



Mapeo de Alcances

incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutyló

Prólogo: Michael Quinn Patton

Retos para la Evaluación de los Impactos sobre el Desarrollo

Tomando en cuenta que el desarrollo se refiere primordialmente a la relación que mantienen las personas entre sí y con su entorno, el mapeo de alcances pone énfasis en los individuos y las organizaciones. La originalidad de esta metodología reside en un cambio de enfoque de la evaluación de resultados de los programas (ya sea por su relevancia en la formulación de políticas, erradicación de pobreza, o atenuación de conflictos), para centrarse en los cambios en los comportamientos, las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, y las organizaciones con los que determinado programa de desarrollo trabaja estrechamente.

En el trabajo conceptual y práctico que desde hace unos años viene realizando la Unidad de Evaluación del CIID, se ha encontrado problemas fundamentales en cuanto a la evaluación y reporte de los impactos de las actividades de desarrollo. Las organizaciones de desarrollo están urgidas de demostrar que sus programas generan cambios importantes y duraderos en el bienestar de los numerosos beneficiarios a los que van destinados sus servicios; sin embargo, tales “impactos” suelen ser fruto de una confluencia de factores sobre los que ninguna organización u organizaciones pueden atribuirse el mérito de forma exclusiva. Por ende, resulta complejo evaluar los impactos de las labores de desarrollo, especialmente para una agencia donante externa. No obstante, muchas organizaciones continúan esforzándose por medir resultados que van más allá del alcance de sus programas

En respuesta a este problema, varios programas del CIID y su Unidad de Evaluación han estado trabajando con el Dr. Barry Kibel, del Instituto de Investigación y Evaluación del Pacífico, con objeto de adaptar su enfoque de Ingeniería de Alcances al contexto de las investigaciones para el desarrollo. Se ha logrado una mejor adaptación de la metodología gracias a un esfuerzo de colaboración con la Fundación Rural de África Occidental, y a las pruebas realizadas con el Proyecto Nagaland de Capacitación a través del Desarrollo Económico, y con el Secretariado de la Red Internacional de Bosques Modelo. El fruto de esta labor es una metodología llamada “Mapeo de Alcances,” que caracteriza y evalúa las contribuciones de los programas de desarrollo para el logro de alcances. Esta metodología puede aplicarse a nivel de proyecto, programa u organización como herramienta para el seguimiento o para evaluar actividades en curso o ya terminadas. El Mapeo de Alcances usa un enfoque de evaluación basado en el aprendizaje y el uso por parte de usuarios guiado por principios participativos que promueven el conocimiento y alientan a los miembros del equipo a reflexionar sobre la evaluación durante todo el ciclo del programa. .

Este cambio de enfoque modifica de forma significativa la manera en que un programa se plantea sus objetivos, así como la forma de evaluar su desempeño y resultados. El Mapeo de Alcances establece una visión del progreso humano, social y medioambiental al cual el programa espera contribuir, para luego concentrarse en el seguimiento y evaluación de los factores y actores que se inscriben en el ámbito de influencia directa del programa. Los aportes del programa al desarrollo se planifican y evalúan en función de su influencia sobre los socios con los que trabaja para materializar el cambio. En esencia, el desarrollo se logra a través de cambios de comportamiento de los individuos, de ahí que esta sea la médula central del Mapeo de Alcances.

Mapeo de Alcances: Generación de Cambios en los Socios

El Mapeo de Alcances no solo proporciona una guía introductoria al trazado de mapas de evaluación, sino que también es una guía para el aprendizaje y una mayor eficacia y reafirma que el estar atento a lo largo del camino es tan importante y crucial como llegar al destino.

Michael Quinn Patton, Prólogo

El Mapeo de Alcances se centra en los cambios que se dan en el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones con las que un programa trabaja directamente. A estos cambios se les llaman "alcances." Mediante el Mapeo de Alcances los programas de desarrollo pueden atribuirse aportes al logro de alcances en vez de adjudicarse el logro de impactos en el desarrollo. Si bien estos alcances aumentan a su vez la posibilidad de obtener impactos en el área de desarrollo, no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto. En lugar de intentar medir los impactos de los socios del programa en el desarrollo, el Mapeo de Alcances se centra en el seguimiento y la evaluación de los resultados en términos de la influencia del programa sobre el papel que juegan dichos socios en el proceso de desarrollo.

Para el CIID, la definición de alcances como "cambios de comportamiento" enfatiza que para ser efectivos los programas de investigaciones para el desarrollo deben además de crear y diseminar información, involucrar activamente a los actores del desarrollo en la adaptación y aplicación de las investigaciones. Esto significa que los actores podrán obtener beneficios y crédito por jugar su papel en el desarrollo al tiempo que los programas de desarrollo podrán acreditarse los aportes realizados a este proceso. A través del Mapeo de Alcances los programas identifican a los socios con que trabajarán y diseñan estrategias para proporcionar a los socios directos las herramientas, técnicas y recursos para contribuir al proceso de desarrollo. Al poner énfasis en el seguimiento y la evaluación de los cambios de comportamiento de los socios se evidencia que a pesar de la influencia que puedan ejercer los programas en el logro de alcances, no los puede controlar ya que en última instancia la responsabilidad de generar cambios recae en los socios directos, los socios de estos, y en otros actores. Los cambios deseados no son dictados por el programa de desarrollo, más bien el Mapeo de Alcances ofrece el marco y vocabulario necesario para interpretar los cambios y evaluar los esfuerzos encaminados a lograrlos.

Términos

Socios Directos: organizaciones, grupos y personas con las que el programa mantiene una interacción directa y con quienes el programa está en condiciones de prever las oportunidades de ejercer una influencia.

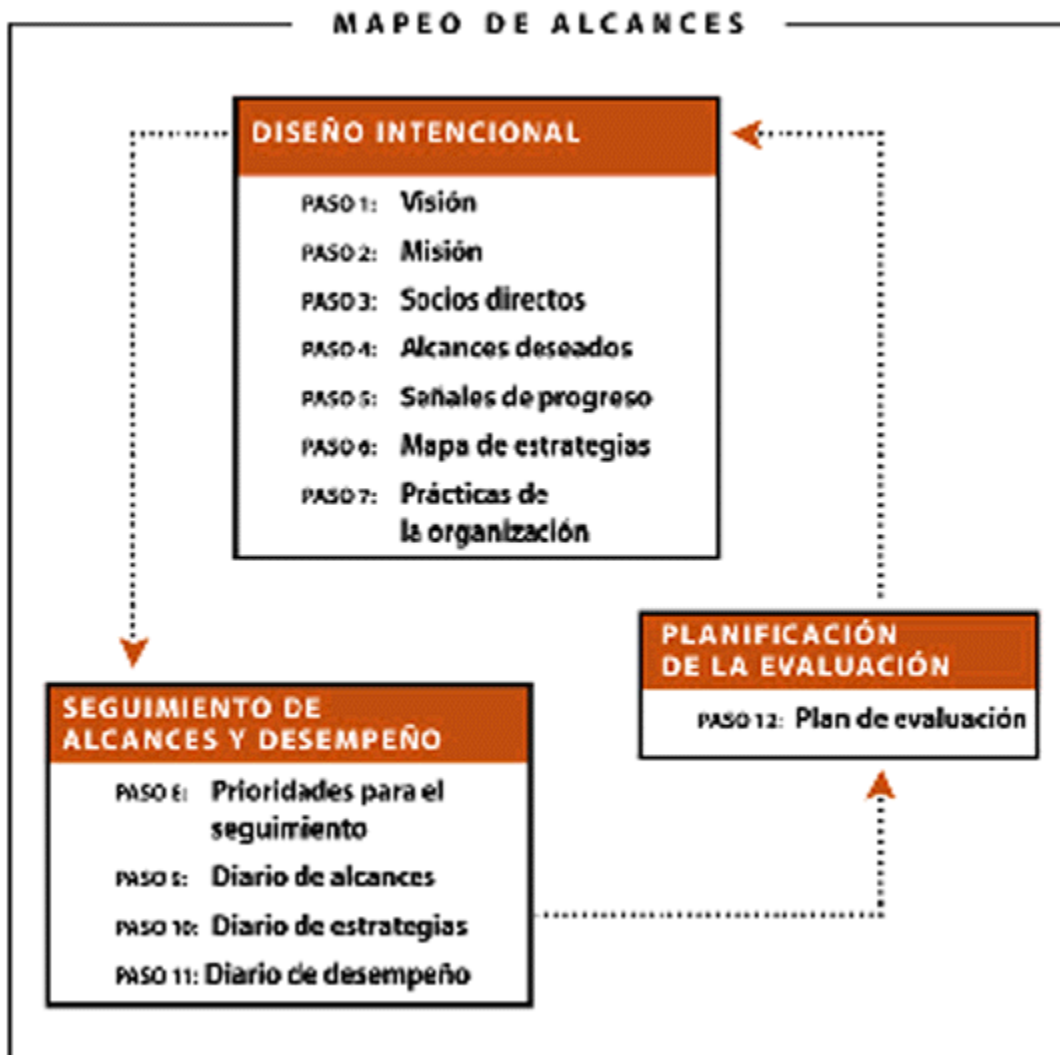
Alcances: aquellos cambios que se producen en las relaciones, actividades, comportamiento y acciones de los socios directos que puedan verse como resultado de las actividades del programa, aunque no sean directamente motivados por este. Dichos cambios tienen por objeto contribuir a determinados aspectos del bienestar humano y ecológico, proporcionando a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para contribuir al proceso de desarrollo.

Señales de Progreso: conjunto de indicadores de los cambios de comportamiento que se identifican en un socio directo determinado que se centra en el grado y cualidad de tal cambio.

Mapeo de Alcances

- Define los alcances del programa a partir de los cambios de comportamiento de los socios directos
- Se centra en la manera en que los programas facilitan cambios en lugar de cómo causarlos o controlarlos
- Reconoce la complejidad de los procesos de desarrollo y el contexto en que estos ocurren
- Analiza los vínculos lógicos entre las intervenciones y los alcances en lugar de intentar atribuir los alcances a una intervención específica
- Ubica las metas del programa dentro del contexto más amplio de los desafíos de desarrollo que sobrepasan el alcance del programa para así incentivar y orientar la inventiva y toma de riesgos necesarios
- Requiere de la participación del personal del programa y de los socios en las fases de planificación, seguimiento y evaluación

Estructura del Mapeo de Alcances

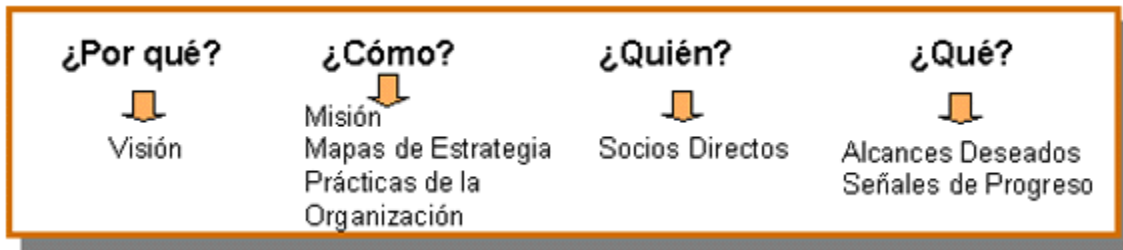


Inserción de Aprendizaje, Reflexión y Mejoras en el Desempeño de los Programas

El Mapeo de Alcances brinda al programa de desarrollo las herramientas para una reflexión global y estratégica sobre como alcanzar sus resultados. Idealmente, el seguimiento y la evaluación se integrarán a la fase de diseño del programa. Pero como este no es siempre el caso, el Mapeo de Alcances dispone de elementos y herramientas que pueden ser adaptadas y usadas por separado. El Mapeo de Alcances es un proceso que incluye tres etapas. Para cada etapa se brindan herramientas y hojas de trabajo para ayudar a los programas a organizar y recopilar información sobre sus contribuciones a los alcances deseados.

El Mapeo de Alcances insta al programa a incluir criterios de seguimiento y evaluación en la etapa de planificación y de vincularlos a la implementación y gestión del programa. Este método también hace una unión entre el proceso y la evaluación de los alcances, lo cual resulta particularmente indicado debido al funcionamiento complejo y al largo plazo de los programas de desarrollo internacional en que los alcances se entremezclan al punto que resulta difícil e inútil distinguir entre ellos. Al centrarse en el seguimiento y evaluación de los socios directos, el programa puede medir los resultados que alcanza en su esfera de influencia, recibir retroalimentación útil sobre sus esfuerzos y mejorar su funcionamiento, y obtener crédito por sus contribuciones al logro de alcances y no por los alcances en sí mismos. El diagrama que aparece arriba presenta las tres etapas del Mapeo de Alcances y los doce pasos a seguir para el diseño de un taller sobre Mapeo de Alcances.

Primera etapa: , Diseño Intencional; sirve al programa para establecer un consenso sobre los cambios a nivel 'macro' que contribuirá a generar, así como para planificar las estrategias que debe usar. El Mapeo de Alcances no ayuda a identificar prioridades programáticas. Su empleo es de utilidad una vez que el programa haya determinado sus propósitos estratégicos y se deseen precisar sus objetivos, socios, actividades y avance hacia los resultados previstos. Una vez determinados los cambios que el programa pretende generar, se precisarán las actividades que ofrezcan las mayores posibilidades de éxito. La etapa de Diseño intencional sirve para responder a 4 preguntas:

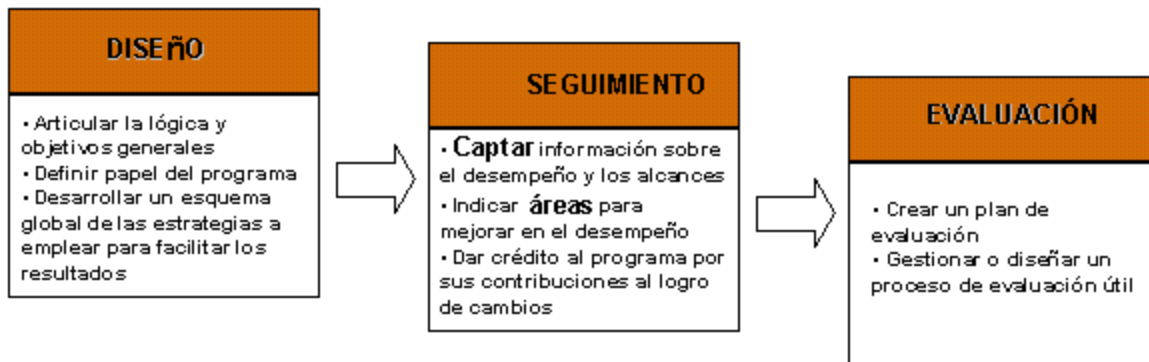


Segunda etapa: Seguimiento de Alcances y Desempeño; proporciona un marco de trabajo para el seguimiento continuo de las acciones del programa y del progreso de los socios directos en lo que se refiere al cumplimiento de los alcances. El programa se vale de las señales de progreso (conjunto de indicadores graduados de los distintos cambios de comportamiento que se identifican en la etapa del diseño intencional) para clarificar acciones que se deben seguir con los socios directos y para dar seguimiento a los alcances (Diario de Alcances). En esta etapa se emplea un Diario de Estrategias (para dar seguimiento a las estrategias y actividades) y un Diario de Desempeño (para dar seguimiento a las prácticas de la organización) para crear un marco para el seguimiento del desempeño del programa. Este marco ofrece al programa la oportunidad y las herramientas necesarias tanto para reflexionar sobre su desempeño como para mejorarlo, y también para recabar datos sobre el resultado de la labor realizada con sus socios directos.. Al utilizar el marco de seguimiento en la segunda etapa, el programa obtiene información de mayor alcance, mientras que las evaluaciones planificadas en la tercera etapa sirven para evaluar una estrategia, cuestión o relación determinada con mayor profundidad.

Tercera etapa The third stage.(Planificación de la Evaluación), el programa establece prioridades de evaluación para centrar los recursos y actividades de evaluación a donde sean de mayor utilidad. El plan de evaluación describe los principales elementos de las evaluaciones que se han de llevar a cabo.

Empleo del Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances generalmente se inicia con un taller participativo dirigido por un facilitador interno o externo familiarizado con esta metodología. Este taller va dirigido a los encargados de implementar el programa y se centra en planificar y determinar los cambios que estos desean producir. Es de utilidad que los socios directos participen en el taller inicial para obtener sus opiniones sobre la factibilidad, actividades y curso del programa. Este taller le permite al grupo alcanzar un consenso acerca de los cambios a nivel "macro" que desearían promover y las estrategias a emplear para ello. Además, sirve de base para debates futuros con los socios a la hora de acordar las intenciones del programa y ayudar a crear un sistema de seguimiento y un plan de evaluación..



El Mapeo de Alcances ayuda a los programas a especificar de manera concreta los actores a los que van destinados sus servicios, los cambios que esperan observar y las estrategias que emplean, logrando con todo ello resultados más eficaces. Tiene especial utilidad en el seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo cuyos resultados y logros no pueden ser entendidos mediante indicadores cuantitativos solamente sino que requieren análisis cualitativos más profundos y contextuales del proceso de desarrollo.

El Mapeo de Alcances es una metodología dinámica que está siendo puesta a prueba tanto en el plano de proyectos y de programas, como en el de organizaciones. *“Mapeo de Alcances: Incorporando Aprendizaje y Reflexión en Programas de Desarrollo”*, por Sarah Earl, Fred Carden, y Terry Smutylo, se publicó en inglés en octubre de 2001, y aparecerá en francés y español en 2002. El trabajo explica los diferentes pasos de esta metodología y ofrece información detallada para el diseño de los talleres, incluyendo hojas de trabajo y ejemplos. El Mapeo de Alcances es un trabajo en curso por lo que nos gustaría conocer sus comentarios y sugerencias.