

“MAPEO DE ALCANCE DE PROCESOS”

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 estreso desconcierto le da la orientación necesaria para seguir adelante. Todos llevamos mapas así adentro 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)

INTRODUCCION:

Los mapas son guías cognitivas que nos dicen en donde nos encontramos, nos dan apoyo para ubicarnos en el momento actual con respecto al lugar en donde estuvimos anteriormente y de esta manera poder planear el lugar a donde nos vamos a dirigir. Al hablar de mapeo de alcance de proceso es obvio que el cambio es un territorio inmenso y muy complejo al igual que la evaluación en el área del desarrollo. Cuando tratamos de atravesar este territorio nos topamos con incertidumbre, montañas de datos y caminos que no conducen a ningún lado. Después de analizar esto, es obvio que es mucho mejor atravesar este territorio con un mapa.

El mapeo de alcances de proceso se desarrolla en las organizaciones en las que el seguimiento y la evaluación están destinadas principalmente para contribuir al aprendizaje y el perfeccionamiento de los programas.

Así es como llegamos al mapeo de procesos, a su metodología e innovaciones. Para trazar mapas de valuación, aprendizaje, el trayecto es tan importante y decisivo como llegar al destino.

CONCEPTUALIZACIONES

Definición de mapeo:

“Son el conjunto de recursos y acciones de los que dispone la organización para ser sostenible y que sus acciones sean consecuentes con su misión.” (Pacheco Arrieta, 2009)

El mapeo hace referencia al conjunto de acciones y recursos de los cuales se dispone para apoyar a que socias y socios directos realicen sus cambios.

“Es la representación en papel de cada uno de los pasos de un proceso para realizar la detección de tendencias y la evaluación de su desempeño” (REDLABORAL.NET, 2012)

Definición de alcances:

“Los alcances 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” (Earl , Carden , & Smutylo, 2002)

“Aquellos cambios que se producen en las relaciones, actividades, comportamiento y acciones de los socios directos que puedan verse como resultado de las actividades del programa, aunque no sean directamente motivados por este.” (Pacheco Arrieta, 2009)

Definición de proceso:

“Son las acciones relacionadas entre sí e interdependientes que conforman en su totalidad el funcionamiento de la administración, involucrando distintas actividades con tendencia a perseguir un fin por medio del uso óptimo de los recursos humanos, los materiales, el financiamiento y la tecnología.” (REDLABORAL.NET, 2012)

“es una serie continua y repetible de actividades relacionadas que usan recursos para transformar uno o más insumos en uno o más productos creando valor para el cliente” (Pemex Aprendizaje Virtual)

¿QUE ES EL MAPEO DE ALCANCES?

El mapeo de alcances también es conocido como **OUTCOME MAPPING** en inglés.

Es una metodología que funciona como evaluación y método de medición de impactos que provocan programas e iniciativas de apoyo, de financiación y promoción, y se manifiesta en forma de proyectos, actividades o estrategias.

El mapeo de alcances busca específicamente los alcances que reflejan un cambio de comportamiento, estos alcances pueden estar vinculados con algunas otras actividades del programa, aunque no necesariamente sean causadas de forma directa por ellas. Estos cambios tienen de objetivo contribuir con algunos aspectos específicos del bienestar humano y ecológico proporcionando así a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para colaborar con el proceso del desarrollo.

El mapeo de alcances se enfoca en los alcances en lugar del impacto y parte del principio de que los socios controlan los cambios y que los agentes externos, los programas de desarrollo solo facilitan el proceso, se centra en la manera en que los programas facilitan cambios en lugar de como causarlos o controlarlos.

El mapeo de alcances también reconoce la complejidad de los procesos de desarrollo, analiza vínculos lógicos entre las intervenciones y los alcances y ubica las metas del programa.

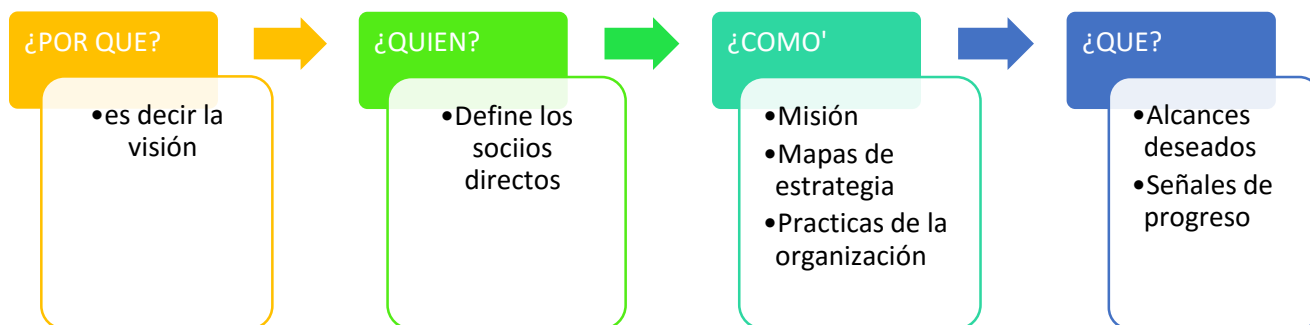
No obstante, el mapeo de alcances requiere de la participación de todo el personal del programa y de los socios.

ETAPAS EN EL MAPEO DE ALCANCES:



PRIMER ETAPA: *DISEÑO INTENCIONAL*

Esta etapa se lleva a cabo posteriormente que el programa ha elegido su orientación estratégica y se dirige a la planificación de sus metas, socios, actividades y progresos en relación con los resultados deseados. Durante esta primera etapa se pueden responder las siguientes preguntas:



Esta primera etapa abarca un total de 7 pasos de un total de 12, a continuación, se describen los 7 pasos de la etapa de diseño intencional:

- **PASO 1: VISION:**

La declaración de la visión describe los motivos por los que el programa pretende contribuir al desarrollo, proporcionando la inspiración necesaria.

“La visión refleja las mejoras humanas, sociales y/o ambientales más amplias dentro de las cuales se inscribe -y contribuye- el proyecto”. (Ambrose & Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances, 2009).

Para la declaración de la visión se debe contar con un buen diagnóstico de la situación, se debe tener identificado lo que se desea incidir, de preferencia de forma participativa y haber realizado un análisis de interesados.

Beneficios de la declaración de la visión:

1. Inspira y reta a los socios y al equipo

2. Propicia que otros se unan o adapten a la iniciativa por medio de una comunicación transparente de las características de la situación en la cual se va a contribuir.
3. Hace explícita la situación futura a la que se desea contribuir.
4. Orienta la acción de la iniciativa
5. Sirve como referencia para futuras mejoras con respecto a la situación inicialmente identificada.

- *PASO 2: MISION:*

Describe la manera en que el programa propone apoyar la visión e indica las áreas en que el programa trabajara para lograr hacer realidad la visión. En otras palabras, representa aquello a lo que aspira el programa al apoyar el logro de la visión.

“La misión es una declaración, que reúne las formas de trabajo para apoyar a socios directos y como va a funcionar internamente la organización para hacer lo que corresponde en la iniciativa” (Pacheco Arrieta, 2009)

La misión integra las estrategias y las prácticas de la organización en el mapeo. Para poder definir la misión de manera adecuada debemos de tener claridad sobre las áreas en que los ejecutores de la iniciativa tienen ventajas comparativas y capacidad.

- *PASO 3: SOCIOS DIRECTOS:*

Los socios directos son las personas u organizaciones que tienen relación directa con el programa y estos son denominados así debido a que a pesar de que el programa trabaja con ellos para promover el cambio no se encuentran bajo el control del programa.

Los socios directos tienen la capacidad de realizar acciones importantes y pueden influir en otros para potenciar o inhibir el avance hacia la visión.



○ = Socios directos del programa

Es importante mencionar que existen otros involucrados en el programa independientemente de los socios directos. A continuación, se enlistan estos participantes:

- a) *Socios estratégicos*: son grupos, organizaciones o bien individuos que tienen la capacidad de contribuir al logro de la misión de la iniciativa, no obstante, se trabaja con ellos, pero no se busca influir en sus relaciones, comportamiento o acciones.
- b) *Socios Directos de los Socios Directos*: son grupos, organizaciones o individuos que ya sea tengan interés o bien poder para influir de manera positiva o negativa en los avances hacia la visión, sin embargo no se trabaja de forma directa con ellos, se trabaja a través de los socios directos y estos pueden tener cierta influencia, pero no el control sobre su comportamiento.
- c) *Grupos Meta o Beneficiarios*: son organizaciones, grupos o individuos que se verán beneficiados en forma directa si se logra una mejora social, humana o ambiental planteada en la visión de la iniciativa.

- **PASO 4: ALCANCES DESEADOS:**

Un alcance es el efecto que consigue el programa simplemente por su presencia y el comportamiento de los actores debido a su influencia. Por lo tanto, un alcance

deseado es la descripción de la forma que el comportamiento, las actividades y las relaciones de una persona o grupo cambiarían si el programa logra el éxito. El alcance deseado debe integrar una multiplicidad de cambios dentro de una sola declaración en lugar de separarlos en varias de ellas.

Los alcances deseados no deben de incluir información sobre estrategias o actividades del programa, simplemente debe reflejar los tributos del cambio operado en el comportamiento de los socios.

La declaración de los alcances deseados se realiza después de que se identifican los socios directos pues los alcances son para cada uno de ellos.

Un ejemplo del enunciado de un alcance deseado es el siguiente:

Alcance deseado X: El programa quisiera ver a (socio directo) quien/es [descripción de los comportamientos ideales que espera obtener el programa en el presente de indicativo activo, como si ya se tratara de un hecho.]

Hasta este paso se puede utilizar la siguiente Hoja Conceptual que abarca desde el paso 1 al 4

Hoja Conceptual 1: marco del programa	
Visión:	
Misión:	
Socio directo 1:	Alcance deseado 1:
Socio directo 2:	Alcance deseado 2:
Socio directo 3:	Alcance deseado 3:
Socio directo 4:	Alcance deseado 4:

- **PASO 5: SEÑALES DE PROGRESO:**

Las señales de progreso son una ruta de cambios graduales que llevan a consolidar los alcances deseados, que tan coherencia con las capacidades de los socios. Estas señales de progreso se identifican para cada uno de los alcances deseados. El mapeo de alcances propone 3 grados de señales de progreso:

1. *Se espera:* estas señales se refieren a los cambios reactivos que pueden activar la puesta en marcha de acciones de cambio en el proceso; por consiguiente, tienen prioridad.
2. *Sería positivo:* se refieren a cambios elaborados que son resultado de aprendizajes y transformaciones que se dan a partir de nuevas experiencias e intercambios. Un ejemplo son el aprendizaje de nuevas técnicas, destrezas de relacionamiento, etc.

3. *Sería ideal*: estas son por iniciativa de los socios directos quienes se inspiraron en los cambios que se han conseguido. Un ejemplo de este tipo de señal son adaptaciones de procedimientos, propuestas de nuevos eventos de formación, etc.

La continuación se muestra la hoja conceptual 2 que puede ser utilizado para las señales de progreso en el mapeo de alcances:

Hoja Conceptual 2: señales de progreso	
Alcance deseado:	_____

Se espera que	_____
	(el socio directo)
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
Sería positivo que	_____
	(el socio directo)
5	_____
6	_____
7	_____
8	_____
9	_____
10	_____
11	_____
12	_____
Sería ideal que	_____
	(el socio directo)
13	_____
14	_____
15	_____

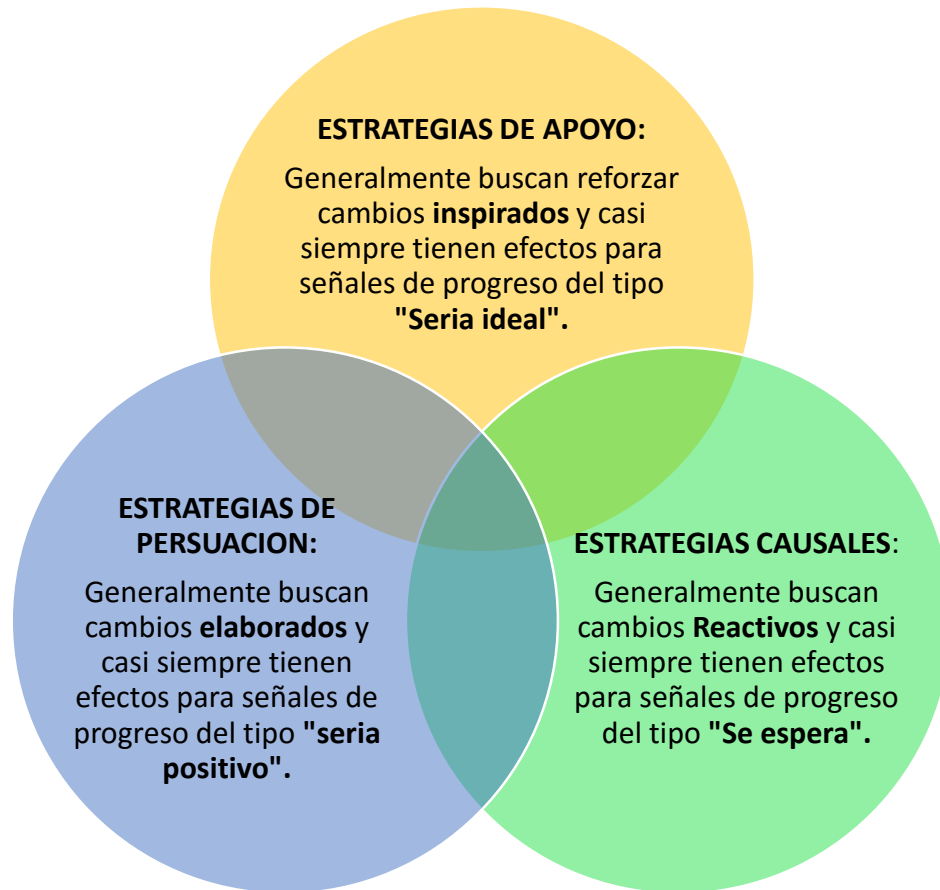
- **PASO 6: MAPAS DE ESTRATEGIAS:**

“Son un conjunto de recursos con que cuenta la iniciativa para apoyar los cambios que emprenden socios directos expresados en sus señales de progreso.” (Pacheco Arrieta, 2009)

El objetivo de un mapa de estrategias es identificar las estrategias que utiliza cierto programa para el logro de un alcance; por consiguiente, se debe crear un mapa de estrategia para cada alcance deseado.

Las estrategias se pueden clasificar de la siguiente manera:

ESTRATEGIAS	CAUSALES	DE PERSUACION	DE APOYO
Dirigidas a socios directos	Influencia directa; efecto inmediato	Estimular nuevos pensamientos; construir capacidad	Apoyo para la sostenibilidad
Dirigidas al entorno de socios directos	Cambio en el entorno físico, que apoye el cambio inmediato	Cambió en el entorno físico que estimule las nuevas capacidades	Crear condiciones en el entorno para promover la sostenibilidad del cambio.



- *PASO 7: PRACTICAS DE LA ORGANIZACIÓN:*

Las practicas de la Organización son el conjunto de recursos de la iniciativa, para coordinar, administrar, comunicar y optimizar el desempeño del equipo administrativo y tecnico para cumplir con la mision; por consiguiente tienen relacion directa con la implementacion de las estrategias

Se deben determinar las practicas de la organización que se llevara acabo en el programa para resultar efectivo. Basicamente las practicas de la organización son una descripcion de una organización que funciona bien, que es sustentable y que puede intervenir e inducir cambio a largo plazo.

Algunas practicas de la Organización son:

1. Buscar nuevas ideas, oportunidades, recurso y experimentarlos.
2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información externas e internas.
3. Evaluar y mejorar productos, servicios, sistemas y procedimientos.
4. Procurar el apoyo de la autoridad superior mas cercana.
5. Continua y autonomia de acciones.
6. Comprobar la satisfaccion de los clientes anteriores para obtener un valor agregado.
7. Pertenencia con la mision y relevancia en el contexto.
8. Compartir los mejores conocimientos aprendidos.
9. Claridad de funcionamiento financiero y administrativo.
10. Reflexionar a nivel organizacional
11. Nutrir la dinamica intena de trabajo.
12. Mantenerse en contacto con socios directos.

SEGUNDA ETAPA: *SEGUIMIENTO DE ALCANCES Y DESEMPEÑO:*

En esta etapa se deben priorizar con respecto al seguimiento y a la evaluación; de esta manera se obtiene un marco de seguimiento de las acciones que se realizaran en el programa y el progreso del cumplimiento de los alcances de los socios directos, definir que estrategias y prácticas se han usado para alcanzar los cambios.

Esta etapa también proporciona una estructura para dar seguimiento a cada uno de los elementos que estén interactuando con el mapeo de alcance de procesos.

Esta segunda etapa se encuentra compuesta por los siguientes 4 pasos de los 12 totales, los cuales se describen a continuación:

- **PASO 8: PRIORIDADES PARA EL SEGUIMIENTO**

En este paso es necesario establecer prioridades para el seguimiento y la evaluación; por consiguiente, primero debemos definir a que se le debe de dar seguimiento de manera continua y a que se le debe evaluar con mayor detalle y profundidad. Existen 3 tipos de información en el mapeo de alcance:

1. Logros de los alcances por parte del socio directo.
2. Estrategia del programa para propiciar cambio en los socios directos.
3. Prácticas de organización del programa para que este continúe siendo innovador, relevante y viable.

A continuación, se muestra un ejemplo de una Hoja de seguimiento:

Hoja de Seguimiento 1: plan de seguimiento							
Prioridad de seguimiento	¿Quién utilizará la información	Objeto de la información	¿Cuándo se precisa la información?	¿Quién recopila la información?	¿Con qué frecuencia se recopila?	¿Cómo se recopilará?	Herramienta de seguimiento propuesta
Logro de los alcances por parte del socio directo							Diario de alcances
Estrategia del programa							Diario de estrategias
Prácticas de organización del programa							Diario de desempeño

- PASO 9: DIARIOS DE ALCANCES

Propósito del diario de alcances	Captar el progreso de los socios directos
Uso del diario de alcances	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de cambio • Razones para el cambio (que cambio y quien contribuyo al cambio) • Cambios no esperados • Lecciones
Ejemplos de modificaciones a los diarios	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de campo para que el equipo técnico administrativo anote observaciones sobre los cambios de comportamiento en los socios directos. • Convertir las señales de progreso en preguntas para cuestionarios con espacio para calificar en forma cuantitativa cada señal y con espacio para agregar comentarios

Ejemplos de hojas de seguimiento para diario de alcances:

Hoja de seguimiento 2: diario de alcances		
Actividades desde / hasta:		
Contribuyen a este informe:		
Alcance deseado:		
Bajo = Medio= Alto=		
Se espera que:		¿Quién?
BMA		
OOO	1	
OOO	2	
OOO	3	
OOO	4	
Sería positivo que:		
OOO	5	
OOO	6	
OOO	7	
OOO	8	
OOO	9	
OOO	10	
OOO	11	
OOO	12	
Sería ideal que:		
OOO	13	
OOO	14	
OOO	15	

Hoja de seguimiento 2: diario de alcances
Descripción del cambio:
Factores y actores contribuyentes:
Fuente de los indicios
Cambios imprevistos: <i>(Incluir descripción, factores contribuyentes, fuentes de indicios)</i>
Lecciones y cambios que hay que introducir en el Programa / Reacciones:

- **PASO 10: DIARIO DE ESTRATEGIAS**

Propósito del diario de alcances	Identificar como el proyecto o programa está contribuyendo al cambio de los socios directos para alimentar el plan de trabajo.
Uso del diario de alcances	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos invertidos • Actividades y productos • Efectividad de las actividades y productos • Lecciones y recomendaciones

<p>Ejemplos de modificaciones a los diarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de conversación para las reuniones en equipo • Base de datos electrónica que el equipo llena continuamente cuando hay cambios observados.
--	---

Ejemplo de hoja de seguimiento para diario de estrategias:

<p>Hoja de seguimiento 3: diario de estrategias</p>	
<p>Actividades desde / hasta:</p>	
<p>Contribuyen a este informe:</p>	
<p>Estrategia que se desea controlar:</p>	<p>Tipo de estrategia</p>
<p>Descripción de las actividades <i>(¿Qué se ha hecho? ¿con quién? ¿cuándo?)</i></p>	
<p>Efectividad <i>(Forma en que incidió en el cambio producido en el/los socio/s directo/s)</i></p>	
<p>Productos</p>	
<p>Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa</p>	
<p>Lecciones</p>	
<p>Fecha de la próxima reunión de seguimiento:</p>	

- **PASO 11: DIARIO DE DESEMPEÑO**

Propósito del diario de alcances	Reflejar sobre cómo está operando el equipo técnico-administrativo como una unidad organizacional
Uso del diario de alcances	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones aplicadas para poner en operación • Lecciones
Ejemplos de modificaciones a los diarios	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales en equipo para describir ejemplos de cambios significativos, ya sean positivos o negativos.

Ejemplo de hoja de seguimiento de diario de desempeño:

Hoja de Seguimiento 4: diario de desempeño
Actividades desde 1 hasta:
Contribuyen a este informe:
Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos
<i>Ejemplo o indicadores:</i>
<i>Fuentes de los indicios:</i>
<i>Lecciones:</i>
Práctica 2. Buscar la retroalimentación de los principales informantes
<i>Ejemplo o indicadores:</i>
<i>Fuentes de los indicios:</i>
<i>Lecciones:</i>
Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana
<i>Ejemplo o indicadores:</i>
<i>Fuentes de los indicios:</i>
<i>Lecciones:</i>
Práctica 4. Evaluar y (re)diseñar productos, servicios, sistemas y procedimientos
<i>Ejemplo o indicadores:</i>
<i>Fuentes de los indicios:</i>
<i>Lecciones:</i>

Hoja de Seguimiento 4: diario de desempeño

Práctica 5. Comprobar el nivel de satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 6. Compartir los mejores conocimientos

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 7. Experimentar para seguir siendo innovadores

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

TERCERA ETAPA: PLANIFICACION DE LA EVALUACIÓN:

Se determinan los recursos y actividades de evaluación que pueden ser más útiles. Es decir que en esta etapa se describen los elementos de la evaluación y presenta un diseño de la evaluación.

Básicamente esta etapa se conforma por el último paso de los 12 pasos totales para realizar mapeo de alcances, este último paso se describe a continuación:

- **PASO 12: PLAN DE EVALUACIÓN:**

Este plan ofrece una descripción breve de los principales elementos que el programa deberá de tener en cuenta al realizar dicha evaluación. La información que contenga este plan de evaluación servirá como punto de partida para el diseño. A continuación, se muestra un ejemplo de la hoja de evaluación para el plan de evaluación.

Hoja de Evaluación 1: plan de evaluación						
Cuestión por evaluar:						
¿Quién, cómo y cuando recurrirá a evaluación?	Preguntas	Fuentes de información	Métodos de evaluación	¿Quién efectuará y dirigirá la evaluación?	Fecha(principio y final)	Costo

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MAPEO DE ALCANCES (Dorantes Salgado, 2014):

VENAJAS	DESVENTAJAS
Permite y propicia la transparencia	Terminología confusa
Delimita esferas de influencia	Poco cuantitativa
Descripción del cambio sistémico	Poca orientación a resultados
Definición del cambio a partir del cambio individual de los actores	Metodología poco conocida
Genera sistemas de evaluación y monitoreo especiales para cada esfera de influencia	No hay mediciones
Orientación al aprendizaje	No hay concepto de éxito o fracaso
Permite la observación y el seguimiento	

MAPEO DE PROCESOS:

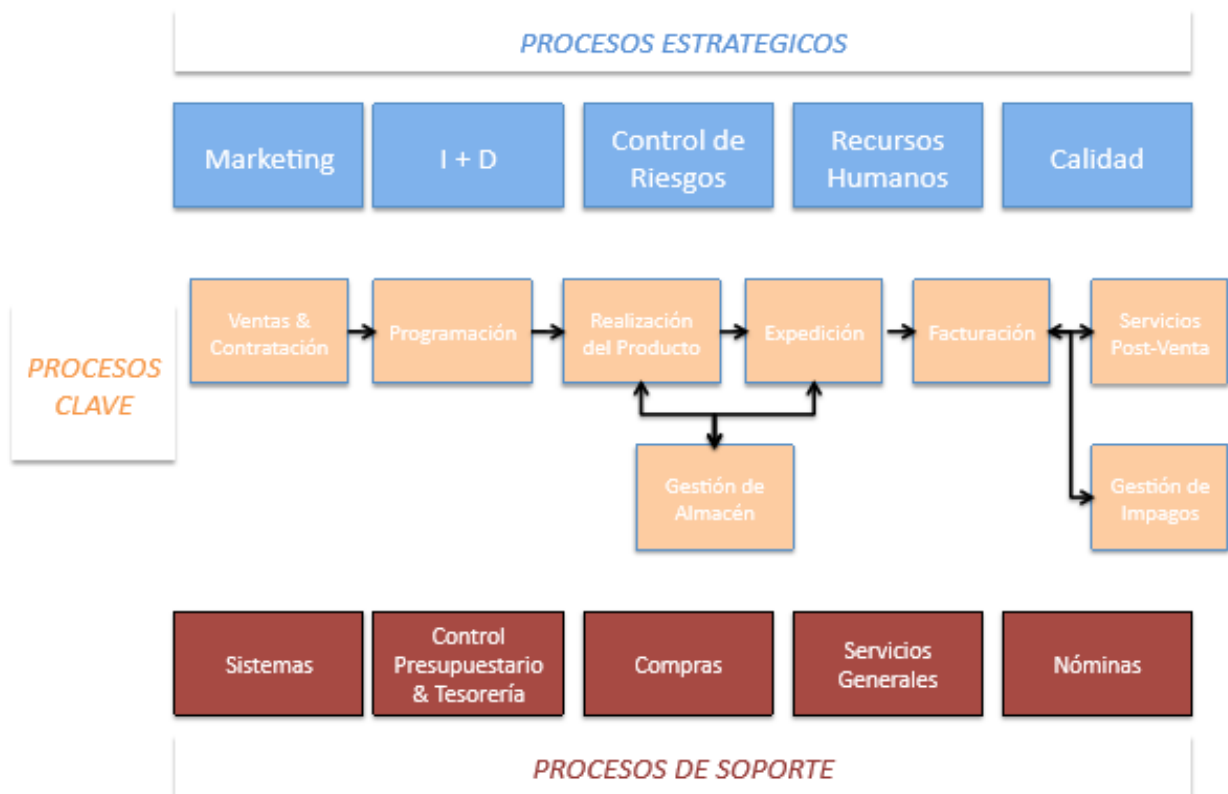
Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. No obstante, también relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan.

TIPOS DE PROCESOS:

- a) Procesos claves: son los que se encuentran altamente ligados a los servicios que se prestan, están orientados al cliente y a requisitos. En ellos intervienen diversas áreas y por lo regular son los que más recursos utilizan.

- b) Procesos estratégicos: son establecidos por la alta dirección, definen como opera el negocio, define como se crea el valor para el cliente y para la organización y soporta la toma de decisiones sobre la planificación, estrategias y mejoras en la organización.

- c) Procesos de apoyo: “Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios.” (Macías García, y otros, 2007)



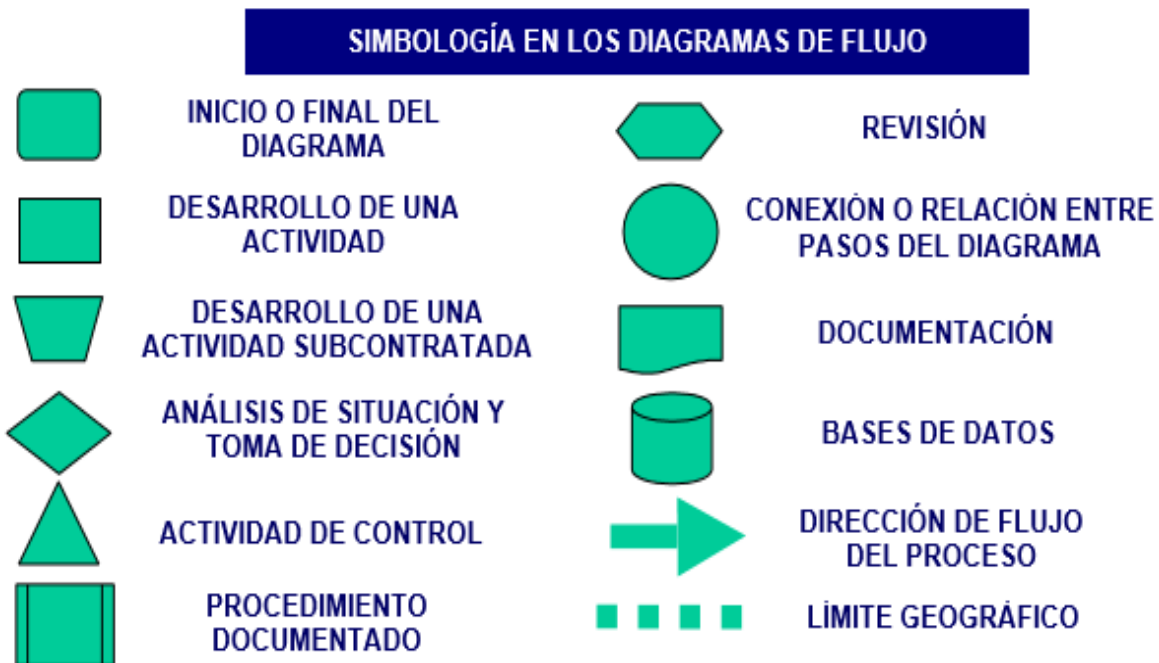
HERRAMIENTA PARA ANALISIS DE PROCESOS: DIAGRAMA DE FLUJO

Para el análisis de la herramienta más utilizada es el diagrama de flujo. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso. El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, con ello se facilita el trabajo de la comisión y la comprensión del proceso.

1. Establecer el punto de partida y el punto final de proceso.

- Identificar y clasificar las diferentes actividades que forman el proceso a realizar, la interrelación entre ellas, las áreas de decisión, etc.

Los diagramas de flujo utilizan uno símbolos predefinidos para representar el flujo de las operaciones con sus relaciones y dependencias. A continuación, se muestra un modelo de símbolos para el diagrama de flujo:



BENEFICIOS DEL MAPEO DE PROCESOS:

- Provee una visión global
- Muestra las relaciones y los roles.
- Ayuda a explicar el proceso.
- Permite identificar los procedimientos e instrucciones de trabajo que se requiere documentar.
- Ayuda a simplificar las actividades del proceso, pues facilita la identificación de complejidades innecesarias o repetición de tareas.
- Ayuda a la estandarización del proceso.

CONCLUSIONES:

El mapeo de alcances es una metodología poco conocida sin embargo puede ser de gran ayuda para las organizaciones, por medio del mapeo de alcances no solo se conoce los impactos del desarrollo y el cambio, sino que también se puede conocer en qué medida este ha contribuido al logro de los alcances.

Por medio del mapeo de alcances se puede ubicar y evaluar el desarrollo de cualquier proyecto. No obstante, se puede saber que tan flexible es el proyecto y la organización ante los cambios, buscando siempre la mejora continua.

AGRADECIMIENTOS:

Le agradezco a mi alma mater el Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Fernando Aguirre y Hernández quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa por demostrarnos que somos capaces de escribir artículos de diversos temas, por fomentarnos el hábito de la lectura y sobre todo por ayudarnos a darnos cuenta de lo que somos capaces de lograr.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambrose, k., & Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances. (2009). *Cuaderno de Mapeo de Alcances: Una guía para la facilitacion*. Canada: Centro internacional de Investigación para el Desarrollo.
- Dorantes Salgado, D. (2014). *Analisis comparado de las metodologias de Marco Lógico y Mapeo de Alcances para el Diseño de Proyectos en Gobierno Federal y Sociedad Civil*. Mexico: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Acadmica de México.
- Earl , S., Carden , F., & Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*. Canada: Libro Universitario Regional.
- Macías García, M., Alvarez Delgado, J., Rojas Fernández , C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho, M., Sánchez García, M., & Barcala Lechugo, E. (2007). *Gestion de proceso en la UCA: Guia para la identificación y analisis de procesos*. Universidad de Cadiz.
- Pacheco Arrieta, J. (2009). *Mapeando Alcances: Un manual Practico para el uso de Mapeo de Alcances en Procesos de Desarrollo en Comunidad*. Canada: Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances CLAMA-LACOM.
- Pemex Aprendizaje Virtual. (s.f.). *Guia de aprendizaje: Mapeo de Procesos*. Obtenido de Aprendizaje Virtual : <http://aprendizajevirtual.pemex.com>
- REDLABORAL.NET. (21 de NOVIEMBRE de 2012). *COMUNICACIÓN EMPRESARIAL DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de REDLABORAL.NET: <http://www.redlaboral.net/tips/mapeo-de-alcance-de-procesos-outcome-mapping-om>