

# Mapeo de Alcances + Equidad, Género y Justicia Social

A mejorar el Mapeo de Alcances para  
impulsar cambio transformacional  
Septiembre 2023

## RESUMEN



Este artículo de reflexión fue escrito para ayudar a los profesionales a considerar cómo Mapeo de Alcances (MA)+ pueda mejorar su práctica de usar MA agregando principios, conceptos básicos y prácticas de orientación, herramientas y marcos relacionados con la equidad, el género y el cambio social. Encontrará que MA + llama la atención sobre los cambios de comportamiento transformadores y el codiseño inclusivo de procesos que pueden alterar el status quo / la colonización para avanzar en el bienestar humano y ecológico.

### **MA+ introduce un nuevo concepto central en MA.**

MA+ equidad, género y justicia social hace un llamado a los profesionales para que comprendan mejor los contextos y sistemas cambiantes en los que están trabajando, y en cada paso del proceso de codiseño intencional, para aprender, reconocer y atender las dinámicas e inequidades de poder. El enfoque OM+, además de los cuatro conceptos básicos de OM, agrega un quinto concepto esencial para identificar y abordar los comportamientos humanos que se relacionan con el poder, el privilegio y las desigualdades.

### **MA+ introduce principios accionables como adaptaciones de los principios fundamentales de MA.**

El mapeo de resultados se basa en tres principios fundamentales y OM + presenta ideas para adaptar estos principios para hacerlos accionables para apoyar el cambio transformador, que incluyen:

1. Las personas merecedoras de equidad en situaciones marginadas contribuirán a su propio bienestar cuando tengan el conocimiento, las habilidades y el poder para contribuir e influir en la toma de decisiones.
2. Los cambios sociales, políticos y de sistemas equitativos dependen de cambios transformadores en el comportamiento humano.
3. Las mejoras sostenidas en la vida o los entornos de las personas dependen de relaciones auténticas entre diversas personas, grupos e instituciones (los actores) en los sistemas.

## Índice

Introducción .....	4
¿Qué es el MA+ y por qué es importante? .....	5
¿Cuál ha sido el camino hacia el MA+? .....	8
¿Qué aporta el MA + al MA? .....	10
Los principios del Mapeo de Alcances son accionables en el MA+ .....	11
Los conceptos fundamentales del mapeo de alcance se amplían en el MA+ .....	14
Prácticas que apoyan el cambio transformacional en el MA y MA+ .....	15
Llevar el OM+ a la práctica, ¿qué sigue? .....	18

## Agradecimientos

Este artículo fue escrito por Heidi Schaeffer y Sonal Zaveri. Nos gustaría agradecer a los administradores de la comunidad de aprendizaje de mapeo de resultados y, especialmente, a Veera Blomster (Finlandia), Glowen Kyei-Mensah (Ghana) y Simon Hearn (Reino Unido) por su apoyo continuo a MA +. También queremos reconocer a los muchos miembros de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances que dieron un paso adelante para participar en este viaje a través de encuestas iniciales.

Estamos agradecidos por las conversaciones con: Sushila Nepali, Nepal, Rita Dey, India, Deborah Simpson, Canadá, Monique Soesman, Países Bajos, Kanchan Lama, Nepal, Kaia Ambrose, Canadá, Julius Nyangaga Kenia y Endah Nirarita, Indonesia.

Un grupo de investigación y colaboración que incluye a Julius Nyangaga, Kaia Ambrose, Nidal Karim, Sarah Earl, Mariam Smith, Florence Etta, Richard Smith y Simon Hearn participó en un taller o proporcionó comentarios escritos sobre nuestras ideas en 2022. Y finalmente, gracias a los voluntarios que ayudaron con el proceso de traducción, incluidos Anne-Pierre Mingelbier (Bélgica) y Ana López (Guatemala).

---

Este informe es publicado por la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances, una red global abierta establecida en 2006 y gobernada por una junta de representantes voluntarios.

Esta obra tiene licencia Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0.

Foto de portada de Pavlos Vaenas en Unsplash

# Introducción

Este documento introduce el MA+, un nuevo enfoque para consideración y uso del mapeo de alcances (MA) como apoyo al cambio transformacional con un enfoque de inclusión y liderazgo por la Equidad, el Género y la Justicia Social.

Este texto fue redactado por dos especialistas en Mapeo de Alcances Heidi Schaeffer y Sonal Zaveri, contando con apoyo de los encargados de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances (OMLC). Este esfuerzo conjunto está en constante evolución gracias a la participación de personas que trabajan por y evalúan procesos de cambio social y ambiental en diferentes partes del mundo.

## **FUNDAMENTOS DE MA**

*El mapeo de alcances es un acercamiento de teoría de cambio que centra la atención en los **actores** (individuos u organizaciones) y su cambio **de comportamiento**. Les ayuda a definir sus alcances como cambios de comportamiento, de relaciones o de acciones de los actores con quienes trabajan de forma directa. Ofrece un marco para monitorear los cambios de comportamiento observados a lo largo del proyecto, y para documentar estos alcances. El MA fue desarrollado en Canadá a finales de los años noventa por el Centro Internacional de Investigación de Desarrollo y desde 2006 ha contado con el apoyo de una red virtual de usuarios de MA, conocida como la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances. Puesto que es un enfoque en constante evolución.*

## **CAMBIO TRANSFORMACIONAL EN EL MAPEO DE ALCANCES**

*El documento más reciente de la CAMA describe el cambio transformacional en el mapeo de alcances como el crecimiento de equipos y organizaciones inclusivas, así como el desarrollo de iniciativas de colaboración que alterarán el status quo con el fin de influir en el bienestar social y ambiental. Esto implica tomar decisiones claras sobre quién está incluido y centrado. Implica enfocarse en alianzas crecientes con personas y grupos en situaciones de marginación.<sup>1</sup>*

En este documento les presentamos un breve resumen de MA+. Ofrecemos una introducción a lo que se trata, y explicamos lo que esto aporta al MA. Asimismo, explicamos los planes que se tiene para continuar con el aprendizaje y para crear una guía práctica y otros recursos sobre el MA+. Nuestro deseo es fomentar y apoyar conversaciones entre los distintos usuarios de Mapeo de Alcances y Cosecha de Alcances en diferentes partes del mundo con respecto a aplicaciones, adaptaciones y lineamientos útiles sobre prácticas que apoyan un cambio transformacional basado en la equidad y complejidad.

---

<sup>1</sup> [20 años de Mapeo de Alcances: Prácticas evolutivas para el cambio transformacional - Ver el recurso - Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances](#)

## ¿Qué es el MA+ y por qué es importante?

El MA+ fue desarrollado para apoyar a los usuarios de MA que buscan incluir o desarrollar de una mejor forma elementos importantes sobre equidad, género y justicia social como parte de su enfoque. El pensamiento y la práctica de MA+ han evolucionado en los últimos siete años, para proporcionar una dirección práctica para incorporar al Mapeo de Alcances los conceptos básicos de la práctica de transformación de género<sup>2</sup> y el diseño conjunto y evaluación enfocados en la equidad.

El MA no puede ser utilizado para apoyar al cambio transformacional, como se define arriba, sin antes reconocer y abordar el tema del poder como un concepto primordial, y sin colocar al poder y privilegio en los procesos de cambio participativos al centro de nuestra labor de cambio transformacional. Por lo tanto, el MA+ adopta principios, conceptos fundamentales y prácticas orientadoras del MA y las adapta y adiciona en la medida de lo necesario para la planeación, el seguimiento y la evaluación de cambios transformativos basados en la equidad y complejidad.

El impulso del cambio transformacional y su evaluación ha aumentado de forma drástica en la última década, motivado por el cambio climático, las desigualdades sociales y el fuerte clamor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por ‘no dejar a nadie atrás’<sup>3</sup>. El MA+ fue desarrollado para responder al desafío de desarrollar el cambio transformacional, tomando como base el trabajo previo realizado en la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances (OMLC).

A medida que el mundo emerge de la pandemia del Covid-19, los encargados de proyectos y programas, evaluadores, y comisionadas de evaluación, se enfrentan a la necesidad de reflexionar sobre sus valores fundamentales, el objetivo de los programas de desarrollo financiados por organizaciones internacionales y evaluaciones, y las personas que estos benefician. La pandemia, y las respuestas actuales a la misma, han puesto de manifiesto las desigualdades y el impacto desproporcionado sobre las personas en situaciones vulnerables (ej., abuso doméstico), la población pobre urbana (ej., sin acceso al entorno natural) y hogares de bajos ingresos/baja conectividad (ej., acceso limitado o nulo a la educación en línea).

---

<sup>2</sup> La transformación de género se refiere al proceso fundamental e integral de cuestionar las actuales normas de género, las relaciones de poder y las estructuras sociales para alcanzar la igualdad y justicia de género. Requiere abordar las causas de raíz que dan lugar a la desigualdad de género y trabajar con miras a empoderar a todos los géneros. La transformación de género pretende desintegrar los sistemas patriarcales y promover la inclusión, la diversidad y el reconocimiento del espectro completo de identidades y expresiones de género.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la transformación de género es “un proceso de cambio en las normas, instituciones y prácticas que deriva en alcances de género más equitativos y mejora el bienestar de todas las personas.” Resalta la necesidad de un cambio sistémico a largo plazo que permita la creación de una sociedad en donde la igualdad de género esté ya integrada en todos los aspectos de la vida.

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). Estrategia de Igualdad de Género 2018-2021. Fuente <https://www.undp.org/publications/gender-equality-strategy-2018-2021>

<sup>3</sup> [Toma medidas en pro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#)

Algunos sucesos previos a la pandemia habían generado conciencia sobre las desigualdades, incluyendo la violencia de género, el racismo contra la población negra o indígena, y los crímenes de odio y opresión contra personas 2SLGBTQ+<sup>4</sup>.

Algunos temas destacados incluyen el movimiento #MeToo en Occidente que se volvió viral en 2017, lo que llevó a mujeres de todo el mundo a compartir públicamente sus experiencias de agresión sexual y acoso sexual. El movimiento Black Lives Matter para poner fin a la supremacía blanca cobró impulso después del asesinato de George Floyd en mayo de 2020, el cual se agravó por la indignación pública en 2021, cuando cientos, y desde entonces miles, de tumbas de niños indígenas fueron y han sido descubiertas en escuelas de zonas residenciales en territorio canadiense. Estos sucesos aportan mayor claridad a los profesionales en América del Norte, para determinar hasta qué punto sus prácticas son equitativas, justas y transformacionales.

A la vez, el Sur Global ha sido testigo de protestas y movimientos en contra de distintas formas de desigualdad, de injusticias sociales, privación del derecho a la tierra de la población indígena, violencia de género y discriminación religiosa. Existen protestas a nivel mundial en contra de leyes antiaborto. El movimiento del 2020 “Ni Una Menos” en América Latina luchó en contra de la violencia de género. Otros ejemplos contra las prácticas desiguales e injustas de los gobiernos incluyen las protestas de los agricultores en la India, las protestas chilenas por la equidad social y el movimiento indígena por los derechos territoriales en Brasil.

De igual forma, el Sur Global ha sido afectado por la colonización y la falta de localización. Por ejemplo, las cadenas globales de suministro continúan explotando la mano de obra con salarios bajos, largas jornadas laborales y condiciones de trabajo poco seguras. Las industrias de extracción, explotan los recursos naturales del Sur Global en territorios como el bosque Amazónico en Brasil y la región del delta de Nigeria, por nombrar algunas. Estas protestas pueden presentarse como una resistencia en contra del imperialismo cultural o la exigencia por el reconocimiento y la preservación de las culturas y tradiciones locales. Algunos ejemplos incluyen protestas contra la mercantilización de símbolos culturales indígenas o conocimientos tradicionales por parte del Norte Global. En general, destacan la necesidad urgente de descolonización, localización, cambio social, gobernanza equitativa y respeto por los derechos humanos en el Sur Global.

---

<sup>4</sup> Dos Espíritus, Lesbiana, Gay, Bisexual, Trans, Queer y Cuestionándose



Cónclave de Evaluación, “Equidad y transformación: evaluación en tiempos desafiantes” en Nueva Delhi, India

## Planificación, seguimiento y evaluación transformacional de género y equidad

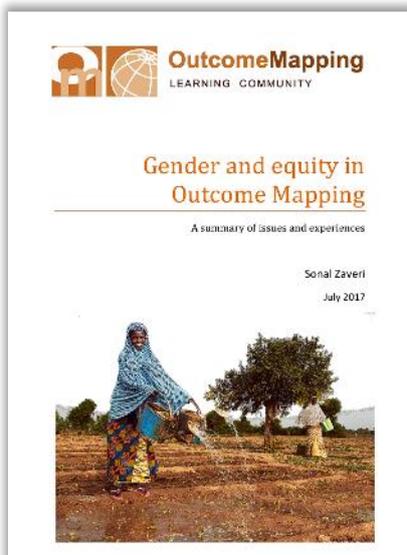
Al ser modelos sociales históricos, el género, la equidad y la inclusión están evolucionando y cambiando de forma constante. Las metodologías de planeación, seguimiento y evaluación en las intervenciones deben evolucionar a la par. Si bien los modelos sociales son diseñados por las instituciones de la familia, la comunidad, la religión, el mercado y el estado, es posible transformarlos de forma consciente al modificar nuestras creencias, nuestros valores, nuestros modelos mentales y nuestras conductas. Los especialistas en cambio social y ambiental juegan un papel importante en facilitar ese cambio. El MA+ ofrece apoyo para explorar distintas maneras de abordar las barreras de género y equidad que limitan el acceso igualitario a oportunidades y recursos, violando así la realización plena de los derechos de las mujeres y personas marginadas.

El MA+ apoyará a aquellas personas que adopten la posición de que, para abordar el género y la equidad, debemos ser transformadores, cuestionar las normas, estructuras y sistemas desiguales que, a sabiendas o no, han perpetuado las desigualdades. ***Por lo tanto, describimos el uso del MA+ como un proceso de diseño conjunto/planificación, seguimiento y evaluación transformativo de género y equidad, que acepta la diversidad, la inclusión y la participación comunitaria.***

## Reflexión sobre el término 'transformacional' en el campo de la evaluación desde Sonal Zaveri

*El campo de la evaluación, en respuesta a la necesidad de un mundo más equitativo y socialmente justo, utiliza muchos términos tales como evaluación democrática, evaluación equitativa, evaluación culturalmente sensible, evaluación con enfoque de derechos y evaluación inclusiva. Con el MA+ evitamos entrar en debate sobre estos enfoques y usamos el término 'transformacional', ya que creemos que todo cambio es posible siempre y cuando abordemos los temas de poder y los factores que lo sustentan. También reconocemos que el "cambio transformacional" debe ocurrir al nivel individual, de grupo, de comunidad, de institución y de un sistema más amplio para poder ser considerado sostenible.*

## ¿Cuál ha sido el camino hacia el MA+?



El MA inició a finales de la década de los noventa con énfasis central en evaluar alcances como un cambio de comportamiento centrado en los actores. El género y la equidad no se contemplaban de forma explícita en el diseño de MA.

En 2017, Sonal Zaveri realizó una primera Encuesta de Mapeo de Alcances de Género y Equidad con la pregunta "¿Qué le ha parecido más útil o difícil al usar el MA en cuestiones de género e inclusión social?" Algunos de los encuestados compartieron parte de su trabajo relacionado con género y equidad, y muchos más deseaban saber cómo incorporar la metodología en el diseño y la evaluación de su programa. Se observó que los usuarios del MA querían adquirir habilidades de análisis de género y definición para lograr un cambio que

fuera inclusivo, equitativo y justo. Las recomendaciones del documento de 2017 pedían recursos para incorporar una perspectiva de género y equidad en el MA y desarrollar la capacidad para hacerlo, con énfasis específico en la tutoría de los usuarios del OM.

En 2019, los encargados de OMLC respondieron realizando una encuesta centrada en la aparición de "Principios y Prácticas para la Equidad y el Género", con el objetivo de fortalecer la capacidad de incorporar ideas y prácticas innovadoras en el MA. Más de sesenta usuarios de MA en treinta y siete países contestaron la encuesta. La encuesta exploró la forma en que el Mapeo de Alcances y la Cosecha de Alcances se están actualizando con base en un enfoque de equidad y/o transformación de género. La encuesta fue diseñada para ayudarnos a entender lo que estaba sucediendo con las iniciativas de mapeo de alcance dirigidas a la equidad y la inclusión. Esto incluía la forma en que se elegían los socios, el modo de mapear el poder, y cómo se determinaban las preguntas de evaluación de una manera consciente de la equidad.

Los resultados de la encuesta se compartieron con OMLC a través del webinar, '[Evolución de MA para Procesos de Cambio Enfocados en la Equidad y Transformación de Género](#)' en 2020. Los hallazgos se utilizaron para preparar el documento titulado "Veinte años de Mapeo de Alcances: Prácticas Evolutivas para el Cambio Transformacional", publicado en 2021. En particular, los encargados de OMLC se basaron en los ejemplos de adaptación de MA para las Prácticas de Evaluación Transformacionales de Género y/o de Equidad, con el fin de desarrollar un conjunto de prácticas orientadoras para apoyar el cambio transformacional utilizando el MA, que se revisan en este documento.

En 2021, los Encargados de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances apoyaron a Heidi Schaeffer y Sonal Zaveri en la creación de un recurso práctico para fortalecer las capacidades en el OMLC con el fin de incorporar la equidad y el género en el pensamiento y la práctica de cambio transformacional en el mapeo de alcances. A inicios de 2022, se llevó a cabo un taller para comprobar esas ideas y para recibir retroalimentación sobre los nuevos recursos para fortalecer la equidad, el género y la justicia social en el MA, ahora conocido como el MA+.

A lo largo de los años, el MA ha demostrado su enfoque dinámico orientado al aprendizaje, el cual se ha fortalecido y adaptado a través de ciclos de retroalimentación y aprendizaje generado por los especialistas del cambio social y ambiental. Las dos encuestas dirigidas por los usuarios, el documento de posición que celebra los veinte años de MA y el enfoque continuo de participación de la comunidad para desarrollar el MA+ son testimonio de ello.

Hubo dos capacitaciones piloto de MA+ a fines de 2022, incluso en el Cónclave de Evaluación 'Equidad y Transformación: Evaluación en Tiempos Difíciles' en Nueva Delhi, India y en la 'Escuela de Invierno para el Mapeo de Alcances y Cosecha de Alcances para el Cambio Transformacional' en Bruselas, Bélgica.



*Mapeo y Cosecha de Alcances para el Cambio Transformador, Escuela de Invierno. En Bruselas, Bélgica*

## ¿Qué aporta el MA + al MA?

Las principales aportaciones del MA+ son la inclusión del poder como un concepto fundamental en el MA, y las prácticas orientadoras para un enfoque de cambio transformacional que sea consciente en poder y privilegios. Lo anterior se refiere al cambio transformacional que incluye cambios de conducta (acciones, interacciones, relaciones y políticas) relacionadas con el acceso al poder y a los recursos. Esto comprende cambios que desafían los sesgos dominantes y dan prioridad a la inclusión de perspectivas y experiencias de actores sin poder visible. El MA+ replantea los tres principios fundamentales del MA para que sean suficientemente específicos para ser aplicados por usuarios centrados en el trabajo de cambio transformacional. El MA+ es un enfoque para el cambio transformacional que requiere se agregue un nuevo concepto fundamental al enfoque OM, es decir, el requisito de reconocer y abordar las dinámicas de poder y las desigualdades. Cuando nos referimos a género, equidad, opresión y justicia social, la inclusión en las relaciones y dinámicas de poder son fundamentales.

Si bien el MA+ es particularmente útil para programas que aceptan la complejidad y abordan de forma explícita el género y las desigualdades, también se puede utilizar en el diseño conjunto y la evaluación de programas que pueden ser neutrales en cuanto al género pero que buscan un cambio sistémico, como el clima o la consolidación de la paz, los cuales en su diseño no abordan específicamente el género y la equidad. En algunos casos, el MA+ se puede utilizar en una versión "ligera", con pasos y principios que sean lo más aplicables o factibles para el contexto del diseño o evaluación de cada programa particular. En los casos de programas que no abordan de manera explícita el género y las desigualdades, es muy probable que un usuario del MA tenga que negociar con los financiadores o los comisionados de evaluación para que se incluyan algunos aspectos del MA+.

## **DEFINICIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO, ANTI-OPRESIÓN E INTERSECCIONALIDAD**

*La igualdad de género requiere que tanto mujeres, hombres y personas de diversas identidades de género disfruten de manera igualitaria los bienes, oportunidades, recursos y recompensas valorados socialmente. Cuando existe una desigualdad de género, por lo general son las mujeres e identidades de género marginadas las que están en desventaja. Por otra parte, la equidad de género es el proceso de ser justo con mujeres y hombres, mismo que facilita estrategias y medidas para compensar las desventajas históricas y sociales. La equidad de género permite nivelar las desigualdades en el campo de juego y empodera a las mujeres y a otras personas que están en desventaja; por lo tanto, se vuelve esencial para lograr una verdadera igualdad.*

*La anti-opresión reconoce la existencia de opresión en nuestra sociedad/espacio. Su objetivo es mitigar los efectos de la opresión, y con eso nivelar los desequilibrios de poder que existen entre las personas. Algunos ejemplos de opresión son el sexismo, el capacitismo, el colonialismo, la discriminación por edad y otros 'ismos' similares según el contexto. La justicia social respeta los derechos de todas las personas y busca soluciones a la desigualdad.*

*La interseccionalidad es fundamental para entender las desigualdades de género. La interseccionalidad nos permite entender y responder a las múltiples y diversas formas en que la identidad social y el estatus de una persona se cruzan con la experiencia de la opresión y el privilegio. Nos ayuda a ir más allá de las generalizaciones de "mujeres" o "indígenas" para explorar las complejas y diversas fuentes de privilegio y subordinación, y ponen en evidencia las formas en que la raza, la clase, el género, el colonialismo, la edad, la discapacidad, y otros factores de discriminación contribuyen a que se experimente opresión.*

## **Los principios del Mapeo de Alcances son accionables en el MA+**

El MA+ se alinea a los mismos tres principios inherentes del MA.

1. Las personas contribuyen a su propio bienestar.
2. Los cambios sociales, políticos y de sistemas dependen de cambios en la conducta humana.
3. Las mejoras sostenidas en las vidas o los entornos de las personas dependen de las relaciones.

Mientras estos principios siguen siendo fundamentales, el MA+ define cada principio a través de la equidad, el género y la justicia social y hace que los principios sean accionables.

Tabla que compara los principios de MA con los principios adaptados de MA+

Principios de MA	Principios adaptados accionables de MA+
<p>Las personas contribuyen a su propio bienestar.</p>	<p><b>Las personas merecedoras de equidad contribuirán a su propio bienestar cuando tengan el conocimiento y las habilidades para contribuir, influir y tomar decisiones.</b></p> <p>Nota: Este principio reconoce que las personas contribuyen a su propio bienestar cuando tienen el espacio y pueden influir en las intervenciones. Defender relaciones equitativas e inclusivas entre personas y grupos diversos en los sistemas en los que viven y trabajan fortalecerá la igualdad de acceso al poder y los recursos. Lo anterior puede conducir a un cambio propio (sostenible y continuo).</p>
<p>Los cambios en la sociedad, las políticas y los sistemas dependen de cambios en la conducta humana.</p>	<p><b>Los cambios equitativos en la sociedad, en las políticas y en los sistemas dependen de cambios transformacionales en la conducta humana.</b></p> <p>Nota: Este principio reconoce la necesidad de un cambio conductual transformacional. Los cambios equitativos en la sociedad, en las políticas y en los sistemas desafiarán los sistemas sociales, culturales y políticos integrados que han sido determinados históricamente por el poder y el privilegio. Dependerán de los cambios transformacionales en la conducta humana.</p>
<p>Las mejoras sostenidas en las vidas o los entornos de las personas dependen de las relaciones.</p>	<p><b>Las mejoras sostenidas en las vidas o los entornos de las personas dependen de relaciones auténticas entre personas, grupos e instituciones diversas (los actores) en los sistemas.</b></p> <p>Nota: Este principio reconoce la necesidad de tener relaciones equitativas, inclusivas y auténticas aunadas a diversas acciones colaborativas. Las mejoras sostenidas también requieren acciones intencionales en diversos grupos y sistemas en múltiples niveles. Se requiere de acciones colaborativas e inclusivas que promuevan y fortalezcan las mejoras estructurales, relacionados de poder y equidad, en las vidas y los entornos de las personas.</p>

El primer principio de MA se basa en la idea de que cuando las personas contribuyen a su propio bienestar, se adueñan del cambio y de la continuidad del cambio. El MA+ interpreta este principio al definir quiénes son esas personas. Se trata de grupos e individuos merecedores de equidad, y reconocemos que estos grupos de personas por lo general son aquellos que tienen el menor poder

para contribuir e influir en el cambio y la toma de decisiones. Los grupos merecedores de equidad<sup>5</sup> por lo general son los más afectados por intervenciones de desarrollo. Las personas contribuirán a su propio bienestar, en especial cuando cuenten con los conocimientos y las herramientas necesarias para influir y tomar decisiones. También necesitan tener un lugar en la mesa para influir en intervenciones. El primer principio de MA, que se define en la práctica de equidad, género y justicia social de MA+, indica que los profesionales en cooperación de desarrollo y evaluadores deben valorar e incluir de forma activa y transparente las diversas experiencias vividas y la experiencia de contexto.

El MA+ interpreta el segundo principio de MA - que los cambios en la sociedad, las políticas y los sistemas dependen de cambios en la conducta humana - al enfocarse en cambios en los sistemas que describan los cambios transformacionales en la conducta humana. Estos son cambios de comportamiento transformacionales que desafían los complejos sistemas sociales, culturales y políticos arraigados, los cuales históricamente están definidos por el poder y el privilegio. Reconocer y abordar las conductas humanas que transforman el poder y el privilegio es un concepto central de MA+, el cual analizamos en la siguiente sección.

Con el tercer principio de MA, el MA+ nos invita a centrarnos en las mejoras sostenidas como mejoras estructurales en las vidas y entornos de las personas, que dependen de relaciones equitativas e inclusivas. Sin embargo, las mejoras estructurales requieren de más que tan sólo relaciones. Requieren de relaciones equitativas e inclusivas entre diferentes personas y grupos en los sistemas en los que viven y trabajan. Estos son los tipos de relaciones que fortalecen el acceso equitativo al poder y a los recursos y pueden conducir a mejoras estructurales sostenidas en la vida y el entorno de las personas.

El tercer principio en acción requiere que diseñemos en conjunto acciones intencionales, inclusivas y colaborativas, y que construyamos relaciones equitativas, inclusivas y auténticas entre diversos grupos que trabajen de múltiples maneras en diferentes niveles. En otras palabras, las mejoras sostenidas en las vidas o los entornos de las personas dependen de relaciones equitativas, inclusivas y auténticas, trabajando en varios niveles y abarcando diferentes sistemas con acciones colaborativas.

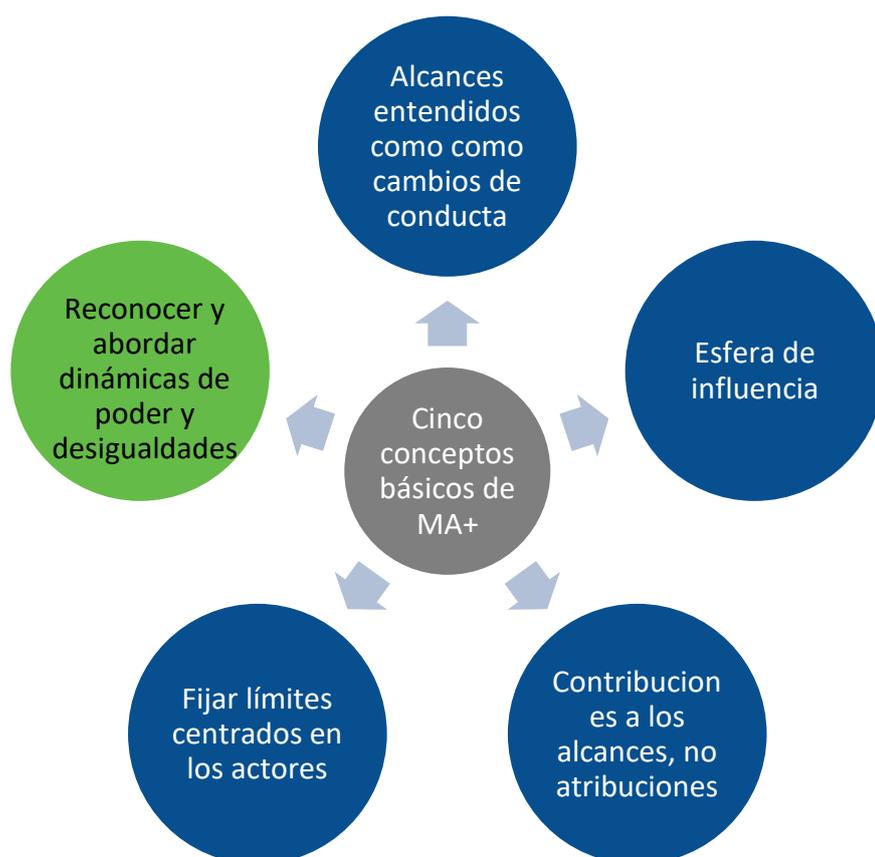
---

<sup>5</sup> El término "grupos merecedores de equidad" se usa a menudo en discusiones relacionadas con la justicia social, la diversidad y la inclusión. Se refiere a individuos o comunidades que históricamente han enfrentado discriminación sistémica, marginación o desventajas basadas en diversos factores como raza, etnia, género, orientación sexual, discapacidad, estatus socioeconómico y más. Se considera que estos grupos merecen equidad y justicia para rectificar las desigualdades pasadas y actuales.

## Los conceptos fundamentales del mapeo de alcance se amplían en el MA+

A continuación, exploramos de forma breve los conceptos fundamentales de MA. Estos son importantes porque los pasos de MA pueden ser modificados y utilizados en partes y sin incluir todos los pasos, o en cualquier orden, según el contexto. Sin embargo, los conceptos fundamentales permanecen y son la base esencial si están utilizando un enfoque de MA. El MA+ añade un quinto concepto fundamental para el MA, el requisito de reconocer y abordar el poder dentro de las estructuras y los sistemas de exclusión. El MA+ reconoce de manera explícita la necesidad de aprender sobre las dinámicas de poder y sobre cómo hacer crecer la inclusión y el liderazgo auténticos entre personas y grupos que merecen equidad.

Con este quinto concepto fundamental, el MA+ nos ayuda a definir conductas que en verdad sean transformacionales. Estas incluyen los desequilibrios de poder subyacentes y las prácticas que desafían normas, estructuras y sistemas desiguales que, conocidos o desconocidos, han perpetuado desigualdades. El matiz de MA+, en comparación con el MA, es que los cambios de conducta son más explícitos con respecto al acceso al poder y los recursos, se desafían los sesgos dominantes y se incluyen perspectivas y experiencias de los actores sin poder visible.



## Prácticas que apoyan el cambio transformacional en el MA y MA+

El mapeo de alcances tiene cinco prácticas orientadoras que se recomienda para fortalecer el enfoque que apoya el cambio transformacional. La principal diferencia de MA+ es la inclusión de la auto reflexión crítica sobre el poder y el privilegio, con lo cual se asigna responsabilidad en la organización, extendiéndose a los socios, para este tipo específico de práctica.

La siguiente tabla muestra cómo aplicar sus prácticas de MA para apoyar los esfuerzos de cambio transformacional a nivel más profundo con el MA+. El MA+ ofrece coherencia y da visibilidad a la naturaleza doble del cambio transformacional. Si las prácticas orientadoras de MA+ pretenden impulsar un cambio transformacional, estas deberán incluir nuestra práctica reflexiva como usuarios, junto con el aprendizaje sobre nuestros modelos mentales, sesgos y privilegios, como elemento fundamental de todas nuestras relaciones.

*Reflexión sobre OM+ para apoyar el aprendizaje sobre el poder y el privilegio, por Heidi Schaeffer.*

*El trabajo de equidad, género y justicia social es relacional, valiente y transgeneracional. Todos tenemos prejuicios conscientes y muchos de nosotros tenemos privilegios no examinados.*

*Esto requiere un aprendizaje continuo para reconocer y abordar los desequilibrios de poder y crear responsabilidad para trabajar de manera inclusiva y antiopresiva. La adopción de principios, conceptos y prácticas rectoras de OM + es una forma de apoyar aún más a los profesionales con métodos descolonizados, antiopresivos y transformadores de género para trabajar con grupos y comunidades.*

Tabla: Prácticas orientadoras para el cambio transformador

Prácticas orientadoras de MA para apoyar el cambio transformacional	Prácticas orientadoras de MA+ adaptadas para apoyar el cambio transformacional
1. Facilitar procesos de cambio participativos centrados en la inclusión y la equidad.	1. Ubicar al poder y el privilegio en los procesos de cambio participativos como punto central de su trabajo.
2. Asumir la responsabilidad de aprender a nivel individual, de equipo y de organización.	2. Asumir la responsabilidad de priorizar el aprendizaje sobre poder y privilegio a nivel individual, de equipo y de organización.
3. Desarrollar una visión del sistema compleja y adaptativa, y aceptar la incertidumbre y la experimentación.	Desarrollar una visión del sistema compleja adaptativa, y aceptar la incertidumbre, el aprendizaje continuo, la adaptación y la experimentación.

4. Comprometerse con construcción iterativas de análisis colectiva con razonamiento inductivo y basado en datos	4. Comprometerse con la construcción colaborativa de análisis centrada en el género y la equidad, utilizando evidencia.
5. Liderar con base en el contexto y combinar el mapeo de alcances con otros métodos y enfoques según sea necesario.	5. Liderar con base en el contexto y combinar el mapeo de alcances con otros enfoques/marcos centrados en el género, la equidad y la justicia social, según sea necesario.

## Compromiso de OM+ hacia relaciones auténticas con socios directos marginados

En el MA+ miramos más de cerca a nuestros socios directos a través del lente de poder formal e informal. Nos esforzamos por incluir a los socios directos más afectados por el proyecto. Puede ser fácil dejar de lado a los más vulnerables debido a que quizá sean los menos visibles. En el MA+ abordamos las vulnerabilidades interseccionales utilizando un enfoque de género y equidad para incluir a los más vulnerables en definir los cambios que esperan ver y explorar juntos, la forma de hacerlos realidad. Ya sea que el proyecto sea o no explícitamente sobre género y equidad, el MA+ sugiere asegurarse de que todos los socios directos relevantes sean considerados durante la etapa de diseño conjunto intencional. Quizá esto no sea posible al comienzo del proyecto, pero con el tiempo se debe considerar un proceso para revisar quiénes son los socios directos, a quienes representan y quiénes quedan fuera.

Una vez hecho esto, será posible, con un compromiso continuo, construir relaciones auténticas de confianza que puedan incluir el liderazgo de socios directos marginados en el diseño conjunto y la adaptación del proyecto iterativos.

## MA+ en fase previa a la planificación para el análisis de contexto/partes interesadas y actores poderosos

Los siete pasos de diseño intencional del mapeo de alcances están pensados para ser dinámicos y adaptados continuamente a través de la reflexión y el aprendizaje. Una adaptación importante de MA+ es dar mayor importancia y definición a cualquier fase previa a la planeación, previo al diseño intencional de proyectos y programas. Esta fase previa a la planeación es esencial para un enfoque de MA+. Es la base de un diseño conjunto consciente de complejidad y basado en la equidad. Incluye análisis del contexto y de poder de las partes interesadas sobre género e inequidades interseccionales. También se recomienda que dicho análisis de poder se utilice periódicamente durante la vida del proyecto o programa, ya que las estructuras de poder son dinámicas y es necesario comprender continuamente el contexto y los sistemas en los que interactúan los diversos actores.

Debido a que las desigualdades tienen sus raíces en los desequilibrios estructurales, es importante identificar el alcance del poder y la influencia de diferentes actores. Esta fase de planificación previa permitirá identificar lo que el MA+ denomina como “**actores poderosos**”. Asimismo, el mapeo de poder de las partes interesadas es fundamental para identificar a los socios directos con poca voz y

poder. Será necesario involucrar a algunos actores poderosos (con poder formal o informal)<sup>6</sup> debido a su influencia sobre las partes interesadas con poca voz y poder. El MA+ amplía el MA para incluir a diferentes actores y sus interrelaciones, así como para valorar múltiples perspectivas (**de aquellos que son privilegiados y de los que no lo son**).

Esta nueva categoría de partes interesadas comprende a los poseedores de poder formales e informales, como son instituciones, organizaciones de prestación de servicios o líderes comunitarios, cuyas acciones pueden ser fundamentales para el éxito de los cambios de comportamiento de los socios directos. Un ejemplo sería un líder religioso que apoya o no la educación para las niñas. Es posible que no sean los socios directos o actores directos del proyecto con quien tengamos una relación. Son un subconjunto de actores estratégicos, y siempre se incluyen hasta cierto punto cuando tienen un papel fundamental que contribuya a los alcances deseados y señales de progreso de los socios directos que merecen equidad.

El MA+ identifica a actores poderosos que pueden convertirse en aliados que a su vez pueden influir en o crear un entorno propicio para las personas y comunidades en situación de vulnerabilidad. También se identifican actores poderosos que posiblemente puedan sabotear y crear un entorno no tan propicio. Por ejemplo, los movimientos de empoderamiento de la mujer generalmente se han enfrentado a reacciones agresivas de actores mucho más poderosos, como son líderes religiosos o comunitarios que representan el patriarcado, o personas en posiciones de poder y privilegio. Los actores poderosos que sean aliados son partes interesadas importantes para el éxito del proyecto y pueden tener un poder tanto formal como informal que impacte de forma positiva los resultados para los socios directos. Ese tipo de aliados beneficia al proyecto al construir buenas relaciones de trabajo. Pero los actores poderosos que no sean aliados pueden ser fuente de riesgo y reacciones violentas, y requerirán de seguimiento y una gestión cuidadosa. Este subconjunto de actores poderosos, identificado a través de un análisis de poder de las partes interesadas, podría ser uno de los socios estratégicos o podría ser una parte interesada que se encuentre al margen de los socios directos pero que tenga cierto grado de poder sobre su comportamiento.



---

<sup>6</sup> Por lo general, el poder formal es visible y la parte interesada tiene una posición de poder. El poder informal u oculto incluye a partes interesadas que a menudo operan tras bambalinas para influir en los demás. Un ejemplo de ello podría ser el poder que tiene una suegra sobre los derechos de reproducción de su nuera. Otro ejemplo sería el poder de un anciano de un pueblo sobre su comunidad.

Es importante señalar que los actores poderosos, aunque no son el objetivo de las actividades del proyecto, tienen cierto poder e influencia para habilitar o inhabilitar los cambios en la conducta de los socios directos. Los actores poderosos pueden bloquear el acceso a servicios, actividades o algo peor. Pueden ser guardianes que actúen como intermediarios, controlando el acceso de un punto a otro. Los guardianes podrían desempeñar un papel positivo, asegurando el acceso a aquellos que son poderosos o que defienden nuestro trabajo. Los guardianes también pueden denegar el acceso a personas poderosas o podrían retrasar el acceso a los servicios. Pueden incluso ser causantes de reacciones adversas. En el MA+ desarrollamos señales de progreso respecto de “lo que no deseamos ver” para preparar estrategias que aborden tales cambios negativos. En el caso de actores poderosos que bloqueen el cambio o apoyen reacciones negativas, será necesario que el proyecto o programa siempre los haga partícipes de forma directa o indirecta para mitigar la situación que influya en el comportamiento de los socios directos vulnerables. Es esencial dar prioridad a la construcción de relaciones e influir en ellas en la medida de lo posible.

## Llevar el OM+ a la práctica, ¿qué sigue?



Hay un genuino deseo por encontrar caminos futuros hacia la equidad, el género y la justicia social. Esperamos que esta breve descripción general de MA+ despierte su interés por participar con nosotros en este viaje y a la vez aprender juntos cómo aplicar de forma práctica un enfoque de MA+ que sea parte de y complemento al OM.

Estamos buscando colaboradores para probar herramientas emergentes, recursos y preguntas orientadoras que apoyen la adopción de un enfoque de equidad, género y justicia social, y aprender sobre el poder y el privilegio como parte de la práctica del Mapeo de Alcances y la Cosecha de Alcances, para generar un cambio transformacional. Puede encontrar una colección inicial de recursos de apoyo aquí: <https://www.outcomemapping.ca/om-plus>.

### Siguientes pasos propuestos:

1. Involucrar en la conversación a los practicantes de MA y los evaluadores que se enfocan en la transformación de género y en la equidad.
2. Encontrar apoyo para la creación conjunto de una guía útil para que el género, la inclusión y la equidad se aborden de manera explícita y sistemática en los pasos comprobados de MA (el diseño conjunto intencional, el monitoreo de alcances y la planificación de evaluación)
3. Fortalecer la capacidad e invitar personas interesadas a continuar con los talleres y desarrollar el MA+ a través de un grupo facilitado de autoaprendizaje y aprendizaje activo.

Con este nuevo documento sobre MA+, nosotros los encargados de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances aspiramos a ampliar la colaboración e innovación con los agentes de cambio y con las redes internacionales de evaluadores centrandose en equidad y género, con enfoque en el cambio transformacional para la salud y el bienestar humano y del medio ambiente. Si esto le parece importante a usted o a su organización, el Mapeo de Alcances y la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances puede ser justo lo que necesita. Únase a la comunidad de aprendizaje y acompáñenos en este viaje de equidad, género y justicia social de MA+. Si le interesa unirse a un grupo de aprendizaje en acción sobre MA+, por favor escríbanos a: [om-plus@outcomemapping.ca](mailto:om-plus@outcomemapping.ca).



**OutcomeMapping**  
LEARNING COMMUNITY

[www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)