



En este número...

- ONG Belga Internacional adopta MA
- Mapeo de Alcances en Investigación
- La rayuela para tus señales de progreso
- Nuevos recursos en la librería de la comunidad
- Conoce al comité de la comunidad

Bienvenida/os!

Bienvenido/as al primer boletín de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances. Esperamos que resulte de interés para las personas de la Comunidad e interesadas en Mapeo de Alcances. Estos boletines bianuales son para informar a las personas que pertenecen a la comunidad sobre las actividades, y para difundir las valiosas experiencias y conocimiento creados por esta comunidad.



La Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances

es un grupo global, de más de 700 personas – ver mapa – dedicado al aprendizaje colectivo y al intercambio de conocimiento alrededor del Mapeo de Alcances. Se formó en el 2005 y ha estado creciendo desde entonces, con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID – IDRC), y desarrollado por el Overseas Development Institute de Londres.

www.outcomemapping.ca



Mapeo de Alcances en acción

ONG internacional belga adopta Mapeo de Alcances

Por Stef Deprez, VECO Indonesia

Durante varios años, Vredeseilanden utilizó Marco Lógico como herramienta para planificar, monitorear y evaluar. Sin embargo, la organización tuvo problemas con el uso de esa herramienta. Entre otras cosas, debido al fuerte énfasis en la definición cuantitativa de los objetivos e indicadores, a



Revisando las señales de progreso en un taller de diseño del programa

que el proceso de m&e estaba orientado a resultados y rendición de cuentas – mayormente para satisfacer las necesidades de rendición de cuentas de su donante principal – y a la aplicación limitada de la herramienta para facilitar el aprendizaje y la responsabilidad mutua.

El nuevo programa de Vredeseilanden 2008-2013 crea una oportunidad para ir un paso adelante y VE decide adoptar un proceso de M&E más orientado al aprendizaje. Fue inspirado en la filosofía y el enfoque del Mapeo de Alcances (MA) y lo

elige como marco guía para el diseño de su nuevo programa. El sistema de M&E es referido como sistema de Planificación, Aprendizaje y Contabilidad (PLA por sus siglas en inglés: Planning, Learning & Accountability) para resaltar la intención de ir más allá del proceso convencional de M&E utilizado previamente.

Vredeseilanden (VE) es una ONG Belga, presente en 13 países de África, Asia y Sudamérica. Tiene el objetivo de contribuir al sustento y empoderamiento de mujeres y hombres de familias granjeras organizadas de nore y sur, mejorando su posición en toda la cadena de producción agrícola, desde la producción al consumo, mejorando políticas a nivel nacional e internacional y estimulando a los consumidores para que sus prácticas sean más sostenibles.

La etapa de diseño intencional en los diferentes países fue seguido de un flujo lógico, como es sugerido en el manual de MA. Sin embargo, como es a menudo el caso, algunos ajustes fueron necesarios para cumplir con los requerimientos internos y externos. El más importante de estos fue el requerimiento del donante de utilizar el formato del Marco Lógico para la propuesta del proyecto y el reporte futuro. Esto indujo un proceso intensivo de “bricolage” para poder integrar los 2 modelos.

La clave para VE fue identificar los socios directos para cada uno de los 4 objetivos del Marco Lógico y los alcances deseados, las señales de progreso y los mapas de estrategias. En otras palabras, se desarrolla un marco de MA para cada uno de los objetivos del Marco Lógico, para los cuales el resultado describe el cambio en el socio directo respectivo, y lo relaciona con el alcance deseado respectivo.

Sin embargo, es obvio que ese intento de emparejar dos diferentes modelos requiere de ajustes. El hecho que los programas se construyen alrededor de objetivos enfocados en cambios a nivel de los beneficiarios, implica que VE debe incluir monitoreo de los impactos en su sistema de M&E.

Otra desviación de MA que resulta interesante, es la que tiene que ver con las prácticas organizacionales. VE no formula las prácticas organizacionales de la forma planteada por el MA.

En lugar de esto, VE desarrolla un alcance deseado para sí misma, incluyendo señales de progreso que resuenan con las prácticas organizacionales de MA, que a su vez reflejan los pasos graduales de VE hacia la integración del aprendizaje en su cultura y práctica organizacional. Haciendo esto, VE pretende incorporar aspectos de su propio proceso de desarrollo en el proceso de M&E.

En el 2008, VE desarrolla un marco de M&E práctico y útil, basado en Mapeo de Alcances, que pretende apoyar el proceso de planificación y gerenciamiento de VE, facilitar el aprendizaje organizacional, y que satisfaga sus requerimientos de rendición de cuentas.

A través de esta forma particular, el MA facilita la autoreflexión sobre el programa previo, analizando los objetivos, el enfoque, la estructura y los supuestos, sobre los cuales el programa fue construido.

Eso en sí mismo fue un proceso para muchas oficinas

regionales. El concepto de socio directo se convirtió en algo muy útil para establecer varias asociaciones, así como para explorar estrategias para el desarrollo de capacidades de las organizaciones socias.

MA también inspiró la asesoría de sus procesos organizacionales internos. Viendo a las oficinas regionales como socias directas en el manejo y como servicios de apoyo de la oficina central de VE, resulta un alcance deseado (con sus señales de progreso) para cada oficina regional, así como los mapas de estrategias respectivos para en el manejo y servicios de apoyo de la oficina central de VE (por ejemplo finanzas, RH, comunicación) que se usan como base para un

sistema de planificación, aprendizaje y contabilidad intra-organizacional.

VE eligió también MA como un marco de referencia porque cree que al ser inherente al diseño, tiene el potencial de desarrollar un proceso de planificación, monitoreo y evaluación más orientado al aprendizaje.

En el 2008, VE va a invertir en el desarrollo de un marco de M&E práctico y útil, basado en MA, que pretende apoyar los procesos de planificación y gerenciamiento de VE, que faciliten el aprendizaje y satisfagan sus necesidades de rendición de cuentas.

Adoptar Mapeo de Alcances puede ser comparado con el ajuste de un motor; requiere no solo cambios en las personas involucradas, sino que también induce cambios a nivel organizacional y operativos.

VE se dio cuenta que el adoptar MA como marco orientador, no es solo un ejercicio, ya que además de inducir cambios en las personas involucradas, induce cambios a nivel de organización forma de manejo (o gerenciamiento), cambios operativos, en el proceso de M&E, y las estructuras y procedimientos del programa.

Es obvio que fue crucial instalar expertos de MA en la organización, para que brinden apoyo específico, creen espacio para la comunicación continua, y promuevan a la interna la lógica de MA, para ir moviéndose paso a paso hacia un proceso integrado.

Hasta ahí, MA ha sido una aventura interesante, prometedora, que también presentó grandes desafíos.

Contacto de Vredeseilanden:

Teopista Akoyi, Gerente de Programa, teopista.akoyi@vredeseilanden.be

Christ Van Steenkiste, PLA Coordinador, christ.vansteenkiste@vredeseilanden.be

Mapeo de Alcances en la investigación

Porqué investigadores en Kenya están utilizando Mapeo de Alcances para ir más allá de sus actividades de investigación

Por Julius Nyangaga, Innovation Works, ILRI, Kenya

Mapeo de alcances es conocido por ser una herramienta flexible, y ha sido aplicada en varios contextos, temas y regiones. Los investigadores han encontrado valioso el Mapeo de Alcances.

Queremos sugerir tres razones para esto. En primer lugar, MA es un proceso que permite a los investigadores ver cómo sus esfuerzos y productos pueden ser relevantes en un sistema complejo. En segundo lugar, MA ayuda a los investigadores a trabajar con los involucrados de forma efectiva, enlazando el conocimiento que generan con la acción. Tercero, permite a los investigadores mapear los progresos cuando sus productos son apreciados.

Sin embargo, la experiencia en el ILRI (International Livestock Research Institute en Kenya) ha demostrado que aplicar MA en proyectos de investigación tiene sus dificultades. Los problemas se originan porque la investigación tradicionalmente se enfoca en el diseño de las soluciones más que en su implementación. Aunque los objetivos finales de la investigación, sean casi los mismos que sus contrapartidas de proyectos de desarrollo, los investigadores no se encuentran cercanos a la aplicación del conocimiento. Encontrar una solución que los investigadores sientan apropiada para compartir, lleva mucho tiempo de exploración, y en muchas ocasiones, las soluciones efectivas demoran en estar listas. Sin embargo, también existe la misma presión de los inversores y donantes de ver resultados.

Tomemos el ejemplo de investigadores trabajando en una vacuna contra la gripe aviar, que está afectando las gallinas en una comunidad rural. La naturaleza de esta investigación implica que la vacuna no estará disponible inmediatamente, e

incluso aunque lo estuviera, para una adopción efectiva se requeriría una interacción entre varios actores en circunstancias apropiadas. Para lograr el objetivo de control de la enfermedad para beneficio de la comunidad rural, los investigadores se enfrentan a tener que ir más allá de su



tarea en laboratorio, y sus roles se extienden más allá de la investigación de la enfermedad. Los investigadores hoy interactúan con otros actores e instituciones para provocar cambios de comportamiento. La influencia de los investigadores tiene el gran desafío de varios actores involucrados, intereses políticos, así como también factores económicos, vitales para que su distribución y consumo sea accesible – factores que influyen el acceso y aceptación por el público objetivo.

Un proyecto de desarrollo por otro lado, por ejemplo una ONG que quiere asistir a la comunidad rural en cuestión, encontrará una brecha más estrecha entre la identificación de la solución y la implementación. Es más fácil tomar la vacuna y promover su uso porque ya ha sido testeada y probada, y los resultados a nivel familiar pueden verse más rápidamente. Las ONGs, desde el comienzo encontrarán más fácil

identificar actores con quienes trabajar para realizar la implementación. – la transformación de los actores (los alcances del proyecto) tendrán una implicación más directa en la adopción de la vacuna. Esos socios directos pueden incluir a los granjeros dueños de las gallinas o los grupos, los veterinarios locales y los distribuidores de vacunas.

El desafío que los investigadores tienen en la aplicación de MA es mostrar cómo sus comunidades beneficiarias blanco – granjeros, poblaciones rurales, comerciantes, los que están en desventaja, las víctimas de conflictos, etc. se beneficiarán con su trabajo.



El Mapeo de Alcances define socios directos como “... aquellos individuos, grupos u organizaciones con quienes el programa interactúa directamente y con quienes el programa puede anticipar oportunidades para influenciar”. Las comunidades blanco, mencionadas en la visión de los investigadores, no pueden ser de ninguna manera los socios directos con quienes van a trabajar en sus proyectos. Los investigadores pueden encontrar más fácil seleccionar a los agentes intermediarios, como los formuladores de políticas, los asesores técnicos, los agentes regularorios, agentes de extensión, o incluso agentes de empresas privadas como sus socios directos.

La cuestión es cómo el cambio social, comportamental e institucional de esos actores intermediarios puede ser un indicio de un cambio positivo en las comunidades beneficiarias últimas. ¿Cómo se puede demostrar que los cambios en las actitudes, actividades y formas de trabajar de por ejemplo formuladores de políticas, implicarían mejor nutrición en niños o mayores ingresos en mujeres granjeras? ¿Cómo los investigadores pueden demostrar de forma convincente que tales alcances están contribuyendo hacia su visión?

Afortunadamente muchos investigadores y grupos de desarrollo están reconociendo que la evolución hacia una dirección deseada en un sistema es un proceso continuo que involucra a cada actor en fases cíclicas enlazadas de identificación de problema y exploración, prueba y adopción, adaptación y ampliación de la escala. En cada una de estas fases, los investigadores están constantemente identificando socios que apoyen sus esfuerzos de investigación, ayudar a testear los resultados y atender posibles restricciones a la aplicación de los resultados.

Contacto de ILRI:

Julius Nyangaga, j.nyangaga@cgiar.org

En el proceso, los investigadores se están dando cuenta de que tienen que realizar tareas más allá de la investigación pura para alcanzar sus objetivos. Un informe reciente de ILRI que explora casos de investigaciones exitosas desde una perspectiva de MA (Research Beyond Borders, 2006) muestra que los equipos de proyecto están involucrados en actividades que van desde lo técnico a lo cultural, a lo político, aprovechando oportunidades innovadoras y manejándose restricciones en cuanto a comunicación. Por ejemplo, el estudio encontró que cuando los investigadores involucran a los usuarios de los resultados de la investigación temprano en el proyecto, hay una mayor relevancia y aceptación de la investigación y la probabilidad de que los resultados sean utilizados, es más alta.

Los investigadores se están dando cuenta de que tienen que realizar tareas más allá de la investigación pura para alcanzar sus objetivos.

De esta forma el MA brinda los medios para reconocer cambios sutiles en las comunidades blanco que indican el éxito temprano de los objetivos de la investigación. Un ejemplo en uno de los casos de investigación reportados por ILRI, es que las comunidades comparten conocimiento con los investigadores y participan en la investigación, especialmente en la definición del problema y la co-creación de soluciones. En algunos casos, incluso son involucrados en las pruebas y adaptación de los resultados de la investigación, evaluando las intervenciones y difundiendo los resultados de la investigación. Las comunidades también involucran actores clave con quienes es difícil tener conexión, que tienen influencia con las estructuras políticas locales.

The challenge researchers face in OM application is how to show how their targeted benefiting communities will benefit from their work

MA está probando ser un recurso invaluable a la planificación de un proyecto de investigación, su implementación y monitoreo. Muchos investigadores están incorporando sus conceptos en sus estructuras de trabajo, junto con otros marcos, como el Marco Lógico, para enriquecer el proceso de diseño e implementación, así como para elaborar la transformación cualitativa de un sistema.

Como una metodología en evolución, los investigadores están invitados a documentar y compartir experiencias objetivas de modo que el proceso – como la teoría del cambio – quede anclada en evidencia empírica convincente.



Intercambio de conocimiento: Jugando a la rayuela con tus Señales de Progreso

(Rayuela también se conoce como peregrina o golosa, o amarelinha en portugués)

Una de las principales motivaciones detrás de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances, es compartir experiencias y apoyar el uso global del MA. Un ejemplo reciente de este tipo de intercambio vino de uno de nuestros miembros de Tailandia, Weeraboon Wisartsakul, que preguntó si existían ideas de juegos para jugar en los talleres de mapeo. La siguiente es una idea sugerida por Javier Pacheco de Colombia. Para poder ver la versión entera del intercambio visita los foros de la Comunidad.

Los conceptos de alcances deseados y señales de progreso a veces son difíciles de entender, particularmente la idea de los cambios progresivos en el comportamiento. Este juego está diseñado para usar en los talleres, como apoyo para aclarar esos conceptos.

Se basa en el juego popular infantil “rayuela”, donde hay que tirar una piedra en una de las celdas y saltar por la grilla saltando donde está la piedra. En la versión de MA,



Armando la rayuela

los participantes construyen sus propias señales de progreso en la cuadrilla, empezando con el “se espera que” y terminando con el alcance deseado. La forma de la grilla varía en cada instancia, pero se parece a la del ejemplo (las celdas grises son “se espera que”, verde “sería bueno que”, y en rojo “sería ideal que”).

Al representar las señales de progreso de esta forma visual, se puede ver que a veces no es realista arriesgarnos a esperar que nuestros socios directos den un salto desde “se espera que” hasta el alcance deseado. Ayuda a identificar los pasos intermedios que se necesitan identificar para ir hacia adelante de forma suave y segura.

Para realizar el ejercicio en un taller, sigue los siguientes pasos:

1. Dibuja una rayuela en el piso
2. Pide a los participantes que escriban un alcance deseado (para un socio directo) en una tarjeta de color, y colócala en la parte de arriba de la rayuela.
3. Pide a un participante que salte desde el comienzo hasta donde termina la rayuela (donde está el alcance deseado) con un solo salto. Es difícil y riesgoso, algunos pueden lograrlo, pero la mayoría no podrá.
4. Pide a los participantes que escriban señales de progreso graduadas en tarjetas de colores (3 colores como en el ejemplo) y colócalas en la rayuela para representar la ruta que debe hacer el socio para llegar al alcance deseado.
5. Puede ayudar ir relacionando las estrategias que es lo que se necesita hacer para ayudar al socio directo a pasar de un lado a otro de la rayuela.



Un ejemplo de las señales de progreso representadas en la rayuela, para un alcance deseado

Nuevos recursos en la biblioteca de la comunidad...

Preguntas más frecuentes (FAQs) acerca del Mapeo de Alcances



Un resumen de algunas de las preguntas más comunes acerca del Mapeo de Alcances

Disponible en inglés, francés y español

Explorando la ciencia de la complejidad: ideas e implicancias para el desarrollo y los esfuerzos humanitarios



Un Paper de ODI (inglés)

Aprendiendo hacia adelante: Adaptando el proceso de planificación, monitoreo y evaluación a través del Mapeo de Alcances



Una mirada a cómo el proyecto St2eep utilizó Mapeo de Alcances en su proceso de PM&E en Zimbabwe.

Disponible en inglés, francés y español

Mapeo de Alcances: La experiencia de su aplicación en Honduras



El capítulo de un libro, acerca de la iniciativa 2002-2007 “Desarrollo de sistemas de aprendizaje en Honduras”.

Disponible en inglés, francés y español

¿Leíste la última publicación de la comunidad?

Haciendo que el Mapeo de Alcances funcione:

Experiencias en todo el mundo

Un año de discusiones de la comunidad resumidas y sintetizadas por Harry Jones. Disponible en la biblioteca. (versiones en inglés, francés y español).



Conoce al comité de la Comunidad

Existe un comité de personas que pertenecen a la comunidad que guía y lleva adelante la comunidad de aprendizaje, en colaboración con el secretariado. Este comité realiza actividades de planificación de la comunidad, aconseja y apoya a las personas que per y brindando dirección estratégica a la comunidad. Para conocerlos más, entrevistamos a algunos de ellos.

Primero está Kaia Ambrose...

¿Quién eres? Actualmente estoy vistiendo un par de sombreros. Trabajo en CARE Candá como Persona de Recurso en Aprendizaje y M&E; estoy involucrada en “traer M&E a la vida” y equilibrar rendición de cuentas y aprendizaje, con unos cuantos pequeños proyectos dentro de CIDA's Partnership Branch. También tengo tiempo de trabajo freelance, relacionado con Mapeo de Alcances (aplicación, desarrollo de materiales, cursos) con diferentes organizaciones.



Un hecho interesante acerca de ti... ¡Me encanta cocinar! Mis invitados a cenar son mis socios directos... y el cuidado de todo, desde la comida hasta el ambiente, apoyando a los granjeros locales (de modo de comprar los ingredientes lo más frescos posible) es mi mapa de estrategias.

Si tuvieras que tomar solo un aspecto del MA, ¿cuál sería? Los círculos o esferas de influencia. Creo que envía el mensaje que muchas organizaciones necesitan para prestar más atención a: ¿para quién están trabajando realmente? ¿A quién y en qué podemos posiblemente intentar influenciar? Y también aclarar: a) qué queremos decir cuando decimos “impacto” y b) cuando y cómo y donde vamos a enfocar nuestro monitoreo y evaluación.

¿Qué consejo darías a alguien que está empezando con MA? No tienes que necesariamente asistir a un curso de MA para entender y aplicar MA – puedes interarlo a tu modo y utilizar la Comunidad de Aprendizaje de MA como apoyo!

¿Cuál es la aplicación más interesante de mapeo con la que te has encontrado? Proyecto St2eep Project en Zimbabwe – porque fueron dedicados y consistentes, crearon un espacio para experimentar y aprender de M&E, y balancearon la aplicación de MA con una mirada sistemática a las diferentes teorías que están detrás del MA.



Luego tenemos a Daniel Roduner...

¿Quién eres? Trabajo para Agridea, el Centro Suizo para Extensión de la Agricultura y Desarrollo Rural (Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development), en el Equipo de Cooperación Internacional. Combinamos temas que tienen que ver con procesos, y siempre exploramos nuevas ideas sobre como hacerlo. Desde el 2005 ofrezco cursos cortos y largos de MA y estuve involucrado desde el principio en la construcción de los sistemas de MA en planificación y / o M&E y las actividades en diferentes contextos, programas y organizaciones.

Un hecho interesante acerca de ti... MA es como navegar en kayak en las aguas de deshielo de las montañas en Suiza. Necesito socios para mi aventura; puedo planificar todo muy bien, y en cuanto estoy en el río, las cosas cambian. Necesito saber que existe salvavidas (mis colegas) y que el río cambia de un momento a otro; por lo que mis estrategias también deben cambiar para adaptarse a las vueltas del río. Necesito monitorear constantemente para adaptar mis actividades, y aclarar los roles y responsabilidades que se necesitan definir, para que nadie se pierda o se lastime. Mientras, la visión sigue siendo tener una buena y segura aventura, solo las estrategias deben adaptarse a las nuevas situaciones.

¿Cuál es tu interés en MA? Mi interés es pragmático y orientado a la práctica. Un método es un método, un sistema es un sistema; es la percepción de las personas y su forma de hacer las cosas lo que puede cambiar al mundo. El MA puede ayudar a los equipos y organizaciones a mejorar su forma de hacer las cosas. Es por eso que un sistema debe seguir siendo una herramienta de apoyo, y no volverse un objetivo en si mismo.

Si tuvieras que tomar solo un aspecto del MA, ¿cuál sería? La distinción clara de los roles y responsabilidades. En mi experiencia (que no fue planificada con MA) los proyectos y programas fallan en definir roles claros y en mezclar las responsabilidades de los actores locales y el equipo d proyecto, lo que normalmente resulta en un desastre, una vez que el proyecto enfrenta los primeros desafíos. Además, la distinción entre actores de apoyo temporarios (el equipo de proyecto) de las responsabilidades a largo plazo del contexto local, ayudan a planificar el “final del estatus de proyecto”, por ejemplo el proyecto no realiza las actividades y servicios que deben ser provistos por los actores locales.

¿Qué consejo darías a alguien que está empezando con MA? Comprender los conceptos que están por debajo son los primeros pasos para comenzar con MA. Para presentar MA en un programa, proyecto u organización, invita a un usuario/experto de MA, de modo que el método se vuelva facilmente algo vivo, y no una “aproximación teórica”.

Las otras personas del comité son Beatrice Briggs, Julius Nyangaga, Natalia Ortiz, Ben Ramalingam y Heidi Schaefer.

Este boletín ha sido publicado como parte de un proyecto gestionado por el grupo RAPID, en el Overseas Development Institute, con apoyo de IDRC.

Editado por Simon Hearn, ODI. s.hearn@odi.org.uk www.odi.org.uk/rapid y traducido al español por Lucía Battegazzore lucia@mapeodealcances.net, del Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances (www.mapeodealcances.net), otro proyecto que cuenta con apoyo de IDRC.

Recibimos las contribuciones de Steff Deprez, Julius Nyangaga, Kaia Ambrose, Daniel Roduner, Enrique Mendizabal y otros miembros de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances

