



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

TEMA:

**“MAPEO DE ALCANCE DE PROCESOS EN RELACIÓN
AL COMPORTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO”**

PRESENTA:

NÉSTOR IVÁN ESCOBAR PANTOJA

CATEDRÁTICO:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

ORIZABA VER.

ABRIL / 2017

CONTENIDO

Razón de ser del presente artículo	3
El origen del Mapeo de Alcance de Procesos.....	3
Objetivo del Mapeo por Alcance	4
Su importancia	5
Beneficios de su aplicación	5
Las tres etapas del Mapeo por Alcance	5
Su aplicación en un taller formativo	6
Primera etapa: Diseño intencional	6
Segunda etapa: Seguimiento de alcances y desempeño.....	9
Tercera etapa: Planificación de la evaluación	10
Resultados del taller	11
Contexto para utilizar el Mapeo de Alcance.....	11
Diferenciación con otros métodos	12
Conclusión	14
Bibliografía	15
Agradecimiento	15

RAZONES DEL PRESENTE ARTÍCULO

Encontrar las formas y los medios para facilitar la obtención de las mejores soluciones en situaciones y circunstancias que diariamente se presentan, implica un gran reto para las mentes que buscan la excelencia personal y organizacional.

Para cumplir con dicho objetivo, es indispensable la puesta en acción de una metodología capaz de contextualizar e interpretar la situación presente, que permita emplear una serie de pasos para potencializar las capacidades y oportunidades y, que existan los mecanismos de evaluación y retroalimentación idóneos para tales fines.

Precisamente y como su nombre lo expresa, el “Mapeo” permite determinar y ubicar la situación o actividad de interés y a partir de esto, determinar el alcance que tiene los programas y proyectos que se estén por emprender, tomando como referencia primordial el alcance en el comportamiento de las personas para el logro de los objetivos establecidos con anterioridad.

EL ORIGEN DEL MAPEO DE ALCANCE DE PROCESOS

El surgimiento del Mapeo de Alcances (MA) se debe gracias al Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), es una institución pública del gobierno canadiense y es una de las corporaciones de mayor prestigio a nivel mundial en ámbito de investigaciones. Se caracteriza por facilitar las soluciones a problemas sociales, económicos y ambientales de las comunidades en desarrollo a nivel mundial, con el financiamiento de investigaciones científicas en las áreas comprendidas de África, Asia, América Latina, el Caribe y Canadá.

El IDRC, fue creado en 1970 por el Parlamento de Canadá y está dirigido por un Consejo de Gobernadores Internacional. A través del apoyo financiero a los investigadores de universidades, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro, es como el IDRC invierte en conocimiento científico y tecnología para de este modo contribuir a mejorar la calidad de vida en las áreas de: equidad e igualdad social y económica, el uso adecuado del medio ambiente y sus recursos naturales y el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación.

El termino alcance es definido 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". (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, IDRC)

Se entiende por Mapeo de Alcances a un *"Método integrado y dinámico de planificación, seguimiento y evaluación, que considera principios de aprendizaje organizacional, colaboración equitativa y flexibilidad. Puede aplicarse a nivel de proyecto, programa u organización como herramienta de planificación, para seguimiento o para evaluar actividades en curso o ya terminadas"*. (Centro Latinoamericano de Mapeo de Alcances)

La mayor parte de actividades suponen una gran variedad de alcances, ya que tienen diversos socios directos. Estos socios son las *"Personas, los grupos y las organizaciones con quienes el programa mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia"*. (IDRC)

El Mapeo de Alcances (MA) se enfoca en un tipo específico de resultado a obtener, exactamente en los alcances del comportamiento propio de los beneficiarios o involucrados.

Por su parte, el Mapeo de Proceso es entendido como, *"Conjunto de actividades que se relacionan entre sí para lograr un fin común, identificando posibles mejoras o correcciones estandarizando su trabajo y definiendo claramente las responsabilidades de cada uno de los roles claves de la organización, esto con la finalidad de cumplir a tiempo y en forma las diferentes funciones"*. (Vázquez, Yaneth)

OBJETIVO DEL MAPEO POR ALCANCE

El MA, tiene por objetivo que los cambios referidos, busquen contribuir a alcanzar un determinado bienestar humano; proporcionan a los involucrados ya sea como benefactores o beneficiarios de un proyecto, nuevas herramientas, nuevas técnicas y más recursos para colaborar en el proceso de desarrollo de dicho proyecto.

SU IMPORTANCIA

- Poder identificar y comprender necesidades presentes y futuras de nuestros clientes.

- Para proveer una unidad específica de propósito y dirección. ○ Involucrar a las personas y que estas conozcan sus funciones. ○ Contemplar y administrar los recursos y las actividades como procesos. ○ Detectar las ventajas competitivas.
- Para facilitar la certificación en las normas de ISO (Organización Internacional de Normalización) debido a que se tendrá adelantado uno de los requisitos para el cumplimiento de un conjunto de diversas normas de calidad que soliciten.

BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN

- Las funciones y procesos se encuentran orientados en una cadena de valor (organigramas, áreas y departamentos, descripción de puestos). ○ El flujo orientado en satisfacer al cliente de manera rentable. ○ Se pueden definir roles y responsabilidades. ○ Se mejora el flujo de información por parte de las distintas funciones.
- Los objetivos se encuentran definidos en todos los niveles que se encuentran alineados a la visión organizacional. ○ Existe un flujo efectivo entre el cliente-proveedor. ○ Existen indicadores clave de desempeño. ○ Se logra la identificación de oportunidades.

LAS TRES ETAPAS DEL MAPEO POR ALCANCE

1. **Diseño Intencional:** en esta se dan los cambios a nivel “macro” o cambios a nivel general con los cuales contribuirá o generará el programa o proyecto. En esta etapa se deberán responder preguntas del:
 - **¿Por qué?:** ¿En qué consiste la visión a la cual el programa desea contribuir?
 - **¿Quién?:** ¿Quiénes son los involucrados directos del programa?) □
 - **¿Qué?:** ¿En qué consisten los cambios que se pretenden generar?
 - **¿Cómo?:** ¿Cómo logrará el programa contribuir el proceso de cambio?
2. **Seguimiento de Alcances y Desempeño:** se trata de una autoevaluación sistematizada y estandarizada, donde se contará con herramientas para

obtener datos sobre aquellos elementos clave visualizados durante el diseño intencional. Para verificar el cumplimiento del alcance, se proporciona un marco de trabajo de evaluación y seguimiento permanente que permite auditar de forma continúa el programa o proyecto.

3. **Planificación de la Evaluación:** Permite obtener una visión clara de los elementos prioritarios que deben ser objeto de evaluación. Podríamos decir que establecerá los hitos sin los cuales, de no resultar bien, el programa o proyecto, no podría catalogarse como exitoso.

SU APLICACIÓN EN UN TALLER FORMATIVO

Todas las herramientas y métodos que establece el Mapeo de Alcances, se encuentran establecidos en un taller de facilitación durante tres días. El MA se encuentra dividido en tres etapas y doce pasos establecidos en un proceso participativo, donde una vez que los miembros del programa hayan enunciado sus intenciones, decidido las estrategias a seguir en el primer momento, desarrollado un sistema de seguimiento e identificado las prioridades de evaluación, estableciendo los datos que hay que recopilar, se podrá compartir el sentido de pertenencia y de compromiso con respecto a la integridad de la iniciativa y, como consecuencia, integrar todos estos aspectos en sus actividades diarias de programación y gestión.

Las tres etapas y los doce pasos del Mapeo quedan de la siguiente forma:

PRIMERA ETAPA: DISEÑO INTENCIONAL

1. **Visión.** Es el ideal que busca el programa y debe ser lo suficientemente amplia y motivadora como para mantener su importancia con el transcurso del tiempo, pese a las circunstancias cambiantes. También es considerada como los motivos por los que el programa pretende contribuir al desarrollo, proporcionando la inspiración necesaria. Debe ser construida por visionarios que creen una luz que guíe y motive al personal. En ella se refleja los cambios a gran escala relacionados con el desarrollo que el programa pretende alentar. Describe los cambios económicos, políticos, sociales o medioambientales que el programa espera introducir y están contemplados a largo plazo.

2. **Misión.** Representa aquello a lo que aspira el programa al apoyar el logro de la visión y describe la manera en que el programa se propone apoyar a la misma. Indica las áreas en que el programa trabajará para lograr volverlas realidad, más que una lista exhaustiva de todas las actividades, es más bien una declaración sobre la manera idónea en que el programa puede responder y aportar.
3. **Socios directos.** son aquellas personas, grupos u organizaciones con las cuales el programa mantiene una interacción directa y gracias a la participación de las mismas, el programa está en condiciones de prever las oportunidades de ejercer una influencia. Son denominados socios directos porque, aunque el programa trabaje con ellos para promover el cambio, no se hallan bajo su control, Se encuentran constituidos por:

Socios Directos
Fundaciones.
Centros de investigación.
Empresas.
Universidades.
Departamentos de gobierno, etc.

4. **Declaraciones sobre los alcances deseados (para cada socio).** Los alcances deseados, son considerados los efectos que consigue el programa por su presencia, tiene un énfasis en la manera en que se comportan los actores como resultado de su influencia. Un alcance deseado describe la manera en que el comportamiento, las relaciones, actividades y/o acciones de una persona, de una institución o grupo cambiarán si el programa obtuviera grandes éxitos, y se mencionan con la finalidad de subrayar el cambio en el comportamiento. El programa contribuye al cambio, pero la responsabilidad y el poder último en lo que respecta al cambio siguen perteneciendo a los socios directos. Los alcances deseados se enuncian de manera tal que reflejen la forma en que un actor se comportaría y relacionaría con otros si el programa lograra utilizar todo su potencial como facilitador del cambio.

5. **Señales de progreso graduadas (para los alcances deseados).** Representan la información que el programa puede recopilar para el seguimiento de los pasos hacia el logro del alcance deseado. Es un modelo de cambio para el socio directo que hace resaltar la profundidad y complejidad del cambio que se busca generar. Son establecidos como una manera para que el programa comprenda y reaccione ante el proceso de cambio que ha emprendido el socio directo. Los cambios de éxito para los socios no pueden ser en contra de su voluntad, por eso, las señales de progreso tienen que ser convenientes para ambas partes, y generar un beneficio tanto para el programa como para el socio directo.
Algunas señales de progreso pueden ir acompañadas por un plazo de tiempo, pero ese no debe ser el principal objetivo sino favorecer un cambio sostenido en los socios directos.
6. **Mapas de estrategias (para cada alcance).** Consiste en identificar las estrategias que utiliza un programa para el logro de un alcance, para ello hay que crear un mapa de estrategias para cada alcance deseado. Se basa en proponer el tipo de método de evaluación más oportuno para el seguimiento y la evaluación del programa.
7. **Prácticas de la organización.** Su objeto reside en determinar las prácticas de la organización a las que recurrirá el programa para resultar efectivo. Se puede apoyar de:

Ejemplos para la Organización del Programa
a) Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos.
b) Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información.
c) Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana.
d) Evaluar y (re)configurar los productos, servicios, sistemas y procedimientos.
e) Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado.
f) Compartir los mejores conocimientos.
g) Experimentar para permanecer innovadores.
h) Reflexionar a nivel organizacional.

SEGUNDA ETAPA: SEGUIMIENTO DE ALCANCES Y DESEMPEÑO

8. **Establecer las prioridades para el seguimiento.** Se utiliza para evitar malgastar recursos humanos y financieros. Su fundamento es definir lo que pretende seguir de manera continua y lo que quiere evaluar con mayor detalle en el futuro. Puede implicar:

Aspectos a evaluar
a) El progreso que consiguen los socios directos en lo que respecta a los alcances.
b) Las prácticas de la organización que utiliza el programa para seguir siendo relevante, innovador y viable.
c) Las estrategias a las que recurre el programa para propiciar el cambio en sus socios directos.

9. **Desarrollar un plan de alcances.** En el se incluyen: las señales de progreso graduadas, una descripción del nivel de cambio, que puede ser bajo, medio o alto, y un lugar para indicar cuáles de los socios directos registraron un cambio. Su construcción queda de la siguiente manera:

Construcción del plan de Alcance
○ Establecimiento del alcance deseado.
○ Lo que se espera que se realice por los socios.
○ Lo que sería positivo que se hiciera.
○ Lo que sería ideal.
○ La descripción del cambio, factores y actores contribuyentes.
○ Las fuentes para las evidencias.
○ Los cambios imprevistos.

10. **Diseñar un Diario de Estrategias (a la Medida del Programa).** consigna datos sobre las estrategias a las que se recurre para propiciar un cambio en los socios directos. Se basa en saber si se ha hecho bien o mal, pero sobre todo que se pueda identificar de qué manera se puede mejorar.

11. **Diseñar un diario de desempeño a la medida del programa.** Se basa en registrar datos sobre la forma en que está operando el programa como organización en el cumplimiento de su misión. Los datos se pueden recopilar mediante indicadores cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos sistemas. Parte de:

Prioridades
Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana.
Evaluar y (re)diseñar productos, servicios, sistemas y procedimientos.
Comprobar el nivel de satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado.
Compartir los mejores conocimientos.
Experimentar para seguir siendo innovadores.
Reflexionar a nivel organizacional.

TERCERA ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

12. **Plan de evaluación.** Este incluye:

Metodología
El aspecto que hay que evaluar.
El uso de los resultados.
Las fuentes de información.
Las preguntas por realizar.
Los métodos de evaluación.
El equipo encargado (¿Quién utilizará la evaluación? ¿Cómo? ¿Cuándo?).
Las fechas en las que tendrá lugar.
Su costo aproximado.

RESULTADOS DEL TALLER

Entre los principales resultados que se pueden obtener de un taller de diseño de Mapeo de Alcances destacan los siguientes:

- La representación breve de la lógica de los cambios -a nivel „macro“- a los que el programa desea contribuir (visión, misión, alcances deseados y socios directos).
- El grupo de mapas de estrategias, con indicación de las actividades del programa que apoyan cada uno de los alcances (mapas de estrategias).
- Una escala de cambios para que cada socio directo pueda efectuar el Mapeo de alcance percibiendo el progreso hacia el logro de los alcances (señales de progreso, diario de alcances).
- Una hoja de autoevaluación para poder evaluar la labor interna del programa y cómo se consigue propiciar un cambio en sus socios directos (prácticas de la organización, diario de desempeño).
- La hoja de recopilación de datos, que presenta los datos sobre las estrategias en que recurre el programa para generar un cambio en su socio directo (diario de estrategias).
- El plan de evaluación que indique: los asuntos y preguntas referidas a la evaluación de prioridades, una estrategia de utilización para las conclusiones de la evaluación, la persona encargada de efectuar la evaluación, la fecha y el costo (plan de evaluación).

CONTEXTOPARAUTILIZARELMAPEODEALCANCE

Conviene ser utilizado al principio de un programa, una vez que se tiene establecido su enfoque principal, a través de una forma integrada de planificación, seguimiento y evaluación. Debido a que ayuda a los programas a concentrarse en propiciar cambios concretos en sus socios. El Mapeo de Alcances ayuda al programa a aclarar lo que pretende conseguir, con quién y cómo; alentándolo a analizar con mayor regularidad y consistencia la manera de mejorar su desempeño.

El MA, permite a los programas contextualizar su desempeño en relación a:

- Diseñar y articular la lógica del programa.
 - ¿Cuáles son nuestras metas de desarrollo?
 - ¿Cómo puede contribuir nuestro programa a alcanzar dichas metas?
 - Reseñar los datos internos y externos para el seguimiento.
 - ¿Qué estamos haciendo para impulsar el logro de los alcances?
 - ¿En qué medida nuestro desempeño ha sido correcto?

- Indicar ejemplos de desempeño positivo y de áreas para mejorar.
 - ¿Qué es lo que ha funcionado bien? ¿Por qué? ¿Se han tenido en cuenta todas las estrategias necesarias?
 - ¿Acaso nos estamos dispersando al recurrir a demasiadas estrategias?

- Evaluar los resultados esperados e inesperados.
 - ¿Quién ha cambiado? ¿Cómo se operó el cambio?
 - Si el cambio no se ha operado como se esperaba, ¿es necesario cambiar de táctica o replantearnos nuestras expectativas?

- Recabar datos sobre la contribución que realizó el programa en la generación de cambios en sus socios.
 - ¿A qué actividades/estrategias se recurrió? ○ ¿De qué manera lograron las actividades ejercer una influencia y generar un cambio en las personas, los grupos o las instituciones?

- Establecer las prioridades de evaluación y preparar un plan de evaluación.
 - ¿Cuáles son las estrategias, las relaciones o las cuestiones que merecen estudiarse a fondo?
 - ¿De qué manera podemos recabar los datos necesarios, y a qué fuentes hay que recurrir para ello?

D I F E R E N C I A C I O N C O N O T R O S M O D O S

Este nuevo enfoque modifica de forma significativa la manera de plantearse los objetivos en un programa, además de la forma como se evalúa su desempeño y los resultados. Su originalidad reside en una metodología que deja de lado la evaluación del impacto de un programa sobre el desarrollo (entendido como un determinado cambio de situación; por ejemplo, la importancia de una política, la consumación de la pobreza o la solución de un conflicto), y por el contrario se enfoca en las alteraciones del 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 directamente.

Durante la construcción de este enfoque se pueden observar las siguientes diferenciaciones específicas respecto a otros modelos:

- Establece una visión del progreso humano, social y medioambiental en virtud de la cual el programa trabaja para realizar su aporte.
- 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).
- Se concentra en el seguimiento y la evaluación de los factores y actores que se inscriben en el ámbito de influencia directa del programa.
- No intenta atribuir los alcances a una sola intervención o serie de intervenciones, sino que analiza los vínculos lógicos entre las intervenciones y los cambios de comportamiento.
- Se concentra en cambios que se operan en el comportamiento de aquellas personas, grupos y organizaciones con las que un programa trabaja directamente. Los cambios sociales, medioambientales o políticos no constituyen un punto de mira para el Mapeo de Alcances.
- Se planifican y evalúan las contribuciones del programa al desarrollo en función de su influencia sobre los socios con los cuales trabaja para materializar el cambio.
- El desarrollo se logra por y para las personas

Mientras los métodos de evaluación tradicionalistas buscan establecer sus parámetros con base a los resultados físicos o tangibles obtenidos, el MA se centra en establecer y determinar las condiciones ideales de comportamiento en donde se permita el maximizar sus áreas de oportunidad. Por ejemplo: en un programa que tiene por objetivo proporcionar a las comunidades el acceso a agua limpia mediante instalaciones con filtros para la depuración, En un método convencional bastaría con contabilizar el total de filtros que se han instalado y posteriormente se medirían los cambios en relación a los agentes contaminantes del agua antes y después de dichas instalaciones. En cambio, el Alcance del Mapeo consiste en prestar suma atención en lo importante que es cambiar el comportamiento en los consumidores de dicho servicio ya que el agua podría dejar de ser potable en un futuro si no se tiene la capacidad por parte de los consumidores de mantener su calidad.

El MA no tiene como finalidad sustituir los métodos de evaluaciones tradicionales, debido a que tiene como intención servir de complemento a dichos métodos prestando una atención específica en los cambios significativos que implica el abarcar el comportamiento humano.

CONCLUSIÓN

El Mapeo de Alcance de Proceso es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización, debido a que tiene la flexibilidad de ponerse en ejecución desde la planeación de las actividades o situaciones de interés, hasta cuando éstas se encuentran ya en marcha, siendo ejecutado por medio de la aplicación de su evaluación y retroalimentación respectiva.

Es una metodología que a través del desarrollo de un taller con duración de tres días permite facilitar la capacidad para recolectar todos los aspectos y elementos que conforman una compañía favoreciendo su procesamiento y, presentando los resultados o alternativas de una manera resumida y de fácil aplicación.

Se puede observar lo importante que es su implementación en todas aquellas empresas que tienen por objeto la unificación de sus variables y procesos para una mejor administración y la correcta toma de decisiones, permitiéndoles la oportunidad de determinar y detectar los beneficios que se pueden adquirir con el alcance direccionado hacia el comportamiento de su talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta, J. P. (2009). *Mapeando Alcances*. Recuperado el 4 de abril de 2017, de <http://www.entremundos.org/databases/Mapeando%20alcances%20con%20socios%20locales.pdf>
- Navarro, C. M. (2004). *Mapeo de Procesos para la empresa Comex*. Recuperado el 4 de abril de 2017, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rodriguez_n_cm/capitulo_5.html#
- Pool, Y. V. (6 de junio de 2014). *Mapeo de Procesos*. Recuperado el 4 de abril de 2017, de Columna Universitaria: <http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/que-es-y-para-que-sirve-un-mapeo-de-procesos/>
- Sarah Earl, F. C. (2002). *Mapeo de Alcances*. Recuperado el 4 de abril de 2017, de Incorporación, aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo: https://www.outcomemapping.ca/download/Mapeo_all%20Manual.pdf
- Treviño, I. M. (2015). *Documentación y optimización de procesos en una empresa de transporte de pasajeros*. Recuperado el 4 de abril de 2017, de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/7893/tesis.pdf?sequence=1>
- Zamora, A. H. (18 de noviembre de 2016). *Definición y etapas en el Mapeo de Procesos* . Recuperado el 4 de abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/definicion-etapas-mapeo-procesos/>

AGRADECIMIENTO

Sincera gratitud al Instituto Tecnológico de Orizaba, por convertirse y continuar imperando como el hogar progenitor de nuestra formación profesional. A la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), por alentarnos a la búsqueda de un mejor futuro. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por el apoyo y el respaldo que nos brinda. Finalmente y de manera especial, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández, pionero en la construcción de una visión y resultados diferentes.