

Imaginemos un mapa (. . .) que intentamos trazar de memoria, en lugar de consultar un atlas. Lo conforman puntos que se destacan, hilvanados entre sí por hilos multicolores de viajes transformadores. Contiene todo lo que hemos aprendido acerca de esa zona geográfica y revela la cuna de ese saber (. . .) Recordemos que este mapa es algo vivo, que sus trazos no son tales trazos, sino un tejido de relatos y narraciones que va multiplicando sus mallas, creciendo con cada experiencia, casi sin que nos demos cuenta. Le indica a cada persona su ubicación y su identidad con respecto a la tierra, y en momentos de estrés o desconcierto le da la orientación necesaria para seguir adelante. Todos llevamos mapas así dentro de nosotros, ya que somos seres que sienten y que piensan, y dependemos de ellos casi tan instintivamente como dependemos del lenguaje o del pensamiento (. . .) el pararnos a pensar en este aspecto ecológico de nuestra identidad es parte de nuestra sabiduría.

– John Tallmadge, *Meeting the Tree of Life* (1997: IX)

MAPEO DE ALCANCES (DE PROCESOS)

El Outcome Mapping (que del inglés significa: Mapeo de Alcances) es un sistema¹ integrado de planificación, monitoreo y evaluación que:

- Mide cambio social en proyectos de desarrollo o iniciativas corporativas.
- Crea un espacio para los actores locales dentro del proceso².
- Fomenta aprendizaje social y organizacional.
- Fortalece las asociaciones, las alianzas y redes.
- Ayuda a crear una cultura de organización abierta.
- Entiende e influye en forma más eficaz y humana el bienestar ecológico.
- Provee herramientas y vocabulario para entender el complejo proceso de cambio social.

Introducido por primera vez por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) de Canadá en el año 2000, Mapeo de Alcances ha sido utilizado en proyectos, programas y organizaciones en Latinoamérica, África y Asia. Un creciente número de organizaciones y profesionales están adoptando Mapeo de Alcances por lo que les ayuda a tratar otros temas que otras metodologías más tradicionales no consideran. Las preguntas que Mapeo de Alcances nos puede ayudar a contestar son:

- ¿Cómo movemos más allá de atribución para considerar contribución al cambio social?
- ¿Cómo podemos capturar la riqueza de lo que está ocurriendo en nuestros proyectos?
- ¿Cómo involucramos socios, colegas y actores locales en el proyecto y en el proceso de planificación, monitoreo y evaluación?
- ¿Cómo decidimos qué monitorear y evaluar?
- ¿Cómo identificar, explicar y responder a resultados no esperados?

¹ Sistema, (lat. systēma, y este del griego σύστημα) según la Real Academia Española es el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí que ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

² De acuerdo a Wikipedia, se define Proceso como: un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

BASES DEL MAPEO DE PROCESOS

Surgen de la necesidad de expresar por medio de un diagrama de flujo el concepto de proceso, el cual evolucionó gracias a lo que hoy día se denomina “cartografía crítica”³ y se le relaciona ampliamente a los ocho principios de las normas de gestión del sistema de calidad ISO 9000:2000 y la serie ISO 9000:2008. Estos principios pueden ser utilizados por la alta dirección como un marco para guiar a sus organizaciones hacia un mejor desempeño. Los principios se derivan de las experiencias colectivas y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el “ISO Technical Committee ISO/TCE 176, Gestión de la calidad y garantía de calidad”, la cual es responsable del mantenimiento de las normas ISO 9000.

En este documento mencionan los ocho principios tal como aparecen en los fundamentos y vocabularios de calidad de las normas ISO 9000:

1. Enfoque al cliente (Customer Focus)
2. Liderazgo (Leadership)
3. Participación de las personas (Involvement of people)
4. Enfoque basado en procesos (Process approach)
5. Enfoque de Sistemas para la Gestión (System approach to management)
6. Mejora continua (Continual improvement)
7. Enfoque basado en hechos para la Toma de Decisiones (Factual approach to decision making)
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Mutually beneficial supplier relationships).

De estos ocho, el Outcome Mapping (OM)⁴, está ampliamente relacionado con los principios 4, 5 y 6, los cuales la International Standardization for Organization las define de la siguiente forma:

- Principio 4: Enfoque basado en procesos (Process approach)
 - Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
 - Beneficios clave:
 - Menores costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
 - Mejores resultados, coherentes y predecibles.
 - Se enfoca en oportunidades prioritarias de mejora.
 - Aplicado al mapeo de procesos:
 - Definición sistemática de las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
 - Identificación de las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
 - Enfocado en factores clave, como los recursos, métodos y materiales para mejorar las actividades de la organización.
- Principio 5: Enfoque de Sistemas para la Gestión (System approach to management)

³ Una exploración al mapa como herramienta del conocimiento, como productor de realidades particulares, o intervención crítica en el tejido del presente.

⁴ Para efecto del texto, serán sinónimos y en ocasiones se utilizan de forma indistinta: Mapeo de Alcances y Outcome Mapping, así como las siglas OM y MA.

- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
 - Beneficios clave:
 - Integración y alineación de los procesos que lograrán los resultados deseados.
 - Capacidad para centrar los esfuerzos en palabras clave.
 - Proporcionar confianza a las partes interesadas en la eficacia y la eficiencia de la organización.
 - Aplicado al mapeo de procesos:
 - Estructuración de un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de manera más eficaz y eficiente.
 - Entender las interdependencias de los procesos de los sistemas.
 - Enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos.
 - Orientación y definición de cómo las actividades específicas dentro de un sistema deben funcionar.
- Principio 6: Mejora continua (Continual improvement)
 - La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
 - Beneficios clave:
 - Ventaja de rendimiento mediante la mejora de las capacidades organizativas
 - La coherencia de las actividades de mejora en todos los niveles estratégicos de la organización
 - Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.
 - Aplicado al mapeo de procesos:
 - Hacer de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo en la organización.

Sabemos que la Gestión de la Calidad busca establecer, documentar, implementar y mantener un proceso o sistema, además de mejorar continuamente su efectividad:

- Identificando los procesos necesarios (incluyendo Outsourcing⁵);
- Determinando la secuencia e interacción de estos procesos;
- Determinando los criterios y métodos necesarios;
- Busca disponibilidad de recursos y de información;
- Monitorea, mide y analiza;
- E implementa las acciones necesarias.

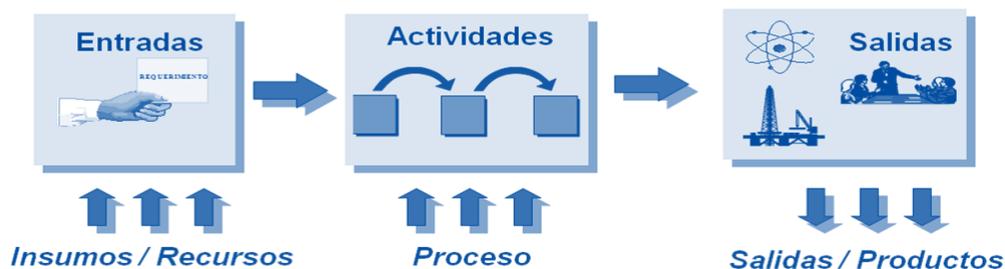


FIGURA 1. COMPRESIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

⁵ La subcontratación (outsourcing en inglés) es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

COMPRESIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS (PÉREZ CRUZ, 2004):

Se debe comprender de inicio una definición de Proceso (expuesta en la figura 1): “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” ISO-9001:2000 y, si adicionamos las reglas de oro de la Gestión de Calidad:

1. Escribe lo que haces (Proceso)
2. Haz lo que escribiste (Operación)
3. Demuéstralo (Auditoria)
4. Mejóralo (Mejora Continua)

Se puede establecer que el Mapeo de Procesos mejora y facilita la calidad de las gestiones de la empresa así como sus resultados financieros, Mapear es la base del Rediseño de Procesos:

- Reorganización de las actividades que hoy realizamos para...
- Fortalecer las que generan valor
- Reducir las que no agregan valor pero son necesarias
- Eliminar las que no generan valor (desperdicio)

OBJETIVOS DEL MAPEO DE PROCESOS:

Mejorar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para lograr resultados espectaculares en las medidas de desempeño críticas, tales como:

- Mejorar Ingresos
- Reducir Costos y Gastos
- Optimizar el uso del Capital de Trabajo
- Administrar Integralmente los Riesgos
- Incrementar la Calidad Percibida vs. Precio
- Subir el Nivel de Servicio al Cliente
- Aumentar el Nivel de Satisfacción de los Colaboradores
- Destacar en la Calidad Total de la Empresa

HERRAMIENTAS PARA EL MAPEO DE PROCESOS:

Las herramientas para el mapeo de procesos se pueden dividir en 4 categorías:

- Diagramas de flujo simples
- IDEF (Integrated computer aided DEFinition)
- Software para el mapeo.
- Simulaciones.

BASES DEL MAPEO DE ALCANCES DE PROCESOS

Podemos partir de la idea de que al SGC se le agregó la Planeación, aún más específicamente la Planeación Estratégica, por lo que definiremos lo siguiente:

- Planeación Estratégica
 - Es la mejor expresión del trabajo de la iniciativa a futuro y hacia allá dirigimos nuestros esfuerzos.
- Planeación Operativa
 - Se guía por la planeación estratégica, y se desarrolla En periodos de acuerdo a los recursos y el contexto.
- Seguimiento
 - Responde a prioridades de planeación estratégica, atiende rendición de cuentas, reflexiones y aprendizajes.
- Evaluación
 - Emite un concepto que implica calificación.

Por lo tanto, de una forma simple, lo podemos definir como un método integral de planificación, seguimiento y evaluación que toma en cuenta lo complejo de los procesos desarrollados o en desarrollo, es una herramienta de gestión que adopta una perspectiva de la evaluación basada en el aprendizaje y el uso guiado por principios de participación y aprendizaje iterativo (por no mencionar reiterado). Como proceso, responde a los principios de la Gestión de la Calidad (ISO 9000:2000) en las organizaciones y ofrece estrategias para mejorar la capacidad de desempeño (Mejora Continua).

Sin embargo, no es posible hablar de Mapeo de Alcances, sin tener por entendida la existencia de un concepto fundamental para su desarrollo: la Gestión por Resultados (GPR), la cual no es más que una filosofía y un conjunto de herramientas diseñadas para mejorar la efectividad y la eficiencia en el logro de objetivos a lo largo del ciclo de vida de un programa (que bien puede ser un sistema o proceso en general), la cual involucra medidas para mejorar y direccionar los cambios (Ortiz & Pacheco, 2004).

A continuación en la Tabla 1, presentamos un comparativo de los principios de la GPR y el MA (Mapeo de Alcances):

GPR	MA
<ul style="list-style-type: none"> •Simplicidad •Flexibilidad en planeación •Aprender haciendo •Aplicación amplia •Alianzas •Responsabilidad •Transparencia •Participación amplia 	<ul style="list-style-type: none"> •Flexibilidad en la planeación •Pensamiento evaluativo •Aprendizaje iterativo •Colaboración equitativa •Participación amplia

TABLA 1.- PRINCIPIOS DE LA GPR Y EL MA

De otro modo, para comprender a la GPR y la medición del desempeño de cada uno de sus principios es necesario cubrir lo siguiente:

- Diseñar el perfil del programa.
- Definir resultados.
- Identificar riesgos e hipótesis (internas y externas)
- Definir la estrategia de medición del desempeño

- Diseñar herramientas de Implementación
- Monitorear y ajustar el Programa
- Hacer informes y comunicar
- Evaluar

Por lo tanto, el Mapeo de Alcances es la mejor expresión de una ruta de trabajo para implementar una Iniciativa, y dirigir hacia allá nuestros esfuerzos. El Mapeo de Alcances aborda el diseño de escenarios clave de tal Iniciativa para su realización a partir de lo que Considera el ámbito de influencia directa.



OUTCOME MAPPING

Los mapas son guías cognoscitivas que indican dónde estamos y ayudan a descifrar nuestra ubicación actual en relación con el lugar dónde estuvimos y desde luego a planificar hacia donde nos dirigimos, y es en ésta metáfora en la que se basa el Mapeo de Alcances, dado que siempre será conveniente tener un mapa que nos guíe y oriente cuando nos encontramos “perdidos” o sin rumbo cierto, por lo que la esencia en esta metodología radica en la creación de un propio mapa.

Como metodología, se ha constatado que los alcances e impactos a largo plazo no suelen producirse en el tiempo adecuado o no se producen porque la previsión no es la correcta, por lo que se da a la tarea de identificar los alcances concretos y atribuirlos a componentes precisos de sus programas. El Mapeo de Alcances se propone como metodología para crear mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación, que permitan a las organizaciones documentar, aprender y rendir cuentas de sus logros, está diseñado para ayudar a la comprensión de los resultados de una organización al mismo tiempo que reconoce que todo aporte es fundamental para obtener mejoras sustentables y a gran escala en el bienestar para el cual la organización trabaja. La metodología resulta prometedora ya que facilita la normalización de los indicadores sin sacrificar la riqueza ni la individualidad, combinando así un enfoque cualitativo y cuantitativo.

El Mapeo de Alcances, no sólo proporciona una guía al trazado de mapas de evaluación, también es una guía para el aprendizaje y lograr mayor eficacia, pero sobre todo, demuestra que estar atento en el camino es tan importante y decisivo, como llegar al destino deseado (Quinn Patton, 2001).

INGENIERÍA DE ALCANCES (OUTCOME ENGINEERING)

Es un sistema "que combina la planificación, gestión y evaluación de las iniciativas que tienen como objetivo: promover un cambio fundamental y sostenible en las vidas de las personas, familias, grupos, organizaciones o comunidades" (Barry Kibel, Resultado de Herramientas para la Ingeniería de Alcances, Instituto del Pacífico para la Investigación y Evaluación, 2000).

Es una metodología única e innovadora en varios aspectos. En primer lugar, alienta a las organizaciones, programas y su personal tanto a documentar su trabajo de manera sistemática y expresa su pasión por este trabajo hacia el exterior y en términos claros y comprensibles. En segundo lugar, promueve el uso del "Outcome" como la principal unidad de análisis, visualización de los clientes, comprometiendo los procesos de transformación y medir el grado de transformación que se produce. En tercer lugar, se aprovecha el poder y el potencial de las TIC's para capturar y compartir. En cuarto lugar, la evaluación de los procesos no es compleja. En quinto lugar, se fomenta el

aprendizaje profundo a través de programas y organizaciones que trabajan en problemas similares al permitir el intercambio electrónico de historias de éxito y reflexiones (Kibel, 1998).

Sirva la Ingeniería de Alcances como punto de apoyo para que surgiera el Mapeo de Alcances como una metodología que caracteriza y evalúa proyectos, programas y organizaciones en desarrollo para el logro de alcances.

MAPEO DE ALCANCES COMO METODOLOGÍA.

Como metodología es dinámica que se pone a prueba en el plano de proyectos y programas, como en el de las organizaciones y surge de:

- 1990s: En la Cumbre de Rio, surge la necesidad de mostrar resultados “sustentables”.
- 1998: Barry M. Kibel y la Ingeniería de Alcances.
- 1999: Colaboración metodológica con proyectos.
- 2001: Publicación de la primera metodología del Outcome Mapping (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo - Canada).
- 2002: Formación, facilitación y uso a nivel mundial
- 2006: Outcome Mapping Learning Community (Comunidad de aprendizaje de Mapeo de Alcances – www.outcomemapping.ca)
- 2008: CLAMA - Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances

Uno de los aspectos importantes de la metodología del Mapeo de Alcances, es que se concentra en un tipo de resultado concreto: los alcances⁶ que se reflejan en un cambio de comportamiento y que contribuyen al bienestar y promueve el desarrollo por medio de herramientas, técnicas y recursos; estos alcances se vinculan con las actividades de un programa o proceso de desarrollo. Los socios directos⁷ son, las personas, los grupos y las organizaciones con quienes el programa mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia.

Hay que tener en cuenta que, al recurrir al Mapeo de Alcances, un programa no pretende haber alcanzado los impactos del desarrollo, sino más bien poner el acento en la medida en que ha contribuido a lograr los alcances obtenidos. Estos últimos mejoran, a su vez, la posibilidad de obtener impactos en el área de desarrollo, pero no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto.

En tanto que el desarrollo se refiere primordialmente a la relación que mantienen las personas entre ellas y con respecto a su entorno, el Mapeo de Alcances pone énfasis en las personas.

El Mapeo de Alcances establece una visión del progreso humano, social y medioambiental.

No hay que olvidar que el Mapeo de Alcances en ningún caso subestima los cambios de situación que se logran por medio de los programas (tales como agua más limpia o una economía más fuerte); lo que sucede es que aduce que cada cambio de situación va seguido de su respectivo cambio de comportamiento; por ello, muchos programas podrían planificar mejor y evaluar sus contribuciones al desarrollo si se centraran más en el comportamiento.

⁶ Se definen como: cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa.

⁷ Son las personas comprometidas que asumen los cambios que requiere la iniciativa.

El Mapeo de Alcances no pretende sustituir las formas de evaluación más tradicionales, que ponen el acento sobre los cambios en las condiciones o en el estado de dicho bienestar; por el contrario, sirve de complemento a otras formas de evaluación al prestar atención específica a los cambios correspondientes que se producen en el plano del comportamiento (Earl, Carden, & Smutylo, Mapeo de Alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo., 2002).

El Mapeo de Alcances como proceso:

- Alienta a una cultura de la reflexión y evaluación en todas las partes interesadas.
- Permite el aprendizaje social.
- Apoya el empoderamiento y la autodeterminación a través de la participación y el aprendizaje interactivo.
- Facilita los procesos equitativos de dialogo.
- Facilita el aprendizaje organizacional.

ETAPAS EN EL MAPEO DE ALCANCES

1ª. Diseño Intencional. Establece un consenso sobre los cambios a nivel “macro” con el que se generaran y planificaran las estrategias que se deberán utilizar. Y consta de 7 pasos:

1. Visión.
2. Misión.
3. Socios directos.
4. Alcances deseados.
5. Señales de progreso.
6. Mapas estratégicos.
7. Prácticas de la Organización.

2ª. Seguimiento de Alcances y Desempeño. Proporciona un marco de trabajo para el seguimiento continuo de las acciones del programa y del progreso de los socios directos, en lo que se refiere al cumplimiento de los alcances. Basado en una autoevaluación sistematizada y contiene herramientas para recabar información, se desarrolla en 4 pasos:

8. Prioridades para el seguimiento.
9. Diarios de alcances.
10. Diario de estrategias.
11. Diario de desempeño.

3ª. Planificación de la evaluación. Permite identificar y desarrollar las prioridades de evaluación del programa en cuestión, con un único paso:

12. Plan de evaluación.



FIGURA 2.- LAS TRES ETAPAS DEL MAPEO DE ALCANCES

ENFOQUE DEL MAPEO DE ALCANCES

El viaje es tan importante como el destino. OM le ayuda a:

1. documentar el viaje,
2. calcular de nuevo (y revisar) el destino, y
3. mejorar su capacidad para continuar el viaje.

Se necesita darles el mismo peso e importancia, a diferencia de otros métodos de evaluación en OM el viaje es más importante que el destino, porque es todo lo que tienes.

OM hace tres cosas innovadoras que agregan valor a los métodos de Planeación Monitoreo y Evaluación: Define las fronteras del sistema, funciones y responsabilidades que opera el programa, identifica a los actores prominentes que son los impulsores de los cambios en curso, y establece hitos que marcan el camino del cambio.

El enfoque que tiene para medir el Impacto no es adecuado en el contexto de muchos proyectos y programas, tenemos que reconocer los límites de influencia del proyecto, y la forma de nuestra planificación, el aprendizaje y las funciones de rendición de cuentas en torno a los Resultados, que están por encima de los Impactos.

Los límites dependen del tiempo, la geografía, los recursos, los contactos, las políticas, el entorno de la organización en sí; desde el punto de vista de un proyecto se percibe que:

- El Entorno Operativo se concentra en la Esfera de Control. → Control Directo
- Las Relaciones y las Interacciones se contienen en una Esfera de Influencia. → Influencia Directa
- Los Estados Económicos, Sociales, Ambientales y las Tendencias se encuentran en la Esfera de Interés. → Influencia Indirecta.

Esto va relacionado con conceptos que están familiarizados con el marco lógico, a lo largo de la cadena de resultados a los impactos previstos. La premisa principal es que no podemos controlar todo lo que nos gustaría que cambiar. No estamos hablando de algo científico, la teoría de la complejidad (y del sentido común) nos dice que el cambio real y sostenible implica la combinación de una serie de factores diferentes, y es un producto de la relación de muchos actores y partes interesadas. El Mapeo de Alcances se refiere al nivel en que un programa tiene una influencia directa.

La complejidad de referencias cruzadas:

- Los sistemas con múltiples actores, relacionados entre sí y conectados entre sí con su entorno.
- Varias fuerzas que interactúan entre sí e interdependientes (dimensiones políticas y sociales de la organización).
- En estas situaciones el cambio se produce por la interacción de múltiples factores y no podría ser controlado por un único programa.
- Es muy difícil predecir lo que los impactos pueden causar, para habrá que encausarse en una cuidadosa investigación de datos históricos.
- Errores comunes surgen al tratar de proporcionar con resultados específicos, mensurables; es mejor trabajar con la incertidumbre inevitable que realizar un plan con predicciones supuestas.

- Según Russell Ackoff⁸, existen tres tipos de problemas: “desordenados, problemáticos y rompecabezas”. Cuando los problemas no tienen forma definida o estructura, no son comprensibles claramente, y no se logra identificar lo que está mal, a menudo tienen implicaciones económicas, tecnológicas, éticas o políticas. Un error común consiste en tratar la problemática de forma causal y dar con la solución como si fuera un rompecabezas sin tratar de reconocer las realidades de lo desordenado.

Los tres errores más grandes cuando el seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo:

- Sólo se centra en los resultados (es decir: cuantas reuniones, cuantas publicaciones entre otras).
- Sólo se centra en los impactos (ejemplo: disminución de la mortalidad, la nueva legislación, el acceso al agua, la incidencia de la malaria)
- Suponiendo una relación de causalidad entre las dos.

El impacto es un concepto altamente politizado en el desarrollo. El Mapeo de Alcances se centra en los resultados no en el impacto, existen otros métodos para hacer la evaluación del impacto.

Impacto Implica...	La realidad es...
<ul style="list-style-type: none"> •Causa y Efecto. •Positivo, resultados esperados. •Centrarse en los efectos finales. •Merito de una sola persona. •Terminar cuando se obtiene éxito del programa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemas abiertos. •Resultados inesperados, positivos y/o negativos. •Los efectos ascendentes son los importantes. •Múltiples actores para crear resultados. •Proceso de cambio, nunca termina.

TABLA 2.- EL PROBLEMA CON EL IMPACTO

La originalidad de la metodología reside en el hecho de que se aparta de la evaluación del impacto de un programa sobre el desarrollo, y se centra más bien en los cambios en los comportamientos, las relaciones, las actividades y/o las acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa de desarrollo trabaja estrechamente. Por lo tanto, este cambio de enfoque modifica de forma significativa la manera en que un programa se plantea sus objetivos, así como la forma de evaluar su desempeño y sus resultados.

ENFOQUE

Importante centrarse en los resultados, como podemos observar en la figura 3, la influencia relativa a lo largo de la cadena de resultados (Inputs – Insumos, Activities – Actividades, Outputs – Salidas, Outcomes – Alcances, Impact – Impacto), simplificando resultados podemos notar que la relación existente entre los actores endógenos y el programa o proyecto, y se nota que a mayor contribución de los actores, se logra mayor impacto pero menos interés en el proyecto o programa. A nivel de los insumos, nuestros socios no tienen mucho que decir - las decisiones sobre el dinero, con quién trabajar

⁸ Russell Lincoln Ackoff (feb. 12, 1919 hasta oct. 29, 2009) fue un teórico de la organización, consultor, profesor emérito de Ciencias de la Gestión en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Ackoff fue un pionero en el campo de la investigación de operaciones, sistemas de pensamiento y la ciencia de la administración.

y dónde trabajar son en gran parte realizados por el programa. Pero en el nivel de impacto, todo depende de los socios y los beneficiarios⁹. El mapeo de alcances se centra en el nivel de los resultados. Esto se debe a la propiedad de los socios es lo suficientemente alta para que puedas ver un efecto, algunos cambios y observar que la influencia del programa es lo suficientemente alta como para poder decir con cierta confianza en que esos cambios se originaron a partir de la intervención.

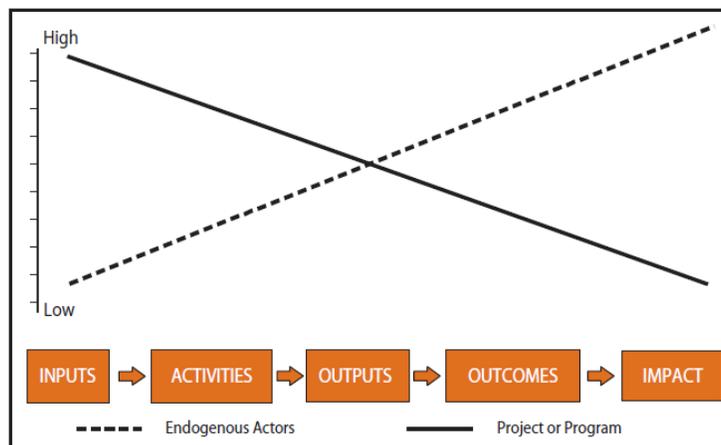


FIGURA 3.- INFLUENCIA RELATIVA A LO LARGO DE LA CADENA DE RESULTADOS.

MODELOS LÓGICOS VS MAPEO DE ALCANCES

El OM, proporciona una fórmula para crear un modelo de lo que pretende; sin embargo difiere de los modelos lógicos tradicionales dado que no se fundamenta en un marco de causa-efecto sino que, por el contrario, reconoce que el cambio es producido por múltiples eventos (no lineales) y que cada causa no afecta a un único factor. Por tanto en el plano operacional el OM define tres conjuntos de actividades que se interrelacionan entre sí con los que se conforman las esferas de seguimiento (figura 4).



FIGURA 4.- ÁMBITOS PARA EL SEGUIMIENTO.

Los Ámbitos. Es donde suceden las acciones, el contexto en donde se desarrolla el proyecto o iniciativa; diferenciamos tres para entenderlo desde las responsabilidades (figura 5):

- El Ámbito de control, se refiere al escenario en el que el Equipo Administrativo y Técnico tiene un control relativamente regulado de sus acciones porque cuenta con los recursos necesarios

⁹ Existen personas y/u organizaciones que sin participar activamente en ninguna fase de la iniciativa se benefician de ella. Esto no depende de acuerdos establecidos con la iniciativa. Para el Mapeo de Alcances, las beneficiarias y beneficiarios pueden tenerse en cuenta como un dato de proyecto pero no hace seguimiento ni dispone Estrategias. Entonces, el concepto de beneficiarios y beneficiarias sin participación, se entiende, pero es claro que no asume rol como protagonista.

para ello, así por ejemplo: hacer un taller, preparar una cartilla, entregar un material que se ha previsto.

- El **Ámbito de Apoyo**, se refiere al escenario donde la iniciativa concentra sus esfuerzos para que se den los cambios por parte de actores locales, con acuerdos y apoyos. Se considera que ningún proyecto controla comportamientos, solo puede proponer desde la información, el apoyo, el acuerdo, teniendo siempre presente que las personas deciden.
- El **Ámbito de interés**, es el escenario amplio al cual contribuimos con los resultados de nuestra iniciativa, aspiramos a que en él suceda la Visión con el aporte de muchas otras personas y organizaciones que contribuyen a ella desde muchas iniciativas. Éste ámbito recibe aportes de los dos anteriores.



FIGURA 5.- RELACION DE LOS ÁMBITOS PARA EL SEGUIMIENTO CON EL ENTORNO

¿CONVIENE UN MAPEO DE ALCANCES?

El Mapeo de Alcances es una forma de hacer esa mirada a largo plazo. Es importante tener claro que lo que se hace es el diseño de una intención. Como una forma integrada de planificación, seguimiento y evaluación que conviene utilizar al principio de un programa, una vez establecido su enfoque principal. El diseño intencional nos responde algunas preguntas fundamentales con respecto a esa intención de manera explícita y con suficiente detalle como para tener claro al final del diseño en qué condiciones estamos, para emprender la iniciativa (IDRC - CRDI, 2009).

La primera pregunta que nos resuelve el Mapeo es **PARA QUÉ** emprendemos la iniciativa, y esto tiene que ver fundamentalmente con la Visión o el Sueño, cuando tenemos la respuesta tenemos clara la motivación del desarrollo.

La siguiente pregunta que atiende el Mapeo es **QUÉ** se quiere lograr al emprender la iniciativa y tiene que ver con la trascendencia de los cambios de las personas, para lograr la situación deseada.

Otra pregunta que nos resuelve el Mapeo es **CÓMO** estas personas comprometidas con la iniciativa van a canalizar sus esfuerzos para concretar su aporte a la Visión.

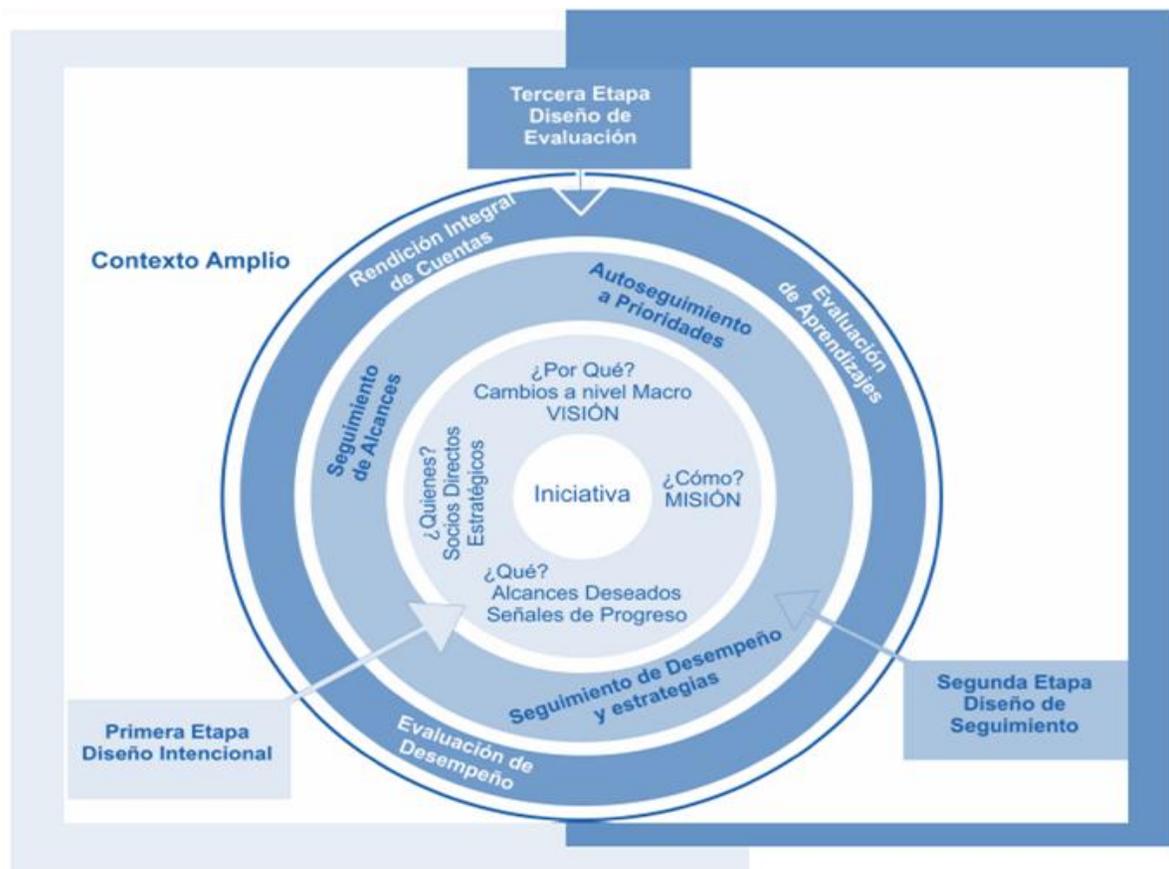
Hay otras preguntas que no resuelve el Mapeo de Alcances de manera directa pero ofrece abundantes elementos y detallada información para resolverlas y son las que tienen que ver con la planificación operativa de la iniciativa.

El equipo administrativo y técnico necesita implementar las acciones de las Estrategias y las Prácticas de la Organización en un ámbito de control suficientemente previsible para garantizar el funcionamiento básico de la iniciativa, la planificación operativa, se concentra en que esto se dé así. Sin embargo hay procedimientos para hacer esto y no se ofrece nada nuevo desde el Mapeo, cualquiera bien usado es apropiado.

Para trabajar con este método, el programa debe estar capacitado para centrar el enfoque en los alcances, que se definen como cambios en el comportamiento, relaciones y actividades de las personas, los grupos y las organizaciones con los que trabaja directamente. El Mapeo de Alcances exige, asimismo, un compromiso hacia el cambio por parte del programa, y la autoevaluación es un elemento integrante de la metodología. Para poder evaluar si el Mapeo de Alcances conviene para determinado programa, el grupo debe plantearse los aspectos siguientes:

- Definición de la orientación estratégica.
- Tipo de información que se desea recabar para el seguimiento y la evaluación.
- Requisitos referidos a la redención de cuentas.
- Consenso del equipo.
- Compromisos referidos a los recursos.

ETAPAS DEL MAPEO DE ALCANCES Y ALGUNOS ATRIBUTOS



Fuente: Mapeando Alcances v1.0 – Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances.

OUTCOME MAPPING, NO ES...

- Centrarse en el impacto (no estamos en el impacto sobre las empresas, estamos en el negocio de cambio).
- Buscar atribuciones (buscamos contribución).
- Aislar las contribuciones del programa/proyecto en el logro de resultados.
- Promover lineal, de causa-efecto en un contexto de pensamiento estéril.
- Centrarse únicamente en las acciones promovidas por el programa / proyecto.

CONCLUSIONES

El Mapeo de Alcances ayuda a un programa, para ser específicos, ayuda a sus de sus actores y objetivos, los cambios que espera ver, las estrategias que emplea, y su eficacia como una unidad organizativa.

Es especialmente útil para el seguimiento y la evaluación de los programas de desarrollo, cuyos resultados y logros no se puede entender a través de indicadores cuantitativos solo, pero también requieren la comprensión más profunda de una evaluación cualitativa, contextualizada del proceso de desarrollo.

El Mapeo de Alcances ayudará a tejer las tramas de los tres elementos relacionados con su trabajo: primero los cambios en los comportamientos, acciones, actividades y / o las relaciones de las personas, grupos y organizaciones con las que un programa trabaja directamente; segundo las estrategias que emplea un programa para alentar el cambio en sus socios, y en tercer lugar, la eficacia interna de ese programa.

El Mapeo de Alcances proporciona un programa (o metodología) con procesos mediante los cuales se obtienen los datos para reflexionar sobre los procesos de cambio a fin de orientar sus acciones con conocimiento.

TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1.- PRINCIPIOS DE LA GPR Y EL MA

TABLA 2.- EL PROBLEMA CON EL IMPACTO

FIGURA 1. COMPRENSIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

FIGURA 2.- LAS TRES ETAPAS DEL MAPEO DE ALCANCES

FIGURA 3.- INFLUENCIA RELATIVA A LO LARGO DE LA CADENA DE RESULTADOS.

FIGURA 4.- ÁMBITOS PARA EL SEGUIMIENTO.

FIGURA 5.- RELACION DE LOS ÁMBITOS PARA

TRABAJOS CITADOS

Earl, S., & Carden, F. (2002). Learning from complexity: the International Development Research Centre's experience with Outcome Mapping. *Development in Practice*, 12 (3 & 4), 518-524.

Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2002). *Mapeo de Alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*. Ottawa, Ontario, Canada: IDRC | CRDI.

IDCR | CRDI. (s.f.). *Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo*. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de www.idrc.ca/es

IDRC - CRDI. (2009). *Mapeando Alcances*. Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances (CLAMA). CLAMA.

IDRC | CRDI. (s.f.). *International Development Research Centre*. Recuperado el 9 de Marzo de 2011, de <http://publicwebsite.idrc.ca/EN/Pages/default.aspx>

IIFAC. (s.f.). *Instituto Internacional de Facilitación y Cambio*. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de ifac.org

International Organization Standardization. (s.f.). *ISO*. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de www.iso.org

Kibel, B. M. (1998). Outcome Engineering / Journey Mapping: A brief description. *Connecticut Assets Network*.

Ortiz, N., & Pacheco, J. (16 de Octubre de 2004). *Mapeo de Alcances y Gestión por Resultados*. México.

Outcome Mapping. (2006). *Outcome Mapping Learning Community*. Recuperado el 7 de Marzo de 2011, de www.outcomemapping.ca

Pérez Cruz, M. (14 de Octubre de 2004). *Mapeo de Procesos y Elaboración de Diagramas*. Mexico, D.F., México: IMEF Ciudad de México.

Quinn Patton, M. (17 de Septiembre de 2001). In Conversation: Michael Quinn Patton. (L. Waldick, Entrevistador)