



En este Número...

- MA en situaciones inciertas
- Únete al debate
- Pregunta a los autores
- Comunidad de LAC
- MA en Investigación
- Conoce al comité de apoyo a la comunidad (los "capitanes")

¡Bienvenida/os!

Bienvenida/os al segundo boletín de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances. Esperamos que resulte de interés para nuestros miembros y también para otras personas interesadas en Mapeo de Alcances. Estos boletines semestrales tienen la intención de mantener informados a nuestros miembros sobre las actividades de la comunidad, y también ofrecer una plataforma para propagar el caudal de experiencia y conocimientos creados por la comunidad.



En este número presentamos una nueva discusión para la comunidad –aplicar MA en situaciones inciertas y complejas. Presentamos dos opiniones y los invitamos a participar en un debate online a principios de 2009. También presentamos los resultados del concurso "Pregunta a los Autores" y conoce a Sarah Earl, Fred Carden y Terry Smutylo.

Estamos siempre en la búsqueda de artículos para publicar, particularmente casos de aplicación de MA. Si tienes un relato interesante sobre la aplicación de MA en tu proyecto, programa u organización, por favor escribe tus experiencias en un artículo corto y envíalo al mailing list de la comunidad. Agregaremos la historia más interesante y relevante en el próximo boletín.

Simon Hearn, facilitador de la Comunidad

La Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances

es un grupo internacional de más de 1000 personas dedicadas al aprendizaje colectivo y a compartir conocimientos relativos a Mapeo de Alcances. Fue creada en 2005 y ha venido creciendo constantemente desde entonces. Tiene el apoyo del International Development Research Centre (IDRC) y es administrada por el Overseas Development Institute de Londres.

www.outcomemapping.ca

Mapeo de Alcances en Situaciones Inciertas

¿Es útil el Mapeo de Alcances en situaciones de incertidumbre o complejidad? Planteamos esta pregunta a dos miembros activos de la comunidad para recoger sus opiniones. Ricardo Wilson-Grau y Harry Jones exploran los desafíos de planear, monitorear y evaluar en circunstancias complejas. También invitamos a ustedes a unirse a este debate. Lean los detalles más adelante.

¿Cuándo no es útil diseñar el trabajo intencionalmente?



Opinión-editorial de Ricardo Wilson-Grau¹

Las organizaciones de cambio social y desarrollo que operan sobre todo en circunstancias complejas –vs. simples o complicadas– enfrentan importantes obstáculos para usar Mapeo de Alcances como herramienta para planeamiento estratégico². ¿Por qué? Porque sus resultados, y aun sus actividades, a menudo son difíciles o imposibles de diseñar intencionalmente. Me refiero a organizaciones que son lo que Michael Quinn Patton llama "agentes de cambio social dinámicos, no-lineales"³. Estas organizaciones se basan más en valores que en hipótesis. Sus actividades tienen lugar en situaciones en las que es imposible preestablecer, predecir o controlar

los resultados. Aún la ecuación "correcta" de insumos-actividades-resultados a menudo es incierta, porque lo que funciona o no funciona a veces sólo emerge a medida que se desarrollan los trabajos. Voy a dar ejemplos comparando organizaciones con tres misiones diferentes.

Primero, no todas las organizaciones enfrentan circunstancias complejas. Si se trata de un constructor de escuelas rurales provinciales, el desafío de construir una nueva escuela no es complejo, sino relativamente simple, porque las relaciones de causa y efecto son conocidas. Puede calcular con confianza la mano de obra y los insumos materiales que va a requerir y el tiempo que va a llevar la construcción. Puede planear las actividades y los resultados con la relativa certeza de que va a poder actuar sobre ellos. Con información disponible sobre lo que ha sucedido con otras escuelas

que ha construido en la provincia, puede formular desafíos razonables de resultados e indicadores de progreso para la cantidad de jefes de familia que van a decidir enviar a sus niños a la nueva escuela⁴.



En cambio, si su trabajo es construir los primeros baños separados para niños y niñas para todas las escuelas rurales de la provincia, el desafío es parcialmente “simple” –la construcción de los baños– pero sobre todo es complicado. La mayor cantidad y diversidad de actores (trabajadores, maestros, alumnos) y de factores (distancias, topografía, escuelas en actividad, puntos de vista socio-culturales en cuanto a higiene, socialización y educación relativa a género para las niñas) involucrados, significa que muchas de las relaciones de causa y efecto no son conocidas. Sin embargo, se pueden conocer; una vez que tiene la experiencia de equipar algunas escuelas, podrá saber qué funciona y qué no funciona. También podrá formular desafíos de resultados e indicadores de progreso en cuanto a cuántos padres más van a decidir enviar a sus niñas a la escuela porque tiene los baños separados.



Un tercer caso es si se trata de una organización que aboga y hace campañas para crear apoyo público para la educación escolar de las niñas, o si cabildea con los gobiernos nacionales y provinciales para conseguir fondos para escuelas rurales o para baños separados en esas escuelas. Los desafíos que enfrenta son de otro tipo. Son “complejos” porque la relación entre lo que van a hacer y sus efectos es desconocida. De hecho, lo que van a hacer cada mes –olvídense de varios años– en cuanto a campañas y cabildeo, probablemente cambiará. En estas circunstancias, debido a la falta de relaciones conocidas de causa y efecto, formular desafíos de resultados e indicadores de progreso para varios años, o aún para un solo año, tiende a ser un ejercicio de pseudo-planeamiento, de predecir lo impredecible.

Por supuesto, si trabajas para una de estas organizaciones de promoción, o para otros tipos de organizaciones para el cambio social y desarrollo, cuyo trabajo se caracteriza por la incertidumbre, también

verás las zonas grises. Las relaciones de causa y efecto no conocidas y conocidas serán evidentes entre algunas de tus actividades y los procesos, productos y servicios resultantes sobre los que tienes control. Generalmente, estos no son programas sino proyectos a corto plazo. Más importante aún es el hecho de que la relación causal entre tus actividades y resultados, y aquellos que son más importantes para ti –resultados e impactos– es confusa, con múltiples niveles y múltiples direcciones. De hecho, estas relaciones críticas causales a menudo no son conocibles hasta después que se han logrado los resultados, si es que algún día se alcanzan. Más aún, frecuentemente estos no son repetibles, porque tu organización y el entorno han cambiado en el curso de la intervención.

Por lo tanto, sugiero que el diseño intencional de Mapeo de Alcances es fundamentalmente inadecuado para estas organizaciones de cambio social y desarrollo que viven altos grados de incertidumbre. Por supuesto, pueden formular desafíos de alcances maravillosamente ambiciosos, un amplio abanico de indicadores de progreso esperados, deseables y óptimos, y desarrollar mapas de estrategias rigurosamente considerados. Pero la cuestión es que si no saben cómo uno va a conducir a otro, ¿cómo pueden planearlos? ¿Por qué predefinir los cambios que desean ver en actores sociales que están más allá no sólo de su control sino también de su comprensión de lo que saben que pueden hacer para contribuir al cambio?

No soy el único que piensa así. En un estudio de cambio social patrocinado por McGill University y DuPont Canadá, los autores concluyen, “...saber con anticipación, paso a paso, cómo se lograrán las metas [es] un enfoque predestinado al fracaso en el mundo complejo y rápidamente cambiante en el que los innovadores sociales intentan trabajar... En ambientes complejos altamente emergentes, ese tipo de especificación no es posible ni deseable porque inhibe la apertura y adaptabilidad”⁵. En estas situaciones, el diseño intencional tiende a coartar la capacidad de respuesta e innovación, sobre todo cuando la organización de cambio o desarrollo social está obligada a lograr esos resultados previamente definidos con el propósito de demostrar el éxito a las partes involucradas, especialmente a quienes proveen financiamiento.

Debido a la falta de relaciones conocidas de causa y efecto, formular desafíos de resultados e indicadores de progreso tiende a ser un ejercicio de pseudo-planeamiento, de predecir lo impredecible.

La alternativa al diseño intencional hecho y derecho, como también a los modos más convencionales de planeamiento estratégico, es que la organización de cambio o desarrollo social tenga procesos de planeamiento ligeros e imaginativos. Naturalmente, usen los componentes de visión, misión y socios directos de Mapeo de Alcances para alcanzar acuerdos amplios sobre cuáles son los actores sociales sobre los que se desea influir y sobre cuál será la combinación de estrategias que se va a emplear: por ejemplo, investigación, desarrollo de potencial, trabajo con los medios y cabildeo. No se preocupen, sin embargo, con respecto a qué cambios son precisamente los que esperan ver, ya sean desafíos de resultados o indicadores de progreso. En vez, concéntrense en quién va a hacer qué cosa en el corto plazo para influir sobre esos actores sociales.

Inviertan el tiempo y energía que ahorran en monitorear los resultados a los que han contribuido. Si bien es cierto que influir cambios significativos en otros actores sociales habitualmente lleva muchos meses y a menudo años, a menos que sean una organización en sus inicios, su trabajo puede rendir frutos en cualquier momento. Entonces, en forma periódica –una o dos veces por año– observen a sus socios directos y estén preparados para sorprenderse ante resultados no esperados. Recuerden, el propósito del monitoreo en Mapeo de Alcances es “mejorar, más que comprobar, comprender más que informar, y crear conocimientos, más que ganar el mérito⁶”. Cuanto antes comprendan qué cambios están atravesando sus socios directos y cómo han contribuido ustedes para esto –directa o indirectamente, total o parcialmente, intencionalmente o no–, mejor será.

En suma, sugiero que para organizaciones de cambio y desarrollo social que operan en terreno incierto, el diseño intencional no es muy útil para planeamiento, y no lo es especialmente para planeamiento estratégico. No obstante, los principios de Mapeo de Alcances pueden ser una herramienta inestimable para monitorear resultados realmente logrados. La validez de los alcances no reside en si estos fueron previamente planeados como desafíos de resultados o indicadores de progreso. Su importancia depende de que sean cambios significativos que tengan el potencial de conducir al impacto vislumbrado en su misión.

^{Mark} Soy un consultor y evaluador independiente en desarrollo organizativo y trabajo en los Países Bajos y en Brasil. He venido aplicando principios de Mapeo de Alcances durante cinco años, fundamentalmente en evaluaciones pero cada vez más en monitoreo y evaluación. Esta experiencia es la base de las opiniones expresadas en este comentario editorial. ricardo.wilson-grau@inter.nl.net.

² Para una explicación detallada de las diferencias entre simple, complicado y complejo, ver el marco de referencia de Cynefin en See Snowden, D. J. y Kurtz, C. F., The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world, IBM Systems Journal, Vol. 42, No 3, 2003.

³ EVAL-SYS, grupo de discusión titulado “Patton on Complexity”, 25 Mar 2006, eval-sys@lists.evaluation.wmich.edu.

⁴ Agradezco a Mary Jane Real, quien advierte que aún en este ejemplo de relaciones de causa y efecto relativamente simples, existen otros factores culturales, económicos y físicos que podrían complicar la formulación de desafíos de resultados.

⁵ Frances Westley, Brenda Zimmerman, y Michael Patton, Getting to Maybe: How the World Is Changed, Random House Canada, 2007, pages 170 and 237 (aún no disponible en español).

⁶ Sarah Earl, Fred Carden, and Terry Smutylo; MAPEO DE ALCANCES, Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo; IDRC, 2001, page 21.

Mapeo de Alcances y Complejidad



Opinión editorial de Harry Jones,
Investigación, ODI.
h.jones@odi.org.uk

La teoría de la Complejidad está surgiendo como una nueva manera de comprender los problemas que se encuentran en el desarrollo, y cómo abordarlos. Nos permite aceptar cosas que antes se veían como

“realidades confusas”, enfatizando la interdependencia, la no linealidad y la co-evolución. Asumiendo esta perspectiva de la complejidad, ¿cómo debemos planear las intervenciones, cómo las podemos monitorear y evaluar a medida que se desarrollan? Más específicamente, ¿qué significa la complejidad para la aplicación de Mapeo de Alcances?

Incertidumbre, complejidad y pronóstico de resultados

La complejidad tiene incidencias para ciertas tendencias que se han vuelto comunes en la política y la práctica del desarrollo. Un aspecto importante de la complejidad tiene que ver con advertir contra abordajes que son vistos como “lineales” o “Newtonianos”, a menudo importados de forma inadecuada al desarrollo, como parte de una tendencia a ser más “científicos”, o incorporar prácticas de management del extranjero. Si bien nadie toma explícitamente una posición “lineal”, estas posturas son ampliamente visibles y tienen consecuencias concretas, en el mundo real. Un aspecto se relaciona con la incertidumbre. Se ha argumentado que el desarrollo está “bajo el hechizo de entregar resultados claros, específicos y medibles¹”. Examinar el comportamiento de sistemas complejos, prediciendo cosas de tal manera, parece no realista. Esto se ilustra

con el concepto de “dependencia sensible de las condiciones iniciales”: En un sistema complejo, caracterizado por fuerzas que interactúan de manera interdependiente, sin importar que tengan una imagen muy clara del “estado de juego” actual, la no-linealidad conduce a “fallas de pronóstico”. En este contexto, intentar predecir lo que sucederá en el curso de una intervención que durará una cantidad de años, seguramente puede ser irrealista, posiblemente ineficiente, o aún contraproducente².



¿Cómo podemos incorporar esta comprensión a la práctica? Las interpretaciones comunes de la teoría de la complejidad a veces implican que no podemos predecir nada sobre el futuro o que las relaciones de causa y efecto son desconocidas y no podemos planear de forma productiva. Pero estas interpretaciones no son del todo acertadas. Parecerían contradecir al sentido común en la comprensión del cambio social e ignorar siglos de trabajo en ciencias sociales, y también malinterpretar la lección de la complejidad. Nota: a pesar del “efecto mariposa”, todavía tenemos pronósticos meteorológicos, análisis del cambio

climático, etc.). Una respuesta más adecuada sería la adopción de una actitud diferente ante la incertidumbre y los pronósticos, una que sea más realista y humilde². Esto empieza con reconocer que cierto grado de incertidumbre es inherente e inevitable en los problemas interrelacionados y multifacéticos que estamos abordando en desarrollo y esto no tiene que ser “poco científico”. Es importante simplemente aceptar que algunos aspectos del cambio, o algunos eventos futuros, pueden ser previstos dentro de periodos adecuados, y otros no.

Lecciones prácticas para PME y MA

¿Qué significa la teoría de la complejidad en cuanto a cómo encaramos el planeamiento, monitoreo y evaluación de nuestros proyectos? Específicamente, ¿cuán adecuado resulta el MA en este contexto, y cómo podemos asegurar

que el MA se implemente de una manera que sea apropiada para problemas complejos?

Primero, reconocer que algunas cosas pueden y otras simplemente no pueden

Los cambios en el bienestar de los beneficiarios finales probablemente están más allá de los pronósticos confiados y ciertamente más allá del control directo de un solo proyecto o programa.

pronosticarse, significa que algunas personas necesitan adaptar sus actitudes en cuanto a ejercicios de planeamiento, aprendizaje y rendición de cuentas. Una precepción es con relación al nivel de “impacto”. Cuanto más avanzamos “aguas abajo”, mayor es la complejidad de la situación. Por lo tanto, en la mayoría de las situaciones, los cambios en el bienestar de los beneficiarios finales probablemente están más allá de los pronósticos confiados y ciertamente más allá del control directo de un solo proyecto o programa. Debido a esto, no es adecuado esperar que los proyectos se comprometan anticipadamente a lograr ciertas medidas de impacto, dado que no hay manera de que se conozca lo que podría suceder con un grado suficientemente alto de certeza: puesto que estas ideas son centrales en MA, parece sumamente adecuado para este tipo de contexto, mientras el marco lógico asume capacidades más altas de previsión que las que la realidad indica³. Por lo tanto, comprender el impacto de un proyecto debería ser un ejercicio de aprendizaje y no de rendición de cuentas⁴.

En segundo lugar, reconocer la incertidumbre eleva la importancia de que exista flexibilidad en los proyectos y de adaptarse a las señales disponibles en cuanto a desempeño y progreso a medida que se avanza². El MA está diseñado para ayudar con esto, poniendo el énfasis en el aprendizaje, la reflexión y la adaptación. Para que esto sea implementado, es posible que primero sea necesario un cambio de actitud en las oficinas de los donantes, donde a menudo existe una tendencia a intentar que los proyectos se vinculen con planes de muchos años, pero también existe un desafío claro para quienes implementan proyectos (en términos de MA, actitudes y capacidades), como fue resaltado por un informe reciente de experiencias con MA⁵.

En tercer lugar, el equipo del proyecto debe comprender la importancia de ejercicios tales como visión, desafíos de resultados, e indicadores de progreso. Estos elementos realmente requieren una mirada al futuro, y si se los usa de manera incorrecta, entonces MA va a caer en la misma trampa que el marco lógico – si bien la

elección de la herramienta es importante, la forma en que se la aplica es el factor crucial. ¿Cómo es que estos elementos de MA pueden ser útiles en un contexto incierto y cómo podemos asegurar que los estamos aplicando de la manera correcta?

- **Visión:** La declaración de visión no debería ser algo sobre lo que se rindan cuentas, sino servir como un espacio para que el equipo pruebe su comprensión de los objetivos. Después sirve como herramienta de comunicación compartida para ayudar en la toma de decisiones individuales y del equipo. Deben saber cómo desean que se desarrolle el futuro para poder entender cómo actuar en el presente, y la visión provee la base normativa contra la cual se pueden evaluar las metas, objetivos, estrategias, etc.⁶.
- **Desafíos de alcances y misión:** Desarrollar desafíos de alcances conducirá a la comprensión de la teoría del cambio. Al examinar las conductas del mundo real que serían necesarias para alcanzar la visión y cómo se las podría estimular, el equipo puede investigar ideas acerca de cómo funcionan las cosas, cómo suceden los cambios, qué suposiciones se están haciendo, etc. Para hacer esto es necesario ser tan realistas como sea posible, afirmando las cosas en la comprensión concreta de cómo funcionan los socios directos y qué influye sobre su conducta.
- **Indicadores de progreso:** En lugar de establecer la forma en que definitivamente van a suceder las cosas, se los podría encarar como una actividad de ver el futuro, como ‘planear escenarios’. Estas son representaciones detalladas de cómo podrían ser las cosas en el futuro. Sirven como un ‘simulacro de incendio’ para el futuro, para ayudarles a anticipar posibles problemas, desafíos y oportunidades, y servirán como indicadores para ayudar al equipo a percibir señales y adaptarse a circunstancias cambiantes⁶.

Entonces, MA parece estar diseñado con la complejidad en mente, en varias formas. Sin embargo es importante reconocer que es solamente una herramienta, y que no puede hacer el trabajo por nosotros. Es importante que tanto los donantes como los equipos de proyecto adopten una actitud correcta ante la incertidumbre. Encontrar el espacio para usar MA, o para implementarlo como se desea, puede requerir un cambio de actitud de parte de los donantes. Pero también, comprender el uso adecuado de cada elemento e implementarlos de manera útil puede requerir un cambio de actitud en nuestro propio equipo, y probablemente será un proceso que se alimente intensivamente de la creatividad y conocimientos disponibles.

¹ Westley, F., Zimmerman, B. y Quinn Patton, M. (2006) Getting to Maybe: How the World is Changed, Toronto: Random House.

² Ramalingam, B. and Jones, H. with Young, J. and Reba, T. (2008) Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts. London: ODI.

³ Gasper, D. (2000) Evaluating the Logical Framework Approach towards Learning-oriented Development Evaluation, Public Administration and Development 20(1): 17 – 28

⁴ Smutylo, T. 2001. Crouching impact, hidden attribution: overcoming threats to learning in development programs. Ottawa, Canada: International Development Research Centre

⁶ Ramalingam, B. and Jones, H. (2007) Strategic Futures Planning: A Guide for Public Sector Organisations. London: Ark Group.

⁵ Jones, H. (ed) Making Outcome Mapping Work 2006. Toronto: IDRC

¡Únete al Debate!

¿Qué opinas? Has leído dos opiniones sobre este asunto; ahora te brindamos la oportunidad de que expreses la tuya. Este debate va a continuar en la lista de discusión de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances desde principios del 2009. Queremos invitarte a que te unas a este debate. Trae preguntas para Harry y Ricardo, aporta tus ideas, acércate y sé parte de este debate.

Tiempo de Preguntas: Pregunta a los Autores

En octubre pasado, les dimos la oportunidad de plantear cualquier pregunta a **Sarah Earl**, **Fred Carden** y **Terry Smutylo**, los autores del primer manual de MA. Entre muchas respuestas, elegimos tres preguntas para que respondan los autores. Los participantes que ganaron pronto van a recibir sus copias de "Getting to Maybe" de Westley, Zimmerman y Patton. Las preguntas y respuestas seleccionadas están resumidas a continuación:

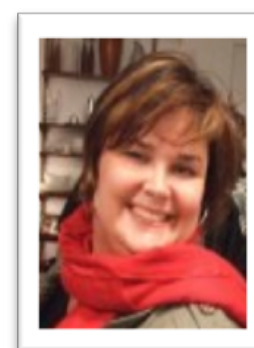
1. Si fueses a reescribir el libro, ¿cuál sería el tema más importante (paso, etapa, capítulo) que le agregarías, y por qué? (Ziad Moussa, Líbano)



Aparte de un capítulo que trate cuestiones del "Paso 0", como: desarrollar conocimientos importantes sobre el ambiente en que se opera; identificar actores y potenciales "socios directos"; y formular opciones estratégicas, yo agregaría un capítulo o dos al final, sobre el manejo de información. En este momento, basándome en la experiencia de talleres recientes, veo por lo menos cinco áreas que se podrían abarcar.

- La primera ofrecería algunos procesos para trabajar en la elección de los datos de monitoreo y evaluación a recopilar. Plantear las preguntas: ¿qué información? ¿para qué usuario? ¿con qué objeto? ¿para cuál evento? ¿para cuándo? – es sumamente complejo y necesitamos pensar en procesos para hacerlo fácil de administrar y práctico.
- Segundo, necesitamos presentar algunas opciones (con ejemplos) para agregar y analizar la información generada, tanto para usos de nivel macro como de nivel micro. Qué se debe hacer si se necesita información para aplicar a casos individuales o clusters de casos, o si es necesario informar sobre patrones que emergen transversalmente en todos los casos.
- Tercero, agregaría una sección sobre la interpretación y presentación de la información de M&E. Es lo que Irene Guijt llama "poner-sentido" y cubriría la vinculación de resultados de M&E con procesos de management existentes – los "ritmos y espacios" de Irene.
- Cuarto, este capítulo investigaría (con ejemplos) cómo usar información generada en MA para crear narraciones o 'historias' de proyectos.
- Finalmente, ¿que les parecen algunas consideraciones, con ilustraciones, sobre cómo usar software para recopilar, agregar y acceder a información de MA como una función corriente? Tal vez tendríamos que ver qué tienen Barry Kibel y otros con respecto a esto.

Si fuese a reescribir el libro, la única cuestión muy importante que agregaría tiene que ver con género y análisis social. Poco después de que publicamos el libro, estuve en contacto con colegas de la Association of Progressive Communications (APC) (Asociación de Comunicaciones Progresistas) que trabajan en evaluación de género y me di cuenta de que habíamos dejado demasiadas cosas implícitas con respecto a este importante lente para planear y evaluar el cambio social. Es un error muy frecuente y lamento que no lo hayamos visto antes de publicar el libro. Desde entonces, siempre les he preguntado a los grupos sobre sus intenciones en cuanto a la transformación de género, cuando facilito el desarrollo de una visión, desafío de alcances, e indicadores de progreso. También he alentado un pensamiento más profundo y una recolección de datos diferenciada sobre las brechas sociales cuando se consideran o evalúan socios directos.



Sarah Earl



Fred Carden

Ha habido un gran aporte de experiencia sobre el uso de MA a través de la comunidad. Así que lo primero que quisiera expresar es mi agradecimiento a los miembros de la comunidad que han sido tan abiertos con sus experiencias y han tenido la buena voluntad de ser mentores de los otros. ¡Es maravilloso ver esto!

En mi opinión, pienso que podríamos agregar bastante más sobre el tema de evaluación. No hemos trabajado efectivamente (¡todavía!) sobre la forma de encarar diferentes desafíos de evaluación y cómo se decide. Nos desviamos en cierto modo con la discusión de métodos mixtos. Si bien todavía sostengo que los métodos mixtos son el mejor punto de partida para un abordaje enfocado en el uso, pienso que debemos dar más orientación y más claridad acerca de algunos de los temas clave que afectan la legitimidad de la evaluación. Por ejemplo, los **counterfactuals** a menudo se presentan como esenciales en la evaluación, pero yo argumentaría que son objetos de cierto tipo de métodos y no son esenciales por definición; la **causalidad** a menudo es considerada como una simple relación uno-a-uno: frecuentemente – y ciertamente en MA – no lo es. Es a través de estos y otros conceptos relacionados que tenemos que tratar la cuestión de evaluación en Mapeo de Alcances. Debido a que estas cuestiones no se tratan, a menudo nos encontramos en posición defensiva ante las posiciones claramente elaboradas que presentan otros, como en las discusiones de marco lógico. Entonces quienes buscan aplicar alternativas –como se hizo evidente en la reciente discusión de la comunidad sobre MA en marco lógico– están en una posición difícil porque no tienen ubicados todos los elementos. Por lo tanto necesitamos convertir esa parte de MA en un tema de discusión más coherente y mejor desarrollada. Esto es así no sólo para MA sino también para muchos métodos que se enfocan en herramientas de calidad.

2. ¿Por qué consideras que mapeo de alcances como herramienta se usa más en países en desarrollo y no tanto en países como los de Europa, teniendo en cuenta que los conceptos potencialmente son aplicables en forma universal? (Marianne McGee, France)

Me ha asombrado la reacción respecto a mapeo de alcances desde que publicamos el libro. No dejo de sorprenderme de que tanta gente inteligente y comprometida que trabaja para hacer un mundo mejor lo encuentre útil. Estoy de acuerdo en que potencialmente parece ser de aplicación universal, porque hemos sabido de tantas personas que lo usan en diversas culturas, contextos y sectores. Tal vez MA es más ampliamente conocido y usado en contextos de países en desarrollo simplemente debido al título del libro, al hecho de que fue escrito y publicado por IDRC, que quienes originalmente desarrollaron y usaron MA eran de África, Asia y América Latina, etc. Esta es una respuesta sencilla a lo que creo es un problema más complejo. Con mucha frecuencia no buscamos ideas y recursos más allá de nuestros propios sectores, y por lo tanto perdemos la oportunidad del intercambio de conocimientos y aprendizaje. MA nació de la colaboración con el Dr. Barry Kibel, del Pacific Institute for Research and Evaluation (PIRE) (Instituto de Investigación y Evaluación del Pacífico), quien trabajó principalmente con el sector de servicio social de los Estados Unidos. Lo que nos reunió fue el compromiso para el cambio social, pero siempre he pensado que era en parte nuestro arraigo en diferentes contextos geográficos y sectoriales lo que hacía que todos pensásemos más profundamente, y fuésemos claros en nuestras suposiciones y abiertos a las ideas de los otros.



3. ¿Cuál es la mejor manera de desarrollar y medir indicadores de progreso para describir cambios de conducta durante una serie de tres sesiones de capacitación de ICT? (Mudasir Mustafa, Pakistán)



Yo diría que no hay mucha diferencia. No estoy muy a favor de desarrollar (sub-) indicadores de progreso para eventos únicos como un taller. Para esto, creo que uno debería pensar en mapas de estrategias, porque el taller de capacitación debería ser considerado como una parte de un cambio más grande que estamos tratando de crear. Una de las suertes que han sufrido los indicadores es que se los ha usado de manera tan liberal que uno se encuentra enredado en una maraña de indicadores y trabaja tanto para administrarlos que se pierde la perspectiva integral. Los indicadores de progreso deberían ayudar a mostrar el cambio a lo largo del tiempo y deberían ayudar a administrar el cambio en el tiempo. Ojalá que cada taller vea movimientos en el esquema de indicadores de progreso, hacia niveles más y más altos, si la capacitación es buena y bien aprovechada. Entonces, yo estaría a favor de desarrollar un sistema de indicadores de progreso para el cambio que estás apoyando con tu trabajo. Se convierten en guías para el planeamiento de talleres porque te permiten evaluar dónde estás antes de la actividad y luego te ayudan a planear lo que se debería hacer en la capacitación para avanzar.

Depende de quién quiere usar la información de IP y para qué – y de cuál es su teoría de cambio sustentable. Asumiendo objetivos de ‘aprendizaje’ más que de ‘informes’, los dos grandes interrogantes que los IP pueden ayudar a encarar son: 1) ¿Los talleres de capacitación están influyendo en conductas de los participantes durante y después de los talleres? Y 2) ¿Los resultados combinados de la capacitación están contribuyendo a lograr que la población local se involucre en el uso de las TICs? (Por ejemplo, están haciendo las capacitaciones correctas y suficientemente bien como para influir en la población más amplia?).

Si su capacitación y expectativas ven a los estudiantes jugando un rol permanente de desarrollo social, al alentar y mantener el uso de las TICs en la comunidad, entonces pueden tener un esquema de IPs que los refleje creciendo gradualmente hacia ese rol, comenzando durante y después de la primera capacitación. Si no es así, si simplemente se supone que se diluirán en la población más amplia como usuarios de las TICs, podrían tener un pequeño esquema de, digamos, 3 IPs específicos y seguir lo que hacen después de cada taller. Estos se podrían usar en una especie de ejercicio de entrada al inicio de los Talleres 2 & 3.



Noticias de la Comunidad

Comunidad de América Latina y el Caribe

En junio de 2008 iniciamos un foro en español, para reunir a usuarios de MA de habla hispana, y concentrarnos en aplicaciones de MA en América Latina. Este foro es facilitado por Lucía Battezzore, con el apoyo del Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances (CLAMA). Comenzó con una discusión estructurada con los pasos de MA, similar a la serie concluida recientemente en el foro de la comunidad global. Con la intención de integrar los dos foros, se publicarán documentos clave de ambas discusiones, tanto en inglés como en español.

Es de esta manera que se está formando la comunidad de LAC, la gente está empezando a escribir y compartir información sobre sus proyectos, y se inician nuevas líneas con los intereses de los miembros.

Pensamos continuar con la discusión estructurada, y nuevos temas, a medida que la comunidad crece, y convertirnos en un apoyo útil para usuarios nuevos y un recurso práctico para los expertos.

Comunícate con Lucía Battezzore (lbattezzore@iifac.org) si deseas unirte a la comunidad de LA.



Ampliando los Límites de MA

A principios de 2008 organizamos tres estudios de investigación breves para investigar áreas nuevas para Mapeo de Alcances. El objetivo de los estudios era ampliar los límites de MA, para involucrar a la comunidad y para desarrollar nuevos conocimientos sobre el tema. Cada uno de los estudios incluyó una discusión facilitada en el foro de la comunidad, para incluir las experiencias y opiniones de nuestros miembros.

1. El primer estudio es investigar cómo se puede integrar MA con el **Abordaje de Marco Lógico**, con el propósito de crear una guía para un modelo de fusión de MA y AML.
2. El segundo es acerca de la idea de un **Paso-Cero** en MA como un tipo de caja de herramientas de diseño pre-intencional.
3. El tercero es mirar **las etapas de M&E de MA** y algunas formas concretas en que MA, en conjunto con otras herramientas y abordajes, puede apoyar mejor al M&E.

Kaia Ambrose, una de los investigadores que participan en este último estudio, tiene este comentario:

“MA ha sido usado principalmente para planeamiento. Sin embargo, las discusiones y experiencias en cuanto a MA para monitoreo y evaluación han venido aumentando. Muchos han llegado a la conclusión de que la información y lineamientos disponibles actualmente respecto de MA para M&E se podrían enriquecer y fortalecer. Actualmente estamos recopilando algunas de las opiniones, experiencias y discusiones de diversas fuentes (incluyendo la discusión y la encuesta que tuvimos en julio en la comunidad de aprendizaje) para producir un ‘extracto’ de recursos para que sirva como pieza de discusión y de referencia, para usuarios de MA y facilitadores, que va a incluir consejos y consideraciones para el uso de MA para M&E. El extracto de recursos se

va a compartir con la comunidad virtual en forma de borrador, para poder recibir contribuciones y discusiones adicionales antes de que vaya a impresión.”

Los resultados de los tres estudios se presentarán a la comunidad en el próximo año.

Nuevos recursos en la biblioteca de la comunidad

Una mirada estructurada al MA

Un grupo de resúmenes de discusiones que investigan las experiencias y opiniones de miembros de la comunidad acerca de cada uno de los pasos de diseño intencional de MA

Selección de resúmenes disponibles en Español



Tutoría y Monitoreo - Cómo Crear una Red de Informantes Usando el Marco de Mapeo de Alcances

Jan Lublinski, Nadia el-Awady



Conoce a los “capitanes”

Los “capitanes” (stewards) de la comunidad son un grupo central de miembros que conducen la CAMA (Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances) en colaboración con la administración. Se ocupan de planear actividades de la comunidad, de asesorar y apoyar a nuestros miembros y de brindar dirección estratégica a la comunidad. En el primer boletín conocimos a Kaia y a Daniel. Ahora sabremos de Heidi y de Julius.

La primera es Heidi Schaeffer...

¿Quién eres tú? Heidi Schaeffer, Rhythm Communications, Consultora Independiente en Comunicaciones de Desarrollo, especializada en planeamiento, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo social y de programas en salud, prevención de violencia, género y desarrollo comunitario. Soy también capacitadora y facilitadora para YWCA y dirijo un centro de capacitación especializado en procesos de aprendizaje organizativo y cambios de cultura en organizaciones de servicios públicos y servicios a la comunidad.

Un dato interesante acerca de ti... Trabajé muchos años como productora de documentales para radio y ayudé a iniciar una cantidad de estaciones de radio comunitarias en Canadá.

¿Cómo llegaste a participar en Mapeo de Alcances? Desde mi capacitación inicial en 2005, he estado involucrada en capacitación e implementación en Canadá, Asia y África. En Canadá el Mapeo de Alcances se promovió intensamente y yo he aprendido a usarlo con cautela. Una implementación de MA fue con un gran departamento de salud pública en 2006. Herramientas y procesos de MA apoyaron un cambio organizativo en la entrega de servicios de promoción de la salud orientados hacia la equidad y determinantes sociales. He aplicado MA para planeamiento estratégico y M&E con organizaciones sindicales, fundaciones comunitarias y una red de negocios relacionados con el medio ambiente.

¿Si pudieses tomar sólo un aspecto de MA, cuál sería? Seguiría planteando la pregunta: ¿Cómo se ve el cambio en términos de acciones e interacciones? y tomaría también el aspecto de la esfera de influencia (si pudiese tomar dos aspectos). Con MA miramos al cambio desde una perspectiva muy específica (según la esfera de influencia) y por lo tanto somos más efectivos al apoyar cambios mensurables.

¿Qué consejo darías a alguien que recién se inicia en MA? Les aconsejaría que desarrollen fuertes competencias de facilitación. En mi opinión no es posible usar MA sin tenerlas. También les aconsejaría que participen en la Comunidad de Aprendizaje de MA. Existe allí un caudal de conocimientos y la apertura para compartir y aprender unos de otros.



Ahora tenemos a Julius Nyangaga...

¿Quién eres tú? Soy Julius Nyangaga, trabajo como Investigador en el Instituto Internacional de Investigación en Ganado en Nairobi, Kenya. También ofrezco servicios de apoyo a equipos interesados en comprender y aplicar conceptos de mapeo de alcances en diversos aspectos de planeamiento, implementación y revisión de programas (M & E), y desarrollo de informes.

Un dato interesante acerca de ti... Me considero como un turista profesional, probablemente dispuesto a ofrecer consejos de experto (tal vez no pedidos) a casi cualquier persona. Piensa que me inicié como técnico en salud animal, pasé a ser coordinador de extensión agrícola y luego a ser científico en sistemas innovativos. He desarrollado algunas competencias en monitoreo y evaluación, especialmente el desarrollo cualitativo que se presenta mejor mediante mapeo de alcances. Ahora estoy estudiando Management Estratégico, especialmente enfocado en negocios y confío que uno (yo especialmente) puede alcanzar sus metas de negocios mediante supervisión estratégica e influencia sobre alcances. ¿Necesitas ayuda? ¡Pregúntame!

¿Por qué te interesa MA? Conocí mapeo de alcances cuando estaba estudiando sistemas de innovación, tratando de entender cómo los actores en un sistema influyen dinámicamente a su favor. Comprendí completamente los conceptos y me quedé enganchado con el marco como una forma de planear e implementar estrategias. He trabajado con diversos equipos de investigación, ONGs y otros agentes de desarrollo en la formulación de planes usando mapeo de alcances. La diversidad de estas aplicaciones es tan rica que resulta muy estimulante trabajar en ello. ¡A cualquier hora, cualquier día!

¿Si pudieses tomar sólo un aspecto de MA, cuál sería? Para mí el aspecto más fascinante de MA es ver el cambio a través de la evolución de los actores – personas, grupos, organizaciones y/o instituciones. El cambio no sucede por sí mismo. Sucede y se lo observa a través de los cambios en los comportamientos de estos actores. Y el comportamiento objetivo siempre será el cambio en conocimiento, actitud, cultura, práctica, políticas y relaciones. Estos son los alcances resultantes que eventualmente producen impactos. El Segundo aspecto más importante es el potencial de los mapas de estrategias en el desarrollo de muy diferentes abordajes para influir esos alcances. Todos deberían ser competentes en el significado de y en el uso de la matriz de estrategias para aplicarlos de la manera más efectiva para estudiar formas de influir en resultados.

¿Cuál es la aplicación de MA más interesante que has encontrado? El uso de MA en el proyecto educativo St2eep en Zimbabwe, dirigido por Jan Van Ongevalle. El uso esmerado que hizo el equipo de conceptos y herramientas de monitoreo de MA muestra una dedicación maravillosa a un proceso, y ha rendido fantásticas lecciones para todos los interesados en el uso de MA en cualquier lugar.

Continuaremos presentando al resto de los Stewards del grupo a la comunidad en Enero. ¡Presta atención a la lista de discusión de la comunidad!

Este boletín ha sido publicado como parte de un proyecto apoyado por IDRC, administrado por el grupo RAPID del Overseas Development Institute.

Editado por Simon Hearn, ODI. s.hearn@odi.org.uk www.odi.org.uk/rapid

Agradecemos las contribuciones recibidas de Ricardo Wilson-Grau, Harry Jones, Terry Smutylo, Sarah Earl, Fred Carden, Julius Nyangaga, Heidi Schaeffer, Lucía Battezzore y otros miembros de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances.

