



20 años de prácticas evolutivas
del mapeo de alcances para el
cambio transformacional

Marzo 2021



OutcomeMapping

LEARNING COMMUNITY

RESUMEN

Para remarcar los 20 años del mapeo de alcances, este documento explora los principios y conceptos centrales que son fundamentales para el uso de esta metodología. También presenta un conjunto de prácticas orientadoras para apoyar el cambio transformacional.

Tres principios inherentes al mapeo de alcances

1. El cambio social, de políticas y del sistema depende de cambios en el comportamiento humano
2. La gente contribuye a su propio bienestar
3. Las mejoras sostenidas en la vida y ambiente de las personas dependen de las relaciones

Cuatro conceptos principales necesarios para el uso efectivo del mapeo de alcances

1. El alcance entendido como cambios en el comportamiento
2. Ámbitos de influencia
3. Contribuciones al alcance, no atribuciones
4. Establecimiento de límites centrados en los actores

Cinco prácticas orientadoras al usar el mapeo de alcances para apoyar el cambio transformacional

1. Facilitar procesos de cambio participativos enfocados en la inclusividad y equidad
2. Ser responsable de aprender a nivel individual, de equipo y de organización
3. Desarrollar una visión de los sistemas adaptativos complejos, y aceptar la incertidumbre y la experimentación
4. Comprometerse con un proceso de reflexión concertada, iterativa y colectiva, con análisis inductivo y basado en datos
5. Dirigir desde el contexto y combinar el mapeo de alcances con otras metodologías según sea necesario

Agradecimientos

Tenemos que agradecer a algunas personas por hacer posible este documento. En primer lugar, a los representantes de la Outcome Mapping Learning Community (comunidad de aprendizaje de mapeo de alcances) quienes tuvieron roles clave para comenzar este trabajo y compartieron sus pensamientos sobre mapeo de alcances luego de 20 años de práctica. Glowen Kyei-Mensah, Goele Scheers, Heidi Schaeffer, Jeph Mathias, Kaia Ambrose, Mariam Smith, Richard Smith y Simon Hearn.

Gracias a todos nuestros reseñadores externos: Sathyasree Goswami (India), Patrick Gibson (Canadá), Sonal Zaveri (India), Tom Aston (Reino Unido); y a algunos de nuestros asesores de nuestra comunidad de aprendizaje, Julius Nyangaga (Kenia), Terry Smutylo (Canadá), Jan Van Ongevalle (Bélgica) and Steff Deprez (Bélgica) por su valioso retroalimentación. Gracias a Caroline Cassidy por la edición de las copias y a Simon Hearn por el diseño.

Finalmente, gracias a Heidi Schaeffer por mantener el proyecto en movimiento, haciendo contacto y escuchando las perspectivas de nuestros reseñadores y los continuos comentarios de los representantes. Heidi interconectó sus ideas y experiencias usando el mapeo de alcances y la cosecha de alcances con el aprendizaje transformacional, y su liderazgo para una inclusión integrada y en crecimiento de equidad, género, antirracismo y anti-opresión.

Agradecemos al equipo de MIngamar en Chile, a Kaia Ambrose en Canadá y a Beatrice Briggs en México para la traducción del texto al español.

Este informe fue publicado por la Outcome Mapping Learning Community, una red abierta y global establecida en 2006 y dirigida por una junta de representantes voluntarios.

Este trabajo está bajo licencia de Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0.

Fotos usadas

Portada: Nugroho Nurdikiawan Sunjoyo / Banco Mundial. Community meeting discussing reconstruction of village hit by volcanic eruption. Yogyakarta, Indonesia. (CC BY-NC-ND 2.0)

Otras fotos usadas con autorización: Página 6: Kaia Ambrose | Página 8: Jeph Mathias | Página 9: Suzanne Andrew | Página 12: Heidi Schaeffer | Página 13: Richard Smith.

Introducción

El 2021 marca 20 años desde que el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por su siglas en inglés) publicó el manual “Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs” (Earl et al, 2001). El mapeo de alcances sigue siendo una metodología que no solo es innovadora, sino que además apoya la innovación. A nivel mundial, los practicantes continúan adaptando y avanzando la metodología para mejorar el bienestar de las personas y del medio ambiente.

El mapeo de alcances fue incubado por primera vez por organizaciones de investigación en África Occidental y Asia Meridional en colaboración con el IDRC. Fue desarrollado por el IDRC como una metodología de código abierto y un conjunto de herramientas para el diseño, aprendizaje y evaluación de los practicantes y agentes de cambio alrededor del mundo, para usarlos y adaptarlos. En el 2006, se formó una comunidad virtual de aprendizaje del mapeo de alcances (Outcome Mapping Learning Community, OMLC), también con apoyo inicial del IDRC. Su propósito es facilitar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos para ayudar a los miembros de la comunidad a definir colectivamente y contribuir a los cambios que quieren ver en el mundo. Hoy en día, nuestra diversa comunidad se ha convertido en una red independiente dirigida por la comunidad con cerca de 2000 miembros, de 127 países, que trabajan en los retos sociales, políticos y medioambientales.

En el 2012, la OMLC publicó “10 years of Outcome Mapping adaptations and support” (Smith et al, 2012). La publicación presentó anécdotas sobre cómo y dónde se usaba el mapeo de alcances, y cómo habían evolucionado sus prácticas. Ahora, para remarcar los 20 años del mapeo de alcances, este documento explora algunos de los principios y conceptos clave que son fundamentales para usar esta metodología.

Este documento reflexiona sobre la evolución de la OMLC. Los representantes de las comunidad presentan las prácticas orientadoras de la metodología que demuestran tanto que ha evolucionado como que puede mantenerse vigente para el mundo que se necesita para las próximas décadas. De hecho, puede que haya incluso más apetito y oportunidades para esta metodología ahora que la necesidad de colaboración y acción colectiva para lidiar con problemas sistemáticos (pobreza, desigualdad, racismo, la crisis global del cambio climático, migraciones y la pandemia del Covid-19) se ha hecho más urgente.

Esto es porque el mapeo de alcances les da a los agentes de cambio una forma práctica de ver cómo funciona el mundo; un conjunto de categorías para identificar los elementos y relaciones entre ellos en todos los sistemas. La metodología es una manera de organizar, aliarse y avanzar en contextos complejos. Nuestra experiencia nos ha mostrado que para generar una transformación social profunda y sustancial, los individuos y los grupos deben actuar e interactuar entre ellos de manera diferente. Al usar la metodología de mapeo de alcances, los agentes de cambio están más y más conscientes de los contextos dinámicos, las personas, organizaciones, instituciones y los límites de sus intervenciones.

Se abordan en este texto prácticas de mapeo de alcances para avanzar en el cambio transformacional. El cambio transformacional puede definirse como tomar decisiones específicas que están guiadas por consideraciones de género, equidad, antirracismo, anti-opresión e inclusión y al abordar desequilibrios de poder. Está enfocado en construir relaciones aliadas con personas y grupos

que experimentan barreras. El cambio transformacional requiere equipos y organizaciones inclusivas e iniciativas de colaboración en constante crecimiento que busquen alterar el status quo para influir en el bienestar social y medioambiental. Incluso dentro de los ámbitos directos de influencia de nuestro programa e iniciativas, el mapeo de alcances quía a los agentes de cambio a tomar decisiones claras sobre a quiénes incluir y con quiénes trabajar.

El mapeo de alcances puede ayudar a entender cambios complejos de formas prácticas. El marco organizacional puede adaptarse y combinarse con otros métodos alineados mientras es dirigido por el sistema evolutivo del contexto, propósitos y necesidades.

El mapeo de alcances ayuda a los agentes de cambio a entender y navegar en la complejidad y las conductas humanas y cómo interactúan con los sistemas sociales, económicos y ecológicos. Cuando nos referimos a sistemas y complejidad, adoptamos las definiciones de la líder canadiense de innovación social, Brenda Zimmerman. Brenda define los sistemas como un “gran número de conexiones entre una gran variedad de elementos y cosas interdependientes”, y la ciencia de la complejidad como “el estudio de sistemas adaptativos complejos, y los patrones de relaciones entre las partes, cómo se sustentan, cómo se organizan a sí mismas y cómo emergen los alcances” (Zimmerman et al, 1998, p.5).

En 20 años, la práctica del mapeo de alcances ha avanzado más allá de sus raíces en el desarrollo internacional y es reconocida como una metodología innovadora que puede potenciar el aprendizaje organizacional y la gestión adaptativa. En cada continente puedes encontrar conceptos claves y herramientas prácticas de la metodología utilizados por agencias con fondos públicos, organizaciones y redes sin fines de lucro, así como por gobiernos.

El mapeo de alcances ha inspirado nuevos métodos, tales como la cosecha de alcances¹, y continúa siendo adaptado y adoptado en creativas combinaciones por un creciente número de metodología de complejidad y sistemas de cambio².

El mapeo de alcances está siendo implementado de manera diferente a la de hace unos 10 o 15 años atrás, y exploraremos esto en profundidad en este documento. Hoy en día, se entiende generalmente como una metodología para entender el cambio en sistemas complejos, así como un marco práctico para dirigir el cambio complejo al usar todos o algunos de los 12 pasos de diseño, monitoreo y evaluación. El mapeo de alcances es una forma de cambiar nuestros pensamientos y prácticas, con muchos beneficios matizados, desde aumentar la confianza entre los socios, hasta separar más tiempo para analizar y aprender de manera colectiva sobre los sistemas, a través del uso de información rigurosamente confiable y reflexión concertada.



Un grupo en Filipinas, desarrollando señales de progreso para mujeres de pequeñas granjas en el 2017

¹ Para ver más sobre Cosecha de Alcances visitar: www.outcomemapping.ca/outcome-harvesting

² Los ejemplos incluyen: Hargreaves et al, 2010 Hummelbrunner & Jones, 2013

Al explorar el mapeo de alcances a sus 20 años, y al mencionar algunas de las prácticas de asesoría que hacen esta metodología particularmente útil para el cambio transformacional avanzado, esperamos aumentar los intereses comunes entre l@s evaluadoras/es en evaluación de cambios de los sistemas. El mapeo de alcances forma parte de una creciente familia de metodologías de cambio del sistema y gestión adaptativa.

Con este documento, los representantes de la OMLC buscan expandir las oportunidades de aprendizaje, colaboración e innovación con diversos agentes de cambio y evaluadoras/esn alrededor del mundo.

La teoría del cambio inherente al mapeo de alcances

El enfoque de mapeo de alcances está basado en una forma particular de pensamiento y acercamiento sobre el cambio social e institucional. En esencia, el mapeo de alcances reconoce que todo cambio se trata de cambio y movimiento en la conducta y comportamiento humano. Los agentes de cambio influyen los sistemas trabajando con las personas en el sistema, poniendo atención a las relaciones y participando en mutuos y continuos aprendizajes y colaboraciones.

“El enfoque de mapeo de alcances viene con un marco, pasos y herramientas de organización que te ayudan a observar y categorizar lo que sucede en el contexto donde estás trabajando. Te ayuda a ver más allá de las suposiciones en el sistema: ¿quién influencia a quién? ¿Y quién debería tener apoyo para qué? A medida que estás usando los pasos y tomando decisiones sobre los actores del sistema para colaborar con ellos y las estrategias, y cómo vas a abordar a los actores, se convierte en tu teoría del cambio”. (Terry Smutylo, enero 2021)

El marco del mapeo de alcances incluye siete pasos de diseño intencional y cinco pasos de monitoreo y evaluación con herramientas que integran el aprendizaje con la forma en que los agentes de cambio implementan su trabajo. Tal y como el subtítulo del manual original sugiere: “ transformando aprendizaje y reflexiones en programas de desarrollo”.

Es fácil enfocarse en el mapeo de alcances como un simple conjunto de pasos y herramientas, sin embargo, el uso de su marco y la elección de herramientas está completamente influenciada por el contexto y el propósito y no son una receta fija a seguir. Los pasos del mapeo de alcances fueron pensados para ser dinámicos y continuamente adaptados mediante el aprendizaje. A lo largo de los años, se han compartido y expandido de forma consistente adaptaciones de prácticas de mapeo de alcances a través de la OMLC.

Lo que es esencial para la adopción del mapeo de alcances es alinearse con la forma de pensar subyacente sobre el cambio a través de la perspectiva del comportamiento humano. Exploraremos esto más en profundidad a través de los principios que dan lugar a su inherente teoría del cambio y de los cuatro conceptos centrales que definen claramente la metodología. Sin estos, los pasos y herramientas se vuelven instrumentos desafilados, que en el mejor de los casos son difíciles de utilizar, y en el peor de los casos, se usan de manera inadecuada.

Principios del mapeo de alcances

El mapeo de alcances integra una forma de entender cómo ocurren los cambios y cómo las intervenciones pueden apoyar, influenciar o contribuir a esos cambios, ya sea que estés tratando de cambiar el bienestar de la gente, las instituciones que los gobiernan o los sistemas en los que viven y trabajan. Los tres principios descritos más abajo no son los únicos del mapeo de alcances, pero son esenciales en cualquier aplicación de la metodología. Si estás usando el mapeo de alcances, entonces heredaste estos principios.

1. El cambio social, de políticas y del sistema depende de cambios en el comportamiento humano

Si nuestras intervenciones van a contribuir a cambios transformacionales, entonces esas intervenciones deben considerar cambios en acciones y relaciones (comportamientos humanos) a través de los ojos y experiencias de todos los participantes. El mapeo de alcances enmarca una teoría del cambio desde diversas perspectivas, preguntando qué conductas y comportamientos necesitan cambiarse, o han cambiado, y de qué formas.

2. Los seres humanos contribuyen a su propio bienestar

El cambio sostenible es construido por la gente y sus acciones e interacciones autónomas, autodeterminadas y continuas. Esto se traduce en que para que mejore la vida de las personas, un grupo diverso de personas deberían estar involucrados en procesos de mejora. Las personas necesitan tener ideas y visiones sobre cómo podrían mejorar las cosas. Aún más importante, necesitan tener acceso al poder, conocimientos y recursos para participar en las acciones que los afectan y los sistemas en los que viven y trabajan. Esta es la base para muchas metodologías participativas, de empoderamiento³ y transformadores de las relaciones entre los géneros⁴, en los que el mapeo de alcances está firmemente enraizado.

3. Las mejoras sostenidas en la vida y ambiente de las personas dependen de las relaciones entre diversas personas, grupos e instituciones (los actores) en los sistemas en los que viven e interactúan

Existe un desbalance de poder, conocimientos y recursos de los actores en cualquier sistema. Tendrán diferentes perspectivas, motivaciones, incentivos y capacidades. Los esfuerzos que apuntan a mejoras sostenidas deben poner atención a las relaciones entre los actores y sus acciones concertadas. Deben facilitar la distribución del poder a medida que sea necesario y proveer espacios para la inclusión, integración y para relaciones respetuosas y en constante evolución.



Un joven en Kenia muestra orgullosamente “documentos de políticas” pintados donde viven por su grupo de jóvenes de la calle. Nuevas políticas (reglas que los grupos crean por sí mismos) son alcances

³ Para más sobre metodologías de empoderamiento, ver Fetterman et al 2017

⁴ Para más sobre mapeo de alcances y sobre género & equidad, ver Zaveri 2017

Conceptos principales del mapeo de alcances

Existen cuatro conceptos fundamentales conectados a los tres principios anteriores, que definen el enfoque de mapeo de alcances. Entender estos conceptos es esencial para poner en práctica el mapeo de alcances.

1. El alcance entendido como cambios en el comportamiento

El mapeo de alcances define el alcance como los cambios en el comportamiento de las personas, grupos u organizaciones dentro de nuestro ámbito de influencia. En esto es en lo que se enfocan los programas de diseño, monitoreo y evaluación que usan el mapeo de alcances. En mapeo de alcances, las preguntas sobre cómo un sistema está, o no, cambiando se responden en términos de las acciones, actividades o relaciones de los principales actores sociales también conocidos en el mapeo de alcances como los socios directos.⁵

2. Ámbitos de influencia

Establecer los límites de las áreas de cambio, o los límites del sistema, es esencial para clarificar qué acciones y en qué circunstancias son incluidas o excluidas. El mapeo de alcances parte con una esfera de influencia limitada por la intervención. Establece los límites del sistema al identificar las áreas de interés que la intervención trata de influenciar. Dependiendo de su rango, recursos, credibilidad, contexto, relaciones, e historia, una intervención solo puede esperar influenciar a ciertos individuos y organizaciones. Otros actores en el sistema podrían ser influenciados indirectamente a través de otros actores en la esfera de influencia de la intervención. El ámbito de influencia es casi siempre mucho más pequeña que la visión de los agentes de cambio.



Participantes identificando socios directos en la OM Learning & Exchange, Bangkok, 2018

El ámbito de influencia se ha convertido en un término común. Hace 20 años, este concepto denotaba un alejamiento de las metodologías de planificación, monitoreo y evaluación, que eran en gran medida lineales, y reduccionistas en términos de entender causas y efectos. El mapeo de alcances cambió la conversación y mentalidad desde la atribución y la responsabilidad de los impactos posteriores, hasta el enfocarse en el aprendizaje a través de esfuerzos en cambios sociales y contribuciones compartidas en los alcances (cambios de comportamiento observables centrados en los actores). Atribuir cambios a la influencia de tu programa es a menudo irrealista. Simplemente preguntar “¿pasó lo que queríamos que pasara?” restringe el aprendizaje sobre el cambio continuo y previene un entendimiento más profundo de las dinámicas, interacciones y perspectivas del sistema.

⁵ En el mapeo de alcance, los socios directos se definen como aquellos individuos, grupos u organizaciones con quienes el programa interactúa directamente y en quienes el programa puede anticipar alguna oportunidad para influenciar.

3. Contribuciones al alcance, no atribuciones

Nuestras intervenciones nunca son la única razón para cambios en nuestros asociados o asociados directos y actores sociales. Siempre hay otras influencias. Por consiguiente, el mapeo de alcances busca un cambio influenciado por una intervención, pero nunca se lo atribuye. Algunos alcances son más significativos cuando indican progreso hacia la expectativa de los cambios que se esperan ver, que sería positivo ver o que sería ideal ver.

Apreciar y buscar contribuciones dentro y fuera de nuestra esfera de influencia lleva a los agentes de cambio del mapeo de alcances a modificar y pulir sus estrategias y a ser más efectivos adaptando y apoyando el cambio emergente. Esto no minimiza la importancia de la responsabilidad de un programa para aquellos a quienes busca apoyar y de quienes recibe apoyo. Por el contrario, desafía la noción de que la responsabilidad requiere que el programa le atribuya un impacto en la vida real a su trabajo.

En los años recientes, muchos donantes y agencias de desarrollo reconocen que el desarrollo social sostenible ocurre cuando múltiples y diversos actores y factores convergen para apoyar a organizaciones locales para determinar y dirigir la planificación e implementación. En la actualidad, los conceptos de complejidad y pensamiento sistémico que apoyan el mapeo de alcances son más aceptados. Hay muchos ejemplos de donantes que están adoptando enfoques y metodologías basados en el mapeo de alcances para gestionar la responsabilidad de sus contribuciones en alcances observables de comportamiento.

4. Establecimiento de límites centrados en los actores

El mapeo de alcances ayuda a los agentes de cambio a aplicar de múltiples formas⁶ y con mayor facilidad el pensamiento sistémico y la complejidad. Cuando los agentes de cambio deciden los socios directos⁷, incluyen a ciertos actores y excluyen a otros. La evolución del pensamiento sistémico⁸ ha continuado influyendo la práctica del mapeo de alcances. Desde la publicación del manual original, la metodología ha evolucionado hasta incluir pasos previos explícitos de mapeo de sistema antes de comenzar con los pasos del diseño intencional. Estos pasos previos incluyen desarrollar un mapeo visual basada en el contexto sobre los actores, sus roles, sus relaciones, perspectivas y motivaciones que son esenciales para visualizar los sistemas a través de los lentes de la complejidad.

El mapeo de alcances anima a los agentes de cambio a analizar constantemente su contexto para identificar las personas, grupos y organizaciones que les gustaría incluir, con quienes les gustaría interactuar de manera directa, y a quienes esperan influir (los socios directos). De esta forma, la iniciativa de cambio mantiene su enfoque en apoyar a los socios dentro de su esfera de influencia.

⁶ Vea la guía para usuarios de mapeo de alcances para mayores detalles en el siguiente enlace:
www.outcomemapping.ca/outcome-mapping-practitioner-guide

⁷ El término socios directos no siempre es intuitivo así que se reemplaza en algunas ocasiones con términos como asociados, personas, agentes de cambio, partes interesadas o actores sociales, dependiendo del contexto.

⁸ Para más información sobre pensamiento sistémico ver Williams & Hummelbrunner, 2010

Prácticas orientadoras para apoyar el cambio transformacional

El mapeo de alcances ha seguido evolucionando y adaptándose para fortalecer el diseño, monitoreo, evaluación y aprendizaje en contextos complejos. Un conjunto de prácticas ha emergido para guiar el uso del mapeo de alcances para el cambio transformacional avanzado. Los presentamos a continuación como una lista actualizada. Estas prácticas orientadoras proveen una perspectiva para entender cómo se pone en la metodología y cómo ha evolucionado y madurada a lo largo de estos 20 años.

1. Facilitar procesos de cambio participativos enfocados en la inclusividad y equidad

El mapeo de alcances creció a partir del movimiento de desarrollo sostenible centrado en las personas y basado en los derechos durante los 90's. El corazón del mapeo de alcances son las personas o grupos de personas que cambian sus acciones e interacciones y que contribuyen a su propio bienestar. Mapeo de alcances valora a las personas como participantes autodeterminados en procesos para mejorar sus vidas. El mapeo de alcances para el cambio transformacional requiere identificar los actores (personas, grupos, e instituciones) en el sistema con especial atención de incluir e integrar en las intervenciones a personas y comunidades con menos poder e influencia. El cambio transformacional requiere continuamente tratar de identificar cambios conductuales ideales/deseables y apreciables al privilegiar las perspectivas, experiencias y el liderazgo de las personas y comunidades que han sido excluidas, marginalizadas y discriminadas.

2. Ser responsable de aprender a nivel individual, de equipo y de organización

El mapeo de alcances se diseñó para aprender de contextos en constante evolución y especialmente de las relaciones con y entre los actores en el sistema en que operamos. Ayuda al aprendizaje a través de los cambios sin importar a dónde estos lleven; esto no es solamente lo que ocurre en el camino de las señales de progreso (lo que espera, lo que sería positivo y lo que sería ideal ver) sino que también lo que no ha cambiado o vuelto a cómo era antes, y de maneras en que no queríamos ver.

Un requerimiento esencial de mapeo de alcances es darse el tiempo para reflexionar sobre el contexto e imaginar de manera suficiente cambios prácticos con tus socios directos. El mapeo de alcances para cambio transformacional exige un aprendizaje mutuo a través de relaciones aliadas con los socios directos integrados. Esto crea la capacidad para la autorreflexión y para un enfoque adaptativo y orientado al aprendizaje.

En un estudio dirigido por la OMLC en el 2014, los usuarios de la metodología señalaron que el mapeo de alcances genera más confianza entre los socios, mayor aprendizaje sobre el contexto, relaciones más fuertes, y más cambios en las prácticas organizacionales internas (Van Ongevalle & Peels, 2014). Puede usarse para avanzar en una cultura de aprendizaje que se basa en el cambio transformacional con compromisos a nivel individual, de equipo o de organización.

3. Desarrollar una visión de los sistemas adaptativos complejos, y aceptar la incertidumbre y la experimentación

El mapeo de alcances como un marco para planificar intervenciones colaborativas para el cambio transformacional requiere que abracemos la incertidumbre y una visión de los sistemas adaptativos complejos de nuestro mundo. Mientras los ingenieros pueden predecir con confianza la respuesta del titanio al estrés mecánico, los agentes de cambio no pueden calcular cómo se enfrentarán las personas al estrés social y ambiental. Cuando los agentes de cambio trabajan desde una visión de los sistemas adaptativos complejos, es menos probable que recurran a soluciones técnicas para problemas complejos. Por el contrario, los agentes de cambio aceptan creativamente las formas de trabajo adaptativas y colaborativas que valoran la experimentación continua y que ven el todo como algo más que la suma de sus partes.



Utilizando un mapeo de alcances para desarrollar una visión centrada en los niños para una organización de familias en Ottawa, Canadá, 2017

El mapeo de alcances es un marco práctico que se puede usar para generar colaboraciones inclusivas (que entendemos como igualdad de género, antirracismo y anti-opresión) y adaptativas con los socios/asociados directos que trabajan para alterar el status quo y para influir en el bienestar social y ecológico. Para cambiar totalmente las prácticas para apoyar el cambio transformacional usando el marco del mapeo de alcances, los agentes de cambio pueden combinar una visión de los sistemas adaptativos complejos sobre las relaciones interconectadas entre personas y grupos (organizaciones e instituciones) con acciones que emergen y evolucionan, y colaboraciones que buscan interrumpir el flujo continuo del cambio.

4. Comprometerse con un proceso de reflexión concertada, iterativa y colectiva, con razonamiento inductivo y basados en datos

O El trabajo centrado en los alcances, diseñado para contribuir a los cambios en comportamiento humano, anima a los agentes de cambio del mapeo de alcances a abrazar la complejidad, la sorpresa y la no linealidad. Los agentes de cambio deben ser capaces de asimilar lo aprendido de los actores en los sistemas de su programa y modificar adecuadamente las estrategias planeadas. Aceptan los cambios emergentes y se vuelven hábiles para trabajar adaptativamente. Los agentes de cambio saben que necesitan adaptar y evolucionar las señales de progreso y las estrategias de manera continua y periódica, con base en los ritmos de aprendizaje y los espacios periódicos creados para reflexionar.

El mapeo de alcances, con base en una visión de sistemas adaptativos complejos, no viene con un modelo lógico predeterminado. Las señales de progreso indiquen una dirección para el cambio, pero no fueron pensados para ser predictivos. Con el mapeo de alcances se busca un balance entre el establecimiento de metas y las responsabilidades asociadas al progreso planeado, con experimentación, pruebas y descubrimientos. Interpretas el cambio colectivamente y desde la perspectiva de las personas afectadas directamente.

‘Las señales de progreso son una forma flexible y humilde de ilustrar las contingencias con base en los actores. Son señaléticas diseñadas para ayudarnos a mantener nuestros ojos abiertos durante el camino, sin importar la dirección específica en la que nos lleve.’ (Aston,

En el mapeo de alcances, los agentes de cambio monitorean en busca de alcances (cambios en el comportamiento). Hacen preguntas sobre por qué emergieron, o no, los cambios observados, y lo que significan estos cambios, antes de desarrollar inductivamente estrategias para avanzar más en cambios basados en el análisis. Es bastante diferente de los enfoques predictivos, los que vienen con teorías predeterminadas sobre qué cambios ocurrirán y solo buscan evidencia para confirmar estrategias que ya han sido desarrolladas y usadas.

No siempre está claro para los agentes de cambio por qué cambia, o no, el comportamiento. Para entender lo que está pasando y por qué, los agentes de cambio necesitan involucrar a los socios/asociados directos en sesiones colectivas de sense-making. Y hacerlo una y otra vez para seguir entendiendo el sistema a medida que evoluciona. Reflexiones regulares sobre las señales para entender quién está cambiando, en qué medida y qué ha contribuido al cambio pueden apoyar el aprendizaje y la adaptación de las señales de progreso y estrategias. Los usuarios del mapeo de alcances han señalado los beneficios de reservar una adecuada cantidad de tiempo para recolección y análisis de datos, y aprender sobre los cambios inesperados.

5. Dirigir desde el contexto y combinar el mapeo de alcances con otras metodologías según sea necesario

El cambio transformacional se gesta en sistemas complejos interrelacionados e interactivos, más que en eventos aislados que se podrían conseguir siguiendo un camino lineal. Las intervenciones podrían o no producir resultados y posiblemente podrían producir un número de resultados, que varían en graduación e importancia. Nuestras acciones podrían contribuir a los cambios que planeamos y que esperamos (señales de progreso) o podrían resultar en cambios impredecibles que no podrían haberse planeado.

Una visión de sistemas transformacionales y adaptativos complejos requiere que los agentes de cambio combinen y privilegien las diferentes maneras de observar y conocer los desafíos. Necesitan usar múltiples estrategias y métodos en muchos niveles con base en el contexto y los propósitos. Un ejemplo común es usar la cosecha del alcances y el mapeo de alcances en conjunto ya que comparten conceptos centrales. La cosecha de alcances puede usarse antes del mapeo para mostrar cómo ya están cambiando los sistemas, incluyendo las variaciones no planificadas e impredecibles. El mapeo de alcances puede entonces ayudar a los agentes de cambio a reflexionar sobre cómo construir con base en los alcances cosechados, y co-diseñar para obtener alcances colectivos intencionales. O, como se muestra en la foto, el mapeo de alcances puede usarse para informar una evaluación de cosecha de alcances.



Mapeando actores del estilo mapeo de alcances al inicio de una evaluación de cosecha de alcances para tener más claridad sobre quiénes importa que cambien

En una encuesta de la OMLC en el 2019⁹, los usuarios señalaron que combinaban el mapeo de alcances con múltiples métodos y metodologías para avanzar en prácticas de evaluación con base en la equidad y en equidad de género transformacionales, que incluían: cosecha de alcances, análisis de contribuciones, marcos lógicos, cambios más significativos, mapeo de redes sociales, evaluaciones de vulnerabilidad, y mapeo del poder y de interés de stakeholders.

“El enfoque de mapeo de alcances ha demostrado ser prometedor en la evaluación de cambios de comportamiento relacionados con género y equidad, con una amplia gama de actores, o usando términos del mapeo de alcances, los socios directos y los socios estratégicos. El enfoque, combinado con herramientas de impacto de género, es flexible, adaptable y capaz de evaluar significativamente cambios transformacionales relacionados con género y equidad.” (Sonal Zaveri, enero 2021).

Un área de la práctica evolutiva del mapeo de alcances es el uso de métodos alineados para apoyar la recolección de datos. Una de las limitaciones de adaptar iterativamente un programa con base en cambios observados, y las razones de estos, es el escarpado volumen y la complejidad de los datos sobre cambios de comportamiento. El crecimiento en la tecnología de la información y herramientas digitales más accesibles y asequibles para la investigación cualitativa hacen esto mucho más realista. Cada vez más quienes practican el mapeo de alcances usan herramientas electrónicas para identificar patrones de cambio y las razones de estos cambios, logrando hacer factible un enfoque de cambio centrado en alcances relacionados con los actores.

¿Qué sigue ahora para el mapeo de alcances?

La necesidad de avanzar en transformación para el bienestar ecológico y social se ha vuelto cada vez más urgente. El impacto desigual tanto de la crisis climática como de la pandemia del Covid-19 en las personas y comunidades marginadas sirve para destacar la necesidad de cambio sistemático. Este documento crea un caso para apreciar las fortalezas y prácticas orientadoras que hacen efectivo al mapeo de alcances para contribuir a intervenciones transformacionales. Estas prácticas orientadoras demuestran cómo ha evolucionado la metodología, y sigue relevante, para los agentes de cambio que buscan transformar en mundo en las próximas décadas.

El mapeo de alcances sigue siendo exitosamente aplicado a una gran número de sujetos en una amplia gama de escalas. Los usuarios incluyen desde modestas organizaciones de base, programas internacionales apoyados por el ministerio de Asuntos Exteriores de Canadá, la fundación Bill y Melinda Gates, la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional y la Agencia Suiza para Desarrollo y Cooperación, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino Unido, entre otros grandes donantes, hasta autoridades de salud regional y seguridad cultural indígena en Canadá. Este rango de aplicaciones ejecutadas por agentes de cambios enfocados en el aprendizaje asegura que el mapeo de alcances continúe .evolucionando y siendo relevante en el campo.

⁹ Para un resumen de la encuesta ver <https://www.outcomemapping.ca/resource/evolving-om-for-equity-focused-and-gender-transformative-change-processes>

Como una metodología evolutiva para entender y apoyar el cambio transformacional, el mapeo de alcances es una forma de pensar y un marco práctico con pasos y herramientas relevantes para cambiar cualquier sistema que dependa de los comportamientos de sus actores humanos. Como demuestra este documento, el pensamiento y la práctica del mapeo de alcances es continuamente cuestionado, adaptado y adherido por una comunidad altamente comprometida de agentes de cambio que trabajan de diferentes formas y en muchas especialidades alrededor del mundo. Esta comunidad, la OMLC, está conectada a través de una plataforma interactiva, webinars, eventos educativos, presentaciones y conferencias, y al compartir casos. La comunidad interactúa al nivel de las ideas y a través de herramientas y consejos muy prácticos. Y compartimos experiencias y colaboramos con pensadores sistémicos y agentes de cambio en campos de la misma línea. Tal y como son los cambios sociales y ecológicos que a los esperamos contribuir, el mapeo de alcances es por sí solo dinámico y emergente.

La OMLC es un espacio generoso e inclusivo para aprender, compartir, enseñar y reflejarse en otros que estén trabajando hacia la transformación global. Con este documento, los representantes del mapeo de alcances aspiran a expandir la colaboración e innovación con los agentes de cambio, evaluadores y redes alrededor del mundo enfocadas en el cambio transformacional para el bienestar humano y ecológico. Si esto suena a ti o a tu organización, el mapeo de alcances y la OMLC podrían ser justo lo que necesitas. Únete a nuestra comunidad. [Contáctanos para más información.](#)

Referencias

- Aston, T. (2020) *Boundaries, relationships, and incremental change*:
<https://www.linkedin.com/pulse/boundaries-relationships-incremental-change-thomas-aston>
- Earl, S., Carden, F. and Smutylo, T. (2001) *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: International Development Research Centre
- Fetterman, D. M., Rodríguez-Campos, L & Zukoski, A. P. (2017) *Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation*, New York: Guilford Press
- Hargreaves, M. B. (2010) *Evaluating Systems Change a Planning Guide*, Princeton: Mathematica Policy Research Inc
- Hummelbrunner, R. & Jones, H. (2013) *A guide for planning and strategy development in the face of complexity*, London: ODI
- Smith, R., Mauremootoo, J, & Rassmann, K. (2012) *Ten years of Outcome Mapping adaptations and support*, Outcome Mapping Learning Community
- Van Ongevalle, J. & Peels, R. (2014) *The Outcome Mapping Usefulness Barometer*, Outcome Mapping Learning Community
- Zaveri, S. (2017) *Gender and equity in Outcome Mapping*, Outcome Mapping Learning Community
- Williams, B. & Hummelbrunner, R. (2010) *Systems Concepts in Action*, Stanford University Press
- Zimmerman, B., Lindberg, C. & Plsek, P. (1998) *Edgware: Insights from Complexity Science for Health Leaders*, Irving: VHA

