

Instituto Tecnológico de Orizaba

Maestría en Ingeniería Administrativa.

Catedrático: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Alumno: Joab Abisaí Pérez Huerta

Tema: Mapeo del alcance de procesos.

Introducción.

¿Cómo sabes hacia donde se dirige un individuo, si no conoce la ubicación o la ruta a seguir hacia su destino? Sin duda, es importante al emprender un viaje, el contar con un mapa que pueda indicar cuales son los pasos a seguir para poder llegar a un destino específico, y cuáles son las señales que indiquen que se está siguiendo la ruta correcta. De igual forma una empresa u organización necesita conocer cuáles son sus objetivos y metas, y cuál es el camino que debe de seguir para poder lograr llegar a ellas y cumplirlas, y en general necesita realizar un “mapa” que le pueda facilitar el llevar el control y mantener el orden dentro de ella, y en cada uno de sus departamentos, así como el saber, cuáles son sus limitantes o sus áreas de oportunidad en las cuales se puede desarrollar.

Ahora bien, un mapeo de alcances es una metodología que se sigue para la planificación, el control y la evaluación de las iniciativas que se proponen llevar a cabo que puedan llegar a generar un cambio, en un sistema, en un proceso o en un canal de intercambio de información. En el mundo empresarial es mayormente utilizado en el contexto de proyectos de desarrollo, se ha podido comprobar que tiene una diversidad de aplicaciones y que puede facilitar el cambio, generado por la implantación de nuevos sistemas y procedimientos, en donde el

comportamiento del recurso humano es clave para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

El Mapeo de Alcances, permite analizar y comprende tres puntos clave en cualquier desarrollo de ideas innovadoras, o en el desarrollo de cambios dentro de la organización o empresa, los cuales son:

- La planificación: ¿Qué es lo que se está haciendo?
- El monitoreo: ¿Qué es lo que se desea saber?
- La evaluación: ¿Qué es lo que se quiere saber?

Con esto en mente se logra comprender la necesidad que tiene una empresa de conocer cuáles son los elementos que rodean cualquier situación de cambio que se pueda presentar, y la forma indicada para poder efectuar esos cambios sin afectar de manera negativa, la producción o la estabilidad de cada una de las partes que componen a la organización.

Definiciones y conceptos en un Mapeo de Alcances.

Es necesario conocer cuáles son los conceptos principales que se manejan en un Mapeo de alcances, para conocer cuál es la mejor forma de interpretarlos y aplicarlos dentro de una organización. El MA está enfocado en el cambio que tienen que enfrentar las partes involucradas que se comprometen a poner en marcha una iniciativa o un proyecto que genere cambios significativos dentro de una organización. No está basado en el modelo de desarrollo, en vez de ello, reconoce múltiples posibilidades en el contexto del desarrollo, esto permite facilitar la realización de propuestas innovadoras, o ideas que puedan mejorar algo dentro de una empresa.

En este caso, la visión no está restringida a responder situaciones problemáticas, sino que se inspira en un mundo ideal, promoviendo el entendimiento de los cambios que se planean poner en marcha para el desarrollo de alguna iniciativa o idea y la forma en la cual el personal se verá afectada, proponiendo un ambiente de colaboración, que facilite cualquier nuevo proceso o metodología. Es

compatible con el marco lógico que se tiene y con otros métodos de planificación, de forma tal, que permite, de ser conveniente, ser adaptado para dar un nuevo enfoque social, que sea más amplio y participativo.

Además permite recopilar la información necesaria que hará énfasis en los cambios que sufrirá el recurso humano involucrado, y en el cual se planea consolidar el desarrollo, haciendo visible el valor de una inversión en términos de un cambio social.

En el contexto del Mapeo de Alcances se puede decir que no hay un “éxito” definido como tal, no existe un concepto en el cual se pueda mencionar que ya se concluyó con el proceso de desarrollo, o que ya no se puede ir mas allá, Sin embargo, siempre es deseable el poder alcanzar los objetivos y las metas trazadas desde el diseño original, se puede llegar a implementar las estrategias y las herramientas a utilizar según el diseño, y de igual forma se pueden llegar a presentar diferentes variantes o cambios dependiendo de la funcionalidad que se requiera. En algunos casos, en el momento en el cual se busca llegar a los objetivos establecidos, se presentan situaciones más favorables o que presentan mejores expectativas que los resultados que se buscaban, y de esta forma se pueden acoger o cambiar la dirección que se tenía, siempre como propósito principal, el poder contribuir con la visión.

En el mapeo de alcances no se busca el tratar de controlar el comportamiento que los recursos humanos puedan llegar a presentar, pues se define como el cambio de comportamiento como algo esencial para el desarrollo y se puede asumir que las personas son quienes tienen la autonomía para poder llegar a cambiar su conducta o mantenerla sin cambios, dependiendo de cómo las ideas nuevas, o las ideas de innovación lo requieran. Las señales de que se está en la ruta correcta, y de que existe cierto progreso reflejan la autonomía y apropiación por parte de las partes involucradas. El control que puede llegar a tener un equipo administrativo y técnico en el MA se ejerce sobre sus propios recursos.

El MA no es para todos.

Esta metodología presenta diferentes ventajas competitivas o beneficios que se pueden llegar a presentar en una empresa o una organización, sin embargo, no puede controlar todas las cosas o no puede generar resultados en cualquier situación, por ello es necesario definir en qué situación se puede aplicar y en cuáles no. Se hace mención de algunos puntos clave:

Se puede utilizar el Mapeo de alcances, si se desea:

- Volver transparente la contribución al desarrollo y la transformación social que existe, dando cuentas integralmente.
- Dar apoyo para que se puedan lograr los resultados fundamentales de las partes involucradas para contribuir de esta forma con la sostenibilidad a largo plazo.
- Promover el aprendizaje, la adaptación y la innovación necesaria para el desarrollo auténtico.
- Combinar el seguimiento y la evaluación de carácter inclusivo y participativo, con las metodologías y las herramientas de planificación que se desean ocupar.
- Dar reconocimiento a la contribución de múltiples participantes sobre el cambio social y al desarrollo en sus diferentes escalas y ámbitos.
- Reconocer y documentar la complejidad de los cambios para el aprendizaje social y el desarrollo local, ya sean esperados o no, favorables o no favorables.
- Atender y dar un enfoque correcto a la importancia de los cambios de comportamiento, para la apropiación del desarrollo.
- Promover principios de participación y relaciones balanceadas entre quienes están involucrados.

No es recomendable el uso del Mapeo de Alcances si se pretende:

- Realizar una auditoría para rendir cuentas solo de la inversión financiera.

- Medir el impacto y otros factores relacionados con el tiempo de implementación de la iniciativa.
- Llevar a cabo un seguimiento con énfasis en datos cuantificables.
- Medir algún proyecto referente a la infraestructura o servicios directos.
- Demostrar la atribución del proyecto y explicar procesos de causa y efecto.

Características de un Mapeo de Alcances.

Es la metodología que da la base del trabajo para que se pueda llevar a cabo una planeación y evaluación de las capacidades, por parte de los programas que se tienen.

Funciona como el complemento a otros métodos de evaluación

Toma en cuenta los cambios de situación que conducen a cambios de comportamiento de la sociedad.

Toma la perspectiva de evaluación mediante el aprendizaje y el uso.

Facilita y proporciona el uso de las herramientas, técnicas, metodologías y recursos a los socios para la contribución del desarrollo.

Ofrece el marco y lenguaje que se necesita para poder interpretar los cambios y evaluar los esfuerzos que se llevan a cabo.

Etapas del MA.

El Mapeo de Alcances se puede dividir claramente en tres fases:

- El diseño intencional.
- El seguimiento de alcances y desempeño
- La planificación de la evaluación.

El autor Ambrose (2009) presenta una división más completa de las etapas y las fases que se realizan en la puesta en marcha de un Mapeo de Alcances (Figura 1).



Figura 1. Maqueo de Alcances. (Ambrose, 2009)

La primera etapa lleva por título “Diseño Intencional”, ésta sirve para dar orientación a nivel macro de competitividad sistemática, que incluyen las fortalezas y las debilidades que se pueden tener, y que determinan las capacidades locales, regionales e internacionales de desarrollo (Zaffora, 2011) y que de alguna u otra forma, contribuirá a los cambios para planificar las estrategias. En esta etapa se responden algunas preguntas, que a su vez, permitirán especificar algunos puntos clave.

Pregunta	Punto específico
¿Por qué?	Visión que se tendrá y a la que contribuirá el programa
¿Quién?	Hace referencia a los socios directos del programa
¿Qué?	En qué consisten los cambios que se generarán. Los alcances deseados y cuáles son las señales de progreso
¿Cómo?	Misión, Mapas de estrategia, prácticas de la organización.

La segunda etapa del MA es el “Seguimiento de alcances y desempeño” en esta etapa se genera el marco en el cual se va a trabajar y se llevará el continuo seguimiento de las acciones del programa establecido y del progreso de los socios directos. De esta forma se facilitará la forma en la cual se recabarán los datos con la finalidad de evaluar los resultados que se obtienen a través de ciertas herramientas como:

- Diario de alcances (Progreso)
- Diario de estrategias (Mapa de estrategias)
- Diario de desempeño (Prácticas de la organización)

En la tercera etapa del Mapeo de alcances conocida como la “Planificación de la evaluación” se identifican y se le da prioridad a las evaluaciones del programa, pues es el plan de evaluación que se llevará a cabo.

Bases teóricas y los principios fundamentales.

El proceso de Mapeo de Alcances tiene un fundamento sólido en las bases teóricas y en los principios que le dan cualidades específicas como la metodología de planificación, monitoreo y evaluación. Estas bases teóricas no son algo realmente muy novedoso, sin embargo, el MA permite el uso de herramientas para que lo que se deriva de ellos como argumentos principales sea llevado a la práctica.

En muchas ocasiones las empresas u organizaciones que ponen en práctica un proceso de MA llegan a la conclusión de que el método representa un paradigma de desarrollo constructivista; pues se puede hacer mención de que el mundo no es predecible y en muchas ocasiones no presenta las características que se desean, pero, de esta manera, se pueden construir nuevos entendimientos, ideas y acciones colectivas cuando se abre el espacio para el dialogo, la participación y la experimentación.

Se presenta a continuación, una tabla que muestra los principios y las bases teóricas, que son fundamentales en la aplicación de un sistema de MA. (Figura 2)

Sustento Teórico y Principios Básicos

Bases Teóricas	Principios
<ul style="list-style-type: none">‣ Sistemas y complejidad‣ Cambios de comportamiento‣ Flexibilidad y emergencia‣ Aprendizaje organizacional‣ Aprendizaje social	<ul style="list-style-type: none">‣ Participación‣ Utilización‣ Pensamiento evaluativo‣ Equilibrio: rendición de cuentas y aprendizaje‣ Trabajo en ámbito de influencia directa

Figura 2. Bases teóricas y principios del MA. (Ambrose, 2009)

La manera en la cual se implementa.

Como se ha mencionado, el Mapeo de Alcances tiene tres etapas, son embargo, es importante el considerar como indispensable anteponer una que se ha denominado como Análisis de Situación. De esta forma, se traza la ruta que se ofrece para la poner en práctica esta metodología:

- Análisis de la situación (Etapa en la cual se da a conocer el contexto de iniciativa o de proyecto)
- Diseño Intencional (Para realizar lo explícito, es decir, lo que se desea hacer y la forma en la cual se planea realizar)
- Diseño de seguimiento (Dar enfoque, retroalimentar el desempeño, orientar la reflexión e identificar las lecciones para el desarrollo.
- Autoevaluación (Tener la medida de la contribución que se propuso en el diseño intencional de manera específica)

Los protagonistas.

Se pueden dividir en:

Los Socios Directos.

Realizando la pregunta clave, para conocer quiénes pueden llegar a asumir las responsabilidades de los cambios: ¿Quiénes se considera que son las personas

que combinan disposición y capacidad para realizar los cambios de los que se habla en la Visión del proyecto o propuesta?

Normalmente se visualizan en primera instancia las organizaciones o las personas que aunque pudieran llegar a ser claves, no tiene el interés o no tienen un pensamiento de cambio o de emprender alguna innovación. Se debe brindar la información suficiente que puede ayudar a que se vea la iniciativa atractiva, pero si aun así, no se presenta interés alguno, no se puede considerar como un socio directo.

Los criterios para poder identificar a un Socio Directo son:

Que puede asumir mejor los cambios que se van a realizar, dentro de su proyecto de vida.

Que tiene la capacidad de aprovechar el apoyo que se brinda por parte de la iniciativa.

Que debe tener la capacidad de hacer acuerdos y disposición a respetarlos.

No tiene que ser forzosamente una organización o persona cercana, lo más importante es que tenga mentalidad de emprender el cambio

Equipo administrativo y Técnico y Socios Estratégicos.

Este equipo debe de estar identificado con claridad una vez que se ha definido específicamente cuáles son las acciones que se van a desarrollar. Esta parte será la responsable de llevar a cabo las estrategias y las Practicas de la Organización. De igual forma se verán inmersos los socios estratégicos debido a que su rol principal es ayudar a implementar las estrategias que van a facilitar los cambios de los socios directos, de forma independiente o en conjunto con el equipo administrativo y técnico. Los socios directos no tienen responsabilidades de cambio, sino de apoyo.

Se ocupan tres grados de señal de progreso.

Las señales denominadas “se espera” son las que hacen referencia a los cambios reactivos, que tienen prioridad debido a que pueden activar la puesta en marcha de las acciones de cambio en el proceso.

Las señales “Sería positivo” son las referenciadas a los cambios más elaborados, resultantes de aprendizajes y transformaciones a partir de intercambios y experiencias nuevas.

Señales “Sería ideal” son las señales que indican los cambios por iniciativa de los socios inspirados en los cambios ya logrados. Se pueden hacer adaptaciones de procedimientos para las propias necesidades, producir material de consulta, construir o reconstruir relaciones, proponer nuevos eventos de formación, etc.

Conclusión.

Es necesario, conocer todas las estrategias, herramientas o metodologías que están al alcance de cualquier persona u organización, de tal forma que se puedan observar las múltiples soluciones que existen para determinados problemas.

Este mapeo sin duda, permite conocer y definir de forma más precisa cuales son los objetivos y las metas propuestas, y proponer soluciones a los obstáculos que se puedan presentar, de esta forma se puede trazar la ruta a seguir para poder llegar a una condición o una posición específica.

El cambio siempre generará conflicto en el recurso humano de una empresa, pues genera cierto grado de incertidumbre y nervio, sin embargo si se aplican correctamente las estrategias mencionadas, se facilitara el desarrollo de estos cambios, y aún más se podrá fomentar por iniciativa propia del personal, quien está más en contacto con las diferentes áreas de la empresa, en donde se planea implementar nuevos sistemas, procesos o formas de trabajo.

Propuesta de tesis.

Mapeo de alcances de los procesos que se llevan a cabo en una empresa de la región.

Objetivo.

Implementar un sistema de estudios, estrategias y metodologías, que permitan desarrollar un mapeo de alcances de los procesos que se realizan en una empresa, de acuerdo a los factores de la región.

Agradecimientos.

Agradecimiento especial al Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Dr. Fernando Aguirre y Hernández, quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa, por todos los conocimientos que comparte con sus alumnos y a la Maestría en Ingeniería Administrativa que promueve la cultura del aprendizaje. Así como agradecer al CONACYT por el apoyo brindado y por las áreas de oportunidad que genera, con sus distintos programas a los estudiantes del Posgrado.

Referencias Bibliográficas.

Gómez Suárez Domingo. (2013, Noviembre 14). Mapeo del alcance de procesos en la estrategia de la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mapeo-del-alcance-de-procesos-en-la-estrategia-de-la-empresa/>

Alamillo Reyes Karla. (2013, Mayo 14). Mapeo de alcances de procesos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mapeo-de-alcances-de-procesos/>

Kaia Ambrose y equipo del Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances. (2009). Cuaderno de Mapeo de Alcances UNA GUÍA PARA LA FACILITACIÓN. Ottawa, Canadá: CLAMA.

Beatrice Briggs. (2009). Mapeando Alcances Un manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de Desarrollo en Comunidad. Ottawa, Canadá: CLAMA.