.

Este cambio puede ocurrir asegurando la adopción, la adaptación y la ampliación generalizadas de las prácticas, metodologías o políticas. Los resultados del proceso se obtienen cuando los practicantes y líderes de sus equipos pueden **poner los nuevos conocimientos en práctica**. Finalmente, hemos aprovechado la experiencia.

Octavo paso: transversalizar (institucionalizar)

La adopción del proceso de capitalización de experiencias no sucede de la noche a la mañana. La máxima del proyecto Capitalización de Experiencias, promovido por el CTA, el Instituto, la FAO y el FIDA, es institucionalizar este proceso, pues este puede generar cambios de largo plazo a través de su integración en los procesos que su equipo u organización efectúa diariamente. Los tres niveles principales de la integración se pueden evidenciar en al menos tres formas:

- a. **Ad hoc:** Cuando el proceso se lleva a cabo como un acontecimiento único, a menudo al finalizar una intervención o en respuesta a un asunto contextual específico, como el desarrollo de una nueva etapa.
- b. **Continuo:** Cuando el proceso es empleado en cada etapa de una intervención de manera seguida. Ello resulta desafiante, pero posibilita un análisis más profundo y la generación de conocimientos.
- c. **Integrado:** Cuando el proceso es utilizado sin interrupciones en todas las operaciones como parte de una cultura de capitalización de experiencias.

3. LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPITALIZACIÓN

Antes de emprender una tarea o acción resulta ideal planear qué es lo que se espera hacer, con base en un objetivo que se espera alcanzar. Como primer paso se debe diseñar y organizar todo el proceso de capitalización, lo que se convertirá en la hoja de ruta para conducir el proceso. Desde el inicio esta ruta debe estar centrada en los objetivos de generar y compartir nuevos conocimientos, de otra forma el proceso de capitalización de experiencias podría estar incompleto. Por esa razón, también es importante generar los productos de comunicación para la difusión apropiada de estos aprendizajes, con el propósito de que faciliten la adopción y adaptación de estas ideas para generar cambios.

3.1. PLANIFICACIÓN DE LA CAPITALIZACIÓN

Lo primero que se debe establecer son los objetivos de la capitalización, analizando su factibilidad, utilidad y relevancia con los recursos y tiempos disponibles. Como es entendible, diferentes personas tendrán una visión diferente de lo que esperan, por lo que el objetivo del facilitador es congeniar esas expectativas, armonizar las diferencias y acordar objetivos de interés común. Algunos elementos importantes que el facilitador debe decidir, con base en los objetivos esperados, son los siguientes:

Pregunta	Consideraciones
¿Quién debe participar?	<ul style="list-style-type: none">• Número y perfil de los participantes y• Tipos de actividades apropiadas para los participantes (talleres, seminarios, capacitación virtual).
¿Qué actividades conforman el proceso?	<ul style="list-style-type: none">• Presenciales o en línea,• Prácticas o teóricas,• Presupuesto y logística destinada al proceso y• Conexión a internet y recursos tecnológicos (modalidad virtual).
¿Cuánto tiempo se necesita para completar el proceso?	<ul style="list-style-type: none">• Duración de las actividades,• Tiempos de espera entre actividades y• Trabajos sincrónicos y asincrónicos.
¿Hay suficiente apoyo de facilitación?	<ul style="list-style-type: none">• Tamaño del grupo de participantes y espacios físicos;• Perfil y número de miembros del equipo de apoyo (facilitadores).
¿Quién dará seguimiento al proceso posterior?	<ul style="list-style-type: none">• Clave para las posibilidades de repetición del proceso y fundamental para el proceso de institucionalización.

Es muy importante reconocer que no existe una única ruta o fórmula para planificar la ruta de capitalización de experiencias. Es común tener atrasos, complicaciones u oportunidades que ajustarán la ruta trazada; no obstante, lo importante es tener un norte claro de lo que se espera obtener, aunque deba ajustarse sobre la marcha.

3.2. PARTICIPANTES

Los participantes son el elemento central de un proceso de capitalización de experiencias. Idealmente, debería ser un grupo con intereses compartidos, con miembros que trabajan en los mismos temas o en áreas de interés común (metodologías, población beneficiaria, zona geográfica, etc.), ya que podría tener más probabilidades de adoptar las innovaciones de los demás o de ayudar a difundirlas más.

Es fundamental asegurarse de incorporar a los participantes correctos, que hayan estado directa o indirectamente involucrados en la experiencia, y, en especial, que estos tengan la motivación para participar en el proceso. Algunas recomendaciones por considerar son las siguientes:

- a. **Realizar un proceso de solicitud de participación.** Se trata de completar previamente un formulario, a fin de asegurar la participación de las personas adecuadas para cumplir los objetivos del proceso, el cual incluye datos como nombre, motivación para participar, experiencia previa, etc.
- b. **Gestionar las expectativas.** Cada participante tiene su propia percepción de la experiencia, así como de la expectativa acerca de iniciar un proceso de capitalización de esa experiencia. Es importante tratar de explicar claramente los objetivos, atender las dudas y ajustar la metodología para satisfacer a la mayoría, en el entendido de que siempre pueden surgir diferencias o incluso críticas con respecto al proceso.
- c. **Establecer un equilibrio en cuanto a edad y género.** Se debe asegurar la participación amplia y de los actores más importantes, tomando en cuenta aspectos importantes como el género o la edad. La heterogeneidad del grupo y los mejores niveles de representación favorecerá la construcción de un mejor proceso de capitalización.
- d. **Llevar a cabo un estudio de aptitudes.** Este tiene como fin potenciar las capacidades de cada participante, para aprovechar sus conocimientos y experiencias previas. Va a depender mucho de los objetivos del proceso de capitalización, entre los cuales se podrían incluir capacitar a formadores, buscar un campeón del proceso e institucionalizar. Idealmente los facilitadores deben tener alguna idea previa de las experiencias de los participantes.
- e. **Establecer un equilibrio entre protagonistas y actores externos a la experiencia.** No es recomendable desarrollar un proceso de capitalización de experiencias sin la participación de protagonistas directos; sin embargo, también es importante incluir otros actores externos que no hayan estado directamente relacionados con la experiencia, pero con interés en ella, para poder construir una perspectiva más objetiva: personas con diferentes perfiles, capacidades y responsabilidades.
- f. **Lograr un balance en el nivel de experiencia.** Aunque no es un inconveniente mayor que los participantes presenten distintos grados de experiencia y capacidades, esta diferencia no debe ser muy marcada, ya que ello puede complicar el proceso.
- g. **Decidir sobre el trabajo en grupos o individual.** Si se trabaja en grupos de personas, cada una con distintas experiencias, se corre el riesgo de que uno solo lleve la “voz cantante” y saque el mayor provecho del ejercicio, lo que produce la pérdida de experiencias valiosas por capitalizar.

3.3. EQUIPO FACILITADOR

En algunos casos un solo facilitador será suficiente para guiar todo el proceso; no obstante, puede resultar complicado para una sola persona conducirlo, atender las dudas y recopilar los insumos necesarios para asegurar su calidad. Por esta razón, se sugiere un grupo de facilitación (dos o más facilitadores) que puedan garantizar la fluidez y efectividad de las actividades propuestas.

Cuando los espacios de trabajo son limitados, un equipo facilitador permite trabajar en varias tareas al mismo tiempo, sin sacrificar los horarios y sin condicionar, por razones de tiempo, el cumplimiento de los objetivos. Una opción para considerar es nombrar a participantes avanzados o con experiencia, para que apoyen algunas labores de facilitación.

Esta decisión sobre el equipo de facilitación es importante ante la alta carga participativa que tiene este enfoque, en el que “aprender haciendo” ha demostrado ser una actividad más eficiente que un curso estrictamente didáctico.

En el caso de los interesados en el proceso de facilitación, lo recomendable sería orientarse mediante el documento de Eggens y Chavez-Tafur.

3.4. CONOCIENDO A LOS PARTICIPANTES

Algunas de las **actividades preparatorias** que favorecen la dinámica de trabajo son las siguientes:

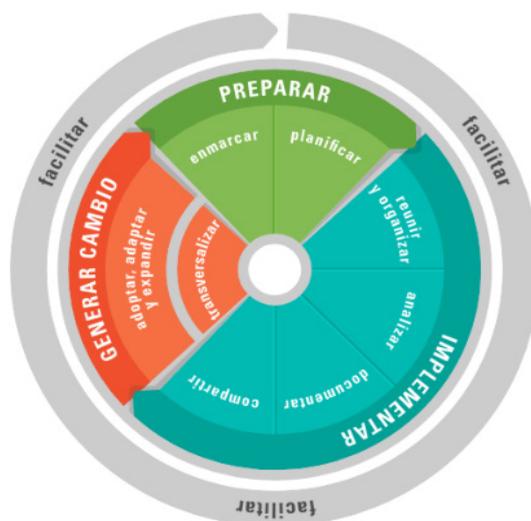
- a. **Hacer presentaciones individuales.** Ya sea de manera presencial o en línea, es importante que todos tengan la oportunidad de intercambiar información personal básica.
- b. **Invitar a una sesión inicial preparatoria.** Sobre todo, en los cursos virtuales, es conveniente desarrollar una primera sesión de trabajo relajada, que puede servir para presentar a los participantes, así como para probar la plataforma y los instrumentos de comunicación.
- c. **Identificar experiencias potenciales para su capitalización.** A partir de la experiencia individual o conjunta, se pueden empezar a delinear oportunidades de capitalización.
- d. **Buscar ejemplos.** Siempre se trabaja mejor con base en ejemplos, ya que esto ayuda al grupo a reflejarse en experiencias previas y a reconocer mejor el objetivo que se debe cumplir al final del proceso.
- e. **Compartir recursos relevantes y complementarios.** Resulta imposible abarcar todos los contenidos explorables en el tema; por lo tanto, es conveniente organizar todos los materiales relevantes y complementarios para que los participantes puedan ampliar sus conocimientos por su propia cuenta. En este sentido, un recurso valioso es el curso en línea disponible en el módulo de aprendizaje de la FAO (2018) sobre capitalización de experiencias. Una opción para compartirlo puede ser un archivo en la nube de alguna plataforma como One Drive o Google Drive.

4. LA CAPITALIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

Tal como se resumió, la capitalización presenta tres momentos o fases, que son el hilo conductor de las próximas secciones del documento.

Momento 1. Preparar:
Identificar los elementos para delimitar y planificar la experiencia a ser capitalizada.

Momento 3. Generar cambio: Dar valor agregado y conocimiento.



Momento 2. Implementar:
Proceso de recabar, seleccionar, organizar y analizar información para documentar la experiencia y compartir conocimientos.

En este marco el equipo de facilitación se ha reunido previamente para revisar y planificar los detalles del proceso total de capitalización y del trabajo que se deberá realizar con los participantes para lograr los objetivos propuestos en el tiempo requerido y con los presupuestos establecidos para los distintos productos, tanto a nivel general como para cada etapa y paso por desarrollar, considerando diversos aspectos que inciden en el éxito del ejercicio y que requieren cuidado, por ejemplo, de ámbito tecnológico, institucional, organizativo, político y económico, entre otros.

MOMENTO 1: PREPARACIÓN

El equipo de facilitación ha organizado las reuniones y se ha invitado a los participantes: es hora de poner en práctica la capitalización de experiencias. En esta fase de la preparación es donde se concentran los elementos más importantes del proceso de capitalización, que separa este proceso de otros similares. Aquí es donde se realiza el trabajo “real” de capitalizar una experiencia, como se observa en los pasos por ejecutarse.

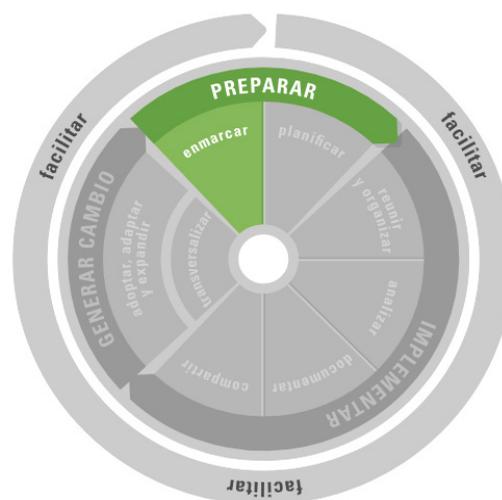
PASO 1. ENMARCAR LA EXPERIENCIA

Enmarcar la experiencia constituye el punto de partida y es la base del éxito del proceso de capitalización, por lo cual resulta esencial considerar los siguientes aspectos que se abordan al respecto.

i. Generalidades

Propósito y objetivos del proceso que los reúne

Cuando se empieza a trabajar con un grupo, ya sea de manera presencial o en línea, suele ser una buena idea empezar con una reflexión general sobre el propósito que los convoca y todo el proceso por seguir. A menudo, primero se discuten los objetivos de las actividades y reuniones que se llevarán a cabo.



Concepto de capitalización de experiencias

Se aborda de manera general la teoría sobre la capitalización de experiencias y su relación con la gestión del conocimiento, a la vez que se ofrece una visión general de lo que implica todo el proceso.

Presentación de los participantes y sus motivaciones

Cada persona tendrá sus razones personales para participar: obligación profesional, deseo de mejorar, ampliación de conocimientos, etc. Lo importante es que cada uno haga el ejercicio de identificar esa razón o motivación para participar. En este sentido, algunas preguntas generadoras pueden ser: ¿Por qué está aquí? ¿Cómo puede la capitalización de experiencias ser de utilidad en su organización, proyecto actual o su vida en general?

También es pertinente explorar experiencias previas relacionadas con la gestión del conocimiento, la sistematización y la documentación, entre otros.

Identificación de una experiencia potencial como punto de arranque

Si el propósito de la capitalización de experiencias parte de un proyecto o iniciativa concreta, es importante explorar el contexto de estas experiencias, de manera que más adelante sirva para enmarcar y apuntalar el objetivo de capitalización. Véase el ejercicio en el anexo 1.

Delimitación de la experiencia por capitalizar

Después de seleccionar un caso potencial, los participantes deben concretar su experiencia y establecer límites claros en torno al punto en el que se centrarán dentro de su capitalización. Lo más simple es entrar en una dinámica de copipega, en la que, por estar tan involucrado en el tema,

se termina repitiendo al pie de la letra lo que se hizo, lo que puede ser útil como insumo, pero dista del procedimiento de capitalización, que se explica más adelante.

ii. Selección de la experiencia

El facilitador tiene la importante tarea de guiar a los participantes en la dirección correcta durante la selección de la experiencia por capitalizar.

El proceso fluye de mejor manera cuando se selecciona una experiencia concreta, que ya haya tenido lugar (en el pasado), que no sea demasiado amplia y, sobre todo, que sea **única, interesante y nueva**.

Es importante pensar en el elemento diferenciador que hace que la experiencia sea especial o capitalizable:

- a. **Novedad.** Relativamente pocas personas han oído hablar de la experiencia o han pensado en ella.
- b. **Diferencia.** Esta contradice lo que la mayoría de la gente piensa o muestra algo inesperado.
- c. **Relevancia.** Se relaciona con lo que está haciendo una organización o con lo que está interesada en hacer en el futuro.
- d. **Innovación.** Propone una forma diferente e innovadora de responder a las necesidades.

Se debe tener claro que los fracasos también cuentan: todos los participantes deben estar dispuestos a examinar los problemas, los errores o las dificultades que surgieron y no sentir miedo de hacerlo, ya que el objetivo del proceso no es identificar culpables o culpas, sino más bien extraer lecciones para que sean presentadas, discutidas y abarcadas con una perspectiva positivista y constructiva.

Algunos criterios para su selección:

- a. Haber producido resultados: positivos o negativos;
- b. Ser relevante;
- c. Ser pertinente;
- d. Ser de interés para los actores;
- e. Generar lecciones útiles;
- f. Formar parte de una intervención en curso (idealmente);
- g. Disponer de suficientes recursos;
- h. Tener el potencial de generar cambios; y
- i. Cumplir los objetivos del proceso.

A veces conviene centrarse en un tema específico (por ejemplo, un componente de un proyecto, un objetivo de desarrollo, un área temática —trabajo con una cadena de valor—, un proceso realizado —organizacional, de aplicación de un sistema productivo o de una TIC—, una metodología desarrollada y aplicada, etc.), con la ventaja de facilitar el intercambio de ideas entre los participantes, la creación de productos de comunicación coherentes y la adopción de las lecciones e innovaciones de cada uno. Si se quiere limitar los temas de los casos de los participantes, es necesario tenerlo en cuenta cuando se les invita a formar parte del proceso.

Algunas preguntas que nos ayudan a determinar el nivel de relevancia de la experiencia seleccionada son las siguientes:

- a. ¿Cuál es el objetivo de su proceso de capitalización de experiencias?
- b. ¿A quiénes se quiere llegar con los resultados de dicho proceso?
- c. ¿Cuáles son los públicos indirectos?
- d. ¿Cuál es el punto de venta único?

Finalmente, es importante determinar cuándo es el mejor momento para empezar un proceso de capitalización:

- a. **Al inicio.** Puede proporcionar insumos para la implementación, aunque no se den resultados perceptibles o evidentes. P. ej., cuando ya se viene aplicando una tecnología y aún no hay cambios en la adopción o en la generación de ingresos o mejoras.
- b. **Durante la implementación.** Es el momento ideal, ya que es posible mirar las actividades realizadas para contribuir al ajuste y la implementación futura. P. ej., cuando se está trabajando con un nuevo modelo de gestión del recurso hídrico o con nuevas formas de organización de productores y se reconoce que esto no ha funcionado o, por el contrario, está funcionando tan bien que vale la pena compartirlo en otros ámbitos o con otros actores.
- c. **En el cierre.** Aunque se limitan las oportunidades de aprendizaje y ajuste, resulta provechoso para el diseño de nuevas acciones. P. ej., considerar nuevos modelos de proyectos o programas, tomando en cuenta los aspectos rescatados en el proceso de sistematización o documentación de la experiencia.

iii. Objetivos, público y enfoques

El enmarque es probablemente la fase más crítica de todo el proceso, ya que, de no hacerse una buena identificación del caso, se puede acarrear un error durante todo el proceso. Si bien es cierto que la capitalización de experiencias es un proceso iterativo (puede modificarse en cualquier

7. Esto corresponde a un concepto sobre el mejor discurso que se puede realizar para vender o atraer el interés de quienes sacarán ventaja de una experiencia capitalizable. Es similar al discurso del elevador, como forma de presentar una idea y obtener una reacción positiva en los receptores del mensaje. Véase un ejemplo de ello en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjgvI. Consultado 15 ene. 2022.

momento, independientemente de su avance), la disponibilidad de recursos y la oportunidad para capturar conocimientos se pueden perder en momentos clave.

El facilitador cumple un papel fundamental en ayudar a los participantes en la depuración del tema de interés, hasta llevarlo a un caso de experiencia concreto y manejable. Para ayudar a establecer los límites, se ha estructurado una serie de elementos básicos para considerar:

- a. **Título.** En una sola frase, ¿cuál es el enfoque de la capitalización?
- b. **Tipo de experiencia.** La selección de la experiencia puede tener muy diversos orígenes, lo que es positivo porque amplía las opciones y los ámbitos de experiencias que se pueden capitalizar. Puede ser una actividad o un grupo de ellas, un proyecto, un componente, una metodología, un enfoque, un proceso, una práctica específica o una alianza, entre otras.
- c. **Ubicación.** Aunque el proyecto se haya ejecutado en distintas comunidades, interesa definir claramente con cuál (comunidad, distrito, oficina, etc.) se va a trabajar e ignorar, al menos por el momento, todos los demás lugares.
- d. **Partes interesadas.** Aunque el proyecto se haya ejecutado con distintas personas, se debe definir a quiénes (miembros de la comunidad, hombres/mujeres, asociados en la ejecución, donantes, beneficiarios, etc.) hay que prestar atención e ignorar por el momento a todas las demás partes interesadas.
- e. **Fecha de inicio y duración.** Se debe prestar atención a la línea de tiempo, delimitar el período durante el cual se realizó la actividad e ignorar, por el momento, todas las actividades que ocurrieron antes o después de la experiencia seleccionada.
- f. **Objetivos.** Estos ayudan a entender el entorno en el que la experiencia tuvo lugar (lo que se pretendía que sucediera y, por lo tanto, no necesariamente lo que ocurrió). Los objetivos pueden utilizarse también en la fase de análisis, para recordar lo que originalmente se consideró como el propósito principal de la realización de esas actividades.
- g. **Problema.** Ayuda a comprender el marco en el que tuvo lugar la experiencia y está directamente relacionado con los objetivos. Los problemas que se identificaron en un lugar específico y en un período concreto de tiempo inspiraron actividades específicas con los objetivos mencionados.
- h. **Intentos anteriores.** Contribuyen a entender el entorno en el que la experiencia tuvo lugar: ¿Qué ocurrió antes? ¿Qué otros intentos se hicieron en respuesta a estos problemas específicos? Estos intentos pueden servir también de inspiración más adelante, en la fase de análisis, para comparar lo que pudo haber ido mejor con respecto a esa intervención anterior.
- i. **Contexto.** Ayuda a comprender el marco en el que tuvo lugar la experiencia y lo que puede haber influido en el diseño, la ejecución y los resultados de las actividades. Es muy probable que el contexto forme parte del análisis y contribuya a entender por qué la ejecución y los resultados llegaron a ser de esa manera.

Las siguientes tablas organizan la información que se considera para enmarcar la experiencia:

Título (¿qué?)	Tipo de experiencia	Descripción de la experiencia	Ubicación	Actores	Fecha de inicio y duración
¿Cuál es el caso que seleccionó?	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia comunitaria • Tema transversal • Metodología • Práctica • Alianza • Otra _____ 	¿Cuál fue/es la experiencia? ¿Cuál era su objetivo? ¿Cuáles actividades se efectuaron? ¿Cuáles son los resultados generados de la experiencia?	¿Dónde tuvo lugar la experiencia?	¿Quiénes participaron/participan en la experiencia?	¿Cuándo ocurrió la experiencia?

Objetivo(s)	Problema(s)	Intento(s) anterior(es)	Contexto
¿Cuál era el objetivo de la intervención/el caso? Lo que esperamos lograr; por ejemplo, producir un cambio, mejorar la eficiencia, contribuir a una promoción, generar conocimientos que sería útil compartir con los demás.	¿Cuáles fueron los problemas que se intentó abordar mediante la intervención?	¿Qué acciones se realizaron antes de intentar resolver el (los) problema(s) identificado(s)?	¿Cuáles factores (sociales, ambientales, políticos, económicos, etc.) determinaron el escenario donde ocurrió la experiencia?

Estas tablas contribuyen a la diagramación de todo el proceso, así como al trabajo organizado y la consideración de ajustes itinerantes a lo largo del proceso de planificación de la capitalización. Es importante para el facilitador dar libertad a los participantes para que identifiquen cada uno de los elementos, siempre con la orientación necesaria, de manera que no se pierda el norte deseado.

Aunque se termine desarrollando un ejercicio grupal de capitalización, es recomendable que cada uno de los participantes, de manera individual, desarrolle su propio ejercicio para demostrar la comprensión de esta importante fase. Algunas de las dificultades comunes que enfrentan los participantes en la definición de límites son las siguientes:

- a. **La experiencia es demasiado amplia.** A manera de ejemplo, el hecho de que se trate de un proyecto de larga duración (de 10 años) o gran complejidad o de uno ejecutado en varios lugares y con poblaciones diversas puede determinar la necesidad de limitarla. Al final no se pretende condicionar el ejercicio, pero el facilitador debe advertir sobre los riesgos o complicaciones que cada decisión implica.
- b. **El caso aún no se ha ejecutado.** Es normal que, al inicio de un proceso, el entusiasmo y las expectativas de los participantes se hallen en su máximo nivel. Si bien es recomendable iniciar el proceso de capitalización con suficiente antelación, hay que tener cuidado de controlar las expectativas de éxito de una acción que aún no ha dado resultados.

- c. **Confusión entre el contexto y el problema.** El problema es el obstáculo o la situación que la intervención trata de resolver, mientras que el contexto contempla asuntos que influyen en la experiencia, sobre los que no se tiene ningún control, pero que involucran las circunstancias en las cuales la experiencia cobró vida y que ayudan a entender cómo y por qué tuvo lugar, en términos, p. ej., de elementos de política, socioculturales, ambientales, económicos, geográficos y de mercado, entre otros.

PASO 2. PLANIFICAR LA CAPITALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

En esta etapa se definen los pasos necesarios para poner en marcha el plan de capitalización de la experiencia, cuánto podría costar la facilitación del proceso, cómo los diferentes elementos de planificación se articulan uno con el otro y los roles y las responsabilidades de cada participante con respecto a los diferentes productos y resultados esperados.

En la planificación se identifican y asignan los recursos humanos y financieros requeridos para generar los productos y resultados esperados. De la misma manera, se establece cómo serán medidos, monitoreados y evaluados.

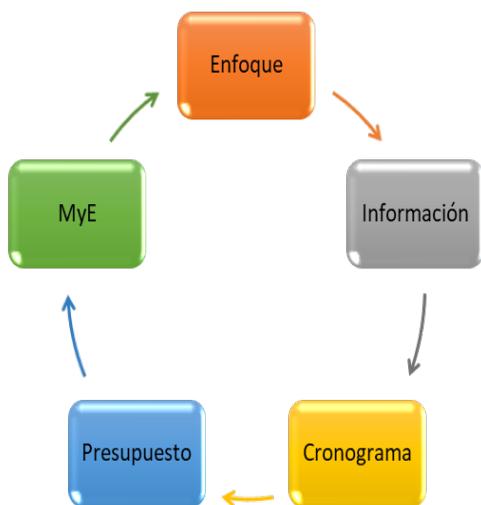
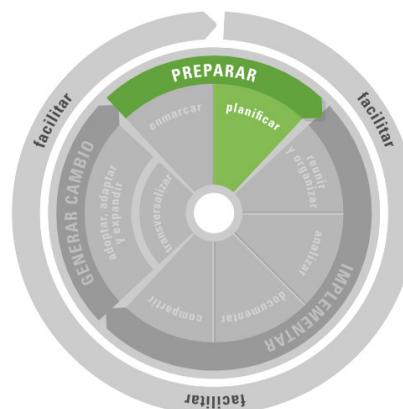
La capitalización de experiencias es un proceso flexible e iterativo, por lo que se recomienda que el proceso se planifique de esas mismas formas, considerando que algunas cosas se pueden modificar durante la implementación. Lo importante es tratar de minimizar los efectos imprevistos, así como los problemas que puedan afectar el cumplimiento del objetivo. Por medio de la planificación se asegura

cierto grado de revisión y consulta de los procesos, que obliga a anticipar todas las condiciones que se pueden presentar en el futuro, así como los espacios necesarios para ajustar la planificación cuando sea necesario.

La planificación de un proceso de capitalización de experiencias consta de cinco elementos básicos en dinámica iterativa, no lineal. En ocasiones, completar las últimas etapas supone reconsiderar algunas de las etapas de planificación iniciales o, incluso, volver a la etapa de formulación.

Ya que se trata de un proceso participativo, es importante mantener la flexibilidad para la adaptación.

Cuando más actores participan en el proceso de capitalización, pueden disponer de nuevas fuentes de información que se pueden incorporar para mejorar la precisión de la planificación.



i. Enfoque

Cada proceso de capitalización de experiencias es único, por lo que el plan detallado dependerá de una serie de factores, tales como el equipo, el contexto de la experiencia y el presupuesto disponible para llevar a cabo este ejercicio con los participantes involucrados. Es importante reunir información como parte de un plan definido, de modo que todo el proceso resulte fácilmente visible para todos los que participan en él y que el plan de trabajo se mantenga organizado y al día.

Hay al menos tres aspectos clave que se pueden considerar cuando se planifica el enfoque del proceso de capitalización de experiencias:

- a. **Su alcance y actividades.** Iniciando desde los objetivos generales, se estructura todo el proceso que deberá llevar a su cumplimiento (resultados, productos, actividades e indicadores).
- b. **Los responsables.** Debe haber un responsable del reporte y cumplimiento en tiempo y forma de cada una de las actividades y los resultados esperados.
- c. **Logística.** Como parte de las actividades, se deben contemplar todos los elementos logísticos que implica su realización satisfactoria.

Usted debe explorar oportunidades para lograr sinergia entre su proceso de capitalización de experiencias y otras funciones o actividades, en especial en materia de monitoreo y evaluación, comunicación y desarrollo de capacidades en su grupo u organización y externamente.

Considere cómo lograr sinergias a través de:

- a. Reuniones de planificación conjunta,
- b. Roles y responsabilidades compartidas,
- c. Mecanismos de retroalimentación periódica y
- d. Procesos paralelos e interconectados.

ii. Información

La información es un insumo clave en el proceso de capitalización de experiencias. Incluye documentos, datos, mapas, fotografías, productos de comunicación y, por supuesto, las opiniones de los actores. Como se verá más adelante en esta guía, la recopilación y la organización de la información se desarrollan principalmente al inicio de la etapa de implementación; sin embargo, es deseable empezar el proceso de capitalización con un panorama claro de las diversas fuentes de información disponibles y de aquellas que se requiere obtener.

Para que la información sea confiable, debe ser accesible y bien administrada, para lo cual es necesario establecer un sistema para almacenar y organizar la información que se va recogiendo.

En la fase de planificación se espera disponer de un sistema básico para recolectar, organizar y almacenar la información necesaria, de manera que se lleve un registro de los datos requeridos y se cuente con un archivo que permita acumular las percepciones y opiniones de los actores involucrados (directos o indirectos), que pueden proporcionar valor agregado al proceso.

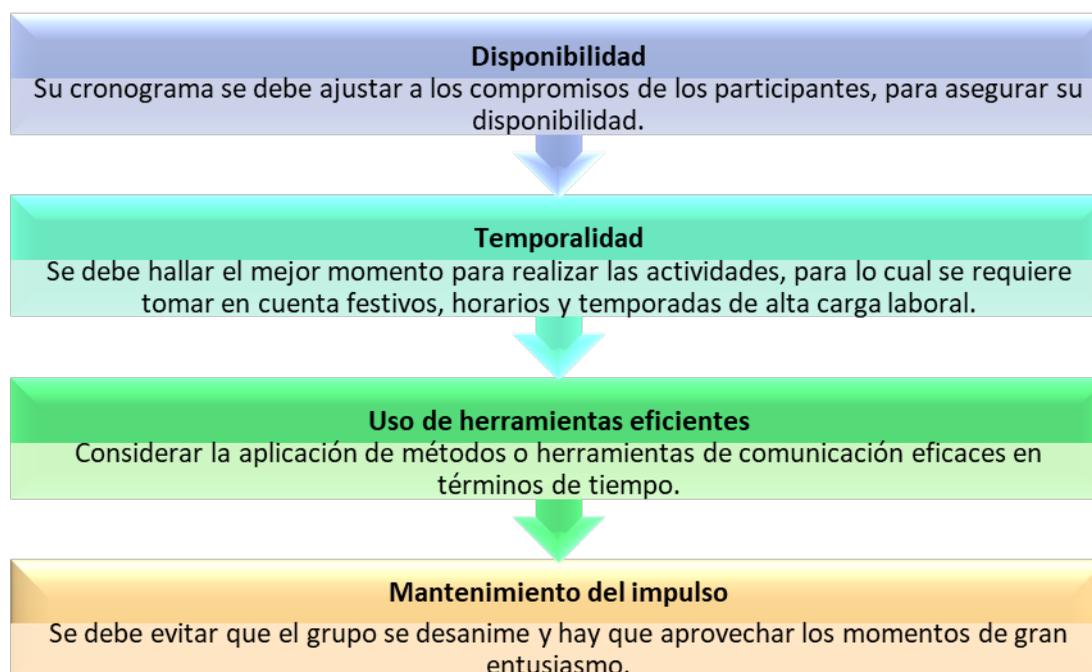
Con respecto a los datos, se espera recolectarlos de fuentes primarias y secundarias previamente identificadas, que proporcionen información cualitativa y cuantitativa. El sistema de información puede ser tan simple o sofisticado como se desee.

iii. Cronograma

Al considerar los aspectos logísticos, es necesario organizar un cronograma, entendido como la secuencia de todas las actividades que se deben realizar y los productos que se deben generar para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados, respetando, entre otras cosas, los tiempos de espera, los espacios de trabajo asincrónico, los desplazamientos, etc.

Esto puede ser realizado mediante el diagrama de Gantt (una visualización gráfica), que ayuda a mantener un registro de todas las actividades y las dependencias, además de todo lo realizado, lo que se está haciendo y lo que se llevará cabo en el futuro. El tiempo requerido para completar cada actividad o tarea se representa por medio de una línea o barra horizontal (cuanto más larga sea, más tiempo se destina a la actividad correspondiente).

Es importante garantizar que los diversos pasos son cronometrados de forma realista para que se ajusten a las posibilidades de cada uno de los actores y participantes. Algunos aspectos para considerar son:



iv. Presupuesto

Aunque no sea necesariamente costoso, el proceso de capitalización de experiencias requiere de algunos fondos. Una vez identificados los métodos por utilizar, el sistema de información, así como el cronograma para cumplirlo, se recomienda construir un presupuesto de los recursos requeridos para completar con eficiencia el proceso.

Algunos de los costos más comunes por considerar son los relativos a:

- a. El tiempo del personal, incluido el pago a consultores y asistentes.
- b. La recolección de información y herramientas de almacenamiento.
- c. La organización de reuniones (alquileres, transporte, alimentación y alojamiento, entre otros).
- d. El pago a facilitadores, redactores o secretarías externas, cuando es necesario.
- e. Visitas de campo.
- f. La preparación de materiales, documentos, sistematización de información, desarrollo de actividades lúdicas y revisión y redacción de documentos, entre otros.

Véase un ejemplo de presupuesto en el anexo 2.

v. Plan de monitoreo y evaluación

La capitalización de una experiencia no constituye un fin en sí misma, sino más bien busca generar cambios de comportamientos, prácticas, políticas o percepciones, que pueden apuntar a modificar la condición de las instancias ejecutoras (internas), así como conductas de actores externos como municipios, asociaciones comunales, ONG, comunidades, gobiernos, etc.

El plan de MyE no debe ser complicado, ya que busca aportar al proceso natural de gestión de la capitalización de experiencias. Un plan correctamente monitoreado proporcionará insumos para la toma de decisiones y generará evidencias y lecciones aprendidas de lo que funciona y de lo que es mejorable.

Algunos elementos de un plan de MyE son los siguientes:

- a. Objetivos;
- b. Indicadores;
- c. Responsables;
- d. Fuentes de recolección de datos;
- e. Análisis y reporte; y
- f. Formulación de las medidas de cambio.

Dependiendo de los recursos disponibles y de las prioridades establecidas, el plan de MyE puede concentrarse en aspectos puntuales del proceso de capitalización, por ejemplo, algunos facilitadores prefieren llevar a cabo el MyE durante la fase de difusión de los resultados de la capitalización.

Véase un ejemplo de plan de MyE en el anexo 3.

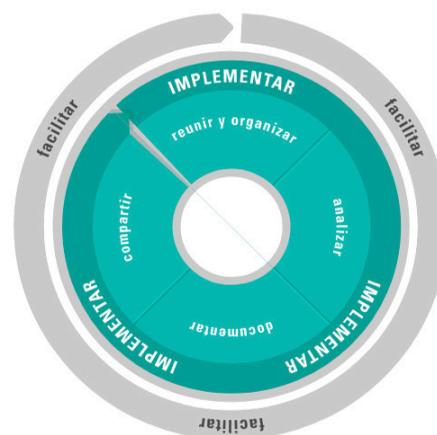
NOTA IMPORTANTE

No olvide incluir en sus planes las estrategias de comunicación y de cambio (o promoción), elementos vitales para capitalizar experiencias, las cuales se explican en el momento 3 más adelante en esta guía.

MOMENTO 2: IMPLEMENTACIÓN

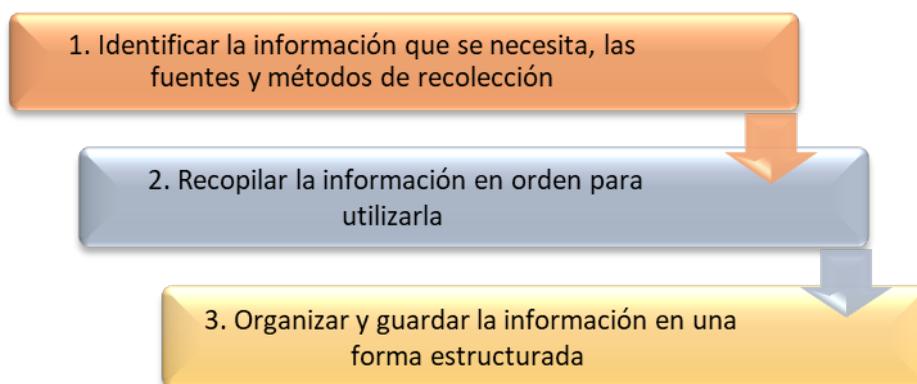
Una vez encuadrada la experiencia, el momento 2 marca el proceso de la implementación, a través de acciones directamente relacionadas con la recopilación y el tratamiento de la información sobre la experiencia que se está capitalizando, lo cual permite generar los productos y las evidencias de nuestra experiencia que serán compartidos y motivarán a su institucionalización, abriendo las puertas para su escalamiento en diversas formas.

Este momento conlleva cuatro pasos: reunir y organizar la información, analizarla, documentarla y compartir o comunicar la información acerca de la experiencia.



PASO 3. REUNIR Y ORGANIZAR LA INFORMACIÓN

Se requieren tres pasos básicos para reunir información pertinente y útil en torno a la experiencia por capitalizar:



Cabe considerar que se requiere no solo planear cómo se van a identificar y recopilar los datos sobre la experiencia, sino también cómo se van a transformar en información y conocimientos valiosos

compartibles para generar nuevos conocimientos y aprendizaje para su adopción, adaptación y ampliación. En esa misma línea, el FIDA (2002) indica que “... los **datos** son materia prima que todavía carecen de significado. Se convierten en **información** cuando adquieren significado al ser sintetizados y analizados. El **conocimiento** se obtiene cuando se establece la relación entre información y una situación concreta, a fin de deducir las explicaciones y las lecciones que permitirán **adoptar decisiones ...**”

El proceso básico de transformación es el siguiente:

FIGURA 3. INFORMACIÓN CON VALOR AGREGADO PARA GENERAR CONOCIMIENTO



i. Identificar la información necesaria

Contar con información lo más completa posible sobre la experiencia es el punto de partida para aprender de esta, para lo cual es importante saber con qué datos se cuenta, qué tipo de materiales están disponibles (documentos, registros, relatos de personas, mapas y fotografías, entre otros), quién(es) conoce(n) de la experiencia y, con respecto a la información faltante, identificar dónde y cómo encontrarla. Por lo tanto, **identificar la información que se necesita y dónde encontrarla** es el primer paso antes de la recolección de datos.

De acuerdo con lo anterior, se deben concentrar los esfuerzos en identificar objetivamente cuál información debe reunirse en torno a la experiencia. Hay que recordar que no toda la información obtenida es necesariamente útil para nuestro propósito. A veces se produce un gran desperdicio en términos económicos y temporales al buscar y reunir información que al final no se va a utilizar o no es relevante. En este sentido, tratar de dar respuesta a preguntas como las siguientes puede ayudarle a identificar mejor la información requerida:

- a. **¿Qué** pasaba antes y **qué** se trataba de lograr con la experiencia?
- b. **¿Quiénes** eran las personas involucradas en la experiencia?
- c. **¿Dónde** aconteció la experiencia (área geográfica, lugar, comunidad)?
- d. **¿Cuándo** sucedió la experiencia?
- e. **¿Por qué** realmente ocurrió la experiencia?
- f. **¿Cómo** sucedió la experiencia?

Es recomendable enfocarse en las principales áreas de interés sobre las cuales generalmente se requiere información (véanse las tablas del punto 4, Momento 1, Paso 1 arriba: antes, durante y después de la experiencia):

- a. Las actividades realizadas.
- b. El contexto de la experiencia.
- c. Los desafíos enfrentados. ¿Cuáles cambios se han producido desde que inició el proyecto o la intervención? ¿Qué resultó bien y qué no? ¿Por qué?
- d. Las soluciones encontradas. ¿Cómo surgieron? ¿Quién o quiénes aportaron las soluciones?
- e. Los resultados obtenidos. ¿Cuántos resultados se alcanzaron? ¿Cómo se lograron? ¿Es lo que se esperaba? ¿Qué cambió? ¿Hubo resultados no planificados?
- f. Las lecciones que dejó la experiencia. ¿Qué se aprendió (aspectos positivos y negativos)? ¿Cuáles buenas prácticas se identificaron?
- g. Los asuntos pendientes, es decir, aún no resueltos (si los hubiera).
- h. Los resultados inesperados durante el proceso.

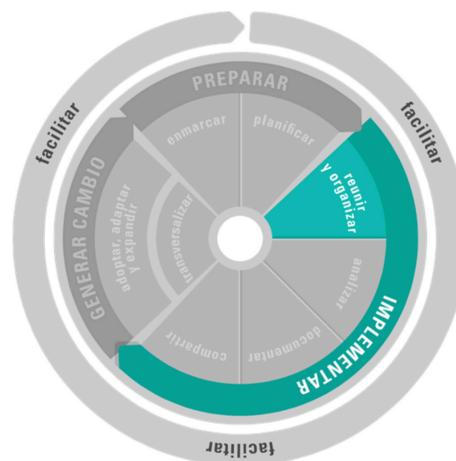
La información que se acopia debe basarse en datos sólidos y evidencias provenientes de fuentes confiables, es decir, de personas que conocen la experiencia; no obstante, también hay que aprovechar la disponibilidad de documentos diversos y de materiales audiovisuales. Para saber dónde buscar, es importante conocer el tipo de información disponible y determinar si se trata de datos o de información:

- a. Información primaria.** Proviene directamente de la experiencia, es decir, de los participantes en la experiencia y de las consultas externas.
- b. Información secundaria.** Se encuentra en estudios, documentos, reportes, bases de datos, censos, materiales audiovisuales y otros, como propuestas o reportes de proyectos realizados en la zona de interés, información de las instituciones públicas, ONG y asociaciones, entre otros.
- c. Información cuantitativa.** Se trata de datos que se emplean en mediciones directas o comparaciones para establecer bases de datos y cálculos estadísticos. Se pueden cuantificar en números, cantidades, porcentajes, promedios, etc.
- d. Información cualitativa.** Está compuesta por percepciones y opiniones de las personas. Ayuda a complementar la información aportada por los datos cuantitativos y a entender mejor los por qué y los cómo.

ii. Recopilar la información

La recopilación de la información se puede realizar de distintas formas, para lo cual es muy importante tomar en cuenta las características del grupo de personas con quienes se está trabajando e interactuando, así como el lugar en donde se interactúa y la forma en que se desarrollarán las actividades, ya sea presencial o virtual.

Es importante generar un ambiente agradable, que brinde confianza y anime a las personas a abrirse para aportar lo que saben, su experiencia y sus puntos de vista. Es conveniente iniciar con una lista de los participantes e interesados y, junto con ellos, definir la información disponible y la faltante, aprovechando la que retienen en su memoria y su conocimiento. En estas reuniones hay que considerar actores clave fuera de la influencia directa de la experiencia, pero que muestran algún interés en los resultados esperados.



Aunque el proceso de capitalización es iterativo, por lo que en cualquier momento puede surgir nueva información que realimente y ajuste las distintas etapas, hay que establecer un tiempo limitado para asegurar la obtención de la información. Asimismo, este proceso se debe realizar de la forma más ordenada posible, para lo cual se requieren definir los métodos y técnicas⁸ de trabajo por seguir con los participantes y las personas externas por consultar, así como preparar los instrumentos⁹ con los cuales se hará el acopio de la información cuantitativa y cualitativa.

Enseguida se enumeran algunos ejemplos de los métodos e instrumentos más utilizados para reunir la información primaria, los cuales se pueden aplicar presencial o virtualmente

Técnicas o métodos	Descripción	Instrumentos
Entrevista individual o grupal	<p>Estructurada. Formal, con preguntas abiertas o cerradas preparadas; es un proceso controlado.</p> <p>Semiestructurada. Flexible; puede combinar una conversación guiada con temas predeterminados y espacio para agregar otros temas de manera espontánea.</p> <p>No estructurada. Informal; se trata de una conversación libre, con preguntas abiertas.</p> <p>Resultado: información primaria cualitativa</p>	Cuestionarios y Guías

8. Procedimientos o mecanismos mediante los cuales se reúne la información o los datos de forma organizada y estructurada. Es importante verificar que el método elegido sea técnica y financieramente factible, suficiente, coherente y sólido.

9. Medios, recursos, dispositivos o formatos utilizados para organizar y registrar la información o los datos correspondientes a las variables e indicadores de estudio. Varían según la técnica empleada.

Técnicas o métodos	Descripción	Instrumentos
Grupos focales y discusiones grupales	Pueden ser dirigidos o guiados. Es importante definir preguntas que apoyen la discusión ordenada de los temas. Aportan distintas perspectivas que enriquecen a todos; se procura profundizar en los temas. Grupos de entre 4 y 8 personas Resultado: información primaria cualitativa	Cuestionarios, guías y listas de chequeo
Encuestas	Cuestionarios con preguntas cerradas o abiertas, sincrónicas o asincrónicas. Identifican hechos, actitudes, opiniones y comportamientos. Resultado: información cuantitativa y cualitativa primaria	Cuestionarios
Observación de participantes (presencial)	Se usa para mirar, escuchar y documentar a las personas en su contexto real con respecto al tema o ámbito de interés. Puede ser estructurada (sistemática/guía) o no estructurada (punto de partida/sin guía); es difícil de aplicar en muestras grandes. El observador puede ser un participante. Puede ser costosa si requiere observadores calificados. Resultado: información cuantitativa y cualitativa primaria	Diario o cuaderno de campo, registros, mapas, cámaras y grabadoras

En el anexo 4 se sugieren algunas técnicas de facilitación o actividades lúdicas para trabajar con los participantes, a fin de generar la información que se busca, las cuales se pueden aplicar en distintos momentos o pasos durante el ejercicio de capitalización. Es importante identificar cuáles actividades podrían ser más apropiadas para trabajar con el perfil de participantes, por ejemplo, lluvia de ideas, café mundial, visitas de intercambio, método de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, relatos de historias, el río de la vida y programas de entrevistas.

Es importante no solo obtener la información, sino también aprovechar el medio para que los participantes interactúen, discutan los aportes, los revisen y se apropien como usuarios de esa información. Es importante incorporar a la discusión la información secundaria cuantitativa (estadísticas, censos y estudios) y la cualitativa (reportes de investigaciones, planes de trabajo, propuestas, estudios de instituciones locales, etc.).

Cuando se realiza este ejercicio, es conveniente solicitar con antelación a los participantes que aporten la información que dispongan (fotos, videos, documentos, etc.) para aprovecharla lo mejor posible.

iii. Organizar y resguardar la información

Una vez aplicadas las distintas técnicas e instrumentos y recopilada la información, esta se debe sistematizar, es decir, ordenar y clasificar según ciertos parámetros, criterios, esquemas o categorías definidos con el propósito de facilitar su lectura, interpretación y consulta. De esta forma se puede saber si aún falta recopilar algún dato para las distintas secciones, lo que ayuda a hacer que la información sea accesible para su respectivo análisis. Como se aprecia en estos ejemplos

La información se puede organizar en distintas formas:

- a. **Por etapas:** situación inicial, proceso de intervención (durante), situación actual, planificación, ejecución y evaluación.
- b. **Cronológicamente:** el tiempo como referencia para situar los acontecimientos y hechos.
- c. Por categorías: 1) alto, medio, bajo; 2) por componentes; 3) por tamaño; y 4) por actividades, logros, dificultades, resultados (positivos, negativos, no planeados);
- d. **Esquemas relacionales:** árboles de problemas, esquemas jerárquicos y matrices.
- e. **Por tipo de experiencia:** 1) innovación productiva (p. ej., validación y adopción de una nueva variedad de yuca o cultivo de interés); 2) modelos de gestión desarrollados (p. ej., de recursos financieros con pequeños productores, institucional); 3) metodologías aplicadas (p. ej., organización de productores, manejo de animales en emergencias); y 4) otras.

En este punto se busca apoyar a los participantes para que en cada sección describan con la mayor claridad y transparencia lo que realmente aconteció (bueno y malo, aciertos y errores).

Para organizar o sistematizar la información se pueden utilizar distintos medios físicos (en papel) o digitales, como tablas para registrar los datos numéricos (Excel) o bases de datos. Las tablas proporcionan una visión clara de toda la información potencialmente relevante. Como se muestra en el ejemplo, se pueden enumerar las actividades que se han llevado a cabo y vincular los resultados (positivos y negativos) con cada actividad desarrollada.

Actividades	Resultados		
	Positivos	Negativos	No esperados
¿Qué se hizo en respuesta a los problemas identificados en los límites?	¿Cuáles fueron los resultados positivos de las actividades?	¿Cuáles fueron los resultados negativos de la intervención?	¿Qué resultados no se encontraban dentro de sus planes?
Reflejan lo que realmente ocurrió cronológicamente, no lo que se planeó. Para facilitar la actividad, se pueden agrupar en componentes de proyecto.	Ayudan a ver claramente qué resultados positivos (productos, logros) tuvo cada actividad para argumentar por qué resultó una experiencia exitosa.	Contribuyen a determinar claramente los resultados negativos de cada actividad, a fin de definir de qué manera la experiencia puede haber mejorado o qué sería mejor no repetir.	No fueron planificados, pero ocurrieron. Es importante identificarlos, ya que pueden aportar elementos importantes por considerar en la experiencia que se capitaliza.

Durante el proceso de recopilación y organización de la información, cuando los participantes están describiendo la experiencia, se debe:

- a. **Evitar la omisión de detalles**, ya que estos contribuyen a comprender lo que pasó y a valorar con mayor propiedad y evidencias los resultados alcanzados o no alcanzados, las lecciones que se extraen y las buenas prácticas.
- b. **Concentrarse en lo que ocurrió**, no en lo que se planeó.

- c. **Proporcionar evidencias.** Los testimonios, que son la base de la información, siempre deben ser respaldados por evidencia (videos, fotografías, estadísticas, anécdotas, documentos y otros materiales) que dé credibilidad a lo descrito.
- d. **Asegurarse de que los aspectos negativos también sean considerados.** Es común que las personas sean más propensas a destacar lo positivo. Es esencial reconocer los errores para evitar cometerlos de nuevo y encontrar nuevas vías para enfrentar las dificultades.
- e. **Garantizar la sostenibilidad de los resultados.** No solo es importante mostrar los logros inmediatos, sino también valorar su apropiación por parte de los participantes, de manera que sus beneficios sean tangibles también en el largo plazo.
- f. **Resguardar la información.** En la actualidad el manejo de la información es un tema sensible, especialmente si se trata de información personal o de uso restringido, por lo cual su manejo requiere altos niveles de seguridad. Esta se debe almacenar en un sistema confiable y fácil de usar. Se puede guardar en forma física en papel y en formato digital en llaves USB, computadoras o en la nube.

PASO 4. ANALIZAR

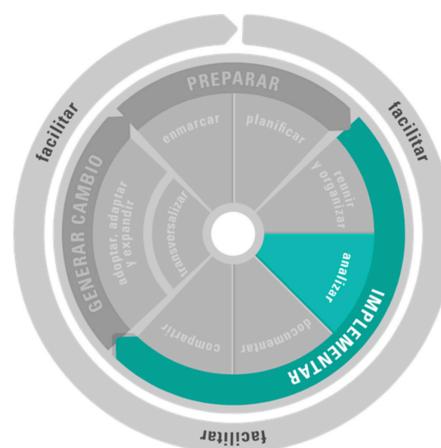
El análisis es la parte más importante del proceso de capitalización de experiencias, ya que permite entender claramente los elementos críticos de una experiencia (factores de éxito o fracaso), es la mejor forma de generar lecciones y recomendaciones para aprender de lo vivido. Sin análisis, la capitalización de experiencias sería solo una descripción de lo ocurrido, es decir, una compilación de eventos, minutas, reportes y resultados que no asegura la generación de nuevos conocimientos.

Es importante diferenciar entre describir y analizar, ya que ser crítico no siempre resulta simple y hacerlo de manera que se generen acciones correctivas es aún más complejo.

En este punto el papel del facilitador en cuanto a desafiar y cuestionar las posiciones cómodas de algunos participantes es clave para sacar el mayor provecho del ejercicio y asegurar la calidad de los productos (lecciones y recomendaciones) obtenidos.

Más allá de describir, el análisis tiene como objetivo descubrir las razones (buenas o malas) detrás de los resultados. Se deben buscar los elementos de mayor interés que propicien la discusión y el cuestionamiento de los acontecimientos, de manera que los participantes detecten los factores críticos de éxito o de fracaso bajo cada criterio de análisis elegido.

Para facilitar el análisis, se propone un marco común orientador, estructurado en cuatro elementos:



i. Elegir criterios

Son los lentes por medio de los cuales se valorará la experiencia de cada participante y se separarán los elementos más subjetivos de esta, pasándolos por filtros de calidad o coherencia. Algunos ejemplos de criterios son los siguientes:

- a. Satisfacción de los usuarios,
- b. Impacto y sostenibilidad socioeconómica,
- c. Efecto y sostenibilidad social,
- d. Impacto y sostenibilidad ambiental,
- e. Replicabilidad,
- f. Eficacia en función de los costos,
- g. Inclusión de participantes con diversas perspectivas y
- h. Sensibilidad de género.

Al seleccionar los criterios, es útil considerar el objetivo de la capitalización, las razones de la selección de la experiencia y los usuarios potenciales a los que va dirigida. No hay que olvidar el carácter participativo del ejercicio: todos tienen la oportunidad de someter criterios a consideración.

ii. Identificar indicadores

Ya que los criterios son abstractos, es necesario traducirlos en indicadores concretos para valorarlos en el marco de la experiencia. Estos indicadores deben ser lo más claros y concretos posible, de manera que se puedan medir en el campo, en los informes, en los datos, etc. Es improbable que un agricultor diga “Esta experiencia fue ambientalmente sostenible”. Probablemente afirme que “El proyecto aumentó nuestra conciencia de la buena gestión del suelo” o “La capacitación nos animó a utilizar los recursos locales”. La capacidad para capturar estos elementos y transformarlos en indicadores es crítica para el éxito del proceso.

iii. Preguntar por qué

Se trata de identificar los elementos contribuyentes y los factores limitantes correspondientes a cada uno de los criterios (factores de éxito o fracaso). Se espera conocer lo que contribuyó a cumplir los criterios y lo que lo impidió. Lo importante es ser crítico e inquisitivo y motivar a los participantes para que vayan más allá de lo descriptivo y evidente.

iv. Extraer las lecciones

Se trata de redefinir los factores positivos o negativos en lecciones aprendidas que puedan ser adoptadas por los interesados en capitalizar la experiencia. Hay que tomar en cuenta que a veces no todo resulta claro, por lo que tomar nota de ello de manera explícita posibilita una exploración más profunda de las actividades o los resultados que no formaban parte del plan original.

En resumen, el análisis de la capitalización de experiencias se refleja en la siguiente tabla:

Criterios	Indicadores	Factores contribuyentes	Factores limitantes	Lecciones
Son los “lentes” con los que se observa su experiencia y se decide si esta fue exitosa o no.	¿Cómo puede medir u observar los criterios en la vida real?	¿Cuáles son las razones por las cuales se han obtenido esos resultados positivos?	¿Cuáles son las razones por las cuales no se han obtenido resultados positivos? ¿Por qué aún no ha sido posible obtener mejores resultados?	¿Cuáles son los aspectos fundamentales de este criterio en particular?
Son una forma de definir por nosotros mismos lo que consideramos éxito o fracaso. Proporcionan el enfoque para el análisis.	Señalar formas reales de medir su éxito ayuda a mirar en la dirección correcta para averiguar por qué se cumplieron o no los criterios.	De aquí provienen las verdaderas lecciones: ¿qué contribuyó a lograr el éxito o qué limitó el éxito, en términos de un criterio específico?		Ayudan a concretar el análisis, observando las lecciones que se pueden sacar directamente de él por criterio.

El uso de una tabla para desarrollar el análisis ayuda a ver la correlación entre los resultados específicos y cómo estos se produjeron. Al concentrarse en un criterio a la vez, se puede llevar a cabo un ejercicio crítico más claro que demuestre cómo un factor contribuyente o limitante realmente ayudó o condicionó la sostenibilidad, la inclusividad, la satisfacción del cliente o cualquier otro criterio que se haya elegido.

Adicionalmente, si se cuenta con el apoyo de un facilitador o equipo de apoyo, estas son algunas sugerencias que podrían tomarse en cuenta para el análisis:

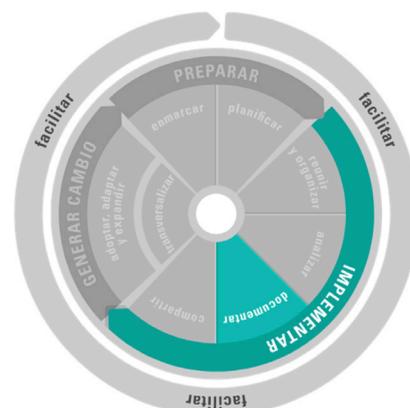
- a. No apresurar el paso. Es normal que los participantes sientan una mayor afinidad por uno u otro criterio y que, debido a ello, efectúen un análisis más superficial del resto. Lo importante es asegurar la calidad del ejercicio en cada elemento de análisis. Si no está claro algún elemento, se debe preguntar, p. ej., ¿por qué ocurrió esto? ¿Qué causó esto? ¿Qué contribuyó a esto?
- b. Es importante efectuar un análisis lineal, criterio por criterio, sin confundir los elementos de cada uno. Los indicadores son importantes para ayudar a conectar la reflexión con la realidad. Los por qué y los por qué no se utilizan para entender cómo los resultados y el proceso llegaron a ser buenos o malos.
- c. Los criterios, los indicadores, los factores y las lecciones pueden variar un poco con respecto a cómo se conocen en la teoría de MyE. Más allá de las interpretaciones, es importante mantener la coherencia. Dentro de estas definiciones, es importante asegurar que los participantes reconozcan la diferencia entre una causa y una consecuencia.

Al final se efectúa la redacción de las conclusiones y recomendaciones del análisis, lo que es valioso porque brinda elementos sólidos para la elaboración del plan de comunicación y del plan de acción de la capitalización. Una conclusión es no solo un resumen de las lecciones del paso

anterior, sino también el comienzo del proceso de reordenación a través del cual los participantes convierten las tablas que prepararon en un documento para compartir.

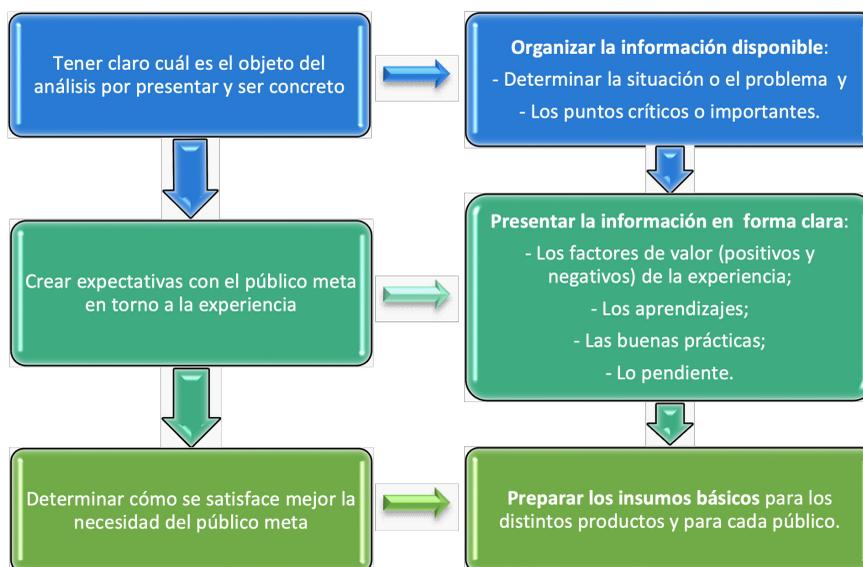
PASO 5. DOCUMENTAR

Una vez que el equipo ha organizado y analizado la información sobre la experiencia y que se han consensado las conclusiones y recomendaciones, llega el momento de determinar cómo se van a compartir los hallazgos y las lecciones y cuál es la mejor forma de entregarle esta información al público al cual van dirigidos estos conocimientos.



En la etapa de documentación de la experiencia se abordan ambos aspectos y se preparan las condiciones para realizar el intercambio y la difusión de los conocimientos. La escritura es el medio esencial requerido para preparar cualquiera de los productos finales de comunicación, sean escritos o audiovisuales, y para ser entregados a los destinatarios del conocimiento. Cabe anotar que la preparación de estos materiales debe ir acorde con los elementos establecidos en la estrategia y en el plan de comunicación.

Para escribir y preparar los productos más adecuados para el público meta se requiere:



Los productos de comunicación disponibles para documentar la experiencia varían según el público meta a quien esta va dirigida. Entre los más comunes se incluyen artículos, documentos y reportes formales detallados y estructurados. Otros son más esquemáticos, como los diseños de aplicaciones, procesos e instructivos, y otros son de tipo audiovisual, como los programas de radio, los pódcast, las obras de teatro, las presentaciones en Power Point, las infografías, los

afiches, los gráficos, las fotografías, las caricaturas, las ilustraciones y los videos. Estos productos se pueden combinar para destacar algunos aspectos.

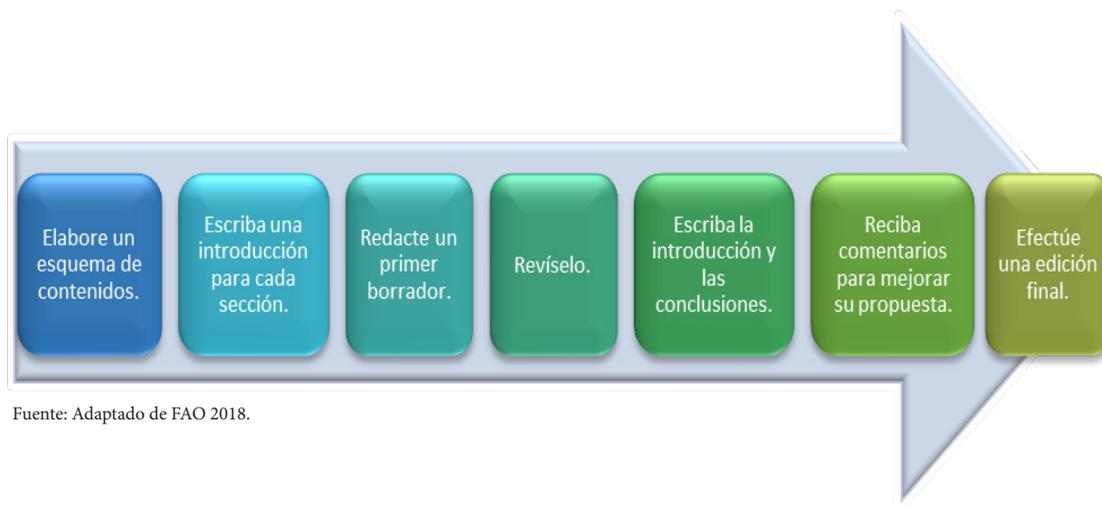
No todos los productos son aptos para todos los públicos, por lo que se requiere conocer al menos algunas de las características del público meta (escolaridad, acceso a tecnologías, costumbres, cultura e intereses, entre otros), de manera que los productos se adecúen a sus expectativas.

Otro factor por tomar en cuenta es si la entrega del producto que documenta la experiencia se hará en forma presencial o virtual. Dado que en la actualidad muchas personas disponen de tecnología que les permite acceder a internet, se podrían complementar las actividades presenciales con la habilitación de un sitio para colocar esos y otros productos e incluso dar un seguimiento posterior a otros aspectos de interés relacionados con la experiencia.

En general, con respecto a la documentación de la experiencia, hay que tener claro:

- a. **El público meta.** Se trata de quiénes van a recibir los productos que documentan la experiencia. Parte del público corresponde a los propios participantes y sus instituciones, organizaciones o agencias, pero también hay que considerar a un público externo (ajeno a la experiencia) al cual podría interesarle conocer la experiencia o al cual los participantes les interese darla a conocer.
- b. **Los productos.** Son los productos que mejor podrían ser recibidos por el público meta y captar su atención respecto de la experiencia y de los conocimientos generados. Un buen producto puede acompañar la estrategia de comunicación y puede resultar convincente para que se valore la experiencia para su ampliación e institucionalización.
- c. **El propósito que cumple cada producto** por preparar puede ser amplio (desde hacer hincapié en una parte específica de la experiencia, hasta abordar su integralidad), de ahí la importancia de identificar el mensaje principal que se quiere transmitir para encontrar el producto que lo pueda satisfacer.

Es necesario desarrollar contenido acorde con la naturaleza de cada uno de los productos, lo que se logra únicamente mediante la escritura. Se sugiere considerar estos pasos:



Fuente: Adaptado de FAO 2018.

En este punto es necesario definir una **estructura de contenido** básico que cubra las principales secciones o áreas por ser completadas y que destaque lo esencial de cada una. Esta estructura o índice de contenido puede irse ajustando y mejorando sobre la marcha, según sea oportuno.

No hay que olvidar la **perspectiva del análisis**, tratando de no limitarse a lo descriptivo. Importan mucho los **detalles relevantes que hacen única la experiencia** y que **destacan los aprendizajes y nuevos conocimientos**. En esta parte del proceso de capitalización de la experiencia es donde se **aprovecha toda la información previamente generada** (véase el anexo 5) en la compleción de las distintas secciones del esquema de contenidos propuesto, que se complementa con la información secundaria recabada.

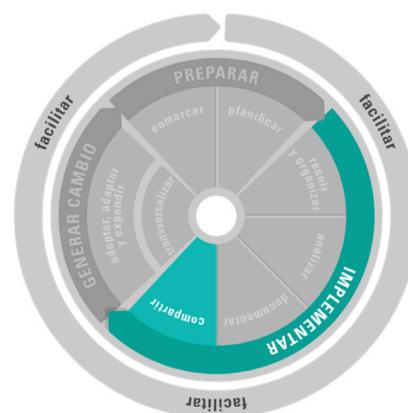
Finalmente, se sugiere escribir la introducción, las conclusiones y las recomendaciones al finalizar la redacción de los textos definidos en las demás secciones del índice de contenidos.

Algunas sugerencias útiles para redactar los textos son:

- a. No elabore textos innecesariamente extensos.
- b. Preste atención a la ortografía, la redacción y la presentación (nunca se sabe hasta dónde pueden llegar estos documentos).
- c. Utilice títulos cortos, pero claros, con un lenguaje coloquial para que resulte comprensible para todo público.
- d. Si se trata de un documento escrito, se puede acompañar con elementos gráficos para volverlo más atractivo y destacar puntos clave.
- e. Socialice los borradores de los productos con pares técnicos para su revisión, ajuste y mejora.
- f. Una vez listos, es importante proteger los productos para su posterior utilización y acceso responsable.

PASO 6. COMPARTIR

Para que los nuevos conocimientos sean utilizados por otros, deben ser compartidos de alguna manera. Un elemento importante dentro de la planificación (paso 2 de la etapa de preparación) se concreta a partir de este momento para comunicar la experiencia. Entonces, cabe preguntarse: ¿Incluimos en la planificación los elementos de la **estrategia de comunicación** de nuestra experiencia? De no ser así, es necesario devolverse bajo la lógica del proceso iterativo para asegurar que el plan de capitalización incluye no solo un conjunto de acciones relacionadas con la comunicación, sino también la gestión del cambio.



Este es un excelente momento para recordarle al grupo que el trabajo no termina con la publicación de un documento, ni con la comunicación del contenido de la experiencia. Dado que se promueve

la acción y el cambio, idealmente por medio de alguna forma de ampliación, se requiere aplicar el aprendizaje y los conocimientos generados a través de la experiencia.

Para no quedarse atrapado en los documentos que describen el trabajo logrado con un resultado positivo o negativo, se debe **detallar el intercambio de la experiencia**, que incluye al menos tres objetivos:

- a. Elaborar la estrategia de comunicación,
- b. Seleccionar los productos y los canales de información adecuados y
- c. Generar mecanismos de retroalimentación.

La formulación de la estrategia de comunicación no es un trabajo que se deba abordar al final de la documentación de la experiencia, sino durante el proceso de planificación, cuando se define con claridad cómo se comunicará la experiencia para que esta pueda ser capitalizada. La estrategia busca desarrollar capacidades, apoyar los esfuerzos de incidencia y generar cambios.

En términos generales, la estrategia de comunicación debe ser participativa, sensible al género y contextualizada, a fin de despertar el interés en nuestro público, considerando sus intereses y realidades. La estrategia debe señalar claramente al público meta al que está dirigida la experiencia, los canales por utilizar, las tareas, el calendario (cuya cuidadosa redacción es importante para evitar cualquier omisión) y sus productos intermedios.

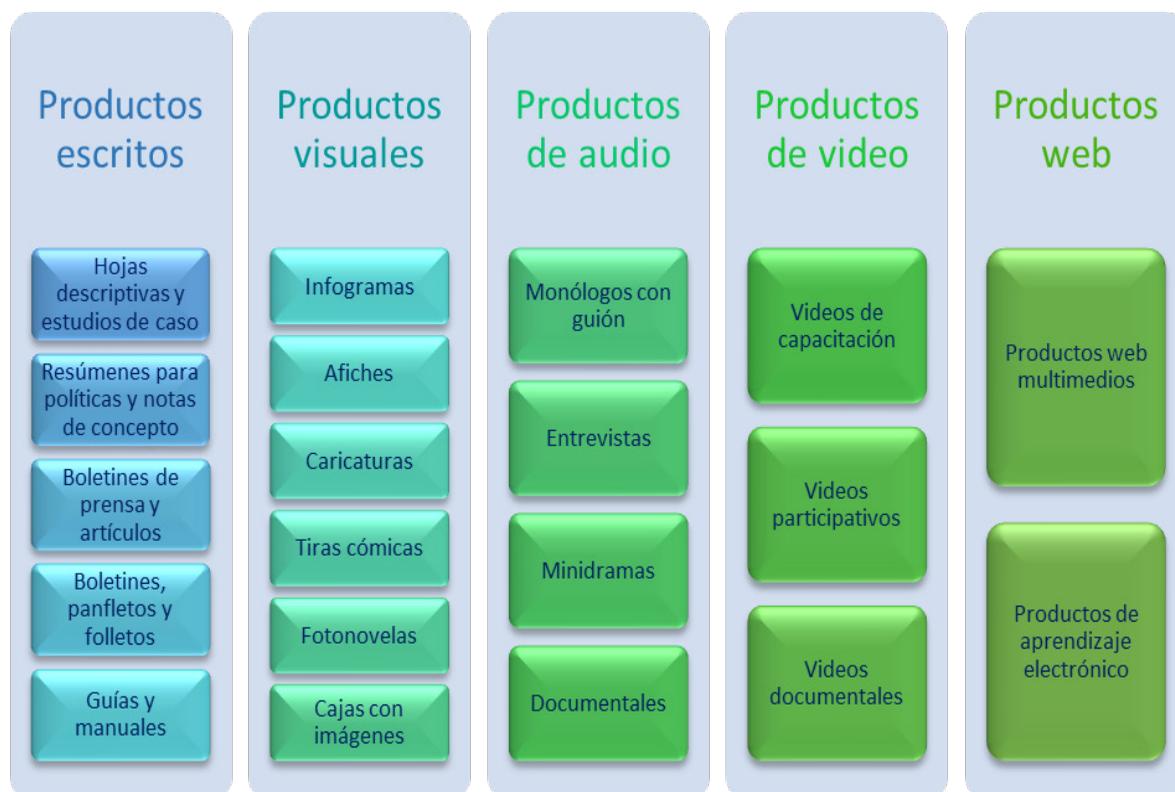
Los seis pasos sugeridos para formular la estrategia de comunicación son:

1. **Identificar los públicos meta.** Se deben identificar los diferentes grupos a los que se quiere llegar: no solo a los actores que participaron en la experiencia, sino también a quienes no la conocen, pero que a partir de ese conocimiento pueden adoptarla, adaptarla o ampliarla. Conviene priorizar los públicos primarios y secundarios (no se tiene que llegar a todos) y, de acuerdo con sus intereses, establecer y comprender las características clave¹⁰ de cada uno. Por último, será necesario entender las prácticas, los intereses, las actitudes, los conocimientos y las motivaciones que darán sentido a nuestra experiencia y debido a los cuales estamos dispuestos a generar transformaciones. Cabe preguntarse también de dónde obtiene el público meta la información y qué otros tipos de información reciben o utilizan, pues ambos son elementos importantes para elaborar la estrategia.
2. **Definir objetivos de comunicación** específicos, medibles y con un claro receptor.
3. **Transformar los objetivos en mensajes** claros, sencillos y directos, para que, por ejemplo, lograr que el público meta aprenda de la experiencia (desarrollar capacidades), estimular cambios de opinión (incidencia) o hacer las cosas de una manera diferente (transformación). El punto de venta es lo más importante por considerar para ofrecer un producto.

10. Lingüísticas, políticas, culturales, sociales, de recursos, de capacidades y educativas, entre otras, las cuales se pueden determinar también mediante otros estudios relacionados con este público meta.

4. **Seleccionar los productos y canales de comunicación.** Los canales o medios se subdividen en: 1) canales convencionales que operan en una sola vía, con una gran capacidad de llegar a un amplio público (la radio y la televisión); 2) canales digitales que actúan en varias vías (redes sociales, correo electrónico y sitios web), que, a diferencia de los convencionales, pueden atender a un amplio público a un menor costo; y 3) canales presenciales que son de naturaleza más personalizada, con capacidad limitada de masificación (reuniones, obras teatrales y ferias). Algunos productos y canales se identifican en la siguiente figura:

FIGURA 4: PRODUCTOS SUGERIDOS PARA COMUNICAR LA CAPITALIZACIÓN.



Fuente: Adaptado de FAO 2018.

5. **Agregar los detalles de la operación de la estrategia**, es decir, el conjunto de pasos por desarrollar, los recursos requeridos, los roles y las responsabilidades, las fechas de producción o el calendario y un plan de evaluación para conocer el grado de efectividad esperado de nuestra estrategia frente a las experiencias por capitalizar. Estos detalles hacen viable la estrategia.
6. **Incluir un mecanismo de seguimiento de la estrategia** para asegurar no solo que la expectativa de la capitalización por medio de la comunicación se está cumpliendo, sino también que los interesados pueden brindar insumos para mejorar futuros procesos.

En la siguiente tabla se resume el contenido mínimo de un plan de comunicación de un proceso de capitalización de experiencias.

Público meta	Objetivo de la comunicación	Mensaje	Productos y canales	Cronograma
1. XXX				
2. YYY				
3. ZZZ				

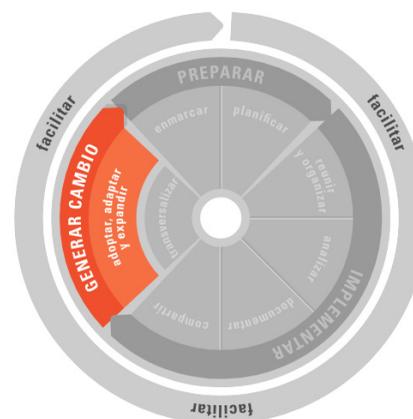
MOMENTO 3: GENERACIÓN DEL CAMBIO

Se ha documentado un conjunto de acciones que generan un primer borrador o guion de la experiencia que se desea capitalizar (véase el anexo 6). Entonces se entra al último momento, dirigido a la generación de cambios a partir de la experiencia y a su institucionalización.

PASO 7. ADOPTAR, ADAPTAR Y AMPLIAR

i. Plan de acción para la adopción

Es importante recordar que el proceso de capitalización es un ejercicio iterativo, es decir, se sigue una ruta que puede llevarnos a revisar aquello que ya hemos venido realizando o concretando. Se ha insistido en esto por dos motivos: el primero es que el esfuerzo no es lineal y, el segundo, que ya en esta última etapa (quizá la más importante) es posible que debamos regresar a las etapas previas de las fases de preparación (enmarcado de la experiencia y de planificación) y de implementación (reunión, análisis, documentación e intercambio).



¿Por qué ocurre esto?

- Si durante la fase de preparación no se consideran la dinámica de cambio a la que se estaba apuntando ni las acciones necesarias para adoptar, adaptar o expandir la experiencia, será necesario incorporarlas en el enmarcado y la planificación, incluidos los recursos necesarios para alcanzar ese objetivo. Lamentablemente, muchos esfuerzos dirigidos a compartir información terminan generando pocos efectos. Es común redactar informes que luego terminan en una repisa sin haber sido leídos por más de una o dos personas.

Como líderes de un proceso de capitalización se busca ir más allá de la preparación de un documento, para generar un cambio social que permita a otros actores, sean organizaciones o personas, apropiarse de la experiencia y darle sentido.

- b. Dejando de lado la idea de que nuestra meta era elaborar un documento, un audio o un video y pensando que este es tan solo un medio para lograr esa transformación, que además debe ser expresada de forma explícita, se llega a la conclusión de que durante la implementación resultará necesario ir a recolectar más información, realizar más análisis y buscar diferentes rutas para compartir la experiencia.
- c. Debe haber comunicación, pero se debe ir aún más allá. Pensar solo en informar o en difundir nos lleva a las formas lineales de emisor-receptor. La capitalización es una construcción que debe tomar en cuenta los intereses del público que eventualmente adoptará, adaptará o ampliará las soluciones que se están ofreciendo. Una evidencia irrefutable de ello será que esos actores se identifican con la experiencia y la ponen en práctica. Según el concepto de gestión del conocimiento, esta será información puesta en acción.

Siendo la utilización de la información una meta de nuestro esfuerzo, el plan de comunicación es una pieza clave aún más compleja, porque tiene en cuenta al menos la adopción, los factores externos e internos y la forma en que estos podrían influir positiva o negativamente en otros actores para que generen acción a partir del aprovechamiento de los aprendizajes.

Para precisar aún más la matriz con la que ya se había trabajado, es importante responder a las siguientes preguntas:

Público meta	Objetivo de la comunicación	Mensaje	Productos y canales	Cronograma
¿A quiénes se desea llegar? ¿Quiénes podrían mostrar interés en su experiencia? ¿Quiénes requieren aprender de su experiencia?	¿Cuál es el propósito de compartir la experiencia con cada público meta? (Relaciónelo con el objetivo por el cual usted efectúa el proceso de capitalización de experiencias incluido en el primer paso).	¿Cuáles son las lecciones que usted desea intercambiar con cada público meta? (Vincule estas lecciones al objetivo por el cual usted realiza el proceso de capitalización de experiencias del primer paso y a las lecciones del análisis).	¿Cuáles son las mejores formas de llegar a cada público meta?	Con respecto a cada producto/canal, ¿cuándo planea llevar a cabo el intercambio? ¿Cuáles medidas se deben tomar para lograrlo?

La experiencia es de valor para los públicos meta cuando, a través de esta, se les ofrece conocimiento (positivo o negativo), incluidas lecciones útiles y pertinentes para generar cambios. Los factores de éxito de la capitalización en esta última etapa son: que la estrategia de cambio haya sido incorporada desde la planificación (incluido el presupuesto), que las personas usuarias de la experiencia hayan sido actores clave en la construcción de una visión clara del efecto del máximo aprovechamiento de la experiencia y que no se implemente nada sin que esté claro el cambio deseado (para qué).

Alex Rovira¹¹ explica la diferencia entre un cambio y una transformación:

- **Cambio.** Es una necesidad adaptativa que excluye la resistencia a esa adaptación. Normalmente, viene impuesta de afuera y la acompaña la orden “Hay que...”.
- **Transformación.** Es un cambio con sentido. Si nuestro público le encuentra sentido, será más sencillo que ellos capitalicen la experiencia. Su origen es de naturaleza interior.

De acuerdo con lo anterior, cuando se habla de cambio, se suele pensar en transformación. Aspectos como la confianza y la fuerza del vínculo entre los promotores de una experiencia y los interesados en aprovecharla toman gran relevancia en este momento. Un ejercicio práctico para comprender la ruta hacia el éxito de esta adopción es ponerse en los zapatos de quienes muestran interés en nuestra experiencia.

Una ruta de transformación se explica en los 8 pasos hacia el cambio de John Kotter¹²:

1. Crear un sentido, sea de utilidad o urgencia, para motivar la transformación.
2. Conformar un equipo líder que apunte las ideas de transformación.
3. Definir una visión clara hacia dónde se quiere llegar de forma realista.
4. Comprometer al mayor número de actores que comprendan y acepten las ideas relacionadas con la experiencia y la transformación deseada.
5. Identificar y dar tratamiento a barreras y obstáculos que afecten el cumplimiento de los planes de capitalización.
6. Documentar los éxitos tempranos y difundirlos junto con otros actores.
7. Mantener una dinámica de transformación, sus beneficios y el potencial de la experiencia.
8. Velar porque el cambio perdure, transformando viejos hábitos.

Una vez vinculados estos pasos con el proceso de capitalización, será necesario un diálogo con los actores y entre ellos con respecto a los siguientes puntos:

- a. Cómo ocurre ese cambio;
- b. Cómo los conocimientos derivados de la experiencia pueden ser usados por otros;
- c. Cuáles factores afectan las opciones de cambio;
- d. Quiénes son los mejores actores para promover la transformación.

Son tres las expresiones concretas para comprender el escalamiento y a las que apunta el proceso de capitalización:

- a. **Adopción.** Se trata de la integración de una nueva forma de hacer las cosas, sea de forma natural o a partir de una intención o un plan a diferentes escalas.
- b. **Adaptación.** Incluye la incorporación, tomando en cuenta algunos aspectos que requieren adaptaciones, sea por diferencias espaciales, sociales, culturales, de normas o temporales.

11. Véase: <https://www.youtube.com/watch?v=WteT3ztf-wY&t=3s>. Consultado 16 abr. 2022.

12. Véase: <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>. Consultado 16 abr. 2022.

- c. **Ampliación.** Se refiere a niveles mayores de aprovechamiento en la dimensión vertical (incremento de resultados, servicios, procedimientos o prácticas), la horizontal (mayor volumen o mejores beneficios) o la funcional (cuando una solución salta de un sector a otro).

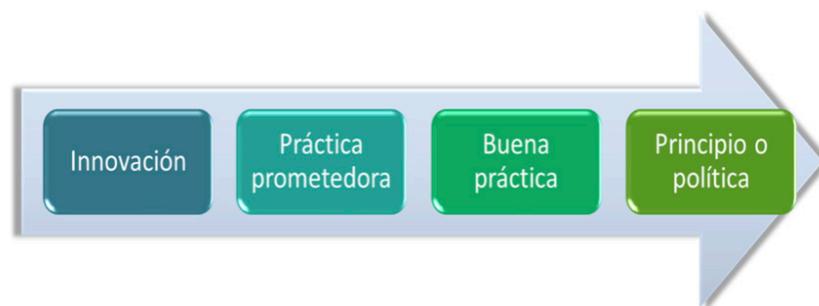
Ese escalamiento de la experiencia se hace patente con una mayor cobertura (más zonas, más población, más países), la velocidad con la que se obtienen resultados o con el involucramiento equitativo de otros actores. Si esto no se considera en la planificación de la capitalización, resulta difícil cumplir con cualquiera de estas tres expresiones.

Para llevar nuestra experiencia a una versión ampliada se requiere estudiar los siguientes dos factores:

Impulsores	Condicionantes
El liderazgo de los actores de la experiencia, las autoridades o las organizaciones que apoyan la capitalización. En su ausencia, se trataría de aquellas experiencias que no han dejado lecciones aprendidas a la organización y, por lo tanto, no hay un vínculo con ellas.	Los recursos que permitan adoptar, adaptar o ampliar la experiencia, reconociendo que en la mayoría de los proyectos este tipo de necesidades no se consideran previamente.
Los eventos externos que generan innovación, por ejemplo, los intereses de los donantes o una crisis, como la reciente pandemia.	El nivel de legitimidad de los promotores de la experiencia o de la organización que la apoya, p. ej., instancias técnicas, políticas o sociales que, a partir de sus criterios de respaldo, pueden condicionar una transformación. Es posible que las autoridades políticas encuentren la oportunidad de incrementar su capital político con base en una experiencia.
Los incentivos para promover una solución o encontrar nuevas formas de trabajo. Recompensas para quienes adoptan cambios.	El marco normativo, las reglas o las tradiciones en las formas de trabajo pueden condicionar el avance en sus ideas o su adopción por parte de terceros. El grado de competencia de su organización o las capacidades de los actores para asumir el cambio.
El MyE, a partir de ejercicios y criterios que explican mejor por qué suceden las cosas.	Los impactos en el ambiente.
La retroalimentación, al exponer las experiencias y recibir comentarios positivos u oportunidades de mejora que motivan el avance.	La cultura y la apertura hacia las nuevas ideas.

Cabe volver a señalar que las posibles rutas de capitalización deben ser consideradas en el momento de la planificación, de allí que, bajo la lógica de un proceso iterativo, se requiere verificar cuáles son esas vías de ampliación. En este sentido, se sugiere utilizar estos tres criterios:

- a. **Idoneidad:** Es una condición de la prueba a la práctica, en la que se demuestran las capacidades de algo para cumplir un fin determinado y el desempeño de una función de manera sostenida, pasando de una innovación que demuestra ser aceptada, a una práctica prometedora con evidencia de haber funcionado en otros ámbitos. Así, su carácter innovador y la efectividad, con la que se han logrado casos de éxito o que ha sido evaluada la constituyen en buena práctica, y termina en un principio o norma a través de la cual se institucionaliza la práctica.



- b. **Repetibilidad:** Se trata de la aplicación a nuevos contextos que toma en cuenta los recursos financieros disponibles, el tiempo requerido para la adopción durante un periodo que suele ser limitado, el apoyo de las autoridades o aliados para continuar sumando esfuerzos y el contexto, ya que ninguna experiencia resulta idéntica a las otras.
- c. **Adaptabilidad:** Es la modificación de las experiencias según los nuevos contextos.

Una buena práctica o consejo para esta última etapa del proceso de capitalización es reconocer de manera muy temprana quiénes serán los interesados en adoptar, adaptar o ampliar la experiencia, es decir, con quiénes se asegurará esa visión de cambio desde el inicio del proceso de capitalización. Se debe considerar a los que participaron de lleno en la experiencia y a quienes se muestran muy interesados en ella y en sus resultados, por ejemplo, donantes, aliados, organizaciones similares, comunicadores y líderes, entre otros. Dotarlos de la mayor cantidad posible de información genera entornos de confianza que facilitan el cambio.

La metodología de capitalización reconoce una forma típica de adopción, distribuida en cuatro fases:

- a. **Fase 1:** De conciencia, que es cuando las personas comprenden y toman conciencia de que existen formas alternativas de asumir una tarea o encarar un problema. Normalmente, actúan de una manera consciente hacia objetivos claros.
- b. **Fase 2:** De conocimientos, que se requieren para aprovechar la experiencia y que llevan a buscar información e investigar.
- c. **Fase 3:** De actitudes o estado de ánimo, que llevan a las personas a actuar como resultado de una ponderación o comparación positiva. La fórmula de valor de una persona propuesta por Victor Küppers¹³ ejemplifica bien este momento:

$$V = (C + H) * A$$

Los conocimientos (C) y las habilidades (H) de una persona suman, pero la actitud (A) multiplica ambos.

La disposición de hacer las cosas juega un papel clave; al fin y al cabo, no se puede obligar a alguien a hacer aquello en lo que no cree.

- d. **Fase 4:** Las personas interesadas en nuestras experiencias ponen en práctica el nuevo enfoque.

13. Véase: <https://www.youtube.com/watch?v=TF-Ku5AOICE&list=RDLVXvT6YHmbRSA&index=6> . Consultado 11 may. 2022.

En la metodología de capitalización estas fases o momentos se conocen como la **escalera de la adopción**¹⁴, que corresponde con una analogía utilizada en estrategias de comunicación sobre cómo las personas nos interesamos por las innovaciones, que reitera la toma de conciencia, el desarrollo de las propias ideas, el cambio de actitudes y, finalmente, el desarrollo de una nueva práctica.

La estrategia para facilitar el cambio puede ser redactada tomando en cuenta:

- a. La ventaja comparativa o relativa de nuestra experiencia, es decir, los beneficios económicos, los menores riesgos o la reducción de tiempos. Las mejores características de una práctica siempre contribuirán a su adopción.
- b. Su nivel de compatibilidad o coherencia con nuestros valores, principios y objetivos, que responde a nuestros problemas o necesidades.
- c. Su grado de complejidad. Es aceptable o es fácil de comprender o asimilar, aprovechando lo que ya se sabe y, además, integra dicho conocimiento.
- d. El nivel de prueba y la capacidad de observación. Existe evidencia de resultados y soluciones probadas. Ello presenta un mejor nivel de confiabilidad que, además, es observable.
- e. La viabilidad económica relacionada con las capacidades financieras para aceptar y sostener una solución. Contar con la capacidad de inversión para asumir esa solución es básico, pero igual de importantes son las condiciones para mantener el buen aprovechamiento de la experiencia. La falta de recursos sería una aversión al cambio.
- f. La aceptación social por parte de los actores interesados en la experiencia.
- g. Los derechos de propiedad, reconociendo que una experiencia y sus conocimientos podrían tener algún nivel de protección al que habría que prestar atención. El uso de licencias abiertas es una recomendación para evitar complicaciones en el futuro.

Este documento de estrategia de cambio sirve como medio de promoción e incidencia. Su contenido se resume en la siguiente tabla:

Antecedentes	¿Dónde estamos?
Objetivos claros en materia de promoción	¿Cuáles son los cambios que se están promoviendo? Se aborda el problema y las soluciones.
Públicos meta	¿Con quién(es) se va a desarrollar el ejercicio de cambio? ¿Quiénes son nuestros grupos de persuasión?
Hitos	¿Qué actividades están consideradas para influir en los tomadores de decisiones?
Mensaje	Buena explicación, con un lenguaje claro y sustentado en la recolección de pruebas, hechos, testimonios y datos relacionados con la capitalización. Otras fuentes de información.
Mensajero	Roles de los promotores de la experiencia.

14. Véase: <https://www.comminit.com/media-development/content/adoption-ladder>. Consultado 11 may. 2022.

A diferencia de la estrategia de comunicación, se busca comprender las fuerzas que impulsan nuestros esfuerzos, así como identificar los retos que impiden el avance. No es lo mismo informar o comunicar que persuadir o incidir para actuar.

Los productos de comunicación tienen como fin expresar un mensaje de forma clara para lograr que el receptor entienda el tema y que comprenda el mensaje. Los productos de promoción buscan que se actúe en función del mensaje, que los receptores sepan qué es posible hacer con la información o el conocimiento que están recibiendo y, a partir de estos, motivar al público para que actúe.

Por último, un ejercicio de valor para verificar la oportunidad de capitalización de experiencias es el método SCAMPER, utilizado para que los actores de la experiencia puedan verla desde diferentes perspectivas, a fin de construir una visión aún más innovadora y holística.

Consiste en una lista de verificación verbal, similar a la que se usa en una lluvia de ideas. Las palabras clave para validar nuestra experiencia son:

- a. **Sustituir.** ¿Cómo cambiar elementos de la experiencia para lograr resolver mejor los problemas de interés de nuestro público meta? ¿Qué parte de la experiencia no será posible modificar?
- b. **Combinar.** ¿Cómo combinar ideas relacionadas con la experiencia o con otras experiencias puestas a consideración?
- c. **Adaptar.** ¿Es posible adaptarse a otras condiciones, a otros públicos o a otras funciones?
- d. **Modificar.** ¿Cómo se puede mejorar la experiencia? ¿Cuáles ajustes podrían realizarse?
- e. **Poner o dar otros usos.** ¿Qué otras experiencias se puedan crear?
- f. **Eliminar** elementos, riesgos o errores.
- g. **Reordenar** actividades, calendarios, estrategias o herramientas.

Las diferentes ideas que surjan de esta reflexión se pueden organizar, priorizar y profundizar, a fin de construir la mejor experiencia capitalizable digna de compartir. Dar seguimiento al proceso de adopción, adaptación o ampliación puede ser tan fácil como mantenerse en contacto con las personas con quienes se compartió el conocimiento y quienes decidieron actuar a partir de nuestras experiencias.

¿QUIÉN ES UN BUEN PROMOTOR DE EXPERIENCIAS?

Un buen promotor presenta altos niveles de credibilidad, confianza, compromiso, buen juicio, capacidad analítica y habilidades de comunicación y es una persona que sabe transmitir mensajes claros en el lugar y en el momento adecuados. Las cualidades de empatía le ayudan también. Entre los diferentes actores involucrados en el proceso de capitalización, es necesario identificar aquellos que tienen esas competencias de un buen promotor.

EL PAPEL DEL FACILITADOR

El facilitador debe ser el campeón que concientiza a otros sobre la importancia de la capitalización de experiencias y que les muestra cómo incorporar la experiencia en su trabajo o quien apoya a otros para desempeñar ese papel, ya que la participación de los agentes de cambio o de los influyentes es clave para el éxito del escalamiento.

Ayuda a identificar a los posibles adoptadores o usuarios del conocimiento generado. No todos estos estarán comprometidos, ya que algunas personas y organizaciones son reconocidas como adoptadores tardíos, o sea, que prefieren esperar a que la mayoría adopte el enfoque antes de empezar a utilizarlo ellos mismos. Tal vez convenga más encontrar y alentar a adoptadores tempranos con los medios, el entusiasmo y la flexibilidad para probar un nuevo enfoque.

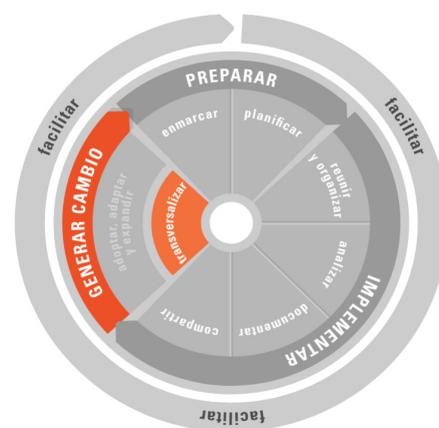
PASO 8. INSTITUCIONALIZAR

Si la misión del proceso de capitalización era extraer lecciones aprendidas, recomendaciones y un plan de capitalización de la experiencia, el objetivo probablemente se puede considerar cumplido; sin embargo, el ciclo de capitalización de experiencias es más ambicioso, ya que no se concentra en aplicar una metodología, sino más bien en incorporar el aprendizaje en las tareas diarias. El enfoque de esta metodología o algunas partes de esta pueden integrarse en las tareas regulares de la organización, alcanzando su institucionalización.

i. ¿Por qué se debe institucionalizar?

El éxito del proceso radica en la incorporación natural de las tareas de capitalización en la agenda regular de trabajo, con algunas ligeras modificaciones; de lo contrario, estas se mantendrán como una acción extraordinaria que tuvo un principio y un fin, separada de la acción regular. De esta forma es más fácil que se olvide su relevancia y que quienes recibieron formación en la materia terminen limitando el alcance esperado de la adquisición de los nuevos conocimientos.

En el fondo, la institucionalización es una forma de adopción o adaptación del proceso de capitalización de experiencias, es decir, puede verse como una innovación institucional. Una organización que avanza en este proceso está asegurando una asimilación de la metodología, que va más allá de proporcionar una herramienta técnica.



Es normal que, por tratarse de una metodología nueva, no haya muchos precedentes de trabajo en esta materia en la organización; por lo tanto, se puede sugerir una serie de pasos para facilitar el proceso de institucionalización.

Como referencia, se presentan a continuación algunos elementos que caracterizan a una organización con el enfoque de capitalización de experiencias debidamente institucionalizado:

- a. El proceso forma parte del ciclo regular de los proyectos o programas.
- b. Los detalles metodológicos, los procedimientos y los instrumentos necesarios para su aplicación son fácilmente accesibles y están disponibles para los interesados.
- c. La gobernanza del trabajo de la organización en la materia es clara, por lo que no hay dudas sobre a quién acudir en caso de requerir apoyo técnico o atención de consultas.
- d. Hay un plan de capacitación debidamente estructurado, con contenidos didácticos varios que permiten la participación de nuevos funcionarios en la materia.
- e. Los resultados de las actividades de capitalización de la experiencia se documentan y sistematizan como mínimo dentro de la institución.

El facilitador, aunque puede ser una persona ajena a la organización donde se promociona la capitalización de experiencias, puede ser esa figura que respalde, al más alto grado gerencial posible, la búsqueda de un espacio dentro de la organización para dicha capitalización, labor que puede apoyar mediante:

- a. Historias de éxito y buenas prácticas que demuestren por medio del ejemplo las bondades de la metodología.
- b. El cuidado de no presionar más allá de las posibilidades de acción de la organización.
- c. El apoyo a los procesos de diseño o planificación de los procesos de capitalización, en conjunto con los profesionales a cargo de esta tarea en la organización.
- d. La identificación de campeones del proceso, con los cuales se trabajará más de cerca para respaldar el proceso de institucionalización.
- e. La provisión de seguimiento. Incluso una vez pasado el tiempo destinado a la planificación de la capitalización, el facilitador puede dar seguimiento al estado del proceso, responder consultas y dar recomendaciones en caso de dudas.
- f. La demostración de los resultados de los procesos de capitalización, así como de los hallazgos o las historias de éxito que se pueden extraer de las evaluaciones.
- g. La legitimidad y el apoyo gerencial al más alto nivel.

ii. Planificación de la institucionalización

Es recomendable, al menos de manera informal, contar con un plan de institucionalización básico, que contemple las etapas requeridas para cumplir con el proceso, sobre todo al principio.

El plan de institucionalización debe considerar los siguientes elementos esenciales:

- a. Iniciar con una lluvia de ideas y exploración de la mejor estrategia de institucionalización, según las condiciones y el contexto de la organización.
- b. Abarcar los procesos y procedimientos institucionales necesarios. Dependiendo de la flexibilidad o inflexibilidad normativa y organizativa, se deben establecer los ajustes necesarios para alojar el proceso de capitalización de experiencias en el quehacer institucional u organizacional. Esto incluye la designación de una persona o grupos de personas responsables del proceso.
- c. Asignar recursos financieros suficientes para cumplir con el objetivo de institucionalización.
- d. Convencer a los gerentes y directores del proceso del valor agregado y la importancia del proceso de capitalización y su institucionalización. Se debe contar con la participación proactiva de campeones de la organización, que ayudarán a mantener el tema en la agenda y a mantener las cargas de motivación y compromiso adecuadas. De la misma forma, hay que tomar en cuenta los desafíos o los actores obstaculizadores del proceso.
- e. Vincular la capitalización de experiencias con los procesos de MyE, ya que es la forma más natural de institucionalizar, debido a que funciona de manera muy eficaz como paso intermedio entre los procesos de evaluación y la socialización de lecciones aprendidas.

Como cualquier plan, este debe tener objetivos, resultados esperados, actividades, fechas de cumplimiento, responsables y el presupuesto aproximado para su realización.

ANEXOS

ANEXO 1. EJERCICIO PROPUESTO: CON MIRAS AL FUTURO.

Primero pida a las personas participantes que discutan en parejas lo que les falta en cuanto a desarrollo e intercambio de conocimientos en su situación laboral actual.

Luego pídale que imaginen lo que ellas, como individuos, y su organización estarían haciendo en términos de capitalización de experiencias dentro de 10 años y por qué esto es importante. Deje que lo anoten.

Por último, pídale que compartan lo que este objetivo a largo plazo significa para su propia participación en el proceso en el que están involucradas actualmente. Esto puede ser compartido en grupos de 4 personas (combinando dos pares).

Este ejercicio ayuda a motivar a las personas participantes desde el principio y a que empiecen a pensar en institucionalizar enfoques como la capitalización de experiencias, incorporando la gestión del conocimiento en su trabajo actual. El hecho de tener una visión del futuro escrita en papel les ayudará a reflexionar periódicamente sobre cuál es el objetivo final. El hecho de compartir sus pensamientos finales en torno a su participación fomenta un sentido de compromiso con esa participación, ya que han expresado abiertamente sus pensamientos a varias otras personas.

ANEXO 2. FORMATO BÁSICO DE PRESUPUESTO.

Descripción del elemento	Unidad	Cantidad	Costo unitario (en USD)	Costo total (en USD)
1. Recursos humanos (tiempo del personal, consultores internacionales y nacionales)				
1.1:	Persona-días			0
1.2:	Persona-meses			0
1.3:				0
2. Contratos (local para el taller, producción/transmisión de video, diseño de productos de capitalización, otros)				
2.1:	Suma global			0
2.2:				0
2.3:				0
4. Viajes (vuelos, viajes internos, costos de alojamiento)				
4.1:	Número			0
4.2:				0
4.3:				0
5. Capacitación (transporte, alimentación, hospedaje, material de capacitación, otros)				
5.1:	Días			0
5.2:	Personas			0
5.3:				0
6. Adquisición fungible (mobiliario o equipo pequeño, impresoras, grabadoras, impresiones, otros)				
6.1:	Número			0
6.2:				0
6.3:				0
7. Equipo no fungible (equipo de cómputo, software, otros)				
7.1:	Número			0
7.2:				0
8. Gastos operacionales generales (combustibles, mantenimiento, alquileres, otros)				
8.1:	Suma global			0
8.2:	Días			0
TOTAL				

ANEXO 3. EJEMPLO DE PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.

Pasos	Contenido	Comentario	Productos
Definición de los objetivos del MyE	Se debe aclarar lo que se desea monitorear/evaluar: - ¿Analizar la eficacia de la estrategia de difusión de los resultados? - ¿Examinar las adaptaciones tecnológicas introducidas por los usuarios? - Otros aspectos.	Lluvia de ideas del personal del proyecto, junto con otros actores.	Objetivos del MyE claramente definidos.
Determinación de los indicadores de MyE	Dependencia de los objetivos conservados. Ejemplo de indicadores relativos al objetivo: - Evaluación de los cambios provocados por los usuarios; - Número de actores que utilizan la información; - Formas de uso; - Frecuencia de utilización; - Naturaleza de los cambios producidos en las prácticas de las organizaciones; - Otros aspectos.	Lluvia de ideas de los funcionarios del proyecto, junto con otros actores, para llegar a un acuerdo sobre los indicadores del monitoreo.	- Lista de indicadores del MyE.
Recolección de los datos	- Identificación de los actores que participan en la recolección de los datos. - Determinación de las fuentes de información. - Definición de las herramientas de recolección de datos: entrevista, cuestionario, taller en línea con una muestra de los actores, etc.	Lluvia de ideas del personal del proyecto, junto con otros actores. Encuestas sobre el público meta de los resultados.	Datos recopilados sobre los indicadores seleccionados.
Análisis y reporte	- Organización de la información recabada; - La organización se realiza de acuerdo con los grupos beneficiarios y los objetivos de cambio enumerados: informe sobre el formateo de la información.	Lluvia de ideas de los funcionarios del proyecto, junto con otros actores; Taller de redacción.	Informe sobre el análisis de la información.
Formulación de las medidas de cambio	- Realización de propuestas de medidas de cambio para introducir los cambios en el proceso de difusión de los resultados; se debe establecer un sistema de monitoreo de la implementación de las recomendaciones.	Lluvia de ideas para determinar los medios que han de ser desarrollados; Identificación de los especialistas que serán capacitados; Asignación de roles y responsabilidades	Materiales de apoyo elaborados; Plan de implementación desarrollado.

Fuente: Elaborado con base en PNUD, 2012.

ANEXO 4. TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA LA FACILITACIÓN.

Comprendiendo que, en un proceso de capitalización de experiencias, la principal responsabilidad en materia de facilitación es apoyar las discusiones entre los participantes para recopilar sus experiencias y opiniones, y analizar y extraer las lecciones clave de la experiencia para su posterior aprovechamiento en la institucionalización o ampliación en distintos ámbitos, es importante reconocer que se necesita una batería de herramientas que ayude a quienes colaboran como facilitadores a realizar de la mejor forma esta tarea.

Para cada fase del proceso de capitalización varias organizaciones y expertos han desarrollado una serie de herramientas o métodos de trabajo que la persona o grupo facilitador puede utilizar para hacer más ameno y expedito el trabajo con los participantes, a fin de alcanzar los resultados esperados.

Entre las técnicas generales que respaldan las acciones para la facilitación se incluyen:

- a. Mantener el enfoque,
- b. Generar confianza,
- c. Promover la participación,
- d. Fomentar la discusión,
- e. Hacer frente a los conflictos y
- f. Administrar el tiempo.

Para lograrlo, el facilitador debe ser capaz de escuchar, formular y responder preguntas y de clarificar, resumir y sintetizar la discusión.

Los métodos de facilitación son herramientas de trabajo que ayudan al facilitador a orientar y desarrollar de manera llevadera y agradable el proceso de capitalización de experiencias.

La persona o equipo que facilita debe estar familiarizado con una variedad de métodos de facilitación y los motivos por los que algunos de ellos resultan más apropiados para ciertos pasos del proceso de capitalización que otros. Este punto es importante porque permite sacar el máximo provecho del trabajo que se realiza con los participantes.

Algunos de los métodos más conocidos son los siguientes:

- La lluvia de ideas;
- El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas);
- El río de la vida;
- El café mundial;

- El método ORID (o método de conversación enfocada, en el que se formulan preguntas objetivas, reflexivas, interpretativas y de decisión);
- Las ferias de intercambio;
- El mercado;
- La pecera;
- La narración de historias;
- La revisión después de la acción;
- Los talleres de redacción; y
- Las visitas de intercambio.

Una lista más completa con la descripción de cada uno se proporciona en estos enlaces:

- a. <http://repiica.iica.int/docs/B0850E/b0850e.pdf> (80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación, por F. Geifus).
- b. <http://www.kstoolkit.org/KS+Methods> (KS Methods).
- c. <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/3147/BVE17079153e.pdf;jsessionid=0989A241830856DD1600180E3AADC1AA?sequence=1> (Caja de herramientas metodológicas para el sector agrícola, por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y la Unión Europea).
- d. <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=394>. (FAO, 2018. Capitalización de experiencias para un aprendizaje continuo (curso en línea)).

En esta matriz se sugieren algunos métodos que se aplican en la capitalización de experiencias, de acuerdo con las etapas y los pasos en los que se está trabajando, los cuales resultan de gran utilidad.

MATRIZ DE MÉTODOS DE FACILITACIÓN EMPLEADOS EN LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.

MÉTODOS	ETAPAS							
	Preparación		Implementación				Generación de cambio	
	Formulación	Planificación	Recopilación y organización	Análisis	Documentación	Intercambio	Adopción, adaptación y ampliación	Integración
1. 4R								
2. Asistencia de colegas								
3. Cambio más significativo								
4. Cinco porqués								
5. Cronograma								
6. Diagrama de espina de pescado								
7. Entrevista de salida								
8. Feria de intercambio								
9. FODA								
10. Indagación apreciativa								
11. Línea de tiempo								
12. Lluvia de ideas								
13. Mercado								
14. Método ORID								
15. Narración de historias								
16. Pecera								
17. Programa de entrevistas								
18. Revisión después de la acción								
19. Río de la vida								
20. Seis preguntas								
21. Seis sombreros para pensar (de Bono)								
22. <i>Speed Geeking</i>								
23. Taller de redacción								
24. Todos contra todos								
25. Video								
26. Visita de intercambio								

Fuente: Adaptado de FAO 2018.

ANEXO 5. ORGANIZACIÓN PARA LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.

Sombreado = acerca del proceso de capitalización de experiencias

Blanco = con respecto a la experiencia en sí

1. Preparación

Ayudar a orientar el proceso de capitalización de experiencias.

¿Por qué?	¿A quiénes va dirigido?	¿Qué?	¿Por qué escogió este caso?
¿Con qué finalidad se realiza en estos momentos el proceso de capitalización de experiencias?	¿Cuál será el público meta de los resultados de la capitalización de experiencias?	¿Cuál es el caso que seleccionó?	¿Cuál es la contribución única y pertinente de este caso concreto?

2. Establecimiento de los límites

Contribuir al enfoque en la experiencia seleccionada.

Título (¿qué?)	Tipo de experiencia	Descripción de la experiencia	Ubicación	Actores	Fecha de inicio y duración
¿Cuál es el caso que seleccionó?	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia comunitaria • Tema transversal • Metodología • Práctica • Alianza • Otra _____ 	¿Cuál es la experiencia? ¿Cuáles actividades se efectuaron? ¿Cuál era el objetivo? ¿Cuáles son los resultados de la experiencia?	¿Dónde tuvo lugar la experiencia?	¿Quiénes participaron en la experiencia?	¿Cuándo ocurrió la experiencia?

Objetivo(s)	Problema(s)	Intento(s) anterior(es)	Contexto
¿Cuál era el objetivo de la intervención/el caso? Lo que esperamos lograr, por ejemplo, producir un cambio, mejorar la eficiencia, contribuir a una promoción, generar conocimientos que sería útil compartir con los demás.	¿Cuáles fueron los problemas que se intentó abordar mediante la intervención?	¿Qué acciones se realizaron antes de intentar resolver el (los) problema(s) identificado(s)?	¿Cuáles factores (sociales, ambientales, políticos, económicos, etc.) determinaron el escenario donde ocurrió la experiencia?

3. Descripción (organización de la información)

Organizar toda la información disponible y determinar cuál falta aún.

Comprender: a) la situación inicial, b) el proceso de intervención y c) la situación actual.

Componentes	Actividades	Resultados positivos/logros	Resultados negativos/desafíos	Resultados inesperados
¿Cuáles grupos de actividades formaron parte de la experiencia?	¿Qué se hizo en respuesta a los problemas? - Quienes tomaron parte en cuáles actividades. - Dónde, cuándo y durante cuánto tiempo tuvo lugar cada actividad. - Detalles acerca del contenido de las actividades.	¿Cuáles fueron los resultados positivos de las actividades? Incluya: - Resultados directos; - Efectos de largo plazo; - Detalles; - Evidencia (cifras, citas, ejemplos).	¿Cuáles fueron los resultados negativos de la intervención y cuáles desafíos enfrentó? - Resultados directos; - Impactos de largo plazo; - Los efectos de los desafíos; - Acciones que efectuó para hacer frente a los desafíos.	¿Cuáles fueron los resultados que usted no planificó? Pueden ser positivos y negativos.

4. Análisis

Reflejar y entender las razones que explican el éxito o el fracaso de la experiencia.

Generar nuevos conocimientos con base en la experiencia práctica.

Criterios	Indicadores	Factores coadyuvantes	Factores limitantes	Lecciones
¿Cómo determina el éxito o el fracaso de la experiencia? (Los “lentes” por medio de los cuales usted mira su experiencia)	¿De qué modo puede medir u observar los criterios en la vida real? Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.	¿A qué se deben los resultados positivos? Puede incluir: - enfoques, - implementación, - actitudes, - contexto y - otros motivos.	¿Por qué no fue posible obtener (aún) mejores resultados? Puede incluir: - enfoques, - implementación, - actitudes, - contexto y - otras razones.	¿Qué puede aprender de esto?
Criterio 1				
Criterio 2				
Criterio 3				

5. Plan de comunicación o difusión

Planificar el intercambio de los resultados del proceso de capitalización de experiencias.

Público	Finalidad	Mensaje	Productos y canales	Cronograma
¿A quiénes desea llegar? ¿Quiénes requieren aprender de su experiencia?	¿Cuál es el propósito de compartir la experiencia con cada público meta? (Relaciónelo con el objetivo por el cual usted efectúa el proceso de capitalización de experiencias incluido en el primer paso).	¿Cuáles son las lecciones que usted desea intercambiar con cada público meta? (Vincule estas lecciones al objetivo por el cual usted realiza el proceso de capitalización de experiencias del primer paso y a las lecciones del análisis).	¿Cuáles son las mejores formas de llegar a cada público meta?	Con respecto a cada producto/canal, ¿cuándo planea llevar a cabo el intercambio? ¿Cuáles medidas se deben tomar para lograrlo?
Criterio 1				
Criterio 2				
Criterio 3				

6. Plan de acción

Planificar la compleción del proceso de capitalización de experiencias.

Actividad	¿Quiénes participan?	Cronograma	Recursos necesarios	Desafíos previstos
¿Cuáles actividades se deben efectuar para finalizar el proceso?	¿Quiénes toman parte en cada actividad y cuál es el rol que desempeñan?	¿Cuándo debe tener lugar cada actividad?	¿Cuáles recursos son necesarios para llevar a cabo las actividades?	¿Cuáles desafíos se podrían enfrentar en cada actividad y qué puede hacer usted para minimizarlos?
Reunión informativa				
Formulación (reformulación)				
Entrevistas/reuniones				
Revisión de documentos				
Redacción				
Validación				
Otras				

ANEXO 6. SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN DOCUMENTO O GUIÓN.

Tabla de contenidos sobre la experiencia

- Título.
- Resumen: Incluye la mejor venta o discurso del elevador sobre la experiencia y su importancia.
- Introducción: Es la línea de tiempo y el contexto. Responde a las preguntas ¿por qué? y ¿para quién?
- Análisis: Es la descripción de la experiencia (lugar, tiempo, componentes), los objetivos, los problemas, las intenciones previas, los beneficiarios, los resultados, el punto de venta, los cambios y los retos para cambiar.
- Recomendaciones o planes futuros: Se trata de las lecciones, los actores y los contextos, es decir, para qué y para quién. El cambio visible: hechos o evidencias, metas cumplidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BBVA Aprendemos Juntos 2030. 2018. Versión completa: Victor Koppers, El valor de tu actitud (en línea, conferencia). España. Consultado 11 may. 2022. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=Z3_f6a-YrY8.
- Briceño, B., Strand. K., Marshall M. 2020. La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado 10 mar. 2022. Disponible en <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>.
- Co-Capacity. 2014. Knowledge ecosystem approach: Knowledge management explanatory sheets series (en línea). 4 p. Consultado 21 mar. 2022. Disponible en https://pafpnet.spc.int/attachments/article/767/FosterKnowledgeEcosystem_V5October2014.pdf.
- Co-Capacity. 2015. Enfoque ecosistémico hacia la gestión del conocimiento. Serie de fichas explicativas: Fomentar el ecosistema del conocimiento. 5 p.
- CTA (Centro Técnico para la Agricultura y Cooperación Rural, Países Bajos). s. f. a. Capitalising on experiences for greater impact in rural development: project (en línea). Consultado 21 mar. 2022. Disponible en <https://www.cta.int/en/projects/experience-capitalisation>.
- CTA (Centro Técnico para la Agricultura y Cooperación Rural, Países Bajos). s. f. b. Experience capitalization: legacy (en línea). Consultado 21 mar. 2022. Disponible en <https://www.cta.int/en/legay/experience-capitalization>.
- Eggens, L; Chavez-Tafur, J. 2019. Facilitating experience capitalization: a guidebook. Wageningen, Países Bajos, CTA. 96 p. Disponible en https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/99247/2058_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2005. Adoption ladder (en línea). Consultado 11 may. 2022. Disponible en <https://www.cominit.com/media-development/content/adoption-ladder>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2018. Capitalización de experiencias para un aprendizaje continuo (en línea, curso). Roma. Consultado 12 ene. 2022. Disponible en <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=394>.
- Ferreiro P., L. s. f. El aprendizaje activo y experiencial: su aplicación a través de las simulaciones (en línea). IE University. 25 p. Consultado 16 may. 2022. Disponible en <https://www.recp.es/files/view/pdf/congress-papers/14-0/2095/>.

- Feuvrier, MV; Balizet, O; Noury, A. 2014. La capitalisation des expériences: un voyage au cœur de l'apprentissage. París, Francia, CTA. 126 p. Consultado 24 mar. 2022. Disponible en https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/guide_capitalisation_experiences_f3e_2.pdf.
- FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2002. Sección 6: recoger, gestionar y comunicar la información (en línea). In Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural: guía para el SyE de proyectos. v. 6, 32 p. Consultado 17 feb. 2022. Disponible en <https://www.ifad.org/documents/38714182/39726863/seccion6.PDF/07294104-afd1-4e2f-81c9-0d46646377e3>.
- FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2019. Estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA. Roma. 68 p. Disponible en <https://webapps.ifad.org/members/eb/126/docs/spanish/EB-2019-126-R-2-Rev-1.pdf>.
- IurisdocTV, Edu Caixa. 2013. Elevator pitch. Tienes 20 segundos (en línea, video). 3 min., 0 seg., son., color. Consultado 15 ene. 2022. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_Yjgvl.
- Kolb, D.A., Fry, R. 1975. Towards an applied theory of experiential learning (en línea). Massachusetts Institute of Technology. In C. Cooper (ed.), Theories of group processes. N.Y.: John Wiley and Sons. Consultado 5 mar. 2022. Disponible en https://www.researchgate.net/profile/David-Kolb-2/publication/238759143_Toward_an_Applied_Theory_of_Experiential_Learning/links/57d2add208ae0c0081e25093/Toward-an-Applied-Theory-of-Experiential-Learning.pdf.
- Kolb, D. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development (en línea). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Consultado 20 may. 2022. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development.
- Kotter International Inc. 2022. 8 steps to accelerate change in your organization (e-book) (en línea). Estados Unidos de América. 34 p. Consultado 16 abr. 2022. Disponible en <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>.
- Ministerio de Educación de Chile. s. f. ¿Cómo reflexionar y analizar las prácticas de convivencia escolar? División Educación General. Disponible en <http://convivenet.cl/Descargables/Cartillas/08.-Como-reflexionar-y-analizar-las-practicas-de-C.E.pdf>.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2012. Programa de Adaptación de África. Handbook on Capitalization of Experiences 2012. 60 p. Consultado el 17 de junio de 2022. Disponible en https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/undp-aap_Handbook%20of%20Capitalisation%202012.pdf.

- PORCOSI (Programa de coordinación en salud integral, Bolivia). 2010. Entrevista: Pierre Zutter y la capitalización del conocimiento (en línea, video). La Paz, Bolivia. Consultado 19 feb. 2022. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=nFv75pR0tHw>.
- RAE (Real Academia Española). 2022. Diccionario. Consultado 25 may. 2022. Disponible en <https://dle.rae.es/>.
- Rovira C., A. 2017. Cambio vs. Transformación. (en línea, video). 4 min., 30 seg., son., color. Consultado 16 abr. 2022. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=WteT3ztf-wY&t=3s>.
- Sadop Nación. 2013. El pensamiento de Freire. (en línea, video clip). 3 min., 3 seg., son., color. Consultado 19 feb. 2022. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=KotQPaV1smE>.
- Solé-Llussà., A., Aguilar Camaño D., Ibáñez Plana M., Coiduras Rodríguez, J. L. 2018. Análisis de la comunicación de experiencias indagadoras presentadas en congresos de ciencia dirigidos a alumnos de educación infantil y primaria. Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias 15(1), 1302. doi: 10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2018.v15.i1.1302.
- Tracasa Sarriguren. 2016. Victor Koppers: El efecto bombilla: La importancia de la actitud (en línea, video). 5 min., 31 seg., son., color. Consultado 11 may. 2022. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=TF-Ku5AOICE&list=RDLVXvT6YHmbRSA&index=6>.

SOBRE EL IICA

Con ocho décadas de experiencia, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) define su cooperación técnica como el conjunto de acciones orientadas a aportar soluciones innovadoras para enfrentar los principales desafíos del desarrollo rural y agropecuario de las Américas.

Mantiene una agenda cercana a 300 iniciativas al año, cuya ejecución anual en promedio ronda los USD 200 millones. Dichas acciones se realizan mediante una amplia red de oficinas, una en cada Estado Miembro, y todas articuladas con la Sede Central, ubicada en Costa Rica. Las Américas son el escenario en que las capacidades técnicas de más de 300 profesionales del IICA se traducen en una cooperación de excelencia y de colaboración con aliados estratégicos de ámbito mundial.

El impacto de nuestro trabajo se visualiza en el fortalecimiento de capacidades institucionales, un mayor intercambio de conocimientos entre todos los actores clave de la agricultura, el diseño de políticas públicas modernas y sus instrumentos, la gestión efectiva de proyectos técnicos y la articulación de una robusta agenda internacional de interés de los Estados Miembros frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los desafíos de un sistema agroalimentario sostenible y resiliente.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA
SEDE CENTRAL / Apdo. 55-2200 San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101, Costa Rica Tel.: (+506) 2216-0222 / Fax: (+506) 2216-0233
Dirección electrónica: iicahq@iica.int / Sitio web: www.iica.int