



**mapeo de
alcances**



mapeo de alcances

Incorporando aprendizaje y reflexión
en programas de desarrollo

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo

Primera edición en español, 2002
Libro Universitario Regional (LUR) y el Centro
Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá)
Traducción de la obra publicada por el Centro Internacional
de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá), 2001

Earl, Sarah

Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y
reflexión en programas de desarrollo / Sarah Earl,
Fred Carden, Terry Smutylo.– Cartago: LUR, 2002.

160 P.

Clasificación sugerida: 001.4

ISBN 0-88936-989-5

1. Investigaciones
2. Planificación
3. Evaluación
4. Mapeo de alcances
5. Seguimiento
6. Toma de decisiones

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta
publicación se puede reproducir, almacenar en sistema de
recuperación ni transmitir en forma alguna por medios
electrónicos, mecánicos, fotocopia o cualquier otro medio,
sin el previo permiso del Centro Internacional de
Investigaciones para el Desarrollo.

Libros CIID pretende producir publicaciones que no dañen
el medio ambiente. Todo el papel es reciclado además de
reciclable. Todas las tintas y los enlucidos son a base de
productos vegetales.

© Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
P.O. Box 8500, Ottawa, ON, Canadá K1G 3H9
(ISBN: 9968-801-12-7, en inglés)
Hecho el depósito de ley.
Impreso en Costa Rica.

Coeditores

Dirección General de Publicaciones
y Fomento Editorial, UNAM.
(México).

Editorial Tecnológica de Costa Rica.
(Costa Rica)

Universidad de Colima AC.
(México)

Dirección de Publicaciones
Universidad de los Andes.
(Mérida - Venezuela)

Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo.
(Argentina)

Editorial Universidad Estatal Paulista, UNESP.
(Brasil)

Universidad Latina.
(Costa Rica)

Participantes especiales



Contenido

Prólogo (por Michael Quinn Patton)	ix
Prefacio	xiii
Mapeo de alcances: La teoría	1
¿Qué es el mapeo de alcances?	1
Tres etapas en el mapeo de alcances	4
¿Por qué no se habla de impacto?	6
¿Cómo puede utilizarse el mapeo de alcances?	12
¿En qué difiere el mapeo de alcances de otros modelos de lógica?	15
¿Cuándo conviene recurrir al mapeo de alcances?	17
¿Le conviene a usted el mapeo de alcances?	17
Mapeo de alcances: El enfoque de tipo taller	21
El mapeo de alcances, paso a paso	21
Resultados del taller	23
¿Quién debe participar?	24
¿Quién debe actuar como facilitador?	26
Materiales para el taller	27
Métodos de presentación	27
Preparativos para el taller	28
Hacer un boceto histórico	29
Llegar a un entendimiento conjunto de la evaluación	31
Principios guía del CIID para la evaluación	33
Etapa 1: Diseño intencional	37
Introducción a la etapa 1	39
Paso 1: Describir la visión	39
Paso 2: Identificar la misión	43
Paso 3: Identificar los socios directos	47
Paso 4: Identificar los alcances deseados	53
<i>Hoja conceptual 1: Marco del programa</i>	58
Paso 5: Desarrollar señales de progreso graduadas	59
<i>Hoja conceptual 2: Señales de progreso</i>	66
Paso 6: Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado	67
<i>Hoja conceptual 3: Mapa de estrategias</i>	75

Paso 6:	Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado	67
	<i>Hoja conceptual 3: Mapa de estrategias</i>	75
Paso 7:	Articular prácticas de la organización	76
	<i>Hoja conceptual 4: Prácticas de la organización</i>	83
Etapa 2:	Seguimiento de alcances deseados	85
	Introducción a la etapa 2	86
	Seguimiento de tres procesos paralelos	87
	¿Es el mapeo de alcances un sistema apropiado para el seguimiento?	89
Paso 8:	Fijar prioridades para el seguimiento	93
	<i>Hoja de seguimiento 1: Plan de seguimiento</i>	97
Paso 9:	Desarrollar un diario de alcances	98
	<i>Hoja de seguimiento 2: Diario de alcances</i>	107
Paso 10:	Diseñar un diario de estrategias	109
	<i>Hoja de seguimiento 3: Diario de estrategias</i>	113
Paso 11:	Diseñar un diario de desempeño	114
	<i>Hoja de seguimiento 4: Diario de desempeño</i>	120
	<i>Hoja de seguimiento 5: Respuesta del programa</i>	122
	<i>Hoja de seguimiento 6: Repaso de la lógica del programa</i>	123
Etapa 3:	Planificación de la evaluación	125
	Introducción a la etapa 3	126
Paso 12:	Elaborar un plan de evaluación	126
	<i>Hoja de evaluación 1: Plan de evaluación</i>	137
Anexo A:	Modelo de un marco de diseño intencional	139
Anexo B:	Síntesis de los métodos de evaluación	145
Anexo C:	Glosario	149
Anexo D:	Términos en francés, inglés y español	153
Bibliografía		155
Los Autores		157
Las Editoriales		158

Prólogo

Imaginemos un mapa (...)que intentamos trazar de memoria, en lugar de consultar un atlas. Lo conforman puntos que se destacan, hilvanados entre sí por hilos multicolores de viajes transformadores. Contiene todo lo que hemos aprendido acerca de esa zona geográfica y revela la cuna de ese saber (...) Recordemos que este mapa es algo vivo, que sus trazos no son tales trazos, sino un tejido de relatos y narraciones que va multiplicando sus mallas, creciendo con cada experiencia, casi sin que nos demos cuenta. Le indica a cada persona su ubicación y su identidad con respecto a la tierra, y en momentos de estrés o desconcierto le da la orientación necesaria para seguir adelante. Todos llevamos mapas así dentro de nosotros, ya que somos seres que sienten y que piensan, y dependemos de ellos casi tan instintivamente como dependemos del lenguaje o del pensamiento (...) el paramos a pensar en este aspecto ecológico de nuestra identidad es parte de nuestra sabiduría.

– John Tallmadge, Meeting the Tree of Life (1997: IX)

Los mapas son guías cognitivas. Nos dicen dónde nos hallamos, nos ayudan a descifrar nuestra ubicación actual en relación con el lugar en que estuvimos anteriormente, y a planificar el lugar hacia donde vamos a dirigirnos. Por ende, resulta del todo procedente y apropiado que la Unidad de Evaluación del CIID haya escogido la metáfora del trazado de mapas, el “mapeo”, para guiar a los interesados en el desarrollo en su viaje a veces confuso y sin duda alarmante a lo largo del arriesgado territorio de los alcances.

El vocabulario puede ser desalentador: alcances, impactos, metas, objetivos, propósitos, misión y productos — y estos términos no son más que el principio. Las preguntas pueden ser abrumadoras. ¿En qué estriba la diferencia entre evaluación y seguimiento? ¿Qué relación guardan entre sí los cambios a corto plazo con aquellos que se producen a mediano plazo y con los resultados a largo plazo? ¿Qué tipos de resultados cuentan como alcances? ¿Cómo se puede establecer un equilibrio entre la necesidad de rendir cuentas y la de extraer un

aprendizaje? Y esto sin olvidar el problema de la atribución. ¿Hasta qué punto y de qué maneras se puede establecer un vínculo causal entre las actividades, los productos, los alcances y los impactos? ¿A quién se debe atribuir el mérito de los resultados? ¿Cómo deben ser las pruebas para resultar convincentes? ¿En qué consiste la unidad de análisis? ¿Qué papel desempeña la participación de los interesados en todo esto?

El territorio del cambio y de la evaluación en el área del desarrollo es tan inmenso como complejo y en perpetuo cambio. Al tratar de abrimos paso en este tipo de terreno no dejaremos de toparnos con desfiladeros de incertidumbre, montañas de datos y sendas perdidas que no conducen a ninguna parte. En consecuencia, ¿qué mejor que disponer de un mapa de este territorio? El presente Manual sobre mapeo de alcances no le puede proporcionar el mapa que concretamente le hace falta para su propio territorio, ya que cada uno es único y presenta su correspondiente colección de desafíos, pero lo que sí puede hacer es *decirle la forma de crear su propio mapa*. Le servirá de guía para abrirse paso por una verdadera selva terminológica. Le enseñará a navegar por el sinuoso río de una cadena de resultados. Le ayudará a determinar los límites del territorio que está explorando y le ayudará a identificar los socios (directos) que le acompañarán en su expedición hacia los alcances. Le mostrará asimismo la manera de confeccionar un mapa de estrategias y determinar las señales de progreso.

Este Manual entiende que la evaluación es algo útil, provechoso y estimulante – se trata de poner la evaluación al servicio del aprendizaje – y es fundamental comprender sus contribuciones esenciales. Un entendimiento complejo de la problemática actual de los temas de evaluación está detrás de lo que parecen sencillísimos ejercicios de mapeo como los que se proponen aquí. Una de las principales fortalezas que se apunta este Manual es haber conseguido extraer y sintetizar lo mejor de lo que se ha escrito sobre el tema de la evaluación, logrando que cuestiones que parecían extremadamente enredadas resultaran increíblemente sencillas, y determinar que basta con un poco de sentido común para entenderlas. Para ello, tuvo que desenredar los ovillos de una multitud de divergencias de opinión y de debates en el sector de la evaluación, haciendo uso de un profundo conocimiento del tema, cimentado en los valores explícitos del concepto de desarrollo. El personal de la Unidad de Evaluación de CIID lleva mucho tiempo trabajando para fomentar el

aprendizaje como resultado primordial de los ejercicios de evaluación de los programas de desarrollo. En el transcurso de su experiencia, han podido constatar que los alcances e impactos a largo plazo no suelen producirse sino hasta mucho después de implementarse el programa y que pueden materializarse de una forma distinta a la prevista. Estos alcances a largo plazo dependen de la manera en que se reacciona ante los factores propios del contexto, sembrando diversidad en las diferentes iniciativas. Los alcances estudiados incluyen el grado y el alcance de la participación de todo un elenco de interesados, y son procesos que se vuelven en sí mismos resultados cuando se realizan de manera sustentable. Estas características no dejan de complicar la tarea de las agencias externas a la hora de identificar los alcances concretos y atribuirlos a componentes concretos de sus programas, asimismo, algunas veces esas dificultades se presentan en lo que se refiere a agrupar los resultados y cotejarlos entre una iniciativa y otra.

El Mapeo de Alcances propone una metodología para crear mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación, que permitan a las organizaciones documentar, aprender y rendir cuentas de sus logros. Está diseñado para ayudar a comprender los resultados de una organización, a la vez que reconoce que los aportes de otros actores son fundamentales para obtener mejoras sustentables y a gran escala en el bienestar humano y ecológico para el cual la organización trabaja. Las innovaciones incorporadas por el Mapeo de Alcances proveen de formas de vencer algunos de los obstáculos al aprendizaje a que los evaluadores y socios tienen que enfrentarse. En cuanto a las maneras de atribuir y medir los resultados que se producen al término del programa, se plantean aquí poniendo un clarísimo énfasis en las transformaciones que se observan en el modo de actuar de los protagonistas. La metodología también resulta prometedora en lo que respecta a un aprendizaje multidisciplinario, ya que facilita la normatización de los indicadores sin sacrificar la riqueza ni la individualidad de cada caso particular; se combinan así un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Los amantes del excursionismo tienen por lema no guiarse ciegamente por el mapa, puesto que el mapa no es el territorio. Nada más cierto. Hay que mantener los ojos abiertos y ser precavido ante los accidentes inesperados del terreno. Sin embargo, sin un mapa, nada es más fácil que perderse en un territorio desconocido y ya no saber cuál fue el punto de partida, y mucho menos el camino que lleva a un alcance. El Mapeo de Alcances no sólo proporciona una

guía introductoria al trazado de mapas de evaluación; también es una guía para el aprendizaje y lograr mayor eficacia, y la prueba que estar atento a lo largo del camino es tan importante y decisivo, como el llegar a destino.

Michael Quinn Patton
17 de septiembre de 2001

Michael Quinn Patton es un consultor independiente especializado en desarrollo y evaluación organizacionales. Es autor de cinco libros sobre evaluación de programas, entre los cuales figuran una novísima edición de *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text* (1997). Las dos ediciones anteriores de ese libro se han utilizado en más de 300 universidades en el mundo entero. Sus otros libros son *Qualitative Evaluation and Research Methods* (1990, 2ª ed.); *Creative Evaluation* (1987); *Practical Evaluation* (1982) y *Culture and Evaluation* (1985). El Sr. Patton es ex presidente de la Asociación Americana de Evaluación. Es la única persona que ha sido galardonada con el *Alva and Gunner Myrdal Award* de la Sociedad de Investigación sobre Evaluación por “su destacada contribución al uso y a la práctica de la evaluación” y con el *Paul F. Lazarsfeld Award*, por “sus largos años de dedicación a la teoría de la evaluación”, otorgado este último por la Asociación Americana de Evaluación. Cuenta en su haber con un amplísimo bagaje universitario y forma parte del profesorado del *Union Institute Graduate School*, establecimiento especializado en confeccionar programas de doctorado personalizados, no residenciales, no tradicionales e interdisciplinarios. Por último, cabe resaltar su importante participación en el desarrollo de la Asociación Africana de Evaluación.

Prefacio

El trabajo conceptual y práctico que desde hace unos años realiza el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) con donantes, instituciones de investigación de los países del sur, personal a cargo de los programas y expertos en evaluación, ha hecho resaltar que la manera en que se suele rendir cuentas de los impactos conseguidos en el área del desarrollo presenta un problema fundamental. Al referirse a “impacto”, las organizaciones de desarrollo suelen aludir a cambios importantes y duraderos en el bienestar de los numerosos beneficiarios a quienes van destinados sus servicios. Estos cambios son los resultados frente a los cuales los donantes esperan una toma de responsabilidad. Esto no deja de ser problemático, porque la complejidad y fluidez de los procesos de desarrollo significa que para lograr impacto se requiere la participación de una serie de actores, a menudo por un tiempo considerable. Cuando se manifiesta un cambio a gran escala -o impacto-, este suele ser el resultado de una confluencia de sucesos sobre los que ninguna organización ejerce control, ni puede atribuirse el mérito de forma exclusiva.

En respuesta a este problema, varios programas del CIID y su Unidad de Evaluación han estado trabajado con el doctor Barry Kibel, del Instituto de Investigación y Evaluación del Pacífico, con objeto de adaptar su enfoque de Ingeniería de Alcances al contexto de la investigación en el área del desarrollo. Este enfoque se aplicó para ayudar a los clientes del doctor Kibel en el sector de los servicios sociales estadounidenses a cumplir con la necesidad de rendir cuentas y a mejorar su desempeño al mismo tiempo. Aunque los individuos que reciben servicios sociales de proveedores en Estados Unidos tienen que lidiar con problemas de otra índole y necesitan un tipo de apoyo distinto del que requieren las instituciones internacionales de investigación aplicada, los problemas conceptuales y prácticos que suelen surgir a la hora de evaluar los resultados son bastante parecidos. Algunas de las principales adaptaciones estaban relacionadas con la modificación de la unidad básica de análisis, pasando del nivel individual a los grupos, organizaciones, consorcios y redes. Se ha logrado una mejor adaptación de la metodología gracias a un esfuerzo de

colaboración con la Fundación Rural de África Occidental (Senegal), y a las pruebas realizadas con el Proyecto Nagaland de Capacitación mediante el Desarrollo Económico (India), y con el Secretariado de la Red Internacional de Bosques Modelo (Canadá). El fruto de esta labor es una metodología llamada “Mapeo de Alcances,” que caracteriza y evalúa las contribuciones de proyectos, programas u organizaciones de desarrollo para el logro de alcances. Esta metodología se aplica durante la etapa de diseño, o durante una evaluación intermedia o posterior.

Este Manual está concebido a modo de introducción a la teoría y a los conceptos del Mapeo de Alcances, y a modo de guía para conducir un taller sobre este tema. Aunque el Mapeo de Alcances puede resultar apropiado en distintos contextos, ha sido fundamentalmente sometido a prueba por organizaciones y programas de investigación y desarrollo en África, Latinoamérica, Canadá y Asia. Este Manual refleja dicha perspectiva, por lo cual el método tendrá que ser adaptado si se quiere utilizar con grupos ajenos a nuestro cuerpo de investigadores, organizaciones científicas, funcionarios de gobierno, formuladores de políticas y ONG, (por ejemplo, comunidades).

El Mapeo de Alcances ha sido desarrollado en organizaciones en las que el seguimiento y la evaluación están primordialmente destinados a contribuir al aprendizaje y al perfeccionamiento de los programas. La manera en que un programa utilice el método del Mapeo de Alcances depende de sus propias perspectivas sobre seguimiento y evaluación, así como de las de su donante. El método no podrá ofrecer ni más ni menos posibilidades de capacitación, participación y aprendizaje que el programa que decide utilizarlo. El Mapeo de Alcances toma en consideración las amenazas y la ansiedad que pueden ir asociadas con la planificación, el seguimiento y la evaluación, en especial cuando se trata de una relación entre donante y beneficiario. Propone una metodología participativa que puede ayudar a los programas a desarrollar un sistema que cumpla con el requisito de rendir cuentas a la vez que satisfaga la necesidad de lograr un aprendizaje.

El Capítulo 1 presenta la teoría que sustenta el Mapeo de Alcances, su propósito y su uso, así como también la manera en que difiere de otros enfoques encauzados hacia el seguimiento y la evaluación en el ámbito del desarrollo, como son los modelos lógicos. El Capítulo 2 abarca una visión de conjunto de la manera de enfocar un taller sobre Mapeo de Alcances, incluidos los diversos

pasos que se siguen en el taller, así como la manera de seleccionar a los participantes y a los facilitadores. En cuanto a los Capítulos 3, 4 y 5, describen el método, paso a paso, tal como se utiliza en un taller de Mapeo de Alcances; asimismo, sugieren al facilitador un proceso para dirigir el taller y proporcionan ejemplos del “producto” acabado.

El Mapeo de Alcances es una metodología dinámica que se está poniendo a prueba tanto en el plano de proyectos y de programas, como en el de organizaciones. Su desarrollo conceptual es el fruto del esfuerzo conjunto de la Unidad de Evaluación del CIID, de sus iniciativas en relación con los programas, de los secretariados y de sus organizaciones socias. Quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a aquellas organizaciones que han desempeñado un papel fundamental en lo que se refiere a someter este enfoque a prueba: las Iniciativas de Programa del CIID para el Uso Sostenible de la Biodiversidad (líder de equipo, Wardie Leppan) y para Enfoques Alternativos de Gestión de Recursos Naturales (líder de equipo, Simon Carter); Fadel Diamé y el personal de la Fundación Rural de África Occidental, K. Kevichusa y el equipo del Proyecto Nagaland de Capacitación mediante el Desarrollo Económico; Sonia Salas y el proyecto Arracacha de Condesan, Jim Armstrong y la Red de Gobierno (Governance Network); Fred Johnson y el personal del Secretariado de la Red Internacional de Bosques Modelo. Nos han sido de inestimable ayuda los comentarios que Marie-Hélène Adrien, Charles Lusthaus, Fiona Mackenzie, Nancy MacPherson, Greg Mason, John Mayne, Alex Moiseev, Carroll Salomon e Ian Smillie nos han ofrecido sobre el contenido y la estructura del presente manual. El Mapeo de Alcances es una obra en continuo desarrollo, por ello agradeceríamos sus comentarios y sugerencias para mejorarlo. Sírvanse escribirnos a la dirección indicada más abajo. Sus comentarios serán apreciados y enriquecerán nuestra tarea.

Nota aclaratoria:

Para facilitar la lectura, este Manual adopta el género masculino para referirse a hombres y mujeres.

Evaluación:

Terry Smutylo, Fred Carden y Sarah Earl

Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

P.O. Box 8500

Ottawa, Ontario

K1G 3H9 Canadá

Tel: (1 613) 236-6163 (int. 2350)

Fax: (1 613) 563-0815

Correo electrónico: evaluation@idrc.ca

Para mayor información sobre la labor que la Unidad de Evaluación está llevando a cabo sobre el Mapeo de Alcances, sírvase visitar nuestro sitio web: www.idrc.ca/evaluation.

Sarah Earl

Fred Carden

Terry Smutylo

Mapeo de alcances: La teoría

¿Qué es el Mapeo de Alcances?

El Mapeo de Alcances se concentra en un tipo de resultado concreto: los alcances que se reflejan en un cambio de comportamiento. *Los alcances se definen como cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa.* Dichos alcances pueden vincularse con las actividades de un programa de manera lógica, aunque no necesariamente sean causados directamente por ellas. Estos cambios tienen por objeto contribuir a determinados aspectos del bienestar humano y ecológico; proporcionan a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para colaborar en el proceso de desarrollo. *Los socios directos son las personas, los grupos y las organizaciones con quienes el programa mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia.* La mayoría de las actividades suponen alcances múltiples, ya que tienen varios socios directos. Hay que tener en cuenta que, al recurrir al Mapeo de Alcances, un programa no pretende haber alcanzado los impactos del desarrollo, sino más bien poner el acento en la medida en que ha contribuido a lograr los alcances obtenidos. Estos últimos mejoran, a su vez, la posibilidad de obtener impactos en el área de desarrollo, pero no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto. En última instancia, todas las organizaciones que se dedican al desarrollo internacional desean que su trabajo contribuya a obtener impactos a largo plazo a nivel de desarrollo, pero esto raramente se consigue con la labor de un solo actor (máxime si se trata de una agencia donante externa). La complejidad del

proceso de desarrollo hace que resulte difícilísimo evaluar el impacto (sobre todo cuando se trata de una agencia donante externa en búsqueda de atribución). Por otra parte, el hecho de enfocar la evaluación en los impactos a largo plazo sobre el desarrollo no necesariamente brinda el tipo de información y de retroalimentación que los programas necesitan para mejorar su desempeño. Por estos motivos, el Mapeo de Alcances se concentra sobre los alcances en lugar del impacto, aunque reconoce la importancia del impacto como meta definitiva que los programas pretenden alcanzar.

El método del Mapeo de Alcances parte del principio de que los socios controlan los cambios y de que, como agentes externos, los programas de desarrollo tan sólo consiguen facilitar el proceso por el hecho de ofrecer acceso a nuevos recursos, ideas u oportunidades durante determinado período. El hecho de poner el enfoque en el comportamiento de los socios directos no implica que el programa esté en condiciones de decir cómo, cuándo y por qué se producirá un cambio en dichos socios. De hecho, al hacer hincapié en los cambios de comportamiento, el Mapeo de Alcances presenta de forma explícita algo que es aceptado por quienes llevan mucho tiempo trabajando en pro del desarrollo: que los programas más exitosos son aquellos que delegan el poder y la responsabilidad a los actores endógenos.

En tanto que el desarrollo se refiere primordialmente a la relación que mantienen las personas entre ellas y con respecto a su entorno, el Mapeo de Alcances pone énfasis en las personas. La originalidad de la metodología reside en el hecho de que se aparta de la evaluación del impacto de un programa sobre el desarrollo (que se define como cambios de situación; por ejemplo, la relevancia de una política, la erradicación de la pobreza o la atenuación de un conflicto), y se centra más bien en los cambios en los comportamientos, las relaciones, las actividades y/o las acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa de desarrollo trabaja estrechamente. Por lo tanto, 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 sus resultados. El Mapeo de Alcances establece una visión del progreso humano, social y medioambiental en virtud de la cual el programa trabaja para realizar su aporte, para luego concentrarse en el seguimiento y la evaluación de los factores y actores que se inscriben en el ámbito de influencia directa del programa. Las contribuciones del programa al desarrollo se

planifican y evalúan en función de su influencia sobre los socios con los cuales trabaja para materializar el cambio; por tal causa, en esencia, el desarrollo se logra por y para las personas. De ahí que éste sea el concepto básico sobre el que se sustenta el Mapeo de Alcances.

No hay que olvidar que el Mapeo de Alcances en ningún caso subestima los cambios de situación que se logran por medio de los programas (tales como agua más limpia o una economía más fuerte); lo que sucede es que aduce que cada cambio de situación va seguido de su respectivo cambio de comportamiento; por ello, muchos programas podrían planificar mejor y evaluar sus contribuciones al desarrollo si se centraran más en el comportamiento. Este es el caso, en particular, de los programas que se concentran en la capacitación. Por ejemplo, el objetivo de un programa puede ser proporcionar a las comunidades el acceso a agua más limpia mediante la instalación de filtros para la depuración. Así, de acuerdo con el método convencional para evaluar los resultados de este programa, se contabilizarían el número de filtros que se han instalado y luego se medirían los cambios en función de la presencia de agentes contaminantes en el agua, antes y después de la instalación de dichos filtros. En cambio, al prestar especial relevancia a los cambios de comportamiento, se trabaja con el principio de que el agua no será potable en el futuro si los miembros de la comunidad no son capaces de mantener su calidad. De acuerdo con este método, los alcances del programa se valoran en función de que los responsables de la pureza del agua de las comunidades no sólo dispongan de las herramientas, las aptitudes y los conocimientos necesarios para vigilar los niveles de contaminación y cambiar los filtros, sino que también sepan hacer uso de todo ello, o contraten a técnicos en caso de necesidad. El Mapeo de Alcances proporciona una base de trabajo mediante la cual los programas de desarrollo pueden planificar y evaluar las capacidades que, en último término, están ayudando a desarrollar en las personas, los grupos y las organizaciones que serán responsables de mejorar el bienestar de sus comunidades. Por todo ello, cabe concluir que el Mapeo de Alcances no pretende sustituir las formas de evaluación más tradicionales, que ponen el acento sobre los cambios en las condiciones o en el estado de dicho bienestar; por el contrario, sirve de complemento a otras formas de evaluación al prestar atención específica a los cambios correspondientes que se producen en el plano del comportamiento.

Tres Etapas en el Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances se lleva a cabo en tres etapas. La primera de ellas, la del 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 utilizar. En esta etapa, se debe contestar a cuatro preguntas: *¿Por qué?* (¿en qué consiste la visión a la cual el programa desea contribuir?); *¿Quién?* (¿quiénes son los socios directos del programa?); *¿Qué?* (¿en qué consisten los cambios que se pretenden generar?); *¿Cómo?* (¿cómo logrará el programa contribuir el proceso de cambio?). La segunda etapa, la del 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. Se basa en gran parte en una autoevaluación sistematizada, y proporciona las siguientes herramientas para recabar datos sobre los elementos identificados a lo largo de la etapa del diseño intencional: “Diario de Alcances” (señales de progreso); “Diario de Estrategias” (mapa de estrategias); “Diario de Desempeño” (prácticas de la organización). La tercera etapa, la de la Planificación de la Evaluación, permite identificar y desarrollar las prioridades de evaluación del programa en cuestión. La Fig. 1 muestra las tres etapas del Mapeo de Alcances que se acaban de presentar.

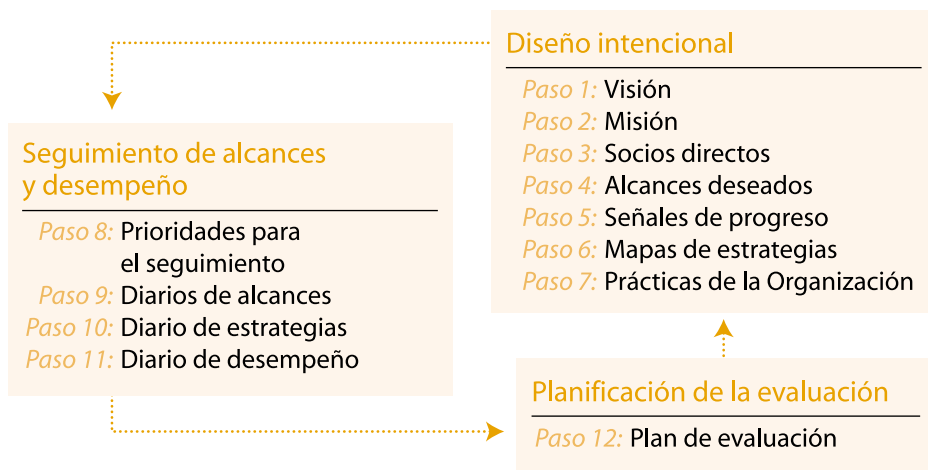


Fig. 1. Las tres etapas del Mapeo de Alcances

Lo que se pretende es que el proceso de identificación de los cambios a nivel 'macro', el diseño del marco de trabajo para el seguimiento y la preparación del plan de evaluación tengan un carácter participativo y siempre que sea factible, permitan la participación de todos los interesados, inclusive los socios directos. El Mapeo de Alcances se fundamenta en los principios de la participación; por ello, se ocupa resueltamente de involucrar a quienes implementan el programa en la etapa de la concepción y recopilación de datos, para asegurar un sentido de pertenencia y el uso de las conclusiones. Este método está concebido como una herramienta de concientización, de creación de consenso y de capacitación para quienes trabajan en el programa de desarrollo.

El Mapeo de Alcances introduce criterios de seguimiento y evaluación en la etapa de planificación de un programa. También resulta útil para unir el proceso y la evaluación de los alcances mediante la recopilación de datos acerca del éxito que tiene el programa en cuanto se refiere a la puesta en práctica de sus estrategias y de los resultados que consiguen sus socios directos. El hecho de separar el proceso y la evaluación de los alcances puede inducir a error, ya que implica que una organización consigue determinados alcances como resultado directo de la implementación de un programa. Pero lo cierto es que no resulta tan sencillo obtener resultados en el ámbito del desarrollo internacional, razón por la cual el hecho de enfocar el seguimiento y la evaluación en los socios directos del programa permite obtener una retroalimentación útil sobre el desempeño y los resultados del programa dentro de su ámbito de influencia. La explicación lógica del por qué de este procedimiento reside en el hecho de que los recursos para el seguimiento y la evaluación no son inagotables; por ello conviene dedicarlos a estudios que permitan comprender mejor las influencias que puede generar el trabajo realizado en el marco de un programa, con el fin de mejorar su desempeño. Además, el hecho de disponer de un sistema capaz de recoger datos sistemáticamente fiables sobre resultados externos y desempeño interno puede ayudar a un programa a cumplir con los requisitos en lo que se refiere a rendir cuentas ante el donante o los directivos.

En lugar de recopilar datos para la evaluación a partir de determinado número de actividades distintas, el Mapeo de Alcances proporciona el método adecuado para que un programa pueda establecer en conjunto sus intenciones y estrategias, vigilar su contribución a los alcances y determinar las áreas prioritarias cuya evaluación exija un estudio más detallado. En su conjunto, el

Mapeo de Alcances logra que un programa pueda disponer de un sistema permanente para reflexionar de manera holística y estratégica sobre la manera de conseguir determinados resultados. A su vez, proporciona las herramientas necesarias para que el programa pueda narrar la historia de su desempeño de principio a fin, algo que se realiza mediante un seguimiento en tres áreas fundamentales: los cambios en el comportamiento de los socios; las estrategias del programa; la manera en que funciona como organización. Al involucrar activamente a quienes conforman el equipo en el proceso de seguimiento y evaluación, el Mapeo de Alcances de paso los habilita para articular tanto las actividades que emprenden para apoyar los alcances como el nivel de cambio que se opera en sus socios; todo ello, si se dispone de datos exactos y fiables. En esencia, este método procura inculcar la pasión y el entusiasmo de la programación en el proceso de evaluación. El Mapeo de Alcances se aleja de la noción de que el seguimiento y la evaluación de un programa se hacen desde el exterior; por el contrario, anima activamente a los miembros del equipo a participar en el diseño de un marco de trabajo para el seguimiento y de un plan de evaluación, a la vez que los incita a la autoevaluación.

¿Por qué no se habla de Impacto?

Tal como se aplican en la actualidad, los conceptos de “atribución” e “impacto” pueden limitar las posibilidades de extraer un aprendizaje de las evaluaciones y de los esfuerzos en pro del desarrollo. Si se tiene en cuenta que el desarrollo internacional dispone de fondos cada vez más escasos y que hay que optimizarlos al máximo, los donantes tienden a considerar sus aportes en función de la capacidad de sus beneficiarios de demostrar un “impacto”. En términos de desarrollo, esto significa que es obligatorio proporcionar pruebas de que determinado programa ha conseguido una mejora sostenible para el medio ambiente o el bienestar de las numerosas personas hacia las que las medidas se encaminaban. Por ello, metodológicamente hablando, hay que aislar los principales factores que han causado los resultados deseados y atribuirlos a determinada agencia o a cierto conjunto de actividades.

Para las agencias de desarrollo, esta situación supone la necesidad de identificar y medir los efectos netos positivos como resultado directo de sus actividades. En la literatura existen pocos ejemplos claros donde esto se haya

determinado. El CIID lleva años enfrentándose al desafío que supone la investigación para el desarrollo, en una lucha que ha resultado más difícil debido al modo de prestación que el CIID sigue para sus programas. Y es que los resultados de las investigaciones mejoran la vida de las personas siguiendo caminos largos, intrincados y discontinuos, razón por la cual el trazado de las conexiones suele ser poco fiable en el mejor de los casos y, en el peor de ellos, imposible. Esta falta de conexión entre las contribuciones de partida y las metas últimas es reconocida desde hace tiempo en los círculos de evaluación. Así, en su libro de 1967, *Evaluative Research*, Edward A. Suchman explica lo siguiente:

La medida en que los objetivos inmediatos e intermedios pueden ser separados de las metas últimas como válidas por sí mismas plantea una cuestión difícil de resolver. Desde luego, hay una tremenda cantidad de actividades, quizás la mayor parte de todo el sector público, dedicados a alcanzar los objetivos inmediatos e intermedios que parecen tener únicamente un efecto muy indirecto sobre los objetivos últimos. (Suchman 1967: 55)

Es un hecho evidente que la prioridad de registrar y demostrar el impacto del desarrollo y asumir la parte de responsabilidad que corresponde en cada caso, es más evidente en la comunidad de donantes, pero lo cierto es que ahora se detecta también en las organizaciones y comunidades a través de requisitos tales como el “análisis del marco lógico” o la “gestión basada en los resultados”, todos ellos enfocados a planificar las actividades y rendir cuentas ante los donantes. Por consiguiente, la búsqueda del impacto se ha convertido en un aspecto aceptado y predominante en el discurso sobre desarrollo, con la consecuencia de que, cuando los donantes y beneficiarios procuran obtener un impacto para luego rendir cuentas de ello, limitan gravemente sus posibilidades de comprender el cómo y el porqué de dicho impacto. En definitiva, se concluye que la carrera por el protagonismo interfiere con la creación de conocimiento, en una situación que, en palabras de un colega, supone que un enfoque exclusivamente encauzado hacia los resultados queda plasmado en una “retroalimentación sin fundamento”.

Son muchas las maneras en que las prácticas de las agencias donantes relacionadas con impacto contradicen la noción de desarrollo social y medioambiental sostenible, desarrollado a lo largo de treinta años de experiencia, investigación y evaluación.

La forma de pensar lineal “causa-efecto” se opone a la concepción del desarrollo entendido como un proceso complejo que se produce en sistemas abiertos. Las presiones para rendir cuentas demostrando y contabilizando el impacto han forzado a los donantes a conceptualizar, implementar y evaluar programas mediante herramientas y métodos que buscan una relación lineal entre un problema y la “solución” que se haya encontrado para resolverlo. No obstante, la voz de la experiencia nos dice que el desarrollo es un proceso complejo que se produce en unas circunstancias en las que un programa no puede aislarse de los diversos actores con los que tendrá que contar (por ejemplo, otros donantes, organizaciones socias, departamentos del gobierno, comunidades, organizaciones y grupos comunitarios), así como tampoco de los factores que ejercerán una influencia sobre él (como son los factores sociales, políticos, culturales, económicos, históricos y medioambientales). Si bien cabe simplificar las cosas en cierta medida de cara a la planificación de los programas, no hay que olvidar que la perspectiva metodológica requiere un reconocimiento de la realidad contextual en la que se inscriben los programas.

La burocratización de los programas es incompatible con las relaciones, la visión y los valores de un desarrollo social sustentable.

Los esfuerzos de los donantes por rendir cuentas contabilizando y justificando el impacto en el área del desarrollo han llevado a confiar ciegamente en los enfoques lógicos, o sea, a establecer requisitos para que se preparen “marcos lógicos” o “cadenas de resultados” a la hora de planificar, dirigir y evaluar cada uno de los programas. Esta práctica ha ganado terreno, hasta el punto de llegar a favorecer la burocratización de los programas denunciada unas líneas más arriba. Así, en su libro *Impact Assessment for Development Agencies*, Chris Roche vislumbra una tendencia en la manera que tenemos de conceptualizar y planificar el desarrollo, según la cual “los acuerdos y convenios de asociación, basados en valores compartidos han sido sustituidos por la confianza burocrática basada en los planes, presupuestos y cuentas” (Roche 1999). Este énfasis en los planes, presupuestos y cuentas incide en varios aspectos: la manera en que los socios son seleccionados; la manera en que se desarrollan las relaciones con los socios; el tipo de programas que se ponen en marcha; las maneras en que estos programas son concebidos e implementados; la medida de gestión y de rendición de cuentas que se espera de los socios del programa. En conjunto, este cambio de enfoque aumenta en

la formación de estructuras que fomentan la creencia entre los directivos de que basta con presentar documentos de planificación y reporte apropiadamente completados y actualizados para que el trabajo en pro del desarrollo mejore de manera espectacular, reforzando de paso la influencia de los directivos en el logro de resultados. Si bien este punto puede resultar cierto en un sentido muy restringido, la voz de la experiencia nos dice que dicho enfoque reduce las posibilidades de crear asociaciones fuertes y de lograr que los interesados se involucren a fondo. Y es que resulta evidente que el hecho de compartir una visión, los valores, el compromiso, el hecho de tomar riesgos, la innovación, así como buscar nuevos socios, son claramente incompatibles con la dominación que ejercen los instrumentos burocráticos. Por esta razón, la pasión y la finalidad de los esfuerzos se pueden perder fácilmente y, por ende, perder también las oportunidades de lograr beneficios sostenibles.

La atribución del impacto a los donantes contradice las múltiples contribuciones y condiciones endógenas necesarias para el desarrollo sustentable. Si bien es de común entendimiento que el desarrollo social sustentable se produce cuando una serie de actores y factores se combinan para permitir a las organizaciones locales que tomen posesión y se hagan responsables de la planificación e implementación de los programas, los donantes mantienen que es condición imprescindible rendir cuentas del impacto, ya que se sienten presionados a adjudicarse los cambios que se han producido merced a sus intervenciones. Al intentar justificar la manera en que los programas han producido un impacto a nivel de desarrollo, no se examina si se aprende de qué forma encajan las contribuciones o participación de otros (como pueden ser los donantes, destinatarios, otras organizaciones y participantes), ni el entorno en que dichas intervenciones ocurren para generar resultados a nivel de desarrollo.

Los esfuerzos por justificar las contribuciones de los donantes al impacto sobre el desarrollo suponen que, entre otras cosas, se silencie un importantísimo factor del desarrollo sustentable en el área social: la necesidad de que las organizaciones y comunidades endógenas se adjudiquen la propiedad de los componentes del programa. Este sentimiento de pertenencia local exige la transferencia de elementos, tales como la planificación y la toma de decisiones, por parte de los actores externos a los internos. Sin embargo, si se pretende resaltar ante todo la manera en que la contribución de determinada

entidad se ha traducido en un impacto en el desarrollo, lo que se está haciendo es elevar intencionadamente esa contribución por encima de la de otros actores y factores que han desempeñado un papel a la hora de propiciar un cambio en el área de desarrollo. Mediante el modelo simplificado de la “cadena de resultados”, la Fig. 2 muestra los distintos grados de influencia a medida que los acontecimientos recorren dicha cadena hacia el impacto.

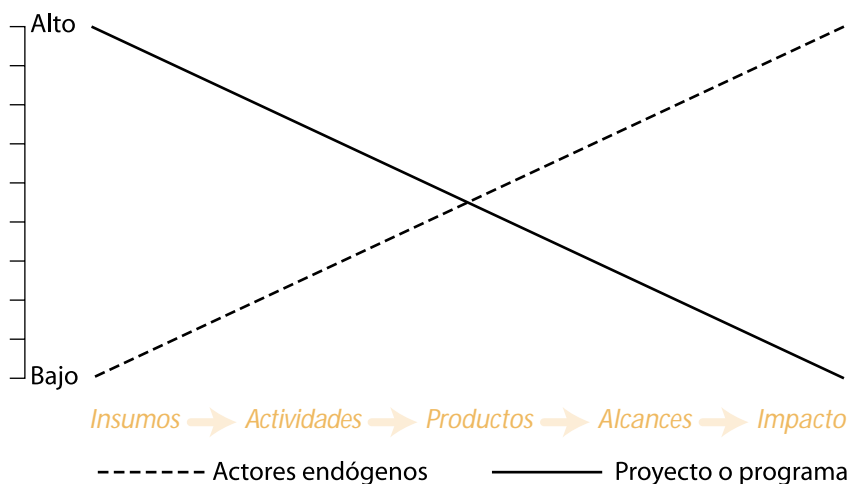


Fig. 2 Influencia relativa a lo largo de la cadena de resultados

Lo que suele ocurrir en la parte “insumos” del proceso es que las entidades externas que apoyan el programa ejercen un importante grado de control sobre las decisiones y acontecimientos más relevantes (como son el presupuesto y el diseño, la selección de socios, la ubicación y el momento idóneo en que debe desarrollarse el programa). Por el contrario, los socios y beneficiarios locales son los que menos influencia tienen en esta etapa. Sin embargo, a medida que los fondos empiezan a circular, que se emprenden las actividades y que los participantes locales se vuelven cada vez más activos, el grado de influencia debería a empezar a cambiar. Si el programa se desarrolla como está previsto, los actores locales adquieren un compromiso cada vez mayor y su papel será cada vez más prominente. Para que los alcances del programa sean relevantes y conduzcan a mejoras sustentables a gran escala y a largo plazo (dicho de otro modo, que se logre crear un impacto), el sentido de pertenencia local tiene que

volverse efectivo y preponderante. El método señala que cuanto más exitoso resulta el programa, a medida que avanza hacia la etapa del impacto, más se observa que su influencia exógena es siendo suplantada por actividades e instituciones endógenas; de ahí que se desprenda la paradoja de que las agencias externas están presionadas para atribuirse el mérito de los resultados en la etapa del “impacto”, ya que ésta es la etapa en que su influencia, si es que han tenido éxito, resulta débil y pierde peso en relación con la de otros actores.

La noción del impacto en los programas es incompatible con la confluencia continua de las iniciativas y condiciones que afectan el bienestar social y ambiental. La búsqueda de impacto lleva a los donantes a buscar y esperar resultados al término de cada programa. Muchas veces la intención es alterar los planes referidos a una financiación o implementación futura, en función del logro o de la ausencia de resultados en determinados momentos del ciclo de financiación. Si bien es legítimo esperar resultados en el área del desarrollo, conviene no olvidar que con frecuencia dichos resultados no se producen hasta un tiempo después del final del programa. El afán de mostrar resultados que se puedan medir o concretar puede desembocar en el acortamiento de la visión de una iniciativa, haciendo que los esfuerzos se concentren en objetivos alcanzables a corto plazo y con muy poco riesgo.

Incluso en los casos donde es realista esperar un impacto en el área del desarrollo, la historia no termina en el momento en que se produce el “impacto”. En la experiencia del CIID, el cambio prosigue ya sea que se hayan alcanzado los resultados deseados o no. Las condiciones son afectadas continuamente por toda suerte de acontecimientos sociales y naturales. El desarrollo no se produce en periodos de uno, tres o cinco años, con un principio, un punto intermedio y un final claramente definidos. Siendo realistas, cabe esperar que determinados programas de desarrollo produzcan diferencias incrementales y acumulativas, en lugar de configurar una variante que destaque de forma unívoca. También cabe esperar que, una vez logrado el alcance deseado, éste pueda deteriorarse a causa de influencias subsiguientes ya sea dentro del programa o enteramente al margen de él. Conscientes de esta realidad, muchas organizaciones dedicadas al desarrollo se esfuerzan para reforzar la capacidad endógena, con el fin de seguir respondiendo a los cambios permanentes que se producen.

El Mapeo de Alcances trata el problema de cómo atribuir impacto aumentando el valor y atención que se da a los resultados conseguidos por las contribuciones de partidas anteriores al impacto. Para ello es necesario centrar el enfoque en los cambios que forman claramente parte del ámbito de influencia de un programa. Aunque a primera vista parezca que se da prioridad a logros más fáciles, menos importantes y a corto plazo, en realidad se hace lo contrario. El programa concentra la atención en cambios a menudo sutiles que se acumulan poco a poco, pero sin los cuales los logros más prominentes y a gran escala para el bienestar humano no serían viables ni sostenibles.

El Mapeo de Alcances se concentra en la planificación, el seguimiento y la evaluación de los comportamientos, acciones y relaciones pretendidos dentro del ámbito de influencia de un programa, y en aprender la manera de aumentar la efectividad de un programa de cara a la consecución de sus metas definitivas. Un cambio correlativo en los requisitos de informes, sería para los donantes hacer a sus beneficiarios responsables de demostrar que progresan hacia el impacto y mejorando su eficacia, pero sin exigir momentáneamente responsabilidad por el impacto en sí. Con este viraje, la relación entre los resultados de las actividades de un programa y el impacto deseado adquiere una naturaleza racional, no empírica. El “impacto” deseado del programa funciona a modo de una guía, de faro que indica el camino, como una prueba de su relevancia; no constituye el criterio exclusivo para medir su desempeño. De esta manera, se elimina el peligro de no descubrir la “atribución oculta” cuando la retroalimentación sobre el desempeño busca mejorar en lugar de probar, comprender en lugar de responsabilizar, y crear conocimiento en lugar de atribuirse méritos (Smutylo 2001).

¿Cómo puede utilizarse el Mapeo de Alcances?

El Mapeo de Alcances se presenta en este Manual como una forma integrada de planificación, seguimiento y evaluación que conviene utilizar al principio de un programa, una vez establecido su enfoque principal. El Mapeo de Alcances resulta particularmente eficaz cuando se utiliza a partir de la etapa de planificación, ya que ayuda a los programas a concentrarse en propiciar cambios concretos en sus socios. Con algunas adaptaciones, sus diversos elementos y herramientas pueden ser utilizados por separado o en conjunción

con otros procesos (por ejemplo, un análisis de tipo FODA, que examina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, un análisis de situación, o el análisis del marco lógico). Sin embargo, el lector no encontrará en este Manual las instrucciones necesarias para adaptar el Mapeo de Alcances, ya que se parte del principio de que está siendo utilizado en su integridad. El Mapeo de Alcances ayuda al programa a aclarar lo que pretende conseguir, con quién y cómo. Ofrece un método para el seguimiento de los cambios que se producen en los socios directos y en el programa como organización, y alienta al programa a analizar con cierta regularidad la manera de mejorar su desempeño. También puede utilizarse como herramienta de evaluación al concluir el programa, cuando el propósito de la evaluación es estudiar el programa en su conjunto.

En el Mapeo de Alcances, la planificación, el seguimiento y la evaluación no son acontecimientos independientes, sino que están diseñados para producirse cíclicamente, alimentándose unos a otros. Como es imposible prever todo tipo de eventualidades, un programa no podrá tener éxito si no se detiene a evaluar las situaciones a medida que se van produciendo, adaptándose a ellas de manera inteligente, tras una cuidadosa reflexión. La planificación se realiza en función de los mejores conocimientos que se poseen y, en su momento, el programa se vale del seguimiento y de la evaluación como herramientas de reflexión a la hora de evaluar el cambio y determinar las medidas que se estiman oportunas.

El Mapeo de Alcances puede ayudar a un programa a historiar su desempeño, ofreciéndole un marco en el que diseñar y articular su lógica; reseñar los datos internos y externos de cara al seguimiento; indicar las áreas en que el desempeño resulta positivo y aquellas en que se presta a la introducción de mejoras; evaluar los resultados esperados e inesperados; recabar datos sobre su contribución a los cambios que se operan en sus socios; establecer prioridades y un plan de evaluación. El marco ayuda al programa a formular una serie de preguntas, como se detalla a continuación:

Diseñar y articular la lógica del programa:

- ¿Cuáles son nuestras metas de desarrollo?
- ¿Cómo puede contribuir nuestro programa a alcanzar dichas metas?
- ¿Quiénes son nuestros socios directos?

- ¿Cómo debemos cambiar para lograr animar a nuestros socios directos a contribuir a las metas de desarrollo más generales?

Reseñar los datos internos y externos para el seguimiento:

- ¿Hasta qué punto han progresado nuestros socios directos en lo que se refiere al logro de los alcances?
- ¿Qué estamos haciendo para impulsar el logro de los alcances?
- ¿En qué medida nuestro desempeño ha sido correcto?

Indicar ejemplos de desempeño positivo y de áreas para mejorar:

- ¿Qué es lo que ha funcionado bien? ¿Por qué? ¿Se han tenido en cuenta todas las estrategias necesarias?
- ¿Acaso nos estamos dispersando al recurrir a demasiadas estrategias?
- ¿Cómo podemos sacar el máximo partido de nuestras contribuciones?

Evaluar los resultados esperados e inesperados:

- ¿Quién ha cambiado? ¿Cómo se operó el cambio?
- Si el cambio no se ha operado como se esperaba, ¿es necesario cambiar de táctica o replantearnos nuestras expectativas?

Recabar datos sobre la contribución que realizó el programa en la generación de cambios en sus socios:

- ¿A qué actividades/estrategias se recurrió?
- ¿De qué manera lograron las actividades ejercer una influencia y generar un cambio en las personas, los grupos o las instituciones?

Establecer las prioridades de evaluación y preparar un plan de evaluación:

- ¿Cuáles son las estrategias, las relaciones o las cuestiones que merecen estudiarse a fondo?
- ¿De qué manera podemos recabar los datos necesarios, y a qué fuentes hay que recurrir para ello?

El Mapeo de Alcances puede ayudar a los programas a delinear una visión más estratégica de sus actores y metas, de los cambios que se esperan y de los medios que se emplean para lograrlo. Está diseñado para que el programa resulte más efectivo en lo que respecta a los resultados que ha contribuido a generar.

¿En qué difiere el Mapeo de Alcances de otros modelos lógicos?

El Mapeo de Alcances proporciona una fórmula para crear un modelo de lo que pretende alcanzar el programa; sin embargo, este método difiere de los modelos lógicos más tradicionales por diversas razones. El aspecto más significativo es que el Mapeo de Alcances reconoce que cada socio directo tiene su propia lógica y su propia manera de enfrentarse a la responsabilidad. El Mapeo de Alcances no se fundamenta en un marco de causa-efecto sino que, por el contrario, reconoce que el cambio es producido por múltiples eventos (no lineales). No intenta atribuir los alcances a una sola intervención o serie de intervenciones, sino que analiza los vínculos lógicos entre las intervenciones y los cambios de comportamiento. De esta manera, el Mapeo de Alcances únicamente presupone que se ha realizado una contribución, sin tratar en ningún caso de atribuir dicha contribución a un único factor.

En el plano operacional, esto viene a significar que en lugar de intentar seguir y evaluar todos los elementos del programa con un conjunto de herramientas, el Mapeo de Alcances define tres conjuntos de actividades y cambios que, aún siendo distintos, guardan estrecha relación entre sí, y ofrece



Fig. 3: Ámbitos para el seguimiento

herramientas para el seguimiento de cada uno de ellos. Así, aparte de garantizar el seguimiento de los cambios en los socios directos, sirve para vigilar el desarrollo de las estrategias y de las prácticas de la organización con el fin de entender mejor la manera en que el programa ha contribuido a este cambio (ver Fig. 3). Como ya hemos tenido ocasión de comprobar, para que un programa pueda aportar algo significativo, necesita crecer y desarrollarse, a fin de mejorar continuamente su capacidad de colaborar con sus socios.

El Mapeo de Alcances ha ampliado el concepto de “cobertura” de manera de introducirlo en el ámbito del desempeño, pasando así de un entendimiento conceptual de los impactos intermedios a un enfoque sobre el proceso de cambio en los socios directos (mediante declaraciones sobre los alcances deseados y utilizando las señales de progreso).¹

Aunque otros modelos de lógica puedan incluir cambios en el comportamiento como parte de su marco, el Mapeo de Alcances se concentra exclusivamente en los cambios que se operan en el comportamiento de aquellas personas, grupos y organizaciones con las que un programa trabaja directamente. Esto no quiere decir que otros cambios sociales, medioambientales o políticos no deban ser medidos, sino sencillamente que no constituyen un punto de mira para el Mapeo de Alcances. Este sistema sirve para garantizar el seguimiento de un programa y determinar si ha logrado contribuir a generar cambios de comportamiento de una manera que siga lógicamente la pauta de los esfuerzos por propiciar cambios futuros en el ámbito del desarrollo. Al concentrarse en este nivel de cambio, el Mapeo de Alcances evalúa el trabajo del programa que se somete a examen, y no se limita al contexto final en que trabajan los socios directos. Por lo tanto, el mérito de los programas no es sólo por el hecho de estar presentes cuando se produce un importante cambio en el plano del desarrollo, sino también porque contribuyen constantemente a ese cambio.

El Mapeo de Alcances reconoce que hay dificultades que sobrepasan el alcance del programa, pero restringe la evaluación del desempeño al ámbito de influencia directo del programa. De esta manera, impulsa el programa hacia

1. El concepto de “cobertura” fue originalmente introducido en el CIID por Steve Montague a principios de los años 90 para medir el alcance de un proyecto o programa. El concepto evolucionó hasta asimilarse a una dimensión del impacto, ya que trataba de la integración o adopción de las conclusiones de las investigaciones. Para mayor información, véase Sander 1998.

una mayor disposición a tomar riesgos; opina que el hecho de tomar riesgos es una condición necesaria para favorecer el desarrollo. Es un método diferente al de la mayoría de los marcos lógicos, que tienden a limitar la visión y el alcance vinculando intencionalmente las actividades menores de un programa con un impacto en el plano del desarrollo, lo cual reduce significativamente las posibilidades de obtener contribuciones de peso en pro del desarrollo al obligar al programa a crear un vínculo causal entre cada actividad y un resultado mensurable.

Al vincular la evaluación organizacional con el seguimiento de los cambios que se producen en los socios directos, el Mapeo de Alcances reconoce que el programa en sí también tendrá que cambiar a lo largo de una iniciativa. Si el programa es incapaz de, o renuente a reconocer el papel que desempeñan sus socios directos y adaptarse a él, terminará destruyendo su razón de ser. El Mapeo de Alcances anima a un programa a considerarse como una organización dinámica cuyos objetivos, métodos y relaciones con los socios han de replantearse y adaptarse con cierta periodicidad.

¿Cuándo conviene recurrir al Mapeo de Alcances?

Una vez que un programa ha establecido su orientación estratégica o sus principales campos de acción, el Mapeo de Alcances ayuda a seleccionar los medios que conforman la orientación estratégica en términos operacionales: quién se verá afectado por ello, de qué manera y por medio de qué actividades del programa. Permite al programa diseñar un sistema de seguimiento y evaluación que le ayude a controlar los alcances deseados.

Una vez que se han seleccionado los campos de acción del programa, el Mapeo de Alcances puede ser utilizado en dos niveles distintos. A *nivel de proyecto*, resulta particularmente eficaz para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos gran importancia. Los proyectos pequeños rara vez exigen el nivel de detalle que proporciona el Mapeo de Alcances. Lo más aconsejable es recurrir al mapeo desde el principio de un proyecto, aunque también puede servir de herramienta de evaluación (ya sea para una evaluación externa o para una autoevaluación) durante o al término de un proyecto. Si se utiliza una vez que el proyecto ha sido puesto en marcha, normalmente habrá que proceder a una reformulación de la visión, de la misión, de los socios

directos y de los alcances deseados, ya que no es habitual que las declaraciones de los proyectos puedan ser traducidas directamente en modos de comportamiento sin consultar previamente a los principales participantes.

Además, el Mapeo de Alcances también puede utilizarse a *nivel de programas*, pero suele exigir que el programa estructure sus actividades dividiéndolas en áreas de subprogramación. Un ejemplo de esto sería un programa sobre agricultura urbana que se dividiera en reutilización de las aguas residuales y agricultura en espacios confinados. Cuando el terreno que se pretende cubrir es demasiado general, resulta difícil determinar quién va a cambiar y cómo, lo cual reduce las posibilidades de éxito. Un programa debe ser lo suficientemente concreto para que el grupo esté en condiciones de identificar los grupos clave que se verán afectados. En ambos niveles, el Mapeo de Alcances exige que los grupos sean capaces de nombrar socios identificables cuyo comportamiento se verá sin duda influenciado por las actividades del proyecto o del programa.

¿Le conviene a usted el Mapeo de Alcances?

El Mapeo de Alcances no tiene que ser necesariamente la metodología más apropiada para todos los programas, ya que puede exigir un cambio de perspectiva y un nivel de aproximación que no siempre es posible realizar. Para trabajar con este método, el programa debe estar capacitado para centrar el enfoque en los alcances, que se definen como cambios en el comportamiento, relaciones y actividades de las personas, los grupos y las organizaciones con los que trabaja directamente. El Mapeo de Alcances exige, asimismo, un compromiso hacia el cambio por parte del programa, y la autoevaluación es un elemento integrante de la metodología. Para poder evaluar si el Mapeo de Alcances conviene para determinado programa, el grupo debe plantearse los aspectos siguientes:

Definición de la orientación estratégica

Para sacar el máximo partido del Mapeo de Alcances es conveniente utilizarlo una vez que el programa haya decidido su orientación estratégica o los principales ámbitos en los que se desarrollará. El mapeo no proporciona los medios necesarios para establecer prioridades o seleccionar determinados

aspectos de la programación, pero lo que sí hace es ayudar, en términos operacionales, a resaltar el sentido del plan estratégico: quién se verá afectado, de qué manera, y por medio de qué actividades del programa. Permite entonces al programa diseñar un sistema de seguimiento y de evaluación que facilitará el seguimiento de los alcances deseados.

Tipo de información que se desea recabar para el seguimiento y la evaluación

El Mapeo de Alcances puede resultar útil al proporcionar información para determinados tipos de estudios de evaluación, concretamente los que analizan el desempeño del programa o los alcances conseguidos por sus socios. No está diseñado para una evaluación técnica capaz de valorar la relevancia de la temática del programa o lo provechoso que puede resultar un enfoque en comparación con otro.

Requisitos referidos a la rendición de cuentas

El Mapeo de Alcances depende en buena medida de los datos de autoevaluación generados de forma sistemática por el equipo encargado del programa y por los socios directos. El método requiere un modo de efectuar el seguimiento y la evaluación con un enfoque participativo y basado en el aprendizaje. Aunque este enfoque pueda ser modificado de manera de incluir una evaluación externa, el programa debe cerciorarse de que los datos recabados cumplen con los requisitos oficiales en lo que a rendición de cuentas se refiere y que sus directivos o donantes lo consideren suficientemente fidedigno y creíble. Para garantizar la utilidad de estos datos, esto debe realizarse antes de que empiece el proceso.

Consenso del equipo

La situación ideal para el proyecto sería aquella en la que los miembros de un equipo compartieran una misma meta, trabajaran en colaboración y valorasen las opiniones de sus compañeros. Sin embargo, cuando estas condiciones no se dan y aparecen diferencias entre los miembros del equipo, cabe recordar que el Mapeo de Alcances no es ni mucho menos la panacea que resolverá todos los problemas. Lo que sí puede hacer, sin embargo, es ofrecer

una oportunidad para que el grupo comente y discuta sistemáticamente sus diversas opiniones con el fin de alcanzar un consenso.

Compromisos referidos a los recursos

El programa debe comprometerse a proporcionar los recursos financieros y humanos, así como el tiempo necesario para el diseño y la puesta en marcha de los ejercicios de seguimiento y evaluación. Un taller de diseño puede durar unos tres días. Un miembro del equipo necesitará aproximadamente un día por sesión de seguimiento. Los demás miembros del personal deberán dedicar algunas horas de trabajo a proporcionar los datos necesarios.

Mapeo de alcances: El enfoque de tipo taller

Las herramientas y los métodos del Mapeo de Alcances, tal como están presentados en este Manual, están concebidos para ser utilizados en un taller de facilitación de tres días de duración. El presente Capítulo destaca los principales pasos y resultados del taller, indica quién debe participar y ofrece sugerencias sobre la manera de facilitar el taller mediante las herramientas que proporciona el Manual.

El Mapeo de Alcances, Paso a Paso

El Mapeo de Alcances se divide en tres etapas y doce pasos. A lo largo de éstos, veremos cómo progresa el programa, desde el momento en que se alcanza un consenso sobre los cambios a nivel ‘macro’ que se pretende propiciar, hasta el marco de seguimiento y el trazado de un plan de evaluación. La Fig. 4 ilustra estos doce pasos. Se trata de un proceso participativo, de forma tal que, una vez que los miembros del programa hayan enunciado sus intenciones, decidido las estrategias a seguir en un primer momento, desarrollado un sistema de seguimiento e identificado las prioridades de evaluación, estableciendo los datos que hay que recopilar, podrán compartir el sentido de pertenencia y de compromiso con respecto a la integridad de la iniciativa y, por ende, integrar estos aspectos en sus actividades diarias de programación y gestión.

Los doce pasos son los elementos que constituyen un taller de diseño de Mapeo de Alcances. La primera etapa, la del *Diseño Intencional*, proporciona un



Fig. 4: Las tres etapas y los doce pasos del Mapeo de Alcances

método para esclarecer y establecer un consenso sobre los cambios a nivel ‘macro’ que se piensa propiciar. El diseño intencional se lleva a cabo después de que el programa elige su orientación estratégica y procede a la planificación de sus metas, socios, actividades y progresos en relación con los resultados deseados. Tras puntualizar los cambios que el programa pretende propiciar, se seleccionan las actividades que más posibilidades de éxito tienen. La etapa del Diseño Intencional ayuda a contestar a cuatro preguntas: *¿Por qué?* (declaración sobre la visión); *¿Quién?* (socios directos); *¿Qué?* (alcances deseados y señales de progreso); *¿Cómo?* (misión, mapas de estrategias, prácticas de la organización).

La segunda etapa, la del *Seguimiento de alcances y desempeño*, ayuda al programa a esclarecer sus prioridades referidas al seguimiento y a la evaluación. Proporciona un marco de seguimiento continuo de las acciones del programa y del progreso de los socios directos en lo que se refiere al cumplimiento de los alcances, las estrategias que el programa ha utilizado para impulsar dichos cambios y las prácticas de la organización. 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 marcar la pauta que se debe seguir con los socios directos y

vigilar además los alcances. En esta etapa, se utilizan mapas de estrategias y prácticas de la organización para crear un marco para seguir el desempeño. De completarse con regularidad, 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 los socios directos.

Al utilizar el marco de seguimiento en la etapa número dos, el programa obtiene información que abarca temas más amplios, mientras que las evaluaciones planificadas en la etapa número tres sirven para evaluar una estrategia, una cuestión o una relación con mayor profundidad. En esta tercera etapa, la de la *Planificación de la Evaluación*, el programa establece prioridades de evaluación para determinar cuáles son los recursos y actividades de evaluación que le serán de mayor utilidad. El plan de evaluación describe los principales elementos de las evaluaciones que se han de llevar a cabo y, por último, presenta un diseño de la evaluación. Cabe resaltar que el Mapeo de Alcances proporciona un método para enmarcar, organizar y recabar datos pero no analiza la información, por lo que el programa seguirá teniendo que interpretar los datos, de tal manera que se logre que sean útiles para el aprendizaje y el progreso, o para intercambiar sus experiencias o resultados con otros. Aunque todos los elementos del Mapeo de Alcances (como son las señales de progreso y los mapas de estrategias) se pueden utilizar de manera independiente, el presente Manual está estructurado como si el programa fuera a utilizar la totalidad de este enfoque a partir del principio, tal como está establecido por el proceso del taller.

Resultados del taller

Entre los resultados que se consiguen de un taller de diseño de Mapeo de Alcances figuran los siguientes:

- Una breve representación de la lógica de los cambios, a nivel ‘macro’, a los que el programa desea contribuir (visión, misión, socios directos y alcances deseados).
- Un conjunto de mapas de estrategias, con indicación de las actividades del programa que apoyan cada uno de los alcances (mapas de estrategias).
- Una escala de cambios para que cada socio directo pueda efectuar el

seguimiento del progreso hacia el logro de los alcances (señales de progreso, diario de alcances).

- Una hoja de autoevaluación para evaluar la labor interna del programa y la manera en que consigue propiciar un cambio en sus socios directos (prácticas de la organización, diario de desempeño).
- Una hoja de recopilación de datos, que expone los datos sobre las estrategias a las que recurre el programa para generar un cambio en su socio directo (diario de estrategias).
- Un plan de evaluación que indique: los asuntos y preguntas referidas a la evaluación de prioridades, una estrategia de utilización para las conclusiones de la evaluación, la persona encargada de efectuar la evaluación, la fecha y el costo (plan de evaluación).

¿Quién debe participar?

El método de taller presentado en este Manual es más apropiado para un grupo de 18 a 25 participantes. De haber mayor número de participantes, el facilitador deberá adaptar el proceso, de tal manera que se prevea mayor número de actividades en pequeños grupos o sesiones plenarias. Hasta la fecha, la experimentación del Mapeo de Alcances siempre se ha llevado a cabo con personas que no tienen problemas para expresarse verbalmente ante un grupo. Estos grupos también han sido relativamente ajenos a cualquier conflicto, ya que se ha procurado escoger a personas que abrazaban una causa común (por ejemplo, los que trabajan en determinado programa u organización). Si la situación se presenta de otra manera, el facilitador seguramente tendrá que adaptar el proceso para que corresponda a la cultura, a las aptitudes y a la dinámica del grupo.

El Mapeo de Alcances, como proceso participativo, puede en el mejor de los casos hacer participar a todos los interesados, desde el personal encargado del programa hasta sus últimos beneficiarios, pasando por los socios directos o los donantes. Cabe recordar, sin embargo, que este proceso se fundamenta en la creencia de que la responsabilidad de cara a la planificación, el seguimiento y la evaluación, en principio le corresponde al personal encargado del programa. Esto se debe al hecho de que, en último término, son responsables del programa, y necesitan aprender la manera de ofrecer un mejor servicio a sus

socios directos, a la vez que cumplen con los requisitos de rendición de cuentas. Esto no quiere decir que los socios directos no puedan o no deban pasar a formar parte del proceso, ya que no hay ninguna norma específica que dicte quién debe participar en cada etapa; esto deberá considerarlo el programa en cada caso individual.

La planificación, el seguimiento y la evaluación de un programa resultan beneficiados por la participación de los socios directos. La participación de los socios directos en un taller de diseño de Mapeo de Alcances puede ser una buena oportunidad para entablar un diálogo o una negociación sobre el propósito y la importancia del programa. También puede suponer una vía para que las decisiones se tomen consultándose unos a otros sobre la manera en que se implementará y evaluará el programa. Aunque, para decir verdad, no es fácil obtener una verdadera participación en el contexto de un programa de desarrollo financiado por entidades externas. Las organizaciones donantes que deseen recurrir a fórmulas que fomenten la participación tienen que ser conscientes del desequilibrio de poder que necesariamente prevalece entre la organización que dirige el programa y los beneficiarios o grupos socios que se espera participen en el programa. Su participación debe ser solicitada con ánimo de alcanzar una colaboración equitativa; se debe tener en cuenta la complejidad de los vínculos existentes en cada caso. Sea el socio directo el destinatario de la financiación o no, el programa también debe plantearse lo que dicho socio obtendrá de su participación. ¿Es útil para el socio? El programa ha de preguntarse a lo largo de las diversas etapas: “¿Cómo puede nuestro programa ser abierto, consultivo y transparente con nuestros socios directos, y seguir teniendo una visión realista de su deseo y capacidad de participar plenamente?”

Pueden darse casos en los que la participación de los socios directos en el taller de Mapeo de Alcances no resulte ni necesaria ni útil, por lo que la participación de esos socios en el taller tiene que ser considerada en cada caso. A la hora de decidir quién debe participar en el taller, el programa debe plantearse los aspectos siguientes:

- Cómo que pueden contribuir a la discusión (¿Cuál es su perspectiva sobre el programa, cuál es su relación con o interés en él? ¿Acaso están presentes todos los puntos de vista y todos los conocimientos necesarios para tomar decisiones informadas?).

- Saber si pueden participar de manera eficaz en el debate (¿Existen barreras como pueden ser el lenguaje, el conocimiento especializado de la temática de programación, o diferencias de ámbito jerárquico o político?).
- Determinar qué conseguirán de su participación en el taller de diseño.
- Determinar si es mejor obtener la información que puedan proporcionar antes del taller con el fin de incluirla en el debate (¿Acaso su participación supondrá un obstáculo a la transparencia y a la sinceridad de los comentarios?).
- Determinar si se dispone del tiempo y de los recursos humanos y financieros necesarios.
- Determinar si la fecha y la ubicación de la reunión les conviene.

¿Quién debe actuar como facilitador?

El taller debe ir dirigido por un facilitador que esté familiarizado con la metodología del Mapeo de Alcances y que entienda sin ninguna dificultad los conceptos de la evaluación en lo que se refiere al aprendizaje, a la investigación participativa y a los cambios organizacionales. Puede tratarse de un facilitador interno o externo. El papel del facilitador consiste en hacer que los participantes se involucren, asegurar que se escuchan y se tienen en cuenta todas las opiniones, señalar los aspectos en los que hay consenso y aquellos en los que hay divergencia de opiniones, y mantener una discusión dinámica, de tal manera que el grupo pueda completar la labor dentro del plazo establecido. Por lo tanto, debe tratarse de una persona capacitada en lo que se refiere a impulsar un consenso, así como capaz de determinar la dinámica de poder en un grupo y de asegurar que las distintas opiniones queden de manifiesto.

No faltan ventajas e inconvenientes, ya se trate de un facilitador interno o externo. Una persona de afuera tiene la capacidad para formular preguntas fundamentales que obliguen al grupo a reflexionar y dejar claramente sentado el propósito del programa. Utilizar un facilitador externo también permite a la totalidad del grupo concentrarse sobre el contenido de la reunión. Sin embargo, contratar un facilitador externo puede resultar costoso y, a menos que este último esté familiarizado con la temática de la programación, el grupo acabaría teniendo que proporcionarle todo tipo de información y explicaciones para ayudarlo a situarse en el contexto con vistas a efectuar una labor eficaz. Por otra

parte, el hecho de disponer de un facilitador interno impide que uno de los miembros del grupo esté en condiciones de contribuir plenamente a las discusiones importantes. Una solución adecuada sería preparar un equipo conformado por un miembro interno y un facilitador externo. Esto es especialmente útil si el programa planea seguir ofreciendo sesiones sobre Mapeo de Alcances en el futuro.

Materiales para el taller

Este Manual presenta los elementos de la metodología de Mapeo de Alcances, desde el diseño y el seguimiento, a la evaluación. En los capítulos 3, 4 y 5 se comenta cada uno de los pasos del Mapeo de Alcances, se describe el proceso de grupo y se incluye un ejemplo de “producto” acabado.

Se ofrece, asimismo, sugerencias y consejos para la organización del taller, aunque no deben interpretarse como un rígido conjunto de actividades que se debe seguir a rajatabla. Hay muchas maneras de facilitar los grupos, y los procesos propuestos en el presente Manual son los que, de acuerdo con la experiencia del CIID, han funcionado mejor en las organizaciones de investigación para el desarrollo. El facilitador debe dar muestra de flexibilidad y emplear los métodos que mejor se adaptan a su contexto específico.

Métodos de presentación

Si se dispone de un proyector LCD, conviene utilizarlo a lo largo de los doce pasos del Mapeo de Alcances para proyectar los pensamientos e ideas del grupo en una pantalla, a medida que el facilitador los va introduciendo en la computadora. Esta retroalimentación instantánea genera un lenguaje común entre los participantes y les permite repasar y analizar con facilidad su visión, misión, relación de socios directos, declaraciones sobre los alcances deseados, señales de progreso, mapas de estrategias, prácticas de la organización, diarios de seguimiento y plan de evaluación. También permite que los participantes dispongan sin demora de la documentación disponible, por lo que resulta útil imprimir y distribuirles la información a cada paso para que puedan consultarlo a lo largo del proceso. Asimismo, este enfoque también puede aminorar ligeramente la marcha del debate y dar a los participantes la oportunidad de

reflexionar mientras el facilitador tipea. El inconveniente de este método de facilitación reside en que, si el grupo no está acostumbrado a esta tecnología, los participantes podrían acabar distrayéndose. De ser así, es preferible recurrir a un papelógrafo, lo cual no impide que el facilitador se asegure de que el material generado en cada etapa permanezca visible en la sala para su oportuna consulta a lo largo del proceso.

Facilitar una sesión al tiempo que se va tecleando información en una computadora portátil resulta difícil cuando se trabaja con un grupo bastante grande. Si el facilitador o la facilitadora no logra ver todo el grupo mientras se encuentra sentado detrás de la computadora, le resultará difícil observar el grupo y responder a la situación. Por ello, el facilitador debe tener experiencia y saber utilizar sin dificultad la computadora portátil y el proyector LCD, de modo que evite que la sesión se desarrolle con problemas técnicos, lo cual puede resultar muy frustrante.

Aunque la manera de disponer la sala está condicionada por la forma que tenga y por el número de participantes que asistan, estos últimos han de poder verse entre sí para dialogar sin problema. Otro requisito es que haya una gran pared vacía para colocar la información, ya sea en pequeñas fichas o en un papelógrafo. Por lo general, suele funcionar muy bien una disposición en forma de “U”. El facilitador tiene que cerciorarse de que la sala esté preparada antes de la llegada del grupo.

Los artículos necesarios para facilitar un taller de diseño de Mapeo de Alcances utilizando el proceso propuesto en este Manual son, entre otros:

- Papel y bolígrafos
- Fichas de 8.5 x 5 pulgadas
- Marcadores
- Cinta adhesiva
- Papelógrafos

Preparativos para el taller de Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances exige un cambio en la manera de pensar con respecto a lo que constituye un resultado. Por lo tanto, es aconsejable prever a modo de introducción una presentación sobre la teoría de la metodología antes de

proceder con el taller en sí. A pesar de que algunos programas necesitarán más información sobre el contexto de la metodología que otros, si se explica correctamente antes del principio del taller, los pasos podrán seguirse más fácilmente. Es responsabilidad del facilitador, cuando planifique el programa y fije la fecha del taller, reunir y adaptar los materiales que le parezcan más apropiados para las necesidades del grupo en cuestión.

Las dos actividades siguientes pueden efectuarse antes del taller o en el momento en que empieza, dependiendo de las necesidades de los participantes y de la etapa en que se encuentre su programa:

- Un boceto histórico que permita repasar la historia del programa y de los temas y acontecimientos que han intervenido en su desarrollo hasta la fecha.
- Una actividad concebida para ayudar a los participantes a alcanzar un consenso sobre la manera en que perciben la evaluación.

Hacer un boceto histórico

Objeto:

Cuando se inicia un proceso de planificación de programas, puede ser de utilidad que el grupo *haga un repaso de la historia del programa, de lo que ha conseguido, y de los temas y acontecimientos que han ejercido una influencia en su desarrollo hasta la fecha*. Si el programa ha estado en funcionamiento y se está entrando en una nueva fase, este ejercicio de “precalentamiento” puede ayudar a poner en contexto los acontecimientos y los factores determinantes, tanto para los nuevos miembros del equipo como para los más veteranos. Puede asimismo dar la oportunidad a los miembros del grupo de llegar a un entendimiento común del pasado y a un lenguaje común que les permitirá hablar del futuro.

Proceso

Tiempo aproximado: 3 horas

El Instituto de Asuntos Culturales de Canadá (IAC) ha desarrollado un enfoque participativo para que el grupo pueda llevar a cabo un rápido bosquejo histórico. El mayor número posible de miembros del equipo encargado del programa debería participar en esta actividad de reflexión conjunta, que se detalla más abajo.

1. El facilitador pide a cada uno de los miembros del grupo que escriba una respuesta a la pregunta siguiente: “¿Cuáles son los acontecimientos fundamentales (momentos clave, ya sean positivos o negativos) en los X últimos años que han sido importantes para usted? ¿Como profesional? ¿Como organización? ¿A escala nacional? ¿A escala internacional? ¿En el plano personal?” La duración fluctuará según el caso pero puede ser determinada en función del tiempo en que existe y funciona el programa. Por ejemplo, en el caso de un programa que está a punto de emprender un segundo ciclo de cinco años, podría hablarse de los cinco o seis años anteriores.
2. En la pared, el facilitador traza una recta que representa el tiempo, dividiéndola verticalmente según el tiempo y horizontalmente en función del tipo de acontecimiento (hechos que tienen que ver con la organización, acontecimientos nacionales e internacionales). Dependiendo del tiempo que el grupo tiene que cubrir, el período de tiempo puede dividirse de varias maneras (mensual, trimestral, semestral, anual, bianual, etc).
3. A medida que los participantes mencionan los acontecimientos, el facilitador los coloca donde corresponda en la recta del tiempo. El debate relativo al momento en que tienen lugar los acontecimientos y a su importancia es una parte fundamental de este ejercicio, por lo cual debe dejarse que el grupo tome el tiempo necesario para realizarlo.
4. Una vez que los acontecimientos han terminado de reseñarse en la recta del tiempo, el facilitador hace que el grupo analice su sentido global haciendo preguntas que animan a los participantes a examinar los datos a partir de distintas perspectivas. El facilitador debe apuntar sus comentarios en un papelógrafo, aunque el consenso y el aprendizaje sin duda se lograrán sobre todo por el diálogo y no tanto por las notas del facilitador. El facilitador formula las preguntas siguientes para iniciar el debate:
 - ¿Cuáles son los puntos altos / bajos o los éxitos / desafíos?
 - ¿Dónde están los cambios o los puntos de inflexión? ¿De qué tipo son? ¿Por qué?
 - ¿Cómo nombrarían ustedes los periodos al inicio / a medio camino / al final (cronológicamente / verticalmente)?
 - ¿Qué tendencias / cuestiones constatan ustedes a lo largo de este período? ¿Verticalmente? ¿Horizontalmente?

Consejo para la facilitación

El facilitador empieza cada actividad describiendo su objeto e indicando la manera en que cuenta proceder, así como el producto o el resultado que saldrá de ello, y el tiempo que se necesitará. Dependiendo del grupo, los participantes podrían tener sugerencias sobre otras maneras de organizar la actividad. Por ejemplo, el grupo puede querer inscribir sus logros más significativos en la recta del tiempo. El facilitador puede hacer esto sin problema, ya que le bastará añadir una línea horizontal al trazado histórico. El facilitador debe mostrarse flexible y estar dispuesto a incorporar las sugerencias del grupo siempre que sea oportuno, pero si piensa que el proceso previsto sigue siendo el mejor, no debe tener ningún reparo en decirlo. Al término de la actividad, se examina rápidamente el producto y se reiteran los motivos por los cuales se ha emprendido esta actividad, mostrando el lugar que ocupa en el contexto más amplio del taller.

Llegar a un entendimiento conjunto de la evaluación

Objeto:

Antes de emprender los pasos del Mapeo de Alcances, conviene hacer participar al grupo en una breve discusión sobre la evaluación, animando a sus miembros a configurar un lenguaje que entiendan todos durante el tiempo que dure el taller, de tal manera que se asegure que todo el mundo comprende el enfoque que se propone para la evaluación.

Proceso

Tiempo aproximado: 30 minutos

Todos los participantes tienen ideas preconcebidas sobre la evaluación, ya sean positivas o negativas. Aunque es posible que algunos participantes piensen que la evaluación es útil, no dejarán de prevalecer quienes tengan una percepción negativa de ella, o que sientan cierto recelo por el proceso, y también quienes opinen que la evaluación tiene una utilidad muy relativa. El facilitador tiene que ser consciente de estas opiniones y debe procurar consolidarlas o incorporarlas, según el caso, a lo largo del taller. Como el Mapeo de Alcances integra cuestiones de seguimiento y evaluación a partir de

la primera etapa de planificación del programa, los miembros del equipo no serán destinatarios pasivos a los que basta alimentar con datos e informes, sino más bien contribuyentes activos desde el mismo principio. Por lo tanto, el facilitador tiene que propiciar un clima participativo en el que todo el mundo se sienta a gusto, capacitado e interesado en contribuir. Todo esto será posible, esencialmente, debido a los hechos más que a las palabras, es decir, las acciones del facilitador serán un elemento clave si demuestra que sabe escuchar a la vez que permanece neutral. Sin embargo, puede ser de utilidad que el grupo participe en una pequeña discusión sobre el tema antes de iniciar los pasos del Mapeo de Alcances. Esto permitirá crear un lenguaje común que todos entiendan a lo largo del taller. Michael Quinn Patton sugiere una técnica para la organización de este tipo de discusión (Patton 1997):

1. El facilitador pide a cada uno de los miembros del grupo que apunte las tres primeras palabras o imágenes que le vienen a la mente al oír la palabra “evaluación”. Sólo disponen de unos pocos minutos para hacerlo, para asegurar que las respuestas emocionales salgan a la luz.
2. Los participantes leen en voz alta las palabras que han apuntado y el facilitador las inscribe a su vez en el papelógrafo. Algunas de las palabras pueden tener una connotación positiva (como “interesante” y “goce”), otras una connotación neutral (tales como “investigación” o “prueba”), mientras que otras pueden tener una connotación negativa (tales como “dolor”, “miedo”, “manipulación” o “juicio”).
3. El facilitador pregunta al grupo su reacción ante las palabras: ¿Los sorprenden algunas de ellas? En caso afirmativo, los participantes pueden discutir el motivo de su sorpresa ante determinadas palabras o tipos de palabras relacionadas con la evaluación. ¿Piensan que otras personas del grupo comparten sus impresiones sobre la evaluación? ¿Por qué? ¿Por qué no?
4. El facilitador pregunta a los miembros del grupo cómo les gustaría que se desarrollara el proceso de evaluación de su programa. De acuerdo con lo que se acaba de debatir, ¿qué características les gustaría incluir en el proceso? ¿Qué características quieren evitar? Esta información debe reseñarse en el papelógrafo, al que se recurrirá más como lista de control para evaluar los resultados del taller.
5. Una vez que los participantes hayan expresado su opinión, el facilitador responde hablando de su actividad y sugiriendo la manera en la que el

taller debería desarrollarse. Esta conversación debe proseguir hasta que el grupo y el facilitador lleguen a un acuerdo sobre la manera de proceder. La lista de los principios guía para la evaluación en el CIID que sigue, pueden dar al facilitador algunas ideas sobre los temas que convendría resaltar durante este ejercicio o distribuir a los participantes.

Consejo para la facilitación

Las acciones del facilitador marcarán el tono del taller, por lo cual debe esforzarse por crear un clima de confianza y de respeto mutuo, dejando saber a los participantes que no hay respuestas buenas o malas de por sí y que la información y las opiniones de todos cuentan para lograr que el proceso y el producto sean mejores (“el total es mayor que la suma de sus partes”).

Principios guía del CIID para la evaluación

En el CIID, la evaluación se percibe como parte integral de una acertada gestión de los proyectos y programas. El aprendizaje y el perfeccionamiento, tanto en las áreas corporativas y de programación, son los elementos que impulsan las actividades de evaluación, con la participación técnica de los interesados como factor clave. El CIID ha decidido recurrir a la evaluación ante todo como herramienta de aprendizaje interno, con la convicción de que ésta es la mejor manera de fortalecer la carga de responsabilidad que le corresponde a cada organización. Los principios que a continuación se detallan, y que sirven para guiar los ejercicios de orientación en el CIID, se fundamentan en el proceso del Mapeo de Alcances y subrayan la importancia de la evaluación como componente integrante del sistema de aprendizaje de un programa:

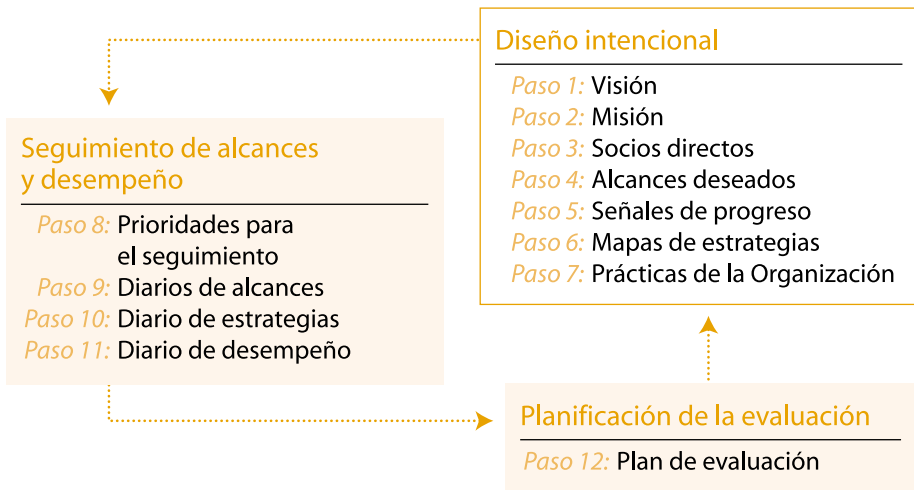
- **La evaluación está diseñada para mejorar la planificación y la ejecución de los programas.** Ayuda a tomar decisiones y a formular estrategias a todos los niveles. Para aumentar las posibilidades de llegar a conclusiones útiles, la evaluación estratégica de los programas se lleva a cabo en función de los objetivos del cliente y de sus necesidades en lo que a información se refiere.

- **Las evaluaciones están concebidas para conducir a la acción.** Para que resulten útiles, las evaluaciones tienen que producir conclusiones relevantes que se traduzcan en medidas concretas. Esto se logra mediante la participación sostenida y un sentimiento de pertenencia por parte del cliente y demás interesados a lo largo del proceso.
- **No hay ningún método de evaluación genérico que por sí solo sea el más idóneo.** En cada caso, se requieren unas herramientas y unos métodos adecuados a los datos que deben recabarse y analizarse, y que se amolden a las necesidades del cliente. Las evaluaciones fiables conjugan datos cuantitativos y cualitativos de diversas fuentes.
- **Las evaluaciones deben conseguir la participación de todos los interesados.** Todos aquellos que se vean afectados por el desenlace de una evaluación tienen derecho a participar en el proceso. Su participación les permitirá comprender mejor el objeto y el proceso de la evaluación, e impulsará a los interesados a contribuir a los resultados de la evaluación y a aceptarlos. Este hecho aumenta las posibilidades de que se utilicen las conclusiones de la evaluación.
- **Los procesos de evaluación deben ser conformes a las normas éticas que rigen los valores de la investigación.** Los participantes en el proceso han de poder actuar y compartir la información sin reparos ni temor a que pueda ser utilizada en su contra en algún momento.
- **La planificación del seguimiento y de la evaluación infunde un valor añadido a la etapa de diseño del programa.** El programa puede ser más eficiente y eficaz si se esclarecen los resultados que han de conseguirse. Además, estar al tanto de las informaciones que se utilizarán permite que se vayan recopilando a medida que resultan disponibles. Esta forma de actuar reducirá la cantidad de recursos financieros y humanos necesarios para el programa y mejorará la capacidad del equipo en lo que se refiere a rendir cuentas de sus experiencias y a aprender de ellas.
- **La evaluación debe aportar algo a los que están siendo evaluados.** La evaluación puede exigir mucho de las instituciones destinatarias, ya sea en términos de tiempo o de recursos. La evaluación debe generar información que sea beneficiosa para la institución beneficiaria.
- **La evaluación es una ciencia a la vez que un arte.** El arte de saber reconocer las cuestiones fundamentales que hay que evaluar, organizarlas de manera conceptual y obtener los recursos humanos que convengan para

participar en la recopilación, interpretación y utilización de la información referente a la evaluación, es tan importante como la recopilación y el análisis sistemático de datos confiables.

- **Las evaluaciones son un medio de negociar realidades distintas.** Las evaluaciones ofrecen a los interesados la oportunidad de realizar un estudio comparado de sus distintas perspectivas o versiones de la realidad.
- **Las evaluaciones deben reforzar la capacidad de hacer uso de las conclusiones alcanzadas.** Las organizaciones precisan cierto grado de capacidad de evaluación interna para concebir y utilizar las evaluaciones eficazmente, o sencillamente para participar en ellas. El hecho de contar exclusivamente con expertos externos puede limitar la capacidad de una organización en lo que se refiere a enunciar sus objetivos de manera clara y concisa, extraer un aprendizaje de las lecciones y aplicarlas. Se pueden integrar estrategias concretas en las evaluaciones que estén explícitamente encaminadas a apoyar estas características organizacionales.

Etapa 1: Diseño intencional



Introducción a la etapa 1

El diseño intencional implica que un programa encauza sus actividades en función de los cambios que tiene intención de instituir, seleccionando deliberadamente las acciones que mejor se prestan a optimizar la eficacia de su contribución al desarrollo. Durante la etapa del diseño intencional, los participantes definen los objetivos del programa en pro del desarrollo. La lógica del programa se articula siguiendo los siete pasos que permiten poner de relieve la visión, la misión, los socios directos, las declaraciones sobre los alcances deseados, las señales de progreso graduadas, los mapas de estrategias y las prácticas de la organización.

La declaración de visión describe los motivos por los que el programa pretende contribuir al desarrollo, proporcionando la inspiración necesaria. Se recomienda a los participantes del taller que actúen como verdaderos visionarios al emprender el primer paso, creando una luz que guíe y motive al personal, subrayando la utilidad y la finalidad última del trabajo que se desarrollará día a día. Además, hay que proceder a la identificación de los socios directos (es decir, aquellos con quienes el programa trabaja directamente) para que puedan contribuir a la visión. Las declaraciones referentes a los alcances deseados y las señales de progreso enuncian los resultados que al programa le agradecería que obtuvieran sus socios directos. La misión, los mapas de estrategias y las prácticas de la organización describen la manera en que se enmarcarán los aportes del programa a la visión, subrayando las actividades que se emprenderán para ello. A lo largo de su transcurso por los siete pasos, el programa articula la manera en que contribuirá a generar un cambio en el sistema complejo en cuyo interior evoluciona.

Resulta mucho más fácil definir los elementos de la etapa del diseño intencional una vez que los miembros del programa se han puesto de acuerdo sobre la meta final de su labor. Este consenso puede ser el resultado de un proceso formal o de un debate informal y, de una manera u otra, se logra que la articulación de una visión y de una misión resulte muy sencilla. De no haber consenso, y si el grupo está utilizando el Mapeo de Alcances para tratar de imponer distintas perspectivas, opciones y escenarios, la puesta a punto de la etapa de diseño intencional puede exigir más tiempo. No obstante, no se deben escatimar esfuerzos en esta etapa de “definir la visión”, ya que, si se articulan

como es debido desde el principio, los elementos de la visión seguirán siendo relevantes todo el tiempo que dure el programa (de tres a cinco años).

PASO 1: Describir la visión

Ejemplo de declaración de visión

En las ciudades de mediano y gran tamaño del África, Oriente Medio y Latinoamérica, el valor de la agricultura urbana como parte integrante de un ejercicio de urbanismo y de desarrollo eficaz es reconocido por las autoridades locales, las comunidades y las organizaciones internacionales. Los gobiernos municipales, regionales y nacionales apoyan de manera dinámica las actividades de agricultura urbana mediante la formulación e implantación de políticas en este ámbito. Basándose en las conclusiones obtenidas tras los esfuerzos de investigación, estos gobiernos han desarrollado una estrategia exhaustiva de cara al suministro de alimentos y a la seguridad en el entorno urbano, que permite a las ciudades explotar plenamente sus capacidades locales y articular mecanismos eficaces para colaborar con los sectores de producción agrícolas, rurales y regionales. Así, se van creando cada vez más espacios verdes en las ciudades, incluyendo zonas reservadas a los árboles frutales, que proporcionan sombra y ayudan a purificar el aire. Para hacer un uso más eficiente de sus recursos, las ciudades depuran las aguas residuales y las reciclan para irrigar los cultivos y dar de beber al ganado. A su vez, las granjas y los hogares reciclan los desechos y los residuos orgánicos para usarlos como abono, a la vez que contribuyen a mejorar las condiciones sanitarias urbanas. Los habitantes de las ciudades gozan de una mayor seguridad alimentaria, y se han puesto en marcha sistemas alimentarios locales más autónomos; además, quienes desean participar en la agricultura urbana tienen acceso a terrenos y a información técnica que les permite reducir su falta de seguridad alimentaria, a la vez que generar ingresos. Los productores, ya sean rurales o urbanos, tienen fácil acceso a los mercados urbanos, ya que estos están bien organizados y disponen de infraestructuras fiables y ahora los interesados pueden vender sus productos a cambio de un beneficio justo. Los productores que antes vivían marginados se han organizado en grupos dedicados a defender sus derechos, logrando que los formuladores de políticas tomen conciencia de

sus necesidades. Todos los grupos tienen acceso a información técnica, pertinente y fiable sobre agricultura urbana. En esencia, se puede decir que estas ciudades están mejor alimentadas, son más saludables, más acomodadas, más justas y más limpias.

La visión refleja los cambios a gran escala relacionados con el desarrollo que el programa pretende alentar. Describe los cambios económicos, políticos, sociales o medioambientales que el programa espera introducir, así como los cambios que en general se quiere generar en los principales socios directos. Aunque se refiere a los objetivos del programa, la visión va más allá, tiene mayor alcance y está concebida a largo plazo. Sin embargo, aunque su verdadero logro se encuentre más allá de la capacidad del programa, sus actividades no dejarán de contribuir a esa finalidad, facilitando la labor. Y es que lo que se medirá en una evaluación es la contribución del programa con respecto a la visión (por medio de sus socios directos), sin que se trate de saber si la visión logró convertirse en realidad o no. La visión representa el ideal que busca el programa y debe ser lo suficientemente amplia y motivadora como para mantener su importancia con el transcurso del tiempo, pese a las circunstancias cambiantes. El facilitador debe insistir sobre la declaración de visión a lo largo del ejercicio de planificación, de tal manera que se asegure que las actividades del programa se correspondan con lo que se pretende lograr.

Según la complejidad de su programación, una organización puede utilizar el Mapeo de Alcances a distintos niveles. Por ejemplo, una organización o programa de gran magnitud puede querer articular una visión y una misión para el conjunto de su labor y para cada una de sus áreas de programación. Por otra parte, un programa relativamente concentrado podría conformarse con desarrollar una sola declaración de visión y misión.

La declaración de visión puede redactarse en la Hoja Conceptual 1 en la página 58.

Proceso

Tiempo aproximado: 2 horas

1. Como ejercicio de precalentamiento, el facilitador le pide a un miembro del grupo que conteste a lo siguiente: “Diga, en pocas frases, lo que se

supone que el programa debe lograr”. Acto seguido, el facilitador hace participar a todo el grupo en un debate. Pregunta: “¿Es ésta la manera en que todo el mundo percibe el programa? ¿Creen ustedes que esto cuadra con los objetivos y el cometido de nuestra organización?”

2. Tras este ejercicio, el facilitador pide a cada uno de los participantes que apunte dos o tres características que describan el futuro próximo (de tres a cinco años) suponiendo que el programa tuviera un éxito sin precedents. Para ello formula las preguntas siguientes: “¿Con qué tipo de éxito sueñan ustedes? ¿Qué cambios les gustaría ayudar a introducir? Imaginen el contexto dentro de tres a cinco años, una vez que el programa haya cosechado grandes éxitos: ¿Qué es lo que habría cambiado?” El facilitador cuelga luego las respuestas en la pared para obtener los comentarios del grupo.
3. Mientras que el grupo se toma un descanso, el facilitador (solo o con la ayuda de un participante voluntario, o de varios) redacta una declaración de visión basada en las ideas y el lenguaje de los participantes; elimina las repeticiones y reseña las diferencias.
4. Una vez que el grupo vuelve a la sala, se examina esta declaración de visión. Se procede a eliminar los propósitos que tengan connotaciones políticas, que sean inadecuados en términos culturales o simplemente incorrectos, y se sustituye el vocabulario demasiado técnico o los términos que se prestan a confusión, se sigue un proceso como el que a continuación se describe:
 - a. El facilitador lee lentamente el borrador de la declaración de visión; pide a los miembros del equipo que señalen cualquier palabra o frase que les parezca inadecuada por sus connotaciones políticas o su falta de sensibilidad cultural; por un vocabulario demasiado técnico o que pudiera prestarse a confusión; por frases demasiado recargadas y errores gramaticales. Al hacer la primera lectura, lo mejor es no permitir que nadie interrumpa, de tal manera que se pueda presentar el panorama completo de una sola vez, tanto de manera oral como visual, con la ayuda del proyector o del papelógrafo.
 - b. El facilitador procede entonces a leer la declaración por segunda vez, pidiendo a los participantes que le interrumpan si oyen una palabra o frase que tenga connotaciones políticas o sea inadecuada culturalmente hablando. Si alguien levanta la mano, el problema se discute y se procura remediar buscando una fraseología alternativa. En lugar de que

- el facilitador lea la declaración de visión una y otra vez, se debe lograr que los participantes la lean en voz alta a medida que la van revisando.
- c. Una vez que el enunciado ha quedado resuelto, el facilitador continúa leyendo. Este proceso se repite hasta que ya no quede ninguna palabra o frase que tenga connotaciones políticas, términos incorrectos o que acusen una falta de sensibilidad cultural, y se asegura que la visión refleja las intenciones de los participantes.
5. Otra opción posible para cumplir con el paso 4b es la de ir subrayando las frases o palabras inadecuadas mientras se prosigue la lectura. Una vez que se haya terminado de leer la declaración, se pasa a apuntar las palabras o frases subrayadas en la línea superior de la “tabla de eliminación de los términos técnicos”. De haber más de cinco palabras o frases de este tipo, se seleccionan las que le parezcan más importantes al equipo. Para cada palabra o frase seleccionada, el facilitador pide a los participantes que busquen otras maneras de decir lo mismo (sin referirse a la totalidad de la declaración). Las opciones (que no se limitan a los sinónimos exactos) se apuntan entonces en la tabla.

Ejemplo de declaración de visión

0	campesinos rurales	innovación	desarrollo sustentable	rentable	vitalidad
1	pobres rurales	poniendo atención	a la imaginación	entorno propicio a hacer dinero	prosperidad
2	agricultores	corren riesgos	protección de recursos	vale la pena hacerlo	salud
3	jornaleros	con creatividad	desarrollo a largo plazo	genera empleo e ingresos	nivel de energía
4	aldeanos	de nuevas maneras	desarrollo holístico	competitivo	optimismo

6. El facilitador lee la parte de la declaración que contiene la primera palabra o frase que se ha considerado defectuosa; sustituye cada vez una de las soluciones propuestas en la tabla. Una vez que se hayan recorrido todas las opciones, el facilitador pide a los miembros del equipo que levanten la mano para votar por la solución que les parece más acertada (que también puede encontrarse entre las palabras propuestas al principio). Si hay clara mayoría, la opción es sustituida; si no, el facilitador inicia un debate sobre las opciones. Se vota por segunda vez, y se selecciona la opción que mayor número de votos ha obtenido. El proceso se repite para las demás palabras o frases inscritas en la tabla para, por último, proceder a reemplazar las palabras o frases seleccionadas en la declaración de visión.
7. Al concluir el proceso, el facilitador vuelve a leer toda la declaración de visión en voz alta y sin ser interrumpido. Esto debe dar lugar a una expresión espontánea de aprobación por parte del grupo: los participantes han de intuir que se reflejan los grandes cambios que pretende introducir el programa en el plano del desarrollo.

PASO 2: Identificar la misión del programa

Ejemplo de una declaración de misión

Para apoyar la visión, el programa se esforzará por mejorar y consolidar la especialización que se requiere a nivel de investigación, y procurará fomentar las capacidades de formación en agricultura urbana de las organizaciones de investigación capaces de ejercer una influencia en los que formulan las políticas relativas a esta agricultura, tanto a escala local, nacional como internacional. Contribuirá al desarrollo de redes dinámicas de investigadores y de defensores de derechos e impulsará la creación de sociedades entre las organizaciones de investigación y los gobiernos interesados. Trabajando con las ONG, las agencias gubernamentales, los grupos comunitarios y otros donantes, el programa servirá para apoyar la investigación en los ámbitos siguientes: documentar las prácticas y políticas municipales; comprobar la validez de las consultas sobre políticas; comparar los enfoques políticos en apoyo a la agricultura urbana; establecer las pautas para la integración de la agricultura urbana en las políticas que tengan que

ver con la alimentación y la seguridad, la planificación urbana, la desigualdad de género, la erradicación de la pobreza y la eliminación de residuos. Impulsará la identificación de temas que han quedado sin resolver y apoyará la investigación sobre estos temas, de manera de conseguir que la agricultura urbana tenga mayor protagonismo en la formulación de políticas tanto a nivel local, regional, nacional como internacional. En definitiva, el programa contribuirá a la producción, organización y difusión de datos e información para que los actores locales e internacionales tomen mayor conciencia de los aspectos positivos y negativos de las actividades relacionadas con la agricultura urbana.

La declaración de misión describe la manera en que el programa se propone apoyar la visión. Indica las áreas en que el programa trabajará para lograr hacerla realidad, aunque no se trata de una lista exhaustiva de todas las actividades, sino más bien de una declaración sobre la manera idónea en que el programa puede contribuir. Representa aquello a lo que aspira el programa al apoyar el logro de la visión.

Al redactar su declaración de misión, el grupo debe tomar en cuenta no sólo la manera en que el programa apoyará el logro de sus alcances por sus socios directos, sino también la manera en que se mantendrá efectivo, eficiente y relevante. La forma en que funciona, en que utiliza la información y en que maneja los cambios, desempeña un papel primordial en lo que se refiere a determinar con cuanto acierto puede llevar a cabo sus actividades. Para más pormenores sobre este tema, véase el paso 7 (prácticas de la organización).

La declaración de misión puede redactarse en la Hoja Conceptual 1 en la página 58.

Proceso

Tiempo aproximado: 2 horas

1. El facilitador pide a un miembro del grupo que conteste a la pregunta: “¿Cuál es la mejor manera para que el programa contribuya al logro de la visión o le sirva de apoyo?” Dicho de otro modo: ¿Cómo tiene que ser el programa para que pueda apoyar a la visión? Acto seguido, el facilitador hace que todo el grupo participe en el debate formulando la pregunta: “¿Es así como todos ustedes perciben la misión de su trabajo?”

2. El facilitador le pide a cada uno de los participantes que apunte dos o tres características que tendría el programa si funcionara de manera inmejorable.
3. Mientras que el grupo se toma un descanso, el facilitador (solo o con la ayuda de un participante voluntario o de varios) redacta una declaración de misión utilizando las ideas y el lenguaje de los participantes, eliminando las repeticiones y reseñando las diferencias.
4. Una vez que el grupo regresa a la sala, se procede a la revisión de la declaración de misión.

Al término del proceso, el facilitador vuelve a leer la declaración de misión de principio a fin. Si todo va bien, debe generar una expresión espontánea de aprobación por parte del grupo.

Consejos para la facilitación

A veces ocurre que los detalles de la misión del programa salen a relucir en el momento en el que el grupo está describiendo su visión. De ser así, el facilitador debe registrar la información referente a las contribuciones del programa bajo un apartado distinto llamado "Misión." Una vez que se ha procedido a redactar la visión, el facilitador repasa los elementos de la misión con el grupo, introduciendo las correcciones oportunas.

Si bien es preferible llevar a cabo los dos primeros pasos en grupo, el facilitador puede ahorrar tiempo durante el taller de diseño pidiendo a los participantes que contesten a las preguntas por correo electrónico con la suficiente antelación para permitirle redactar el borrador de las declaraciones de visión y de misión de antemano. Estos borradores pueden ser revisados posteriormente, cuando todo el grupo se encuentre en el taller. En la página siguiente encontrarán un ejemplo de este tipo de "encuesta" por correo electrónico. Si el material escrito procedente del personal del programa parece ser contradictorio, el facilitador no debe tratar de redactar una síntesis, sino empezar desde cero durante el taller, cuando todo el grupo se halle presente para expresar y discutir sus diferentes puntos de vista. Incluso si las opiniones manifestadas por correo electrónico coinciden bastante, se debe seguir otorgando a los participantes el tiempo que necesiten durante el ejercicio de grupo para desarrollar un lenguaje que todos entiendan. El tiempo que se dedique a este ejercicio no será en balde, sino que resultará de gran utilidad para todo el tiempo que dure el taller.

Ejemplo de Encuesta por Correo Electrónico para Redactar una Declaración de Visión y de Misión

Saludos:

Le agradecería que contestara a cada una de las preguntas siguientes con el fin de permitirme redactar un borrador de declaración de visión y de misión que repasaremos luego todos en grupo. Si le resulta más fácil, puede contestarme de manera telegráfica. Nadie sabrá quién ha escrito nada, así es que no tenga reparo en ser tan idealista y visionario como quiera.

Aquí están las preguntas:

1. Hágase una idea de lo que será el programa dentro de tres a cinco años e imagine que ha tenido muchísimo éxito en lo que se refiere al desarrollo y a la puesta en práctica de sus actividades. En esta situación ideal, y considerando que todo ha marchado sobre ruedas, ¿cuáles han sido los cambios que su programa ha ayudado a introducir? ¿Qué es lo que han conseguido sus socios? ¿Qué es lo que están haciendo de otra manera? Dicho de otro modo, ¿cómo se caracteriza este éxito total?
2. ¿Qué es lo mejor que puede hacer el programa para contribuir a esta visión? ¿Cuáles son las áreas que hay que perfeccionar para favorecer o apoyar el logro de esta visión? ¿Qué se debe hacer para perfeccionarlas? ¿Qué hay que lograr en estas áreas?
3. ¿Con qué personas, organizaciones o grupos deberá trabajar el programa para introducir estos cambios? ¿Con quién trabajará usted más directamente? ¿Quién puede ayudarle a cumplir con su trabajo? ¿Quién puede impedirle o ayudarlo a que haga su trabajo? ¿Quiénes son los beneficiarios últimos?
4. Le ruego indique los motivos por los cuales necesitamos que estas personas, organizaciones o grupos se conviertan en nuestros socios.

Si me transmite sus respuestas de aquí al jueves ocho de febrero, podré redactar las declaraciones antes de nuestra reunión a principios de la semana del doce de febrero. Si tiene cualquier pregunta o comentario, no dude en ponerse en contacto conmigo.

Me complace la idea de trabajar juntos y espero verle pronto.

PASO 3: Identificar a los socios directos

Ejemplos de socios directos

1. Comunidades locales (ONG grupos indígenas, iglesias, líderes de la comunidad, unidades de administración de los bosques modelo).
2. Funcionarios de gobierno y formuladores de políticas (organización / departamento nacional de ingeniería forestal, administración regional).
3. Sector privado (turismo, pesca, productos forestales no madereros empresas madereras y taladoras de árboles).
4. Instituciones académicas y de investigación.
5. Instituciones internacionales.

Los socios directos son aquellas personas, grupos u organizaciones con las cuales el programa mantiene una interacción directa y con la participación de las cuales el programa está en condiciones de prever las oportunidades de ejercer una influencia. Estos actores son denominados socios directos porque, aunque el programa trabaje con ellos para promover el cambio, no se hallan bajo su control, ya que el poder de ejercer una influencia sobre el desarrollo sigue perteneciéndoles. El programa se encuentra en el límite de su mundo y, por ello, procura facilitar el proceso dando acceso a nuevos recursos, ideas u oportunidades durante determinado período. Un único socio directo puede abarcar múltiples individuos, grupos u organizaciones, si todos buscan un cambio parecido (por ejemplo, centros de investigación u ONG orientadas a la mujer). La Fig. 5 muestra la relación del programa con sus socios directos, y la relación entre esos actores con el entorno más extenso en el que se produce el desarrollo.

Cuando se enumeran los socios directos del programa, el acento debe ponerse en los actores con quienes se trabaja directamente. Si el programa no puede ejercer una influencia directa sobre un actor, el grupo tiene que determinar sobre quién podrá ejercer tal influencia para que este tercero, a su vez, la ejerza sobre dicho actor. El actor que puede ser influenciado pasa entonces a formar parte del repertorio de los socios directos y, de esta manera, el programa mantiene el enfoque en su ámbito de influencia, pero con una visión más amplia. Por



Fig. 5 Socios directos.

ejemplo, una ONG dedicada al desarrollo rural quizá no pueda ejercer una influencia directa sobre el Ministro de Finanzas, pero sí puede ejercerla sobre organizaciones agrícolas que, a su vez, pueden presionar al ministro para impulsar el cambio. Por ende, las organizaciones agrícolas figurarían en el repertorio de socios directos de la ONG, pero no el Ministro de Finanzas.

Por regla general, un programa no tiene más de cuatro o cinco categorías de socios directos (aunque cada socio directo pueda incluir a toda una serie de personas, grupos u organizaciones). A la hora de decidir cómo agrupar a las personas, grupos y organizaciones con las cuales trabaja el programa, la cuestión esencial reside en que el programa realmente desea propiciar cambios en el comportamiento y en las actividades de dicho socio. Por ejemplo, una ONG de desarrollo rural puede encontrarse trabajando con cinco organizaciones agrícolas distintas en cinco provincias, pero si los cambios que está intentando impulsar en dichas organizaciones son parecidos, se suelen agrupar bajo una sola categoría de socio directo.

Si existen otros actores con los cuales el programa tiene que trabajar pero en los que no necesariamente se desee generar un cambio, estos pueden figurar por separado bajo la categoría de “socios estratégicos”, de manera que se les tenga en cuenta más adelante en el momento de elaborar estrategias. Otros donantes

seguramente también figurarían bajo esta categoría. El programa puede querer, o necesitar, una alianza con ellos para alcanzar sus objetivos, pero no está tratando de modificar su comportamiento. Los socios estratégicos se tienen en cuenta en función de sus aportes a la misión.

La Fig. 6 describe una tipología de actores sobre los que influyen los programas subvencionados por el CIID, de manera que sus actividades se ajustan al dictado del desarrollo sustentable y equitativo. Dicho de otro modo, éstos son los actores entre los cuales el CIID procura impulsar alcances que contribuyan a su visión. En lugar de ser lineales, las actividades son dialógicas, es decir, que las flechas apuntan en ambos sentidos. Hay acciones y también reacciones, porque en cada situación puede haber cooperación, resistencia o negociación, lo cual se traduce en una influencia y un aprendizaje mutuo. El programa puede tratar de incidir en el sector de la investigación aplicada por medio de instituciones intermediarias, o puede trabajar directamente con los

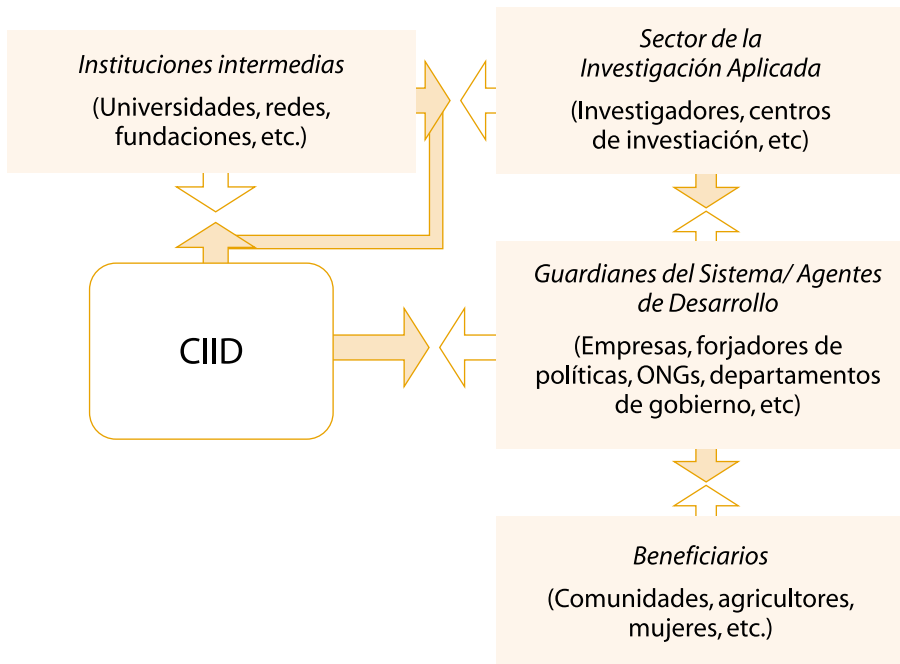


Fig. 6. Tipología de los Socios Directos del CIID. (Fuente: Kibel 1999)

profesionales del sector. Esta tipología es tan sólo un ejemplo: otras organizaciones tendrían una configuración distinta de sus socios directos.

Institución intermedia: Se trata de la institución que representa al CIID in situ (por ejemplo, una ONG que se encarga de implementar un programa modesto).

Sector de la investigación aplicada: Se trata de las agencias de investigación o de personas dedicadas a la investigación que se encuentran implementando las actividades de programación in situ. Para el CIID, esto a menudo implica un gobierno, ONG, o departamento universitario en quien recae la principal responsabilidad de las actividades de investigación.

Agentes de desarrollo o guardianes del sistema: Se trata de las personas, los grupos o las organizaciones que tienen el poder de promover, interrumpir o influenciar de cualquier otra manera la medida en la que los beneficiarios últimos se ven alcanzados y afectados. En la investigación sobre desarrollo, este grupo suele incluir a los usuarios, o sea, a los destinatarios de los resultados obtenidos por las investigaciones.

Beneficiarios: Se trata de las personas o de los grupos para los cuales, o con los cuales, el programa trabaja para ayudarles a mejorar su bienestar económico, social, político o ambiental.

Los socios directos pueden enumerarse en la Hoja Conceptual 1 en la página 58.

Proceso

Tiempo aproximado : 1 hora

1. El facilitador le pide a cada persona que apunte en un papel las entidades con las que piensa que el programa tiene que trabajar directamente para promover el logro de la visión. Se puede utilizar las preguntas siguientes para guiar el proceso: “¿Quiénes serán los principales actores con los que tendrán que trabajar? ¿De las acciones de quién depende sobre todo el éxito del programa?” El facilitador o un miembro del grupo lee la visión en voz alta.
2. Los participantes leen sus listas en voz alta y el facilitador apunta sus nombres en un papelógrafo, eliminando cualquier repetición. Si al grupo le cuesta identificar a personas, organizaciones o grupos, el

facilitador les puede presentar la tipología del CIID (si resulta oportuno) para intentar estimular las ideas. El facilitador formula la pregunta: “¿Entre qué actores busca el programa promover el cambio para que contribuyan a la visión?” Otras preguntas que pueden guiar el proceso son: “¿Quiénes son los beneficiarios últimos? ¿Sobre quién puede el programa ejercer una influencia más directa? ¿Quién puede colaborar o entorpecer su labor?”

Si el grupo ha conseguido identificar tan sólo a un socio directo, el facilitador pregunta si el cambio en ese socio directo necesita del apoyo de los demás. Puede ser que el programa esté trabajando directamente con un solo tipo de persona, grupo u organización, pero el facilitador debe cerciorarse de que están planteándose el proceso del cambio de manera integral y que no han excluido a nadie.

3. A veces ocurrirá que el grupo identificará una larga lista de socios directos. Para poder empezar a reducir la lista en el papelógrafo y establecer las prioridades, el facilitador pregunta: “¿A qué piensan dedicar ustedes la mayor parte de sus esfuerzos y recursos? ¿Con quién van a trabajar directamente?” Estas personas, organizaciones o grupos se resaltan con un asterisco o empezando una nueva lista. Si el programa no va a colaborar con actores directamente, estos deben dejarse de lado, puesto que no se trata de socios directos.

Si el grupo sigue teniendo demasiados socios directos, el facilitador repasa el concepto de “socio directo” con los asistentes y les pide que se detengan a pensar si todas las personas enumeradas en la lista son socios directos o si algunos de los actores tienen vínculos de otra índole con el programa. El facilitador pregunta: “¿Es posible que los hayan colocado ustedes bajo una misma categoría porque esperan observar un cambio parecido en ellos o porque desempeñan un papel similar?” En caso afirmativo, estos actores pueden incluirse bajo una misma categoría. El facilitador pregunta si es factible esperar que el programa pueda ejercer una influencia sobre tal cantidad de socios directos o si hace falta reducir la lista.

Si el grupo quiere articular mejor la lógica de la influencia que desea ejercer entre sus socios directos, puede indicar a grandes trazos los ‘socios directos’ de sus socios directos. Se trata de las personas, organizaciones o grupos con los cuales están colaborando los socios directos y sobre los

cuales están intentando ejercer una influencia con objeto de contribuir al cambio social y aliviar la pobreza. El facilitador pregunta: “¿Sobre quiénes sus socios van a ejercer una influencia directos para contribuir al logro de la visión?” Estas personas, organizaciones y grupos se enumeran en el papelógrafo.

4. Para concretar la lista de personas, organizaciones y grupos que conforman los socios directos del programa, el facilitador le pide al grupo que esboce un perfil de cada uno de los socios directos. Para cada categoría de socio directo (por ejemplo, investigadores, formuladores de políticas y otros), el facilitador pregunta: “¿Con quién han estado ustedes trabajando? ¿Lo piensan seguir haciendo? ¿Con quién necesitan ustedes empezar a trabajar?” Los nombres de estas personas se enumeran debajo del socio directo. Otros datos, tales como su ubicación geográfica y su voluntad de participación en el programa también se pueden comentar y enumerar en este momento, si es preciso.

Consejo para la facilitación

El concepto de los socios directos es un aspecto bastante concreto del Mapeo de Alcances; y puede suceder que el grupo tarde algún tiempo en comprender la manera en que la noción de la planificación, del seguimiento y de la evaluación se relaciona con las personas, las organizaciones y los grupos con los que trabajag directamente. Esto es un aspecto ~ dL para el desarrollo del sistema de seguimiento, por lo que el facilitador quizá tenga que explicar el concepto varias veces.

Puede resultar útil explicar que la noción de los socios directos se encuentra claramente asentada, y que aquellos socios directos del programa tienen socios directos. Aunque estos últimos sean los actores que el programa espera alcanzar al final, está intentando hacerlo por medio de las personas, las organizaciones y los grupos con los que trabaja directamente y, por lo tanto, es a este nivel en el que se tienen que planificar y evaluar los resultados.

PASO 4: Determinar, para cada socio directo, el alcance que el programa desea obtener

Ejemplo de alcance deseado

Alcance deseado 1: El programa pretende que las comunidades locales reconozcan la importancia de la planificación de las actividades de gestión de los recursos, y que participen en ella en asociación con otros utilizadores de recursos en su región. Estas comunidades se han ganado la confianza de otros miembros de su asociación, así como el reconocimiento de los funcionarios de gobierno, de manera que pueden contribuir de forma constructiva a los debates y a la toma de decisiones. Son capaces de planificar y articular claramente una visión de las actividades y objetivos forestales que se relacionan con su contexto y sus necesidades. Además, recurren a una ayuda técnica externa y a especialistas, cuando es oportuno. Por último, actúan como defensores del concepto de los bosques modelo en sus localidades e impulsan a otros socios a proseguir su labor de colaboración.

Una vez que los socios directos han sido identificados, se desarrolla una declaración sobre el alcance deseado para cada uno de ellos. Los alcances son los efectos que consigue el programa por el mero hecho de su presencia, con énfasis en la manera en que se comportan los actores como resultado de su influencia. Un alcance deseado describe la manera en que el comportamiento, las relaciones, actividades y/o acciones de una persona, de un grupo o institución cambiarán si el programa logra cosechar grandes éxitos, y se enuncian a fin de subrayar el cambio en el comportamiento. Tienen que ser idealistas pero sin perder de vista la realidad, por dos motivos: eso permite subrayar que el desarrollo se hace por y para la gente, y mostrar que aunque el programa puede ejercer una influencia sobre el logro de los alcances, no los puede controlar. El programa contribuye al cambio, pero la responsabilidad y el poder último en lo que respecta al cambio siguen perteneciendo a los socios directos.

Los alcances deseados se enuncian de manera tal que reflejen la forma en que un actor se comportaría y relacionaría con otros si el programa lograra

utilizar todo su potencial como facilitador del cambio. Se incita al grupo a reflexionar sobre la manera de contribuir intencionalmente a una transformación que sea lo más profunda posible. El desafío reside en cómo el programa puede ayudar a introducir estos cambios. Debido a que los cambios que se producen en las personas, grupos y organizaciones pueden comprenderse de manera aislada unos de otros, el alcance deseado debe integrar una multiplicidad de cambios dentro de una sola declaración en lugar de separarlos en varias declaraciones. En el paso cinco se describe un conjunto de señales de progreso graduadas que reflejan el cambio progresivo hacia el logro del alcance deseado.

Para que el debate no pierda de vista la visión y la misión, se procura abstenerse de cuantificar los alcances deseados (por ejemplo, indicando un aumento en el índice de socios directos que han cambiado) o someterlos a un plazo específico para su cumplimiento. En las etapas de seguimiento y de evaluación, esto también ayuda a evitar que se ponga simplemente el acento en los indicadores que son más fáciles de alcanzar y de cuantificar en detrimento de cambios cualitativos más profundos. Los alcances deseados no deben incluir información sobre las estrategias o actividades que el programa tiene intención de emplear, sino que deben reflejar los atributos del cambio operado en el comportamiento de los socios directos. Los alcances deseados suelen enunciarse de la manera siguiente: Alcance deseado X: el programa quisiera ver a *(socio directo) quien/es [descripción de los comportamientos ideales que espera obtener el programa en el presente del indicativo activo, como si ya se tratara de un hecho]*.

Los alcances deseados se pueden enumerar en la Hoja Conceptual 1 en página 58.

Proceso

Tiempo aproximado por socio directo: 30 minutos

Este proceso funciona de manera óptima con grupos relativamente reducidos (menos de 20 personas), ya que requiere que todos los miembros del grupo se dirijan al papelógrafo y escriban en él. Cuando hay demasiados participantes, se produce un atasco ante el papelógrafo y el proceso se puede alargar más de lo debido.

El proceso que a continuación se detalla se repite para cada uno de los socios directos.

1. El facilitador pide a los miembros del grupo que contesten a la siguiente pregunta uno a uno: “Idealmente, para contribuir a la visión, ¿de qué manera diferirá el comportamiento y la actuación del socio directo? ¿Qué nuevas relaciones se habrán establecido? ¿Cómo habrán cambiado las que ya existían?” Cada uno de los participantes apunta su respuesta en un papel. Es una buena idea pedir a los asistentes que reflexionen sobre una pregunta durante unos minutos antes de que se entable el debate del grupo, ya que esto les da la ocasión de concentrarse y de llegar a respuestas más elaboradas antes de compartirlas con los demás.
2. Los papelógrafos y los marcadores se colocan en la parte delantera de la sala; los participantes se dirigen al tablón y apuntan el tipo de comportamiento que les gustaría observar en su socio directo. No tienen por qué dirigirse al tablón uno tras otro, sino que se les debe animar a que vayan juntos, a que se percaten de lo que sus colegas están escribiendo y a que comenten los diversos puntos. No deben repetir lo que sus colegas han escrito, sino añadir cualquier elemento nuevo que permita ampliar la idea. Esto les impulsa a integrar ideas para el aprendizaje mutuo.
3. Durante las sesiones plenarias, el facilitador repasa la información escrita en el papelógrafo y el grupo emite comentarios para tratar de determinar si los diversos puntos logran expresar de manera acumulativa los cambios que se desean en el comportamiento, relaciones, acciones y/o actividades del socio directo. Para marcar la pauta de la conversación, el facilitador formula una serie de preguntas: “¿Falta alguna cosa o hay algún hecho incorrecto? ¿Cuál es su primera reacción instintiva ante la información? ¿Hay alguna cosa que les sorprenda de los cambios mencionados? ¿Encuentran ustedes que el conjunto de cambios es demasiado ambicioso o quizá no lo suficientemente ambicioso? ¿Piensan ustedes que el socio directo estará en situación de contribuir más al proceso de desarrollo y a la visión si se comporta y relaciona con los demás de esta manera?” Si los socios directos se hallan presentes, el facilitador les pregunta si lo que aquí se está definiendo tiene sentido en el “mundo real”.
4. Mientras que el grupo se toma un descanso, el facilitador (sólo o con la ayuda de voluntarios) organiza los siguientes elementos en una única declaración sobre alcances deseados que describe el estado o los atributos

del cambio en el socio directo. Puede ser una buena idea pedirle a uno o a dos de los participantes que ayuden a redactar la declaración.

5. Una vez que el grupo reemprende la sesión, el facilitador lee la declaración sobre los alcances deseados y pregunta: “Si todos estos cambios se produjeran, ¿piensan ustedes que este socio directo estaría en condiciones de contribuir a la visión?” El grupo debería responder favorablemente que el nivel de cambio descrito en el alcance aportaría una diferencia significativa y que vale la pena esforzarse en conseguirlo.
6. Una vez que los alcances deseados hayan sido elaborados para todos los socios directos, conviene repasar la lógica de la visión, misión, socios directos y alcances deseados, de manera de cerciorarse de que tienen sentido para el grupo. Para hacer esto rápidamente, el facilitador lee el conjunto de alcances deseados y pregunta al grupo: “Si se producen todos estos cambios, ¿piensan que el programa habrá contribuido a la visión de la manera que esperaba? ¿Habrá cumplido con su misión?” Debería haber un consenso espontáneo entre los participantes, quienes deberían afirmar que éstas serían las contribuciones ideales del programa. Si se hubiera omitido a alguien importante, debería añadirse a la lista de socios directos y desarrollar la correspondiente declaración de alcances deseados.

Es asimismo importante cerciorarse de que el programa que se está diseñando cuadra con la organización encargada de su implementación. El facilitador pregunta: “¿Han sido establecidos los lazos y conexiones necesarios entre el programa y el cometido de su organización?” Si las metas del programa no resultan compatibles, el grupo debería decidir si la situación es aceptable o si hay que redefinir determinados elementos o tratar de convencer a alguien en la organización.

Consejos para la facilitación

- En lugar de preparar cada alcance deseado durante las sesiones plenarios, se pueden dividir los participantes en grupos más reducidos, con objeto de redactar las declaraciones de alcances deseados, que luego se revisarán colectivamente. Si hay suficiente participantes, dos grupos pueden redactar la declaración de alcances deseados, que luego se

pueden someter a comparación durante la sesión plenaria. Una forma simpática de lograr que los grupos más pequeños se ajusten al tiempo que les ha sido concedido, es colocar un despertador para que suene una vez transcurrido el tiempo que se les ha otorgado para redactar el alcance deseado (por ejemplo, 15 minutos).

- Si el programa tiene numerosos socios directos, pero el resultado primario es el de cambiar sus relaciones entre sí (por ejemplo, proveer un foro de discusión para los investigadores dedicados a la lucha contra el tabaquismo, para las ONG defensoras de los derechos, y los departamentos de salud para que trabajen juntos en la formulación de políticas), entonces es posible desarrollar un alcance deseado común y un conjunto de señales de progreso para todo el grupo. En este caso, el alcance deseado describiría la relación ideal entre los socios (por ejemplo, teniendo en cuenta la manera en que los socios se relacionan entre sí y quién hace 4 qué dentro de la asociación) y las señales de progreso establecerían los hitos principales en el desarrollo de su combinación de sociedades.

Hoja Conceptual 1: marco del programa

Visión:

Misión:

Socio directo 1:

Alcance deseado 1:

Socio directo 2:

Alcance deseado 2:

Socio directo 3:

Alcance deseado 3:

Socio directo 4:

Alcance deseado 4:

PASO 5: Desarrollar señales de progreso graduadas para los alcances deseados

Ejemplo de señales de progreso

Alcance deseado: El programa busca obtener que las comunidades locales reconozcan la importancia de la planificación de las actividades de gestión de los recursos, y que participen en dichas actividades en sociedad con otros usuarios o utilizadores de los recursos en su región. Estas comunidades se han ganado la confianza de los demás socios, y también el reconocimiento de los funcionarios de gobierno, de manera que pueden aportar ideas constructivas a los debates y al proceso de toma de decisiones. Además, están capacitadas para planificar y articular claramente una visión de sus actividades y objetivos de gestión de los bosques, en función de su contexto y de sus necesidades. Contratan ayuda técnica exterior y especialistas cada vez que resulta oportuno. Por último, actúan como defensores del concepto de los bosques modelo en sus comunidades y motivan a sus socios para que sigan colaborando.

Se espera lograr que las comunidades locales realicen lo siguiente:

1. Participar en las reuniones periódicas organizadas por los socios que participan en el programa de los bosques modelo
2. Establecer una estructura para aunar sus esfuerzos y asegurar que todos los intereses locales estén representados (la mecánica para establecer la estructura)
3. Adquirir nuevas destrezas para participar en el programa de bosques modelo
4. Aportar los recursos humanos y financieros mínimos para operativizar el programa de los bosques modelo

Se espera lograr que las comunidades locales consigan:

5. Articular una visión de los bosques modelo que se adapte a las necesidades locales
6. Promover el concepto de los bosques modelo y sus experiencias en este ámbito

7. Aumentar el número de socios mediante la inclusión de todos los principales utilizadores de los bosques
8. Contratar especialistas externos cuando sea necesario para proveer información o cumplir con las necesidades técnicas
9. Solicitar nuevas ocasiones de formación y perfeccionamiento
10. Producir y difundir ejemplos concretos de las ventajas que resulten de las actividades en el área de los bosques modelo
11. Identificar las oportunidades de colaboración con otras instituciones y actores
12. Identificar las ocasiones de solicitar -y obtener- la financiación de toda una serie de fuentes

Sería ideal que las comunidades locales logaran:

13. Desempeñar un papel preponderante en la gestión de recursos con vistas a obtener mejoras a mediano y largo plazo
14. Compartir las lecciones y experiencias cosechadas con otras comunidades, tanto a escala nacional como internacional, para impulsar la creación de nuevos bosques modelo
15. Ejercer una influencia en los debates políticos nacionales y en la formulación de políticas sobre el uso y la gestión de los recursos

Se identifican las señales de progreso graduadas para cada uno de los alcances deseados que el programa está ayudando a generar, señales que reflejan la complejidad del proceso de cambio en cada socio directo y representan la información que el programa puede recopilar para el seguimiento de los pasos hacia el logro del alcance deseado. Para estudiar el progreso con mayor detalle, el programa puede emprender una evaluación a fondo, combinando los datos obtenidos de las señales de progreso con información sobre su propio contexto (recopilada con ayuda de otras herramientas y otros métodos de evaluación).

Un conjunto de señales de progreso representa un modelo de cambio para el socio directo que hace resaltar la profundidad y complejidad del cambio que se

busca generar. Las señales de progreso deben ir identificándose progresivamente, a partir del mínimo que *se espera que realice* el socio directo como primera respuesta a las actividades fundamentales del programa, pasando por lo que *sería positivo que consiguiera*, hasta llegar a una situación bajo el apartado *sería ideal que*, en la que el programa lograría tener una marcada influencia. Por ejemplo, las señales que indican que el socio directo tiene una participación reactiva son relativamente fáciles de obtener y se enumeran en primer lugar, bajo “Se espera que”; mientras que las que indican un nivel de aprendizaje o compromiso más activo se enumeran en segundo lugar, “sería positivo que”; y aquellas que revelan una auténtica transformación (y que tienen un máximo alcance) se enumeran en tercer lugar bajo “sería ideal que”. De esta manera, el programa estará en condiciones de seguir lo que se ha ido consiguiendo, a la vez que recordará lo que aún queda por lograr. El listón de las situaciones “sería ideal que” de las señales de progreso debe colocarse lo suficientemente alto para representar un cambio radical. Estas señales a menudo nacen directamente de la declaración sobre el alcance deseado. El programa sabrá que las señales de progreso que está estableciendo no son lo suficientemente exigentes si las señales que marcan la “situación ideal” logran cumplirse sin dificultad por los socios directos cuando el programa apenas ha empezado. Las señales de progreso suelen ir enmarcadas por las preguntas siguientes: “¿Quién hace qué? ¿Cómo?”

Cada una de las señales de progreso puede ser considerada como un indicador del cambio de comportamiento que busca generar el programa, pero su verdadera fuerza reside en su utilidad como conjunto. Juntas, ilustran la complejidad y la lógica del proceso de cambio. Esto es algo que ningún indicador puede conseguir por sí solo.

También se puede recurrir a las señales de progreso para describir la manera en la que el socio directo se relaciona con sus propios socios directos, reflejando así la influencia indirecta del programa. Un programa selecciona sus socios directos en función de la influencia que piensa que pueden ejercer sobre el desarrollo, y las señales de progreso permiten el seguimiento de esta influencia.

Las señales de progreso se establecen como una manera para que el programa comprenda y reaccione ante el proceso de cambio que ha emprendido el socio directo. Como es lógico, ningún programa de desarrollo exitoso busca generar cambios en sus socios en contra de su voluntad, por lo que las señales

de progreso tienen que ser convenientes para ambas partes, y merecer la pena tanto para el programa como para el socio directo. De haber alguna discrepancia importante, ésta tendrá que resolverse. Las señales de progreso deben reconocer de manera implícita que el programa únicamente facilita el cambio por el hecho de ayudar a eliminar las barreras y de proporcionar acceso a nuevas informaciones y oportunidades a los socios directos. Las señales de progreso se pueden negociar con los socios directos antes, durante o después del taller de diseño, para asegurar que son pertinentes y oportunas.

Algunas señales de progreso pueden ir acompañadas por un plazo (es decir, que se puede esperar que se cumplan dentro de dicho plazo), pero esto no es obligatorio y no debe suponer un obstáculo para el trabajo del programa. Aunque los plazos sean una ineludible realidad en un programa de desarrollo, suelen ir impuestos por fuentes externas, sin que sean intrínsecamente pertinentes con respecto a la visión, y hasta pueden hacer que se pierdan de vista los logros más importantes para conseguir tal visión. El cumplir con el “plazo” o la “meta” no debe, por tanto, ser el principal objetivo del programa, sino favorecer un cambio sostenido en los socios directos. Precisamente, el propósito de las señales de progreso consiste en hacer un seguimiento de los logros que contribuyen a obtener el alcance deseado.

En la segunda etapa, la de Seguimiento de Alcances y Desempeño, se puede diseñar un sistema de seguimiento para estas señales de progreso, con ayuda de un Diario de Alcances para recopilar los datos. Con el fin de controlar la cantidad de datos que se deben reunir, el programa debe poner un tope al número de señales de progreso establecidas para cada alcance deseado, hasta un máximo de:

- Cuatro para las señales de progreso del apartado “se espera que”.
- Ocho para las señales de progreso del apartado “sería positivo que”.
- Tres para las señales de progreso del apartado “sería ideal que”.

El hecho de restringir el número de señales de progreso de esta manera permite cuantificar los resultados durante el seguimiento del proceso de cambio, si esto es lo que el programa pretende. Esto se describe con mayor detalle en el paso 9.

Las señales de progreso para cada alcance deseado pueden inscribirse en la Hoja Conceptual 2 en la página 66.

*Proceso**Tiempo aproximado por socio directo: 45 minutos*

A continuación se describe el proceso de seguimiento para cada socio directo.

1. Para empezar a establecer las prioridades de seguimiento y evaluación, el facilitador pregunta al grupo si en su opinión hay socios directos que resultan más importantes, que presentan mayores riesgos que otros, o cuya experiencia puede ser una fuente más rica de aprendizaje. Estos socios merecerían un seguimiento más detallado. “Más importante” puede querer decir que el programa tiene intención de concentrar sus recursos y esfuerzos en ese actor en un futuro próximo (por ejemplo, en los 18 primeros meses de un programa de 36 meses), o que ese actor resulta esencial para el cumplimiento de la visión, o que los cambios que se pretenden generar pasan por un cambio en ese primer actor. Los actores que presentan mayores riesgos son aquellos con los que el programa no ha tratado demasiado anteriormente o cuyas circunstancias pudieran suponer un obstáculo al comportamiento deseado. Si el grupo puede identificar actores prioritarios en los que les gustaría concentrar sus actividades de seguimiento y evaluación, las señales de progreso y los mapas de estrategias pueden limitarse a dichos actores. Sin embargo, el grupo debe fijar una fecha para concertarse en el futuro (por ejemplo, en el momento de planificar los segundos 18 meses de un programa de 36 meses) con el fin de repasar el proceso en lo que respecta a los demás socios directos.
2. El facilitador lee la declaración del alcance deseado y pide a cada uno de los miembros del grupo que apunte sus respuestas a la pregunta: “¿Cómo puede saber el programa que el socio directo avanza hacia el alcance?” Las preguntas siguientes pueden ayudar a orientar el proceso: “¿Cuáles son los hitos que hay que cumplir a medida que los socios directos avanzan en el papel que les toca desempeñar para contribuir a la visión?” El grupo debe tratar de pensar en los cambios en el comportamiento, las actividades o las relaciones que se producirán hacia el principio, así como en aquellos que serán más profundos y que exigirán más tiempo. Los participantes escribirán una idea en cada ficha.
3. El facilitador cuelga las fichas en la pared, pidiendo al grupo que seleccione aquellas que representan lo mínimo que el programa puede esperar en lo que se refiere a aquello que el socio directo puede lograr. ¿Qué es lo que le gustaría que se lograra? ¿Qué es lo que encontrarían

ideal en este sentido? Se elimina después cualquier repetición en las fichas, y las ideas que se complementan se agrupan en una sola de estas fichas. Las señales de progreso deben representar los cambios que se puedan observar en el plano del comportamiento, de las acciones o de las relaciones del socio directo. Si el grupo reseña señales de progreso que son difíciles de observar, el facilitador pregunta: “¿Cómo sabrán ustedes si se ha producido este cambio?” Dicho de otro modo: “¿Qué es lo que constatarían ustedes si visitaran a los socios directos?”

El grupo entabla un debate sobre los cambios en el comportamiento que se han reseñado y los organiza siguiendo el orden del proceso de cambio, partiendo del más elemental al más profundo. Idealmente, no debería de haber más de 15 señales de progreso en la lista; de otro modo, serían demasiados los datos por recopilar. Si el grupo identifica demasiadas señales de progreso, el facilitador le pide que escoja las más representativas del compromiso del socio directo y del cambio que se está produciendo.

4. Una vez que el grupo está de acuerdo con la lista, el facilitador lee la declaración del alcance deseado, establece las señales de progreso y pregunta: “¿Piensan ustedes que esto ofrece un panorama lógico de la complejidad del proceso de cambio que deberá entablar el socio directo para avanzar hacia el alcance? ¿Falta algún elemento importante?” El grupo debe estar de acuerdo en que los principales hitos han sido reflejados, aunque el conjunto de señales de progreso no describa los cambios con todo detalle.

Consejo para la facilitación

- Si el facilitador no opina que una señal de progreso ha sido formulada como un cambio en el comportamiento, pregunta: “¿Piensan ustedes que esto es verdaderamente representativo de un cambio en el comportamiento, las acciones o las relaciones del socio directo?” En caso negativo, se debe formular de nuevo de manera más adecuada. A veces ocurre que hay que repetir la operación varias veces antes de que el grupo sepa distinguir entre una señal de progreso en el comportamiento y un indicador más convencional.

- Algunos grupos se muestran confusos acerca de las señales de progreso del apartado “se espera que”, porque las interpretan como el punto de partida, aquel en el que el programa empieza a trabajar con los socios directos. Por el contrario, las señales de progreso del apartado “se espera que” representan los cambios iniciales que se producen en el comportamiento, las acciones o las relaciones de los socios directos, cambios éstos indicativos de un reconocimiento del objetivo del programa o de un compromiso en este sentido. Se trata de los comportamientos que requieren una participación reactiva por parte de los socios directos y que deben producirse si el proyecto propiamente dicho está funcionando como es debido.
- Para que generen motivación y favorezcan una transformación lo más profunda posible, las señales de progreso del apartado “sería ideal que” pueden ir más allá de lo que un programa pueda conseguir dentro del plazo que se le ha asignado. Si el grupo teme que esto pueda percibirse como un fracaso porque sus socios directos no llegarán a cumplir con las señales de progreso “sería ideal que”, el facilitador los tranquilizará asegurándoles que el éxito se evaluará en función de su capacidad para favorecer la mayor transformación posible en el contexto en que ellos y sus socios directos están funcionando, y dicha transformación se situará claramente en el contexto del cambio visionario que el programa se ha comprometido a conseguir. Naturalmente, esto también lo deben entender y aceptar los dirigentes o donantes del programa.
- Los alcances (productos directamente observables del programa) no se siguen de manera independiente en el Mapeo de Alcances. Si el grupo desea registrar los alcances con la ayuda de las señales de progreso, puede incluir el comportamiento de los productores y usuarios de los alcances que desea vigilar. Por ejemplo, una señal de progreso del apartado “se espera que” para las instituciones de investigación consistiría en “publicar artículos sobre agricultura urbana en revistas científicas de cobertura internacional”. Mediante un ejercicio de seguimiento, el programa podría mantenerse al tanto de las publicaciones de determinado socio directo. Si esto fuera aceduoado deben incurirse otros métodos de seguimiento para registrar los alcances.

Hoja Conceptual 2: señales de progreso

Alcance deseado: _____

Se espera que _____
(el socio directo)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Sería positivo que _____
(el socio directo)

- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____
- 11 _____
- 12 _____

Sería ideal que _____
(el socio directo)

- 13 _____
- 14 _____
- 15 _____

PASO 6: Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado

Ejemplo de mapa de estrategias

Estrategia	Causales	De persuasión	De apoyo
	I-1	I-2	I-3
<p><i>Dirigido hacia una persona o a un grupo específico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financiar proyectos de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar talleres sobre métodos cuantitativos y cualitativos • Ofrecer cursos de investigación en Internet • Coordinar la formación sobre métodos participativos • Ofrecer cursos de concientización sobre sexo a las personas que trabajan con mujeres afectadas por el virus HIV 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un redactor profesional para que trabaje con los investigadores en difundir las estrategias • Contratar un recaudador de fondos para ayudar a encontrar donantes y desarrollar una estrategia de recaudación • Ofrecer asistencia técnica de manera continua

Estrategia	Causales E-1	De persuasión E-2	De apoyo E-3
<i>Dirigido hacia el entorno de la persona o del grupo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer computadoras y acceso a Internet • Incluir el trabajo con mujeres y jóvenes como condición para otorgar la subvención 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar conferencias regionales para la comunidad de investigadores sobre Sida / HIV • Desarrollar un sitio de Internet con herramientas y métodos • Publicar una serie de "documentos temáticos" 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un programa oficial de mentores de socios experimentados trabajando con investigadores jóvenes • Facilitar el desarrollo de una red electrónica sobre políticas de investigación en el campo del Sida / HIV

El objeto de una mapa de estrategias consiste en identificar las estrategias que utiliza un programa para el logro de un alcance, para lo que hay que crear un mapa de estrategias para cada alcance deseado. La matriz 1, que figura en la página 70, propone un método para dividir las estrategias en seis tipos. Cada una de las seis células representa un tipo de relación distinta entre el programa y el socio directo que pretende influenciar. Para la mayoría de los alcances deseados, se recurrirá a un conjunto variado de estrategias, ya que esto tiene mayores posibilidades de éxito; una o dos de ellas serán preponderantes y las demás a título de apoyo.

El trazado de estrategias utilizando este mapa de estrategias 2x3 conseguirá:

- Aclarar el enfoque (combinación de estrategias) que utiliza el programa para el alcance deseado en cuestión.
- Indicar la influencia relativa que se supone el programa ejercerá sobre la persona, el grupo o la organización a la que va destinado.
- Ayudar a localizar las lagunas estratégicas del enfoque o determinar si el programa abarca más de lo que puede.

- Proponer el tipo de método de evaluación más oportuno para el seguimiento y la evaluación del programa.

Los tres tipos de estrategias de la primera fila que se indican con la letra “I”, van específicamente dirigidas a determinadas personas, grupos u organizaciones. Los tres tipos de estrategias descritos en la segunda fila se indican con la letra “E” porque van destinadas al *entorno* en el que se desenvuelven las personas, los grupos o las organizaciones. Las estrategias “E” están destinadas a influenciar a los socios directos indirectamente, modificando el escenario en el que se desenvuelven.

Las estrategias de tipo “I” y “E” se dividen luego en tres categorías: (I-1 y E-1), que son causales; las que se basan en la persuasión (I-2 y E-2) y las que se basan en construir redes de apoyo (I-3 y E-3). El control y la responsabilidad de las consecuencias residen primordialmente en el programa cuando se recurre a las estrategias I-1 y E-1. En el caso de las estrategias I-2, I-3, E-2 y E-3, el programa procura facilitar el cambio, pero la responsabilidad última pertenece a la persona, al grupo o a la institución (es decir, a los socios directos). Cuanto más se aparta el programa de las actividades causales, menos control tiene. Esto tiene importantes repercusiones a la hora de evaluar las contribuciones para el logro de los alcances.

El ejercicio del mapa de estrategias no sólo tiene por objeto asegurar que todas las casillas contengan algo, ya que de hecho algunas casillas pueden quedar vacías, dependiendo de la naturaleza del trabajo del programa. Lo acertado de las estrategias depende en buena medida del tipo de cambios que el programa pretende generar en su socio directo.

Una vez que el grupo ha completado un mapa de estrategias, puede revisarlo y analizar el enfoque global, lo cual puede ayudar a establecer si se está trabajando lo suficiente en determinadas áreas, la influencia relativa que se puede esperar (en vista de las estrategias utilizadas) y si se están esparciendo suficiente para lograr un verdadero efecto.

En la segunda etapa, la del Seguimiento de Alcances y Desempeño, se puede concebir un sistema de seguimiento para estas estrategias, utilizando un diario de estrategias para recopilar los datos.

Matriz 1: Mapa de Estrategias

<i>Estrategia</i>	<i>Causal</i>	<i>De persuasión</i>	<i>De apoyo</i>
	<i>I-1</i>	<i>I-2</i>	<i>I-3</i>
<i>Dirigido hacia una persona o un grupo específico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Causar un efecto directo • Producir un alcance <p>P.ej. entregar dinero, obtener investigación, redactar un informe, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una nueva forma de pensar nuevas destrezas • Dejarse guiar siempre por los especialistas • Tener un solo propósito <p>P.ej. actividades de capacitación, mejorar las aptitudes, organizar talleres metodológicos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una red de apoyo • Dejarse guiar por un simpatizante / tutor que guíe los cambios a lo largo del tiempo (puede tratarse de una persona o de un grupo) • La participación es más frecuente y sostenida • Consolida la autonomía • Propósitos múltiples (se pretende abarcar más terreno) <p>P.ej. miembro del programa que proporciona su orientación y sus aportes de manera regular, un especialista (gestión, recaudación de fondos, etc.)</p>

continúa...

Continuación Matriz 1: Mapa de Estrategias

	<i>E-1</i>	<i>E-2</i>	<i>E-3</i>
<i>Dirigido hacia el entorno de la persona o del grupo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el entorno físico o político • Incentivos, reglamentos, pautas <p>P. ej. transferencias técnicas, cambios en lo político, acceso a Internet, términos de referencia, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la información/mensajes a un público extenso • Crear un entorno persuasivo • Cambiar/alterar el sistema de transmisión de mensajes <p>P. ej. radio, TV, Internet, publicaciones, conferencias, conclusiones, talleres, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una red de aprendizaje / acción • Los socios directos trabajan juntos y colectivamente para apoyarse mutuamente <p>P. ej. red de investigación, programa participativo de investigación, etc.</p>

El mapa de estrategias se puede completar utilizando la Hoja Conceptual 3, en la página 75.

Proceso

Tiempo aproximado por socio directo: 1 hora

El proceso que a continuación se detalla se sigue para cada uno de los alcances deseados y para cada conjunto de las señales de progreso que a ellos se refieren.

1. El facilitador le pide a cada miembro del grupo que apunte de 7 a 10 estrategias basándose en la pregunta: “¿Cómo contribuirá el programa al logro del alcance deseado en los meses de los que dispone?” Puede tratarse de estrategias nuevas o, si es oportuno, de estrategias que ya están siendo utilizadas.
2. Tras este ejercicio, el facilitador divide el grupo en pares para que comenten sus respuestas y propongan las cinco estrategias que consideran que son las mejores y que el programa debería seguir.
3. Cada par presenta sus ideas. El grupo comenta las ventajas e inconvenientes de cada actividad y decide si le gustaría incorporarla en su mapa de estrategias. Mientras que el grupo discute sobre las distintas opciones, el facilitador apunta las estrategias en la célula correspondiente de un mapa de estrategias, ya sea en una transparencia, en un papelógrafo o en una computadora sin enseñárselo al grupo. El hecho de esperar que el grupo haya terminado el debate antes de mostrar el mapa de estrategias, puede facilitar la labor de explicar en qué consiste la matriz de seis células, ya que contendrá ejemplos concretos del trabajo del grupo.
4. El facilitador anima al grupo a mostrarse creativo, a la vez que le recuerda que hay que ser práctico cuando se reflexiona sobre estrategias. No hay que pensar en estrategias de manera aislada sino que, por el contrario, se debe animar al grupo a pensar en la manera en que se complementan entre sí. Si el grupo tiene dificultad en idear estrategias, el facilitador formulará preguntas como: “¿Cómo pueden ustedes ofrecer el máximo de ayuda con el dinero del que disponen para el programa? ¿Cuáles son los obstáculos que se interponen ante el logro del alcance? ¿En qué apartados y cómo pueden ustedes ayudar al socio directo a evitar los obstáculos? ¿Qué medidas se pueden tomar para aumentar las posibilidades de que se logre el alcance? ¿Conocen ustedes alguna otra persona que esté intentando

ayudar a obtener este tipo de alcance con este tipo de socio directo?
 ¿Deben ustedes actuar de la misma manera? ¿Por qué? ¿Por qué no?
 ¿Quién más tendrá una influencia en el socio directo para el logro del alcance y cómo pueden ustedes complementar su trabajo?”

Antes de mostrar el mapa de estrategias al grupo, el facilitador comprueba que los participantes han reflexionado sobre los 6 tipos de estrategias, formulando las siguientes preguntas sobre cada una de ellas:

- ¿Qué se hará para producir un resultado inmediato? [I-1]
- ¿Qué se hará para reforzar la capacidad? [I-2]
- ¿Cómo se proporcionará un apoyo sostenido, una orientación al socio directo? ¿Quién se hará cargo? [I-3]
- ¿Qué se hará para cambiar el entorno físico o estratégico? [E-1]
- ¿Cómo utilizarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover su trabajo? [E-2]
- ¿Cuáles son las redes / relaciones que se establecerán o utilizarán? [E-3]

5. El facilitador presenta el mapa de estrategias debidamente completado al grupo y lo repasa, para cerciorarse de que está completo, que se basa en la realidad y tiene en cuenta los recursos humanos y financieros de los que se dispone. El facilitador invita luego al grupo a establecer prioridades formulando la pregunta: “¿Existe alguna estrategia que tenga que anteponerse a las demás? ¿Cuáles son las actividades que tienen que iniciarse en los próximos tres o seis meses? ¿Qué es lo que saben que tienen que hacer, o que ya están haciendo y deben continuar? ¿Cuál es la estrategia más prometedora?” Estas estrategias se destacan con un asterisco. Refiriéndose a las estrategias que se perciben como más importantes, el facilitador pregunta: “¿Disponen ustedes de los recursos, las capacidades y las competencias técnicas para poner estas estrategias en práctica?” En caso negativo, el grupo tiene que decidir si está en condiciones de compensar las deficiencias o si tiene que idear otra estrategia.
6. Si el grupo desea la atribución de tareas concretas, éste es el momento de desarrollar un plan de trabajo, indicando las áreas de responsabilidad de cada uno de los miembros del personal y fijando un plazo para completar la tarea.

Consejo para la facilitación

- Si el programa cuenta con la participación de varios socios distintos que recurren a diversas estrategias para llegar a una misma finalidad, el facilitador puede utilizar colores diferentes para representar las estrategias de los distintos socios en un mismo mapa. Por ejemplo, las estrategias de un comité coordinador podrían enumerarse en rojo, las de un equipo de investigación en azul, y las de una organización de campesinos en verde. Cabe recordar, sin embargo, que esto sólo puede resultar adecuado si las estrategias combinadas de los distintos socios representan el "programa" que está utilizando el Mapeo de Alcances.
- Los mapas de estrategias van entrelazados, en el sentido de que puede que sean necesarias diferentes estrategias para poner en práctica una determinada estrategia. Esto resulta particularmente cierto para las estrategias I-3 y E-3. Por ejemplo, un programa que pretenda favorecer la lucha contra el tabaquismo y que abogue por involucrarse en el desarrollo de una política de salud nacional puede identificar una estrategia E-3, para el desarrollo de una red de formuladores de políticas, activistas anti-tabaco, investigadores en el ámbito de la salud y evaluadores. Para conseguirlo, el programa debería no obstante capacitar a los participantes (estrategia 1-2), facilitar una lista de servidores electrónicos (estrategia E-2), proporcionar una sala de conferencias para el grupo (estrategia E-1), etc.

Hoja Conceptual 3: mapa de estrategias

Alcance deseado:

Estrategia	Causal	De Persuasión	De Apoyo
	I-1	I-2	I-3
Estrategias y actividades dirigidas hacia una persona o un grupo específico			
	E-1	E-2	E-3
Estrategias y actividades dirigidas hacia el entorno de la persona o del grupo			

PASO 7: Articular las prácticas de la organización

Ejemplos de prácticas de la organización para un programa dedicado a las empresas rurales

- | | |
|--|---|
| 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos | El programa explota al máximo la última tecnología y las fuentes de datos para buscar nuevas oportunidades de lanzar o promocionar nuevas transacciones en la región y en el resto del mundo. |
| 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información | El personal encargado del programa busca activamente recabar las opiniones y los puntos de vista de los expertos en empresas rurales que están trabajando en áreas que sobrepasan el alcance de sus actividades. |
| 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana | El programa hace participar a los miembros del consejo de administración en el diseño de sus intervenciones y presenta ante este consejo con cierta periodicidad un balance de los progresos realizados en lo que se refiere a identificar, lanzar y concluir nuevas transacciones. |
| 4. Evaluar y (re)configurar los productos, servicios, sistemas y procedimientos | El personal encargado del programa se reúne una vez al mes para estudiar las experiencias en el plano de la prestación de servicios y de los sistemas, con el objeto de identificar y consolidar nuevas transacciones. |
| 5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado | Los miembros del programa empiezan a proporcionar la asistencia técnica y el apoyo necesario para el control de calidad. |

6. Compartir los mejores conocimientos	El personal del programa identifica las conferencias y talleres referidos a las empresas rurales, presenta ponencias y organiza seminarios sobre el programa al menos dos veces al año.
7. Experimentar para permanecer innovadores	El programa le deja a sus miembros el tiempo y el espacio que necesitan para reflexionar sobre sus Prácticas de la Organización y actividades, proporcionando así un ejercicio de reflexión más creativo.
8. Reflexionar a nivel organizacional	Los miembros del programa se reúnen una vez cada tres meses para comentar los progresos realizados en lo que se refiere a colaborar con sus socios y concluir transacciones. Llevan a cabo evaluaciones de personal anuales de manera de asegurar que se asignen los recursos humanos oportunos a las distintas prioridades de programación.

Ahora que la naturaleza del trabajo se ha definido con mayor claridad, el programa necesita dedicar algún tiempo a plantearse la manera en que piensa cumplir con su misión. El objeto de este paso reside en determinar las prácticas de la organización a las que recurrirá el programa para resultar efectivo. Vistas en su conjunto, estas prácticas de la organización describen una organización que funciona bien, que es sustentable y que tiene el potencial de intervenir e introducir cambios a lo largo del tiempo.² Algunas de las prácticas se refieren directamente a las actividades emprendidas, mientras que otras aluden al “cuidado y a la alimentación” del programa para que pueda florecer. El hecho de recopilar y de examinar datos sobre prácticas de la organización es un ejercicio útil en dos sentidos. En primer lugar, ofrece la oportunidad de reflexionar sobre lo que está ocurriendo en el seno de la organización, y sobre

2. Por organización que funciona bien se entiende una organización eficiente, efectiva, pertinente y sustentable (Lusthaus, Adrien y otros 1999).

la forma en que se podría mejorar la situación para que el programa pueda operar con mayor eficacia. En esencia, esto se refiere a mantener la relevancia del programa, así como su capacidad para mantenerse actualizado en sus respectivas áreas temáticas. En segundo lugar, a menudo se obtienen resultados inesperados en relación con las prácticas de la organización, y se tiene que aprovechar la oportunidad para documentarlas. Un ejemplo de esto sería la actividad de mantener el contacto con los clientes anteriores, para obtener información sobre contribuciones que el programa ha realizado sin que formara parte del ámbito de influencia que se pretendía otorgarle. También se pueden producir resultados inesperados al tomar contacto con las principales fuentes de información, procurando el apoyo de la autoridad superior más cercana, y compartiendo el saber con los demás. Los alcances inesperados pueden resultar importantes para la subsistencia de un programa y, además, pueden contribuir a crear nuevos horizontes para el programa.

A lo largo de este paso, el programa examina los alcances deseados e identifica las prácticas de la organización más idóneas para contribuir al cambio que se pretende generar en sus socios directos. En la segunda etapa, la de Seguimiento de Alcances y Desempeño, se puede diseñar un proceso de seguimiento para estas prácticas, utilizando un diario de desempeño para recopilar los datos.

Ocho prácticas de la organización

1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos
2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información
3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana
4. Evaluar y (re)configurar productos, servicios, sistemas y procedimientos
5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado
6. Compartir los mejores conocimientos
7. Experimentar para permanecer innovadores
8. Reflexionar a nivel organizacional

Estas ocho prácticas no son independientes entre sí, ni pueden llevarse a cabo de manera lineal. Juntas, ofrecen al programa un método para plantearse las maneras en que funciona con vistas más amplias. Cada una de las prácticas de la organización representa actividades que permiten que un programa siga siendo relevante, innovador, sustentable y conectado con su entorno. Las prácticas se definen a continuación.

Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos

Los miembros del programa deben examinar las fuentes de información, tanto a escala local como mundial, buscando nuevas oportunidades que les ayuden a cumplir con su misión. Asimismo, deben buscar vínculos con sus actividades permanentes, así como oportunidades completamente nuevas. Estos esfuerzos deben abarcar nuevas regiones en las que se podría trabajar (o que pudieran tener relación con los esfuerzos realizados con otras regiones) o nuevos grupos que pudieran participar en la actividad de cambio.

Práctica 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información

En el trabajo que realiza con sus socios directos y otras organizaciones que apoyan el programa (tales como otras agencias de subvención) cabe suponer que el programa mantendrá comunicaciones de manera frecuente y regular. Sin embargo, el programa también debe tener en cuenta otros actores en el terreno que no siempre participan, pero que tienen el saber técnico y un conocimiento bien asentado en el campo de la actividad. Debe tratarse de personas que estén dispuestas a ser sinceras y abiertas, y a compartir sus impresiones, ya sean buenas o malas, sobre la manera en que el programa funciona con sus socios directos. Pueden proporcionar una retroalimentación que los beneficiarios no pueden o no quieren ofrecer.

Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana

El programa debe reflexionar sobre la manera en que corresponde presentar sus ideas a los altos cargos que toman las decisiones en su organización (tales como los cuadros superiores o el consejo de administración). Las buenas ideas deben presentarse de una manera llamativa, de tal forma que quienes toman las

decisiones puedan colocarlas en el contexto de los objetivos más generales de la organización. Esto no sólo implica generar oportunidades para obtener su apoyo, sino también hacer que participen en las actividades que puedan darles un mayor sentimiento de pertenencia y de compromiso hacia el programa. Se trata, sobre todo, de un proceso permanente para mantener el apoyo y el interés a lo largo del tiempo.

Práctica 4. Evaluar y (re)configurar productos, servicios, sistemas y procedimientos

El repaso continuo de los sistemas y de los servicios es fundamental, si se quiere asegurar que el programa siga siendo pertinente. Una vez que un producto o un servicio ha sido introducido, el programa tiene que asegurar su seguimiento y aportar las modificaciones oportunas para asegurar que sigue cumpliendo con las necesidades y exigencias a medida que vayan surgiendo.

Práctica 5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor añadido

El personal del programa tiene que obtener la retroalimentación de los socios directos que ha atendido en el pasado. Puede hallar que un proyecto anterior, en el que se utilizaron los mismos sistemas, métodos o productos, ya no resulta efectivo o ha dado lugar a otros problemas. El programa tiene que trabajar con sus socios directos para lidiar con este tipo de problemas y resolverlos, e integrar lo que haya aprendido de estas actividades en su nuevo trabajo.

Práctica 6. Compartir los mejores conocimientos

El programa tiene que establecer procedimientos de difusión para compartir su saber, tanto a nivel interno como con colegas y redes en el exterior.

Práctica 7. Experimentar para seguir siendo innovadores

Hay que crear un espacio para que el programa pueda explorar nuevos horizontes, herramientas y asociaciones. Esto puede implicar la explotación de literatura distinta de la normalmente asociada con el trabajo del programa, comentar ideas con quienes no se suele consultar o enfrentarse a desafíos más

allá de las fronteras establecidas. Asimismo, puede incluir el hecho de tener que dedicar a título oficioso un tiempo personal a la experimentación, a organizar actividades de grupo y prestar atención a la salud física, espiritual y mental, tanto en el plano personal como colectivo.

Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional

Los miembros del programa deben considerar que cada intervención es una oportunidad de aprender, y han de esforzarse por crear un tiempo para reflexionar sobre el desempeño del programa, su orientación y la manera en que se han distribuido los recursos.

El facilitador puede indicar estas acciones en la Hoja Conceptual 4 en la página 83.

Proceso

tiempo aproximado: 3 horas

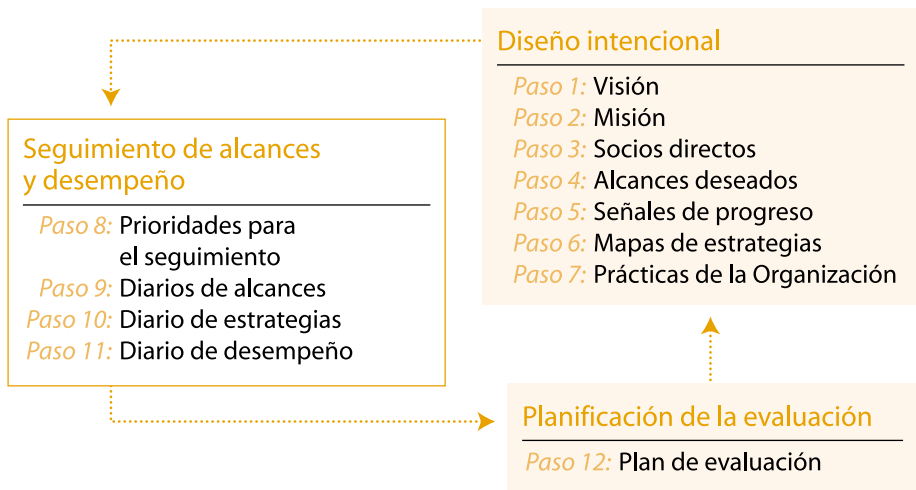
1. El facilitador presenta el concepto de las prácticas de la organización al grupo, subrayando el cambio del tema de los socios directos a la pregunta sobre cómo funcionará el equipo para mantenerse y cumplir con su misión. El hecho de ocuparse de las prácticas de la organización tiene por objeto poner énfasis en el modo de funcionamiento del programa, y en plantear explícitamente la manera en que el grupo asegurará que sus actividades mantendrán su creatividad, al garantizar su seguimiento y la manera en que se transformará en una organización capaz de reflexionar. Las definiciones de las prácticas de la organización se pueden comentar recurriendo a ejemplos que tengan que ver con el programa.
2. El facilitador repasa los alcances deseados con el grupo, con el propósito de identificar los aspectos que coinciden, poniendo énfasis en el modo en que el programa tendrá que funcionar para contribuir efectivamente al logro de dichos alcances.
3. Tomando en cuenta las estrategias determinadas en el Paso 6, el grupo se divide en pares para comentar las prácticas. El facilitador les pide que comenten la pregunta siguiente: “¿Cómo tienen que funcionar para propiciar estos cambios en los socios directos?” Dicho de otro modo: “¿Qué tienen que hacer a nivel de prácticas para seguir siendo efectivos?”

4. Cada par le informa al plenario sobre las acciones referidas a las prácticas que, en su opinión, el programa debería adoptar. El grupo comenta las ventajas y las dificultades que presentan las diversas prácticas y acciones. ¿Son prácticas que ya se están llevando a cabo? ¿Cómo lo hacen? ¿Por qué son importantes? Si se trata de algo que no suelen hacer, ¿por qué no lo hacen? El facilitador apunta las acciones propuestas en relación con cada una de las prácticas en un papelógrafo.
5. A partir de la lista que aparece en el papelógrafo, el grupo señala las principales acciones que desea emprender durante la implementación del programa. El seguimiento de estas acciones se puede hacer mediante el diario de desempeño que se desarrollará en el Paso 11.

Hoja Conceptual 4: prácticas de la organización

	Principales acciones
Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos	
Práctica 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información	
Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana	
Práctica 4. Evaluar y (re)configurar los productos, servicios, sistemas y procedimientos	
Práctica 5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado	
Practica 6. Compartir los mejores conocimientos	
Práctica 7. experimentar para seguir siendo innovadores	
Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional	

Etapa 2: Seguimiento de alcances y desempeño



Introducción a la etapa 2

Durante la etapa de Seguimiento de Alcances y Desempeño de un taller de diseño de Mapeo de Alcances, los participantes pueden desarrollar un mapeo de seguimiento de los progresos de los socios directos hacia el logro de los alcances, las estrategias del programa en apoyo de los alcances, y las prácticas organizacionales utilizadas. Se comienza fijando las prioridades a nivel de seguimiento. Con base en esas prioridades, se desarrollan las hojas de recopilación de datos para seguir los alcances, las estrategias y/o las prácticas de la organización. Es recomendable la utilización de un diario de alcances (que se describe en el Paso 9) para recopilar datos sobre la manera en que los socios directos logran alcanzar las señales de progreso. Se sugiere, asimismo, utilizar un diario de estrategias (descrito en el Paso 10) con el fin de recopilar datos sobre las actividades del programa que apoyan al socio directo. Por último, conviene tener un diario de desempeño (que se describe en el Paso 11) para la recopilación de datos sobre las prácticas de la organización a las que recurre el programa para mantenerse relevante, innovador, sustentable y conectado con su entorno.

El Mapeo de Alcances ayuda al programa a diseñar estos instrumentos para la recopilación de datos, pero su valor y utilidad dependerán de su integración en los procesos de gestión y de rendición de cuentas en el área de la gestión, así como del nivel de compromiso que adquieran los miembros del programa en lo que se refiere a recopilar datos de manera regular y reflexionar honestamente sobre su trabajo. El Mapeo de Alcances no está en condiciones de interpretar los datos recopilados para el programa; el equipo encargado del programa debe determinar lo que supone la información con respecto al desempeño del programa y a los aspectos que hay que cambiar, a la luz de la composición del equipo, de las prioridades organizacionales, de los contextos políticos, económicos o sociales y de los recursos disponibles.

Con el uso regular de estas herramientas de autoevaluación, el equipo podrá reflexionar sobre su desempeño y mejorarlo a lo largo de la implementación del programa. Así, el personal dispondrá de los medios necesarios para preguntarse con regularidad: “¿Cómo podemos mejorar en lo que hacemos para aumentar nuestro aporte a nivel de alcances?” Algunos de los beneficios de mantener reuniones periódicas de seguimiento surgirán de los productos de dichas

reuniones (información recopilada que puede utilizarse para cumplir con los requisitos de rendición de cuentas, para alimentar las evaluaciones o desarrollar material de promoción), mientras que otros (como la consolidación del equipo y la consecución de un consenso) serán engendrados por el mismo proceso de reuniones para comentar los éxitos y los fracasos.

Aunque se recopilan datos sobre las acciones del programa y sobre los cambios de los socios directos, no se intenta llegar a la conclusión de una relación de “causa-efecto” entre ambos elementos. Se parte del supuesto de que el programa no es más que una de las muchas influencias que se ejercerán sobre los socios directos. El programa puede formular un argumento lógico en lo que se refiere a su contribución a los cambios que se produzcan en los socios directos, pero no puede atribuirse el protagonismo exclusivo. Combinando los datos sobre alcances externos con los que se refieren al desempeño interno, el programa estará en condiciones de relatar con ejemplos prácticos la manera en que ha conseguido extraer un aprendizaje y mejorar su trabajo, de tal manera que propicie niveles de transformación lo más profundos posibles en sus socios directos. Igualmente, puede documentar la forma en que los socios han optado por seguir los caminos deseados.

Seguimiento de tres procesos paralelos

El Mapeo de Alcances reconoce que el desarrollo es un proceso complejo que va conformado por procesos paralelos. No sólo sirve para consolidar un entendimiento de los cambios que se producen en el entorno del desarrollo en el que se desenvuelve un programa, sino que también sigue y evalúa las estrategias y actividades de este último, a la vez que sigue y evalúa la manera en que funciona como unidad organizacional. ¿Acaso el programa no está aprendiendo y adaptándose a las nuevas condiciones y a los cambios que se producen en sus socios? Como tal, el Mapeo de Alcances evalúa el programa de manera integral, y parte del supuesto de que al programa en cuestión no le basta con estar al tanto de los resultados a nivel de desarrollo, sino que también tiene que saber los procesos que se han seguido para conseguirlo y conocer su propia efectividad interna. Es por medio de la combinación de información y de conocimiento que un programa puede llegar a lograr un mejor entendimiento de lo que está consiguiendo y puede mejorar su nivel de éxito.

A través del seguimiento de estos tres elementos de un programa, (1) los cambios en el comportamiento, en las acciones, actividades y relaciones con la gente, los grupos y organizaciones con los que trabaja directamente; (2) las estrategias que utiliza un programa para impulsar el cambio en sus socios; (3) el funcionamiento de un programa como unidad organizacional, el Mapeo de Alcances realiza la unión entre el proceso y la evaluación del alcance. Por lo tanto, este método resulta particularmente indicado para el funcionamiento complejo y a largo plazo de los programas de desarrollo internacional en que los alcances se entremezclan, hasta el punto en que no se puede distinguir fácilmente entre ellos. Además, proporciona al programa la información que necesita para evolucionar al mismo tiempo que sus socios. El Mapeo de Alcances anima a los programas a relacionarse explícitamente con los procesos de transformación. Se concentra en la manera en que un programa facilita el cambio y no sobre la manera en que produce dicho cambio, y procura evaluar las contribuciones en lugar de las atribuciones. Para que el programa extraiga un aprendizaje, es imprescindible comprender la manera en que se interrelacionan estos tres elementos, y el contexto en el que se operan los cambios. Un programa no trabaja de manera aislada de otros factores y actores; por lo tanto, no puede proceder a planificar y evaluar las cosas de manera aislada. Reflexionar con un enfoque de sistemas no es tarea fácil; sin embargo, como muy bien señala Peter Senge (1990: 15):

Se trata de ver las interrelaciones en lugar de las cosas, y los procesos en lugar de las instantáneas. Casi todos nosotros hemos sido condicionados a lo largo de nuestras vidas para concentrarnos en las cosas y ver el mundo en imágenes estáticas. Esto nos lleva a explicaciones lineales del fenómeno sistémico.

Los programas de desarrollo internacional son particularmente propensos a autoexcluirse del sistema en que se producen los cambios a nivel de desarrollo. Por el hecho de desvincularse de los procesos de desarrollo (es decir, algo que “nosotros” “les” ayudamos a conseguir) y explicar el cambio mediante un razonamiento lineal, los programas pierden la oportunidad de explorar su pleno potencial como agentes del cambio. El Mapeo de Alcances anima a los programas a considerarse como parte del proceso de cambio y abrazar un razonamiento complejo y sistemas lógicos múltiples (Earl y Carde, 2001).

¿Es el mapeo de alcances un sistema apropiado para el seguimiento?

Un sistema de seguimiento sustentable debe ser fácil de entender y sencillo de implementar, y debe proporcionar información útil de cara al aprendizaje, así como ayudar a cumplir con los requisitos de desempeño de cuentas. El seguimiento debe facilitar al programa una visión más integral de su trabajo. Es innegable que el hecho de sostener un sistema de seguimiento exige esfuerzo y tenacidad. Antes de pasar a desarrollar un sistema de seguimiento, el grupo debe discutir si está en condiciones de ponerlo en práctica. Algunas de las dificultades asociadas con la implementación del sistema propuesto son genéricas a todos los sistemas de seguimiento, mientras que otras son específicas Mapeo de Alcances.

Entre los inconvenientes, en primer lugar está el hecho de que el seguimiento requiere tiempo, recursos, compromiso y esfuerzo, lo cual es inevitable sea cual fuere el sistema escogido. Si el proceso está bien organizado, esto no debería suponer un escollo insalvable, pero será necesario trabajar duro para recopilar e interpretar los datos correctamente. El Mapeo de Alcances ofrece un sistema para recopilar datos e impulsar una reflexión sobre:

- El progreso de los socios externos hacia el logro de resultados (¿qué señales de progreso se han logrado? ¿Qué evidencia demuestra este cambio de comportamiento, acción o relación?)
- El desempeño interno del programa (¿en qué consiste la combinación de estrategias que estamos usando? ¿Están satisfechos nuestros socios? ¿Cómo podemos mejorar?).
- El funcionamiento del programa como unidad organizacional (¿En qué medida estamos ayudando a nuestros socios? ¿Estamos aprendiendo algo de la experiencia?).

El programa debe considerar el tiempo y los recursos que tiene previsto dedicar al sistema antes de emprender su diseño; para ello, el grupo debe señalar con claridad el tiempo y el esfuerzo que plausiblemente podrá dedicar al seguimiento. Sea cual sea el sistema que se diseñe, deberá respetar estas variables. Además, el seguimiento no debe ser considerado de manera aislada y sin tener en cuenta los otros tipos de trabajo que el programa lleva a cabo. Por lo tanto, se deben explorar las otras actividades que se llevan a cabo para rendir

cuentas, encontrar información y compartirla, con el propósito de evitar que se duplique el trabajo, relacionando las diversas herramientas de seguimiento e integrándolas en los procesos y prácticas existentes.

El Mapeo de Alcances anima al equipo del programa a reunirse, ya sea en persona o por medios electrónicos, para recabar datos y reflexionar sobre la labor del programa, lo cual permite la planificación para el futuro. La frecuencia de estas reuniones depende del programa de trabajo del grupo, aunque se sugiere que tengan lugar cada dos o tres meses. Si transcurre demasiado tiempo entre las sesiones de seguimiento, los participantes podrían olvidar detalles y acordarse únicamente de los hechos más destacados. Por otra parte, si estas reuniones se convocan con demasiada frecuencia, el grupo podría sentirse decepcionado por la lentitud con la que parece introducirse el cambio. Cada programa debe establecer un ciclo de seguimiento que se corresponda con sus metas, su calendario y sus costumbres de trabajo.

Hay que tener presente que el Mapeo de Alcances ha sido diseñado ante todo como una herramienta de aprendizaje, destinado a un programa que puede llevar a cabo su propio seguimiento. Si bien se puede recurrir a observadores externos para recopilar los datos, resulta difícil, por no decir imposible, contratar agentes externos en el apartado del aprendizaje y de la retroalimentación, aunque estos aspectos no se discuten en este Manual. Se puede encargar a un miembro del personal la recopilación de los datos al preparar las reuniones, una tarea que, en función de las dimensiones y de la complejidad del programa, no debería ser en principio demasiado ardua; llevaría aproximadamente media jornada para cada reunión. El hecho de que la responsabilidad recaiga en una misma persona permitirá asegurar que el proceso no sea abandonado y que la información de las reuniones quede registrada y archivada sistemáticamente. Al establecerse con antelación un día fijo para cada reunión, se facilita que los preparativos se hagan mediante un cauce habitual, que llegará a formar parte de la rutina. Una vez que ha quedado establecido el marco de trabajo y que se ha encomendado a alguien la labor de recopilar la información durante la reunión, los datos se pueden obtener con bastante rapidez. El grupo puede utilizar la reunión no sólo para proporcionar datos sobre el pasado reciente, sino también para intercambiar todo tipo de ideas y asignar las tareas para el futuro. De esa manera, el seguimiento pasa a formar parte integrante del proceso de gestión permanente del programa.

Si los miembros del programa no pueden reunirse en persona, se puede recurrir a medios electrónicos. Por ejemplo, cada integrante del equipo puede completar los formularios por separado y presentarlos dentro de determinado píaazo, ocupándose alguien de recopilarlos. En tal caso, sin embargo, el producto acabado tendrá que ser distribuido para la información de todos los interesados. No obstante, a intervalos más o menos regulares, habrá que facilitar una ocasión para discutir la información que se va recabando.

El Mapeo de Alcances se estructura en torno a una filosofía de aprendizaje e intercambio abierto. La principal finalidad del seguimiento en el Mapeo de Alcances reside en crear un espacio en que el programa pueda reflexionar sobre sus experiencias, de tal manera de integrar este conocimiento en su ciclo de planificación. Un programa que utiliza el Mapeo de Alcances debe estar dispuesto a adaptarse a las circunstancias cambiantes y a aprender de sus experiencias pasadas. De no haber un entorno en el que se puedan intercambiar las experiencias y reflexionar de manera objetiva sobre el desempeño, el Mapeo de Alcances no puede crearlo por arte de magia. Sin embargo, sí puede propiciar un entorno más orientado hacia el aprendizaje al proporcionar una estructura para la recopilación de datos y la organización de los procesos de evaluación.

El Mapeo de Alcances parte del principio de que el modo más fácil y más fiable para recabar datos es acudir a quienes se ocupan de implementar el programa, sabiendo que la mayoría de la información recopilada durante la etapa de seguimiento de alcances y desempeño consiste en datos de autoevaluación generados por el programa. Este enfoque tiene sus ventajas e inconvenientes, y el programa debe decidir si resulta apropiado, habida cuenta de su contexto y sus necesidades, antes de empezar a diseñar el sistema. También hay que tener en cuenta que ningún dato es objetivo al ciento por ciento, haya sido generado interna o externamente. Pero, por regla general, los datos de autoevaluación son fiables si se recopilan sistemáticamente a lo largo del tiempo. Una preocupación que se suele tener con respecto a la autoevaluación es que el personal del programa puede tratar de encubrir los fracasos. Si bien cabe esta posibilidad, el CIID ha constatado que el personal encargado de los programas suele ser aún más duro al autocriticarse en comparación con la crítica que haría el evaluador externo. Por otra parte, los datos de autoevaluación obtenidos mediante el seguimiento pueden integrarse, en caso necesario, en una evaluación externa que podría tener lugar en un punto

intermedio del programa, o una vez que haya concluido. El hecho de autoevaluarse con regularidad también puede ayudar a un programa a participar de manera más activa en un proceso de evaluación oficial, ya que permitiría una mejor comunicación con los evaluadores externos.

Además, la autoevaluación está en condiciones de hacer que un programa maneje mejor sus actividades. Como explica Usher (1995, citado por Fetterman, 2001):

Al desarrollar la capacidad de seguir y de evaluar su propio desempeño, los directivos y miembros de los programas deben arriesgarse a cometer los errores que suelen surgir a la hora de innovar. Esto se debe al hecho de que están en condiciones de detectar los problemas y de corregirlos sobre la marcha antes de que los resultados de errores en el plano de la planificación o de la ejecución se tornen demasiado evidentes y costosos. El disponer de la capacidad y de la responsabilidad de obtener tales datos sobre las actividades y el impacto de un programa capacita, así, a los directivos y a sus miembros a explorar nuevas formas de mejorar su desempeño.

Aparte de los que se han enumerado anteriormente, existen otros factores organizacionales, indicados en la tabla que sigue, que inciden en la medida en que un programa esté dispuesto a poner en práctica su sistema de seguimiento. Estos factores han de comentarse en el grupo antes de adentrarse en los pormenores del diseño de un sistema de recopilación de datos.

Factores que inciden en la medida en que se está dispuesto a efectuar el seguimiento

Factores imprescindibles:

- Aceptación de los datos y del sistema de seguimiento por parte de los directivos y agencias de subvención
- Un defensor en el seno del programa
- Recursos internos adecuados (tiempo y personal) para efectuar el seguimiento
- Un uso definido para los datos de seguimiento

Factores que pueden ser ventajas relativas:

- Otras exigencias en el plano de rendición de cuentas y de las actividades referidas a buscar y compartir la información
- Experiencia pasada en el plano del seguimiento (positiva o negativa)

Factores recomendables:

- Incentivos para el seguimiento y para demostrar que se ha logrado el aprendizaje
- Recursos financieros adicionales para apoyar el seguimiento y difundir los resultados

Principales obstáculos:

- Fracasos y frustraciones pasados relacionados con el seguimiento
- Motivos superficiales o ambiguos
- Falta de competencia y de capacidad
- Elementos disuasorios de cara al seguimiento

Fuente: Adaptado de Lusthaus, Adrien y otros (1999).

PASO 8: Establecer las prioridades para el seguimiento

Aunque sea tentador recopilar información sobre toda una gama de cuestiones, esto no resulta nada práctico. Es necesario establecer prioridades para el seguimiento y la evaluación si no se quiere malgastar recursos humanos y financieros. Para ello, la primera tarea del grupo consistirá en definir lo que pretende seguir de manera continua y lo que quiere evaluar con mayor detalle en el futuro. El Mapeo de Alcances identifica tres tipos de información que se pueden seguir de manera continua, ya sea para demostrar los resultados o para ayudar a mejorar el desempeño: el progreso que consiguen los socios directos en lo que respecta a los alcances; las prácticas de la organización que utiliza el programa para seguir siendo relevante, innovador y viable; las estrategias a las que recurre el programa para propiciar el cambio en sus socios directos. En

cada elemento del sistema de seguimiento, el tipo de información que se debe recopilar queda restringido deliberadamente con el propósito de mantener un nivel de esfuerzo realista y sustentable. Las tres herramientas que se pueden utilizar para el seguimiento (diario de alcances, diario de estrategias y diario de desempeño) se definen en los Pasos 9, 10 y 11.

El programa puede optar por un sistema de seguimiento más ‘liviano’ en el cual los miembros del grupo se reúnen de manera regular, ya sea de manera personal o electrónica, para discutir los logros de sus socios directos y sus propias estrategias o prácticas. En su defecto, también pueden optar por un sistema de seguimiento más ‘pesado’, en el que habrá que documentar toda la información. Cada uno de estos enfoques tiene sus ventajas e inconvenientes, y el programa deberá determinar cuál le resulta más adecuado de acuerdo con su situación.

La información sobre prioridades para el seguimiento se puede incluir en la Hoja de Seguimiento 1, página 97.

Proceso

Tiempo aproximado: 1 hora

Aunque suele ser cierto que el objeto del seguimiento también es el objeto de la gestión, no siempre es posible o útil seguir hasta el más mínimo detalle de un programa o de sus socios. Por lo tanto, debería limitarse el número de socios directos o tipos de estrategias o prácticas que se seguirán. El Mapeo de Alcances puede modificarse de manera de considerar un programa entero de forma general o, por el contrario, puede concentrarse en determinado socio o determinada estrategia. Le corresponde al programa mismo determinar sus prioridades.

1. El facilitador describe los tres tipos de información de seguimiento que el Mapeo de Alcances ayuda a encontrar: la medida en que los socios directos cumplen con las señales de progreso (mediante un diario de alcances); una estrategia del programa (mediante un diario de estrategias), o sus prácticas de la organización (mediante el diario de desempeño). Cada una de estas herramientas de seguimiento consolida los elementos obtenidos durante la etapa del diseño intencional, de manera que el grupo las domine con relativa facilidad.
2. La mejor manera de seleccionar las prioridades del seguimiento reside en reflexionar sobre el uso que se pretende dar a la información. El hecho de

determinar por adelantado la manera en que se utilizará la información evita la recopilación de datos que, aún siendo interesantes, no cumplen con una función determinada. Para ayudar a identificar las prioridades, el facilitador pide al grupo que piense acerca del modo en que se utilizarán los datos recopilados de cara al seguimiento. He aquí algunos ejemplos de la manera en que se pueden utilizar estos datos:

- Mejorar el desempeño integrando el aprendizaje en el ciclo de gestión.
- Ayudar al programa a cumplir con los requisitos en lo referente a rendir cuentas.
- Proporcionar información para las evaluaciones proyectadas (externas o internas).
- Ayudar a preparar material publicitario y actividades de comunicación, o aportar material para el estudio de casos particulares.
- Recabar información sobre un socio directo (que sea nuevo o que presente riesgos), o sobre determinada estrategia o práctica que se produzca más adelante. Ayudar a satisfacer las necesidades de un socio directo.

El facilitador pregunta si el grupo desea seguir las estrategias, las prácticas de la organización o el logro de sus socios directos en relación con sus señales de progreso. Asimismo, pide al grupo que concrete al máximo el uso que pretenda dar a la información; en qué documentos o reuniones se presentarán estos datos, y el momento oportuno de presentarlos para que resulten útiles.

3. Si el grupo indica que desea hacer un seguimiento de los logros de sus socios directos con respecto a las señales de progreso, el facilitador preguntará si hace falta obtener datos sobre todos sus socios directos o si es preferible concentrar las actividades de seguimiento en uno o dos socios determinados. En un marco ideal, los programas estarían en condiciones de seguir el progreso de todos sus socios directos, pero esto no siempre es factible, ni tampoco resulta necesario establecer prioridades. El facilitador exhorta al grupo a pensar en términos realistas acerca de la cantidad de tiempo que puede dedicar al seguimiento, y pregunta: “¿Cuál de sus socios directos tiene que seguir con mayor atención (ya sea porque se trate de un socio nuevo o que presente riesgos, porque aparecerá en su punto de mira durante cierto tiempo, porque necesitan dar cuenta de la contribución de su programa al proceso de

- cambio que se opera en dicho socio, o por otros motivos)?”. Se crea un diario de alcances, que se desarrollará en el Paso 9, para cada socio directo cuyos logros se desea controlar en función de las señales de progreso.
4. Si el programa opta por evaluar determinada estrategia con mayor detalle, el facilitador determinará su relevancia en el mapa de estrategias que se desarrolla en el Paso 6. Cada uno de los seis tipos de estrategias implica un método de evaluación distinto. Las estrategias I-1 y E- 1 son las más sencillas: se puede recurrir a un razonamiento cuantitativo y lineal, ya que el objetivo consiste en comprobar si los resultados se han producido o no. Es apropiado recurrir a métodos tales como los análisis de costos y beneficios, o crear un repertorio de los resultados. En cambio, las estrategias de seguimiento I-2 y E-2 exigirán mayor número de datos cualitativos, aunque sigan limitándose a un sólo acontecimiento. Las más complejas son las estrategias I-3 y E-3, y la mejor manera de captar estas estrategias es recurrir a técnicas narrativas. Se crea un diario de estrategias, que se desarrollará en el Paso 10, para la estrategia seleccionada.
 5. Al establecer las prioridades de seguimiento, siempre es importante ser realista a la hora de definir el margen de acción, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros de que se dispone. El costo del seguimiento varía en función de cómo se estructure la recopilación de datos (por ejemplo, mediante reuniones de un equipo que trabaja en una misma oficina, talleres internacionales, o mediante teleconferencias) y puede resultar tan elevado o modesto como contemple el programa. El facilitador confirma con el grupo que las prioridades resultan factibles preguntando: “¿Quién se encargará de recopilar los datos? ¿Con qué frecuencia se recopilarán? ¿Qué métodos son los mejores?”
 6. De acuerdo con las prioridades de seguimiento que haya establecido el programa, el facilitador ayuda al grupo a desarrollar el contenido de las hojas de seguimiento, utilizando los Pasos 9, 10 u 11.

La información sobre las prioridades de seguimiento pueden registrarse en la Hoja de Seguimiento 1: Plan de Seguimiento, ver en la página 97.

Hoja de Seguimiento 1: plan de seguimiento

Prioridad de seguimiento	¿Quién utilizará la información	Objeto de la información	¿Cuándo se precisa la información?	¿Quién recopila la información?	¿Con qué frecuencia se recopila?	¿Cómo se recopilará?	Herramienta de seguimiento propuesta
Logro de los alcances por parte del socio directo							Diario de alcances
Estrategia del programa							Diario de estrategias
Prácticas de organización del programa							Diario de desempeño

PASO 9: Desarrollar un plan de alcances

Ejemplo de diario de alcances

Actividades desde/hasta

enero-marzo 2002

Contribuyen a este informe

A. Scott, S. Caicedo, S. Harper

Alcance deseado

Las comunidades locales reconocen la importancia de la planificación de las actividades de gestión de los recursos y participan en dichas actividades en sociedad con otros usuarios o utilizadores en su región. Estas comunidades se han ganado la confianza de los demás socios y el reconocimiento de los funcionarios de gobierno, de manera que pueden aportar ideas constructivas a los debates y al proceso de toma de decisiones. Además, están capacitadas para planificar y articular claramente una visión de sus actividades y objetivos de gestión de los bosques, en función de su contexto y de sus necesidades. Contratan ayuda técnica exterior y especialistas cada vez que resulta oportuno. Por último, actúan como defensoras del concepto de los bosques modelo en sus comunidades y motivan a sus socios para que sigan colaborando.

BMA (Bajo = 0-40%, Medio = 41-80%, Alto = 81-100%)

Se espera lograr que las comunidades locales realicen lo siguiente

¿Quién?

- | | | |
|-----|---|-------|
| 000 | 1. Participar en las reuniones periódicas organizadas por los socios que participan en el programa de los bosques modelo (BM) | |
| ●00 | 2. Establecer una estructura para aunar sus esfuerzos de cooperación | Chile |
| 000 | 3. Adquirir nuevas destrezas para participar en el programa de bosques modelo | |

- 000 4. Aportar los recursos humanos y financieros mínimos para operativizar el programa de los bosques modelo

Sería positivo que las comunidades locales consiguieran

- 000 5. Articular una visión de los bosques modelos que se adapte a las necesidades locales
- 000 6. Promover el concepto y sus experiencias en este ámbito
- 000 7. Aumentar el número de socios mediante la inclusión de los principales actores
- 000 8. Contratar especialistas externos cuando sea necesario para proveer información o cumplir con las necesidades técnicas
- 000 9. Solicitar nuevas ocasiones de formación y perfeccionamiento
- 000 10. Producir y difundir ejemplos concretos de las ventajas que resulten de las actividades en el área de los bosques modelo
- 000 11. Identificar las oportunidades de colaboración con otras instituciones y actores
- 000 12. Identificar las ocasiones de solicitar y de obtener la financiación de fuentes externas

Sería ideal que las comunidades locales logaran

- 000 13. Desempeñar un papel preponderante en la gestión de recursos con vistas a obtener mejoras a largo plazo
- 000 14. Compartir las lecciones y experiencias cosechadas con otras comunidades para impulsar la creación de nuevos bosques modelo
- 000 15. Ejercer influencia en los debates políticos nacionales y en la formulación de políticas sobre el uso y la gestión de los recursos

Descripción del cambio

Señal de progreso (SP) 2: El 30 de junio de 2000, todos los socios del programa de bosques modelo en Chile firmaron un convenio de iniciación, otorgando un carácter oficial a la estructura y al proceso.

Factores y actores contribuyentes

El Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) mantuvo conferencias en las que los bosques modelo de Chile se citaron como ejemplo de colaboración local. Los miembros del programa de bosques modelo decidieron asistir a una de estas conferencias logrando que el acuerdo oficial se pusiera en marcha, y así lo hicieron. El agente encargado del programa ofreció el asesoramiento técnico necesario para formular los acuerdos en función de otros ejemplos de bosques modelo en el mundo entero.

Fuente de evidencia

Actas de las reuniones mantenidas en Chile sobre los bosques modelo y en las que se discutieron las modalidades del acuerdo (14 de enero, 29 de junio, 14 de septiembre y 20 de diciembre de 1999, respectivamente)

Se puede consultar una copia del acuerdo (7 de enero de 2000) en los archivos del programa o en el sitio web sobre bosques modelo <<http://www.mf.ch>>.

Cambios imprevistos

Lecciones / cambios requeridos en el programa / reacciones

La negociación de acuerdos oficiales lleva su tiempo (un año en el caso que nos ocupa). Para establecer un sentido de pertenencia y asegurar que un acuerdo refleje el tipo de colaboración que desea todo el grupo, hay que pasar por una fase de transición, o de "alimentación", si se prefiere.

Para seguir el progreso según va transcurriendo el tiempo, se prepara un diario de alcances para cada socio directo que el programa ha identificado como prioridad. Esta acción debe incluir las señales de progreso graduadas establecidas en el Paso 5, una descripción del nivel de cambio, que puede ser bajo, medio o alto, y un lugar para indicar cuáles de los socios directos registraron un cambio. Se ha de dejar constancia, asimismo, de las razones que motivaron el cambio, de las personas y circunstancias que contribuyeron al cambio, de pruebas de éste y de las lecciones aprendidas, para disponer de un registro permanente en el que se describa el contexto ante cualquier análisis o evaluación en el futuro.

Las señales de progreso están graduadas, y algunas de ellas, sobre todo las que se inscriben bajo los apartados “sería positivo que...” y “sería ideal que...”, describen un comportamiento complejo que resulta difícil de categorizar en función de los conceptos “se ha producido” o “no se ha producido”. Aunque muchas de las señales de progreso podrían a su vez someterse a una evaluación detallada, éste no es el propósito del programa. Las señales de progreso no han sido desarrolladas como una descripción de los pasos obligatorios que debe seguir el proceso de cambio, sino para registrar hitos que indican cómo se avanza hacia el alcance deseado. Si el programa o el socio directo intuyen que las señales de progreso indican un cambio en su comportamiento, actividades o relaciones, tienen que dejar constancia de ello. Por otra parte, en otra etapa, el logro de esta misma señal de progreso puede presentarse de otra manera, lo cual es perfectamente aceptable, por lo que se debe dejar constancia igualmente. Los datos obtenidos sobre las señales de progreso en su conjunto deben reflejar la complejidad del cambio en las personas, grupos u organizaciones, y será forzosamente necesario situar tal cambio en su contexto y explicarlo para que tenga la debida utilidad. El objeto de las señales de progreso en lo que se refiere al seguimiento reside en sistematizar la recopilación de datos sobre los logros de los socios directos, detalles que deben entenderse en relación con la riqueza de los resultados, y no como puntos que hay que anotar en el casillero particular.

Las señales de progreso articulan los resultados que el programa ha contribuido a obtener, y al hacerlo siguen y discuten las tendencias en el comportamiento de los socios directos. Aunque no se puede hablar de una relación de “causa-efecto” entre las acciones del programa y los cambios

que se producen en el socio directo, el hecho de recopilar información mediante el diario de alcances permitirá al programa hacerse una idea más clara de la manera en que sus acciones ejercen, o en su caso no ejercen, una influencia sobre sus socios directos. Gracias a esta información, el programa estará en condición de mejorar su desempeño y animar a sus socios directos a alcanzar un grado de transformación más profundo. El programa también creará registros de los cambios observados, que se pueden sintetizar periódicamente para relatar cómo se ha ido produciendo la influencia y el cambio producido en las áreas de interés o en las que se han registrado éxitos.

No hay que pensar que las señales de progreso no pueden cambiarse durante el seguimiento; de hecho, cuando el programa no constata ningún cambio en sus socios directos a lo largo de cierto tiempo, sus responsables tienen que plantearse si el problema reside en las señales de progreso o en las estrategias a las que recurre para impulsar el cambio. ¿Siguen siendo adecuadas las señales de progreso (dicho de otro modo: ¿acaso ha cambiado el contexto en el que trabaja el socio directo hasta el punto de que las señales de progreso ya no reflejan un cambio deseado y exigido)? ¿Tiene el programa que tomar alguna medida para impulsar ese cambio? ¿Ha cambiado de orientación el socio directo? Si las señales de progreso ya no son adecuadas como indicadores del cambio, habrá que revisarlas de manera que reflejen las nuevas condiciones. De este modo, el programa recabará datos sobre el contexto a medida que éste varía, y dispondrá de información sobre los resultados inesperados que se produzcan en el socio directo.

Los diarios de alcances pueden ir cumplimentándose mediante la Hoja de Seguimiento 2 en la página 107.

Proceso

Tiempo aproximado por socio directo: 30 minutos

Este proceso se sigue para cada socio directo cuyos logros se irán siguiendo en el transcurso del tiempo.

1. El facilitador registra el alcance deseado y el conjunto de señales de progreso en el diario de alcances, para luego leerlos en voz alta.
2. El facilitador ayuda al grupo a determinar los valores AMB (alto, medio y bajo) que permitirán que los alcances puedan ser medidos de manera

coherente y uniforme a lo largo del programa. Los valores AMB pueden tener dos dimensiones diferentes:

- El número de socios directos en los que se percibe un cambio.
- La calidad o la profundidad del cambio que se percibe en un socio determinado.

Si el programa sólo puede trabajar con determinado número de personas, grupos u organizaciones (por ejemplo, cuando 25 organizaciones abarcan una categoría de socio directo) es apropiado recurrir a un esquema o a una fórmula de cómputo porcentual (por ejemplo, 80-100% para “alto”, 50-79% para “medio”, y 0-49% para “bajo”). En cambio, si el número de personas, grupos u organizaciones es ilimitado, el programa puede determinar una cifra óptima con la que espera poder trabajar (por ejemplo, cinco institutos de investigación africanos durante tres años). Si al programa le preocupa la medida en que responderá el socio directo, los valores deberán reflejar la calidad o la consistencia del cambio (por ejemplo, “alto” significaría que se han tomado medidas concretas a favor del alcance, “medio” que el socio es de naturaleza pasiva o que no hay nada negativo que señalar y “bajo” que las acciones han ido en contra del comportamiento o que se ha hecho caso omiso del objetivo). En cada caso, el programa debe establecer un método de cuantificación que se muestre fácil de manejar y que tenga sentido para cualquier persona que examine los datos de seguimiento.

3. Cada conjunto de socios directos puede incluir varias personas, grupos u organizaciones. Por ejemplo, el programa puede estar trabajando con cinco ONG dedicadas a la capacitación de mujeres en tres países, pero si los cambios que se pretende generar son idénticos, pueden inscribirse bajo la misma categoría, y bastaría con una sola declaración de alcance deseado y un solo conjunto de señales de progreso. Si fuera el caso, el facilitador pide al grupo que identifique el punto de partida de cada socio directo en lo que se refiere a las señales de progreso. Esto es necesario si los socios directos empiezan a partir de etapas de desarrollo distintas, para que se pueda seguir el proceso de cambio de cada uno de ellos a medida que transcurre el tiempo. Por ejemplo, si un programa trabaja con cinco institutos de investigación que constituyen un solo socio directo, y de los cuales uno ya ha conseguido las primeras señales de progreso, mientras que los otros no, se debe dejar constancia de ello en el diario de alcances

inicial. Esta evaluación sirve de base para cualquier informe futuro sobre su progreso. El facilitador formula la pregunta: “¿Se encuentran todos sus socios directos en la misma etapa (empezando con la primera señal de progreso) o hay algunos que están más avanzados que otros? ¿Cuáles de sus socios directos ya muestran estos comportamientos?” No siempre será posible obtener esta información durante la reunión, y habrá que encargar a una persona que recopile los datos más tarde. Si los socios directos no se hallan presentes y al grupo no le agrada la idea de efectuar estas evaluaciones sin contar con ellos, el facilitador debe ayudarles a idear un proceso que les permita incluir a los socios directos en el proceso antes de que empiece el seguimiento. Los socios directos podrían realizar esto como un ejercicio de autoevaluación.

4. El facilitador revisa todos los elementos del diario de alcances y pregunta al grupo cómo se desarrollarán sus reuniones de seguimiento.

El facilitador formula la pregunta: “¿Cuál es el método más adecuado para recopilar los datos?” Algunas de las opciones posibles son:

- Reuniones que se convocan con cierta regularidad y en las que el personal encargado del programa indica los cambios que se han observado en los socios directos durante sus visitas de seguimiento, mediante la documentación u otros comprobantes.
- Hojas de datos electrónicos que el personal encargado del programa completa sistemáticamente cada vez que se constata algún cambio (estos cambios se agregan luego para el programa en su conjunto).
- Los datos obtenidos por un evaluador externo.
- Entrevista o grupos de discusión con los socios directos, cuyos resultados se consignan.

Si se seleccionan las reuniones personales o contactos por vía electrónica, el facilitador pregunta: “¿Quién se encargará de obtener y recopilar los datos? ¿Con qué frecuencia se organizarán las reuniones de seguimiento? ¿Cómo pueden los socios directos participar en el proceso de seguimiento? ¿En qué tipo de formato deben registrarse los datos para que sean útiles y de fácil acceso? ¿Cómo puede esta información convertirse en una retroalimentación constructiva para el equipo y los socios directos?” El facilitador registra las decisiones en un papelógrafo.

Si, por el contrario, se seleccionan las entrevistas o los grupos de discusión con los socios directos, el grupo tendrá que desarrollar los

cuestionarios que deban utilizarse, y responder a las preguntas siguientes: ¿Quién se encargará de organizar y ordenar los datos y encaminarlos a partir de los grupos de discusión y de las entrevistas? ¿Con qué frecuencia se llevarán a cabo los grupos de discusión o entrevistas? ¿En qué formato hay que registrar los datos para que sean útiles y de fácil acceso? ¿Cómo puede esta información convertirse en una retroalimentación constructiva para el equipo y los socios directos? El facilitador registra esas decisiones en un papelógrafo.

5. Si se desea, los diarios de alcances se pueden cuantificar como una manera de facilitar la comparación a lo largo del tiempo (aunque esto no puede constituir una cifra absoluta a efectos de “sumar puntos”). La fórmula es bastante sencilla: el valor óptimo para cualquier diario de alcances es 100. Como ocurre con toda clase de datos cuantitativos, cabe recordar, sin embargo, que se prestan a diversas interpretaciones; tal causa, al presentarlos, deben ser puestos en su contexto. Los valores están concebidos como herramientas de seguimiento a medida que transcurre el tiempo, de ahí que un valor absoluto de 21 o de 43 no signifique nada si se desconocen los valores anteriores. La cuestión no reside en la cifra, sino en la secuencia de las cifras y en saber si se ha logrado un progreso. Cuando el seguimiento se realiza sobre varios socios directos a la vez, y además progresan de manera desigual, este método puede resultar una herramienta útil para medir el progreso en su conjunto. Las cifras no deben considerarse nunca en términos absolutos, y no hay que efectuar comparaciones entre socios directos cuyas señales de progreso y puntos de partida difieran de manera significativa. La fórmula funciona como se indica a continuación:

- Se otorga un punto a cada uno de los valores alto, medio y bajo de las cuatro señales “se espera que” (12).
- Se otorgan dos puntos a cada uno de los valores alto, medio y bajo de las ocho señales “sería positivo que” (48).
- Se otorgan tres puntos a los valores alto, medio y bajo de las tres señales “sería ideal que” (27).
- La transición entre el nivel “se espera que” y “sería positivo que” se valora en cinco puntos (5) (Esto sólo ocurre una vez que se ha cumplido con todas las señales del apartado “se espera que”).
- La transición del nivel “sería positivo que” a “sería ideal que” se valora

en ocho puntos (8) (Esto sólo ocurre una vez que se ha cumplido con todas las señales del apartado “sería positivo que”).

- Así, pues, si se cumple con todas las señales de progreso, es posible alcanzar un valor total de 100.
6. El facilitador comenta la planificación del trabajo con el grupo y ayuda a sus miembros a idear un proceso que les permita integrar lo aprendido de sus esfuerzos de seguimiento en actividades futuras. He aquí algunas de las preguntas que se podrían plantear sobre planificación y gestión durante las reuniones de seguimiento, una vez que se haya terminado de consignar los datos en el diario de alcances:
- ¿Qué es lo que estamos haciendo bien y lo que debemos seguir haciendo?
 - ¿Qué es lo que estamos haciendo “más o menos bien”, o mal, y en qué debemos mejorar?
 - ¿Qué estrategias o prácticas deberíamos añadir?
 - ¿A qué estrategias o prácticas deberíamos renunciar (aquellas que no han dado fruto, o que requieren demasiado esfuerzo o recursos para producir resultados)?
 - ¿Quién es el responsable? ¿De qué plazo disponemos?
 - ¿Ha surgido algo que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?

Éstas preguntas se enumeran en la Hoja de Seguimiento 5 en la página

7. Al término de una actividad de grupo, conviene hacer un repaso de lo que ha creado el grupo hasta ese momento. Por ejemplo, el facilitador pregunta: “Si el programa estuviera funcionando verdaderamente bien y hubiera conseguido toda esta información [leer lo que figura en el diario de alcances], ¿opinan ustedes que dicha información da una buena idea del trabajo que se ha realizado? ¿Falta algo? ¿Es realista esta cantidad de trabajo, en relación con los recursos disponibles?”

Hoja de seguimiento 2: diario de alcances		
Actividades desde / hasta:		
Contribuyen a este informe:		
Alcance deseado:		
Bajo = Medio= Alto=		
Se espera que:		¿Quién?
BMA		
000	1	
000	2	
000	3	
000	4	
Sería positivo que:		
000	5	
000	6	
000	7	
000	8	
000	9	
000	10	
000	11	
000	12	
Sería ideal que:		
000	13	
000	14	
000	15	

Hoja de seguimiento 2: diario de alcances

Descripción del cambio:

Factores y actores contribuyentes:

Fuente de los indicios

Cambios imprevistos:

(Incluir descripción, factores contribuyentes, fuentes de indicios)

Lecciones y cambios que hay que introducir en el Programa / Reacciones:

PASO 10: Diseñar un Diario de Estrategias a la Medida del Programa

El Mapeo de Alcances se basa en el principio de que el programa tiene que estar dispuesto a cambiar al igual que sus socios directos, y habrá que mejorar continuamente para responder a las necesidades cambiantes de estos socios. Con el propósito de que el programa disponga de un mecanismo sistemático de seguimiento de las actividades que emprende para apoyar a sus socios directos (con el fin de que pueda reflexionar de manera estratégica sobre sus aportes y modificar sus acciones si fuera oportuno), el Mapeo de Alcances proporciona una herramienta de seguimiento denominada diario de estrategias.

El diario de estrategias consigna datos sobre las estrategias a las que se recurre para propiciar un cambio en los socios directos. Se completa a lo largo de las reuniones de seguimiento que se organizan con cierta regularidad a lo largo del programa. Aunque puede confeccionarse de modo que integre elementos concretos cuyo seguimiento se desee realizar, el formato genérico abarca los recursos que le son destinados (insumos), las actividades emprendidas, un juicio sobre su eficacia, los productos y los seguimientos oportunos.

Si se recopila de manera sistemática y con cierta regularidad, esta información hará que el programa esté en condición de determinar si sus aportes son óptimos para contribuir a la consecución de los alcances, y modificar sus acciones en función de ellos. Para hacer un uso adecuado del diario de estrategias como herramienta de aprendizaje y de gestión, el programa, a la hora de consignar datos en el diario, no debe conformarse con preguntar: “¿Lo hemos hecho bien?”, sino que también debe preguntar: “¿Cómo podemos mejorar en los próximos meses?” Esta doble función está concebida para ayudar al programa a reforzar su propia capacidad y ser así efectivo y relevante.

Junto con la información consignada en el diario de alcances (Paso 9) y en el diario de desempeño (Paso 11), el programa dispondrá de un conjunto de datos sistematizados sobre sus operaciones y los resultados que irán consiguiendo sus socios directos. En condiciones ideales, el programa debería establecer una conexión lógica entre sus estrategias y el logro de los alcances por parte de sus socios directos; sin embargo una vez más, no se trata de una

relación causal. Para analizar e interpretar los datos de seguimiento externos e internos, el programa deberá reflexionar sobre el entorno en que se desenvuelven sus socios y el programa en sí, y situar sus logros y fracasos en el contexto adecuado.

El diario de estrategias puede ir completándose utilizando la Hoja de Seguimiento 3 en la página 113.

Proceso

Tiempo aproximado: 1 hora

Aunque no hay información para consignar en el diario de estrategias durante el taller de diseño, el facilitador ayuda al grupo a confeccionarlo a medida y a idear un proceso de seguimiento. Esto familiarizará a los integrantes con el diario de estrategias; de esa manera, no tendrán ningún problema en utilizarlo durante sus reuniones de seguimiento. Puede darse el caso de que los responsables de otros programas utilicen el diario de estrategias sencillamente para orientar la conversación, y que otros prefieran obtener informaciones y pruebas más detalladas. Lo cierto es que no hay ninguna directiva sobre cuál es el mejor de estos métodos, ya que la elección depende enteramente de las necesidades del programa (en virtud de sus objetivos para el uso de los datos). El facilitador pregunta al grupo: “¿Cuánta y qué tipo de información hay que recopilar sobre las estrategias para poder cumplir con sus necesidades de aprendizaje y los requisitos de rendición de cuentas?”

Se sigue el procedimiento que a continuación se detalla para cada una de las estrategias que el programa pretende seguir.

1. El facilitador pasa revista a los diversos elementos del diario de estrategias con el grupo, los cuales incluyen: una descripción de las actividades que se han puesto en práctica, un juicio de su eficacia y una descripción del seguimiento requerido y de las lecciones aprendidas. Con el transcurso del tiempo, se entiende que el diario de estrategias proporciona al programa el tipo de información que puede plasmar su influencia en el desarrollo de su socio directo.
2. El facilitador pregunta a los miembros del grupo si, en su opinión, el diario de estrategias genérico contiene la información necesaria y si hay elementos que deberían añadir o suprimir. El facilitador pregunta: “¿Qué es lo que tienen ustedes que documentar de forma regular? ¿Qué

les gustaría poder documentar periódicamente? ¿Qué les gustaría poder discutir como grupo de manera regular, pero que no necesariamente haya que documentar?” El diario de estrategias se adapta a las necesidades del programa.

3. Si el grupo aún no ha pasado por este proceso mientras diseña su diario de alcances tal como se describe en la Etapa 9, el facilitador comenta la planificación del trabajo y ayuda a los miembros a idear un proceso que les permita integrar lo aprendido de sus esfuerzos de seguimiento en sus actividades futuras. He aquí algunas de las preguntas que se podrían plantear sobre planificación y gestión durante las reuniones de seguimiento, una vez que hayan terminado de consignar los datos en el diario de estrategias:

- ¿Qué es lo que estamos haciendo bien y lo que debemos seguir haciendo?
- ¿Qué es lo que estamos haciendo “más o menos bien” o mal, y qué debemos mejorar?
- ¿Qué estrategias o prácticas deberíamos añadir?
- ¿A qué estrategias o prácticas deberíamos renunciar (aquellas que no han dado fruto, o que requieren demasiado esfuerzo o recursos para producir resultados)?
- ¿Cómo estamos o cómo deberíamos estar respondiendo ante los cambios que se producen en el comportamiento de los socios directos?
- ¿Quién es el responsable? ¿De qué plazo disponemos?
- ¿Ha surgido alguna cuestión que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?

Éstas preguntas se enumeran en la Hoja de Seguimiento 5 en la página 122.

4. Si el grupo aún no ha pasado por este proceso mientras diseñaba su diario de alcances tal como se describe en el Paso 9, el facilitador pregunta cómo piensan proceder en sus reuniones de seguimiento. El facilitador pregunta por el método más adecuado para recopilar los datos.

A continuación se sugieren algunas de las opciones posibles:

- Reuniones que se convocan con cierta regularidad y en las que el personal encargado del programa indica los cambios que se han observado en los socios directos durante sus visitas de seguimiento, mediante la documentación u otras pruebas.

- Hojas de datos electrónicos que el personal encargado del programa completa de manera sistemática cada vez que se comprueba algún cambio (estos cambios se agregan luego para el programa en su conjunto).
- Los datos obtenidos por un evaluador externo,
- Entrevista o grupos de discusión con los socios directos, cuyos resultados se consignan.

Si se seleccionan las reuniones en persona o por vía electrónica, el facilitador pregunta: “¿Quién se encargará de obtener y recopilar los datos? ¿Con qué frecuencia se organizarán las reuniones de seguimiento? ¿Cómo pueden los socios directos participar en el proceso de seguimiento? ¿En qué tipo de formato deben registrarse los datos para que sean útiles y de fácil acceso? ¿Cómo puede esta información convertirse en una retroalimentación constructiva para el equipo y los socios directos?” El facilitador apunta las decisiones en un papelógrafo.

5. Al término de una actividad de grupo, es útil hacer un repaso de lo que ha creado el grupo hasta ese momento. Por ejemplo, el facilitador pregunta: “Si el programa estuviera funcionando verdaderamente bien y hubiera conseguido toda esta información [leer lo que pone en el diario de estrategias], ¿opinan ustedes que dicha información da una buena idea del trabajo que se ha realizado? ¿Falta alguna cosa? ¿Es realista esta cantidad de trabajo en relación con los recursos disponibles?”

Hoja de seguimiento 3: diario de estrategias

Actividades desde / hasta:	
Contribuyen a este informe:	
Estrategia que se desea controlar:	Tipo de estrategia
Descripción de las actividades <i>(¿Qué se ha hecho? ¿con quién? ¿cuándo?)</i>	
Efectividad <i>(Forma en que incidió en el cambio producido en el/los socio/s directo/s)</i>	
Productos	
Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa	
Lecciones	
Fecha de la próxima reunión de seguimiento:	

PASO 11: Diseñar un diario de desempeño a la medida del programa

El Mapeo de Alcances se basa en el principio de que el programa tiene que estar dispuesto a cambiar del mismo modo que sus socios directos, por lo que tendrá que mejorar continuamente para poder responder a las necesidades cambiantes de dichos socios. Con objeto de que el programa disponga de un mecanismo sistemático para seguir las actividades que emprende con el fin de apoyar a sus socios directos (con tal de reflexionar de manera estratégica sobre sus aportes y modificar sus acciones si fuera preciso), el Mapeo de Alcances proporciona una herramienta de seguimiento denominada diario de desempeño.

El diario de desempeño registra datos sobre la forma en que está funcionando el programa como organización en el cumplimiento de su misión. Es necesario crear un único diario de desempeño, que se completará durante las reuniones de seguimiento que se irán organizando y que incluye información sobre las prácticas de la organización que utiliza el programa para seguir siendo relevante, sustentable y sensible a su entorno. Los datos sobre estas Prácticas de la Organización se pueden recopilar mediante indicadores cuantitativos, ejemplos cualitativos o por medio de una combinación de ambos sistemas. Este aprendizaje puede entonces ser integrado en los planes de trabajo futuros.

Si se recopila de manera sistemática y con cierta regularidad, esta información situará al programa en condiciones de determinar si sus aportes son los adecuados para el logro de los alcances, así como de modificar sus acciones en función de esta necesidad. Para sacar el máximo partido del diario de desempeño como herramienta de aprendizaje y de gestión, el programa, a la hora de consignar datos en el diario, no debe limitarse a preguntar: “Lo hemos hecho bien en los últimos meses?”, sino que también debe preguntar: “¿Cómo podemos mejorar?” Esta doble función está concebida para ayudar al programa a reforzar su propia capacidad para que sea efectivo.

Junto con la información consignada en el diario de alcances (Paso 9) y en el diario de estrategias (Paso 10), el programa dispondrá de un conjunto de datos sistematizados sobre sus operaciones y los resultados que irán consiguiendo sus socios directos. En un marco ideal, el programa estaría en condiciones de establecer una conexión lógica entre sus estrategias y el logro de los alcances por parte de sus socios directos, pero, una vez más, hay que

insistir en que no se trata de una relación causal. Para analizar e interpretar los datos de seguimiento externos e internos, el programa tendrá que reflexionar sobre el entorno en que se desenvuelven sus socios y el programa en sí, para situar de ese modo sus logros y fracasos en el contexto adecuado.

El diario de alcances puede confeccionarse mediante la Hoja de Seguimiento 4 en la página 120.

Proceso

Tiempo aproximado: 1 hora

Aunque no haya información para consignar en el diario de desempeño durante el taller de diseño, el facilitador ha de ayudar al grupo a confeccionarlo según convenga y a idear un proceso de seguimiento. Este trabajo previo familiarizará a los miembros con el diario de desempeño, de tal manera que luego no tengan ningún problema en utilizarlo durante sus reuniones de seguimiento. Además, este proceso ofrece la oportunidad de comentar las medidas que el equipo podría tomar para mejorar su capacidad conjunta para contribuir al cambio. De todos modos, se puede dar el caso de que algunos programas prefieran utilizar el diario de desempeño sencillamente para orientar la conversación, y que otros se inclinen por obtener informaciones y pruebas más detalladas. Respecto a esto, hay que recordar que no existe un consenso rígido sobre cuál es el mejor de estos métodos, ya que la elección depende enteramente de las necesidades del programa (en cuanto a sus objetivos para el uso de los datos). El facilitador pregunta al grupo: “¿Cuánta información y qué tipo de información tienen que recopilar sobre sus estrategias y prácticas de la organización para poder cumplir con sus necesidades de aprendizaje y los requisitos de rendición de cuentas?”

1. El facilitador apunta las acciones fundamentales para cada práctica establecida en el Paso 7, y luego procede a repasar los diversos elementos del diario de desempeño con el grupo. El objeto del diario de desempeño reside en ofrecer al programa una manera de reflejar y de recopilar datos sobre las medidas a las que está recurriendo para operativizar las prácticas.
2. La primera decisión que hay que tomar afecta a la manera de evaluar y de recopilar información sobre las prácticas. El programa puede describir cualitativamente los ejemplos más destacados (ya sean positivos o negativos) que ha ido constatando durante el período de seguimiento,

pero también puede recurrir a indicadores cuantitativos y así contabilizar el número de veces que se llevaron a cabo las acciones fundamentales para cada práctica. Más abajo, se presenta un conjunto genérico de indicadores, a modo de ejemplo. El facilitador pregunta al grupo: “¿Qué es lo que tienen ustedes que documentar de forma regular? ¿Qué es lo que les gustaría poder documentar periódicamente? ¿Qué es lo que les gustaría discutir como grupo de forma regular, sin que necesariamente tengan que documentarlo?”

Ejemplos de indicadores de prácticas de la organización

1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos

Nuevas ideas propuestas por el equipo

Nuevas ideas que han sido integradas en el trabajo del programa

2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información

Fuentes de información importantes de las que el programa procura obtener retroalimentación

Cambios aportados al programa a raíz de la retroalimentación

3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana

Contactos estratégicos con la autoridad superior más cercana

Respuestas que se espera obtener de la autoridad superior más cercana

4. Evaluar y (re)diseñar productos, servicios, sistemas o procedimientos

Pequeños cambios aportados a los productos, servicios, sistemas y procedimientos existentes

Mejoras significativas introducidas en los productos, servicios, sistemas y procedimientos existentes.

5. *Comprobar el nivel de satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado*

Socios directos a los que se proporcionaron servicios suplementarios
 Tiempos/frecuencia con que se consulta a los clientes que ya han sido atendidos.

6. *Compartir los mejores conocimientos*

Solicitudes que ha recibido el programa para compartir sus conocimientos
 Acontecimientos / actividades en los que se compartió los conocimientos del programa

7. *Experimentar para seguir siendo innovadores*

Nuevos desempeños en un terreno en el que no se tiene experiencia
 Áreas experimentales que han resultado exitosas y que se han repetido o institucionalizado

8. *Reflexionar a nivel organizacional*

Frecuencia de oportunidades para que el equipo del programa pueda reflexionar
 Ajustes que se han aportado al programa a raíz de un proceso de reflexión organizacional.

El ejemplo utilizado para representar cada práctica es subjetivo, pero aún así debe reflejar la acción que los miembros del grupo opinen que tendrá mayor efecto. Un programa no tiene que hacer algo en cada una de las ocho áreas de prácticas en cada periodo; sin embargo, pasar revista a todas las áreas con cierta regularidad puede ayudar a determinar si se está descuidando alguna. Hay que tener en cuenta que el número de acciones fundamentales debe quedar limitado a dos o tres, puesto que, de otro modo, habría demasiada información para ser recopilada con regularidad. El facilitador, en este paso, debe animar al grupo a detenerse tanto en los ejemplos positivos como negativos durante sus reuniones de seguimiento.

3. En caso de que el grupo no lo haya hecho mientras desarrollaba su diario de alcances o su diario de estrategias, el facilitador comentará con los miembros cómo preparar la planificación del trabajo, la cual les permitirá integrar lo que aprendan en sus esfuerzos de seguimiento en sus actividades futuras. He aquí algunas de las preguntas de planificación y gestión que podrían plantearse durante las reuniones de seguimiento, una vez que el grupo hubiera completado su diario de desempeño:
- ¿Qué estamos haciendo bien y qué debemos seguir haciendo?
 - ¿Qué es lo que estamos haciendo “más o menos bien”, o mal, y qué debemos mejorar?
 - ¿Qué debemos añadir para ocuparnos mejor de las prácticas de la organización?
 - ¿Qué actividades tenemos que modificar (aquellas que no han dado fruto, o que requieren demasiado esfuerzo o recursos para producir resultados)?
 - ¿Quién es el responsable? ¿De qué plazo disponemos?
 - ¿Ha surgido alguna cuestión que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?

Éstas preguntas se enumeran en la Hoja de Seguimiento 5 en la página 122.

4. Si el grupo aún no ha pasado por este proceso mientras diseñaba su diario de alcances o de estrategias, según se describe en los Pasos 9 ó 10, el facilitador pregunta cómo piensan proceder con sus reuniones de seguimiento, en lo referido al método más adecuado para recopilar los datos. A continuación se sugieren algunas de las opciones posibles:
- Reuniones que se convocan con cierta regularidad y en las que el personal encargado del programa indica los cambios que se han observado en los socios directos durante sus visitas de seguimiento, mediante la documentación u otras pruebas.
 - Hojas de datos electrónicos que el personal encargado del programa completa sistemáticamente cada vez que se constata algún cambio (estos cambios se agregan luego para el programa en su conjunto).
 - Los datos obtenidos por un evaluador externo.
 - Entrevista o grupos de discusión con los socios directos, cuyos resultados se consignan.

Si se eligen las reuniones en persona o contactos electrónicos, el facilitador pregunta: “¿Quién se encargará de obtener y recopilar los datos? ¿Con qué frecuencia se organizarán las reuniones de seguimiento? ¿Cómo pueden los socios directos participar en el proceso de seguimiento? ¿En qué tipo de formato deben guardarse los datos para que sean útiles y se pueda tener fácil acceso a ellos? ¿Cómo puede esta información convertirse en una retroalimentación constructiva para el equipo y los socios directos?” El facilitador apunta las decisiones en un papelógrafo.

5. Al término de una actividad de grupo, es útil hacer un repaso de lo que se ha convenido hasta ese momento. Por ejemplo, para recapitular la etapa del seguimiento de alcances y desempeño, el facilitador pregunta: “Si el programa estuviera funcionando verdaderamente bien y hubiera conseguido toda esta información [leer el diario de desempeño], ¿opinan ustedes que dicha información da una buena idea del trabajo que se ha realizado? ¿Sería útil esta información? ¿Falta algún detalle que lo haría más útil? ¿Es realista esta cantidad de trabajo, si se consideran los recursos?”

Hoja de Seguimiento 4: diario de desempeño

Actividades desde 1 hasta:

Contribuyen a este informe:

Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 2. Buscar la retroalimentación de los principales informantes

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 4. Evaluar y (re)diseñar productos, servicios, sistemas y procedimientos

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Hoja de Seguimiento 4: diario de desempeño

Práctica 5. Comprobar el nivel de satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 6. Compartir los mejores conocimientos

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 7. Experimentar para seguir siendo innovadores

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional

Ejemplo o indicadores:

Fuentes de los indicios:

Lecciones:

Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

Hoja de Seguimiento 5: respuesta del programa		
	Persona responsable	Tiempo
¿Qué debemos seguir haciendo?		
¿Qué tenemos que cambiar para mejorar?		
¿Qué estrategias prácticas debemos añadir?		
¿A qué estrategia prácticas tenemos que renunciar (aquellas que no han dado fruto, o que requieren o exigen demasiados esfuerzos o demasiados recursos para producir)?		
¿Ha surgido alguna cuestión que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?		

Hoja de Seguimiento 6: repaso de la lógica del programa

Es importante repasar la lógica del programa de vez en cuando para cerciorarse de que sigue siendo relevante. En función de su experiencia práctica, el programa examina si se han añadido nuevos socios directos; si otros han dejado de ser socio y si la visión, la misión, los alcances deseados y las señales de progreso siguen teniendo sentido. Los cambios que se aporten a la lógica del programa pueden introducirse en la documentación correspondiente (por ejemplo, se puede revisar la Hoja Conceptual 1). Esto se puede llevar a cabo tan a menudo como los responsables del programa lo juzguen necesario, y en un grado profundo o superficial según desee el grupo. No obstante, es recomendable contar con opiniones externas (como puedan ser los puntos de vista de los socios directos, de los expertos de la región o del área de la programación, directivos, donantes y otros). El programa también debe reflexionar sobre los datos de seguimiento que éstos proporcionen.

Esta actividad de grupo no está concebida para su uso en un taller de diseño de Mapeo de Alcances, sino para ser utilizada por el programa una vez que haya recopilado un volumen significativo de datos en los diarios. El proceso se detalla a continuación:

1. Leer la declaración de visión	¿Sigue reflejando el sueño del programa?
2. Leer la declaración de misión	¿Es ésta la mejor contribución que el programa está en condiciones de hacer? ¿Hemos estado haciendo esto? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Debemos añadir algo o suprimir alguna cosa?
3. Pasar revista a los socios directos	¿Son éstas las personas con las que trabajamos directamente? ¿Necesitamos colaborar con alguna otra persona?
4. Pasar revista a los productos	¿Describen fielmente la manera ideal en que nuestro socios directos deben actuar para contribuir al logro de la visión?
5. Repasar las señales de progreso	¿Ha sido acertado y útil el proceso de cambio que hemos establecido. ¿Qué tenemos que añadirle o restarle a esta altura?
6. Repasar las estrategias	¿Qué habíamos proyectado hacer? ¿Cómo hemos cumplido con estas actividades? ¿Por qué? ¿Por qué no?
7. Repasar las prácticas de la organización	¿Acaso estamos haciendo todo lo que podemos para mantener nuestra capacidad de apoyar a nuestros socios?

Etapa 3: Planificación de la evaluación



Introducción a la Etapa 3

En la etapa de la Planificación de la Evaluación, el Mapeo de Alcances proporciona un método para que el programa establezca sus prioridades y desarrolle un plan de evaluación. El objeto del seguimiento y de la evaluación reside en animar a un programa a basar sus decisiones referidas a la gestión y programación en datos recopilados sistemáticamente, en lugar de en meras percepciones e hipótesis. Utilizando los diarios de alcances, de estrategia y de desempeño para el seguimiento, el programa está en condiciones de recopilar información más amplia que detallada. Al llevar a cabo una evaluación, el programa escoge una estrategia, un tema o una relación que luego podrá estudiar y evaluar con mayor detalle. Sin embargo, no hay que olvidar que el programa nunca llegará a disponer ni del tiempo ni de los recursos suficientes para evaluarlo absolutamente todo, por lo que se deben establecer prioridades y seleccionar opciones. Cualquiera que sea el tema escogido el programa tiene que empezar por idear un plan de evaluación cuidadosamente, con el fin de distribuir sus recursos de forma adecuada y lograr que las conclusiones de la evaluación sean útiles. Asimismo, el programa tiene que clarificar los términos en lo que respecta a la identificación de los clientes en una evaluación más profunda y asegurar la participación de éstos en el proceso; la etapa de Planificación de la Evaluación facilita el método para dicho propósito. Por último, hay que indicar que el programa no necesariamente tendrá que completar el plan de evaluación durante el taller de Mapeo de Alcances, ya que el plan puede desarrollarse en el momento en que el programa esté en condiciones de iniciar el proceso de evaluación.

PASO 12: Elaborar un plan de evaluación

El plan de evaluación ofrece una breve descripción de los principales elementos que el programa deberá tener en cuenta al realizar dicha evaluación, entre ellos: el aspecto que hay que evaluar, el uso de los resultados, las preguntas por realizar, las fuentes de información, los métodos de evaluación, el equipo encargado, las fechas en las que tendrá lugar y su costo aproximado. La información contenida en el plan de evaluación marcará la pauta que se habrá de seguir para el diseño y, si el programa ha decidido recurrir a un evaluador externo, también se pueden indicar en el plan los términos de

referencia para dicho contrato. El hecho de recapitular los diversos elementos que integran el plan de evaluación ayudará al programa a planificar tal evaluación con vistas a obtener resultados provechosos. Sea éste un requisito oficial o no, el programa debe asegurarse de que la evaluación corresponda a sus necesidades, recursos humanos y financieros.

Incluso cuando se realiza una evaluación para cumplir primordialmente con el requisito de rendición de cuentas impuesto por un donante o directivo externo, el proceso puede ser aprovechado para obtener nuevos conocimientos, fomentar el aprendizaje, poner en tela de juicio aquello que siempre se dio por sentado, planificar y motivar actividades futuras, o reforzar la capacidad analítica de los interesados.

Sin embargo, el programa no debe olvidarse de planificar la forma en que trabajará con los resultados, ya que el hecho de obtenerlos no implica que automáticamente vayan a ser utilizados. Michael Quinn Patton aduce que, en cierto modo, saber juzgar la situación es el elemento más sencillo de la evaluación, y que lo más difícil reside en la política que hay que seguir para conseguir que se utilicen las conclusiones (Patton 1997).

Las necesidades de información del principal utilizador de las conclusiones de la evaluación tienen muchísima importancia, por lo que éste ser invitado a asistir a la sesión durante la cual el grupo desarrollará el plan de evaluación. El hecho de hacer que el cliente participe en el proceso de evaluación a partir de la fase de planificación logrará que las actividades de recopilación de datos se centren en las cuestiones primordiales, evitando que se malgasten recursos humanos y financieros. Si la participación del cliente es asidua a lo largo de las fases de recopilación y análisis de los datos, la validez de las conclusiones se pondrá a prueba y habrá mayores probabilidades de que se utilicen. La utilización es el propósito último de la evaluación, por lo que se debe conceder la atención debida a este trabajo preliminar, tanto si el programa está efectuando una evaluación como si está respondiendo ante una presión externa.

Hay que indicar que el programa no tendrá necesariamente que completar el plan de evaluación durante el taller de Mapeo de Alcances, ya que el plan puede desarrollarse en cualquier momento, siempre que el programa esté en condiciones de iniciar el proceso de evaluación.

Toda la información necesaria para el plan de evaluación puede inscribirse en la Hoja de Evaluación 1 en la página 137.

Ejemplo de plan de evaluación

Tema de la evaluación: resultados conseguidos por las instituciones de investigación beneficiarias

¿Quién utilizará la evaluación? ¿cómo? ¿cuando?	Preguntas	Fuentes de información	Métodos de evaluación	¿Quién dirigirá la evaluación?	Fecha(principio y final)	Costo
<p>Los directivos del programa deben:</p> <ol style="list-style-type: none"> Cumplir con los requisitos de rendición de cuentas ante el donante (plazo: segundo trimestre del 2000) Contribuir a la toma de decisiones de programación por sectores y áreas geográficas para la fase siguiente (que se proyecta empezar en mayo del 2000) Presentar sus conclusiones ante el foro de los donantes (en julio del 2000). La institución socia se basará en estas conclusiones para documentar la propuesta de programa (plazo: mayo del 2000). 	<p>¿Cuál es el perfil de los institutos de investigación que participan?</p> <p>¿En qué medida ha cambiado su capacidad para llevar los programas a cabo?</p> <p>¿Qué interacciones han resultado ser las más / las menos útiles para reforzar la capacidad? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué influencia ha ejercido el instituto en los utilizadores de las investigaciones y en otros investigadores?</p>	<p>Señales de progreso y diario de alcances.</p> <p>Informes de las visitas sobre el terreno.</p> <p>Diario de estrategias.</p>	<p>Grupos de discusión e instituciones de investigación.</p> <p>Estudio de la documentación.</p> <p>Visitas in situ.</p> <p>Entrevistas de las principales fuentes de información con el personal del programa.</p>	<p>Consultor principal con experiencia regional y sectorial.</p> <p>Dirigido a nivel interno por: A. Gómez, A. Beluda.</p>	<p>Seis meses (plazo para completarlo: primero de mayo del 2000).</p>	<p>35.000 dólares</p>

*Proceso**Tiempo aproximado: 2 horas*

1. En caso de que antes se hubiera identificado una cuestión de evaluación, el grupo examinará si ésta sigue siendo pertinente para sus necesidades de información. Esta comprobación puede hacerse rápidamente, examinando si ha operado algún cambio en el cliente principal y en el propósito de la evaluación e, igualmente, si las conclusiones extraídas de una evaluación oficial sobre preguntas y cuestiones escogidas siguen siendo necesarias.
2. Si el programa aún no ha identificado una cuestión para evaluar con detenimiento, el facilitador formulará una serie de preguntas para fomentar la discusión sobre las diversas opciones posibles y determinar así prioridades en el plano de la evaluación. Ya que un programa no lo puede evaluar absolutamente todo, debe tomar decisiones estratégicas sobre los aspectos que merezcan un estudio más detenido. Los criterios por los que suele regirse un programa a la hora de seleccionar lo que pretende evaluar comprenden sus necesidades de aprendizaje, su nivel de responsabilidad o los requisitos referentes a la rendición de cuentas y las necesidades de información de sus socios.

El facilitador pregunta a los miembros del grupo: “¿Qué desean o necesitan saber los dirigentes y agencias de subvención sobre el programa? ¿Qué tenemos que informar? ¿Qué es lo que ustedes no saben en este momento que, de saberlo, les ayudaría a ser más efectivos? ¿Qué información aportaría algo diferente a su labor? ¿Cuáles son los temas o asuntos que el programa debe conocer más a fondo para poder mejorar? ¿Cuáles son sus lagunas a nivel de conocimiento? ¿Cuáles son las lagunas de sus socios en este terreno? ¿Hay alguna cuestión que han estado ustedes siguiendo y que debería estudiarse con mayor detenimiento? ¿Qué se puede hacer para ayudar a los socios del programa a cumplir con sus requisitos referentes al aprendizaje y a la necesidad de rendir cuentas?”

El grupo también debe plantearse lo que quiere obtener tanto del proceso de evaluación como de su producto. Así, incluso cuando el objetivo principal de las conclusiones de la evaluación sea cumplir con los requisitos de rendición de cuentas, el programa siempre puede planificar el proceso de evaluación, de tal manera que su personal o sus socios participen en él periódicamente, con el fin de reforzar su capacidad de evaluación. Al final, lo más provechoso es a menudo el aprendizaje que se obtiene a lo largo del proceso de evaluación, en lugar del informe

redactado al término del proceso. Esta evidencia confiere aún más relevancia a la participación de los actores clave.

3. El facilitador pide al grupo que identifique las personas, instituciones o agencias que utilizarán las conclusiones de la evaluación. Aunque un informe de evaluación pueda tener amplia difusión, en realidad sólo se puede esperar que ejerza una influencia sobre sus principales destinatarios. El facilitador procurará obtener información detallada sobre la manera en que se utilizarán las conclusiones de la evaluación, y debe intentar que el grupo sea lo más específico y concreto posible al señalar quién utilizará estas conclusiones y cuándo; para ello preguntará: “¿Hay algún momento particular en el cual las conclusiones de la evaluación podrían resultar más provechosas? ¿Qué es lo que animaría o ayudaría al utilizador a valerse de estas conclusiones?” El grupo también puede discutir la forma en que estas conclusiones serán utilizadas, difundidas o presentadas a distintas audiencias para lograr un máximo de impacto.

El Mapeo de Alcances reconoce ciertos factores que pueden incrementar las probabilidades de que sean utilizadas las conclusiones de la evaluación. Entre ellos figuran tanto los factores organizacionales como aquellos que se refieren a la evaluación, tal como se indica a continuación.

Factores organizacionales

- Apoyo de los directivos
- Fomento de la evaluación mediante la implantación de una cultura del aprendizaje

Factores referidos a la evaluación

- Enfoque participativo
- Conclusiones oportunas (el momento en el que se realizan coincide con el ciclo de planificación o de examen de la organización)
- Datos pertinentes y de gran calidad
- Conclusiones que se adaptan al contexto organizacional
- Evaluador competente

Se pueden encontrar más detalles sobre las estrategias de utilización en el libro de Michael Quinn Patton, *Utilization Focussed Flowchart* (Patton 1997: 378-379). El grupo también puede plantearse estrategias de cara a la difusión de las conclusiones de la evaluación entre los utilizadores que pretende alcanzar. El facilitador pregunta: “¿Cuál sería la manera más efectiva de comunicar las conclusiones de la evaluación a los utilizadores? ¿Cuál sería el formato, el estilo o el producto que les parecería más convincente para basar sus decisiones en ellas?”

4. El facilitador pregunta al grupo lo que desearía saber sobre la cuestión, y en este momento cada persona podrá sugerir varias preguntas. Luego, el facilitador las apunta en un papelógrafo y las discute con el grupo para determinar cuáles darían lugar a respuestas de mayor importancia y utilidad. Aunque se encuentren muchas preguntas interesantes e importantes para formular, el grupo tiene que establecer prioridades en función de sus necesidades de aprendizaje, de las exigencias a nivel de responsabilidad o de las necesidades de información de sus socios. Las preguntas deben ser tan concretas como sea posible, ya que una pregunta mal definida suele dar lugar a una respuesta también genérica. Si se ofrecen varias sugerencias y los participantes no se ponen de acuerdo sobre las que hay que seleccionar de cara a la evaluación, el facilitador proporcionará al grupo datos o respuestas ficticios con cada cuestión. El facilitador pregunta: “Si han formulado la pregunta X y han recibido esta información a cambio, ¿consideran ustedes que será de provecho para su programa y que les ayudará a mejorar? ¿Qué es lo que cambiaría en su programa? ¿Qué tendrían que hacer en respuesta a ello? (Patton 1997). Si transcurrido este proceso persiste el desacuerdo sobre las preguntas que merecen enfocarse, el facilitador preguntará por la conveniencia de dividir las (contestando a algunas en esta evaluación, y a otras en una posterior). En la medida de lo posible, sin embargo, el facilitador debe tratar de evitar comprometer las preguntas hasta el punto de que terminen perdiendo su valor y, de ese modo, ningún integrante obtenga una respuesta a su pregunta.
5. El facilitador pregunta al grupo de qué fuentes de información se dispone para contestar las preguntas referidas a la evaluación. El uso de diferentes fuentes de información permite integrar perspectivas distintas en la evaluación, haciendo que ésta sea más fidedigna. El facilitador pregunta al

grupo: “¿Quién dispone de la información? ¿Qué documentos contienen esa información? ¿Qué perspectivas cubren estas fuentes y a quiénes pertenecen esas perspectivas? ¿Falta alguna? ¿Se trata de una información parcial?” Los diarios de alcances, de estrategia y de desempeño pueden servir de inestimable fuente de información tanto para una evaluación interna como para una externa.

6. Después el grupo pasa a idear todo tipo de métodos de evaluación que podrían ser los adecuados para obtener la información con el propósito responder a las preguntas de evaluación. Si bien no hay ningún método que por sí solo funcione a la perfección, el grupo comentará si los métodos propuestos servirán para lograr conclusiones fiables, convincentes y útiles. A veces, y en vista del tiempo y del dinero de que se dispone, lo más adecuado es escoger un método de evaluación menos técnico, a condición de que se aplique rigurosamente. Por lo general, un programa recurrirá a una combinación de métodos para obtener datos cuantitativos y cualitativos. El anexo B ofrece una síntesis de los métodos a los que se suele recurrir para recopilar datos.

Las etapas de diseño y de seguimiento del Mapeo de Alcances incluyen elementos y herramientas que se pueden utilizar en una evaluación de los alcances para estudiar más a fondo una estrategia, un producto, los resultados obtenidos por determinado socio directo o una cuestión de desempeño interno. En caso de que el programa haya utilizado los diarios de alcances, de estrategia o de desempeño para sus actividades de seguimiento, dispondrá ya de gran parte de los datos necesarios. De no ser así, las diversas herramientas pueden ser adaptadas para su uso de las siguientes maneras:

- Incluso si el programa no ha utilizado el Mapeo de Alcances desde el principio, los elementos de la etapa del diseño intencional pueden servir de primer paso en una evaluación de los alcances con el fin de confirmar la lógica del programa y redefinir su visión y su misión en términos de producto, como base para la evaluación.
- En caso de que el programa opte por un estudio de los impactos sobre desarrollo a largo plazo, la visión, la misión y los alcances deseados pueden ser útiles para ello. Esto se debe al hecho de que, al desarrollar estas ideas, se impulsó al programa a describir los grandes cambios que se encontraban más allá de su radio de acción.

- Se podrían elaborar toda suerte de estudios sobre las relaciones que lograron o que no lograron desarrollarse con y entre los socios directos.
- Se puede diseñar una evaluación de los alcances utilizando las señales de progreso, entre otras formas recapitulando los datos de seguimiento mensuales para seguir el movimiento y proporcionar un contexto que explique factores que propiciaron o entorpecieron el cambio en los socios directos; también se puede proporcionar una lista de los productos. Si los diarios de alcances únicamente se completaron para una evaluación de tipo recapitulativo, resultará más difícil recopilar los datos, ya que en cada grupo existe una tendencia a olvidar los detalles y recordar únicamente los elementos más destacados. Si se da el caso, el facilitador puede pedir al grupo que identifique las debilidades y las lagunas que presenta la información recabada sobre los socios directos.³
- Las ocho prácticas de la organización pueden servir de criterios para valorar la efectividad de un programa. De hecho, recurrir a un diario de desempeño para documentar una evaluación facilita información acerca de las consecuencias inesperadas del programa, ya que el diario de desempeño siempre proporciona información sobre la manera en que el programa logró lidiar con asuntos inesperados. Estos último debe estudiarse con mayor detenimiento.⁴
- En cuanto al mapa de estrategias, puede servir para pasar revista a toda la gama de estrategias utilizadas por el programa en su trabajo con sus socios directos. Si el programa opta por evaluar determinada estrategia a fondo, es importante recordar que cada una de las seis categorías de estrategias exigen un método de evaluación distinto. Las estrategias I-1 y E-1 son las más sencillas: se puede recurrir a un razonamiento cuantitativo y lineal, ya que se trata de verificar si el resultado ha llegado a producirse o no. Métodos tales como los análisis de costos y beneficios, o crear catálogos de los productos, resultan adecuados en este caso. Una evaluación de las estrategias I-2 y E-2 exigirá datos más cualitativos, pero sigue limitándose a un único evento o

3. Para un ejemplo de una evaluación de los alcances utilizando el proceso del mapeo, véase Armstrong, Carden y otros, 2000.

4. Para un ejemplo de autoevaluación utilizando el Mapeo de Alcances, véase Proyecto NEPED (1999).

acontecimiento. En cuanto a las estrategias I-3 y E-3, son las más complejas; la mejor manera de obtener datos sobre estas estrategias es recurrir a técnicas de tipo narrativo. Para mayor información sobre la metodología narrativa desarrollada por Barry Kibel, véase su libro, *Success Stories as Hard Data: An Introduction to Results Mapping* (Kibel 1999). Para cada tipo de estrategia, una evaluación también debe considerar sus consecuencias negativas o efectos secundarios, las oportunidades positivas que ofrece o los resultados inesperados que ha alcanzado el programa.

Al recurrir a los mapas de estrategias en una evaluación de los alcances, en lugar de hacer que el grupo identifique el mapa de estrategias de principio a fin, el facilitador puede interrogar a los participantes únicamente sobre la estrategia preponderante que ha utilizado el programa para el logro de cada alcance. El inconveniente de limitar el debate a la estrategia preponderante radica en que el grupo no estará en condiciones de estudiar toda la gama de sus actividades con vistas a identificar las lagunas y articular con mayor claridad lo que están haciendo.

7. Si la evaluación tiene carácter interno, el nombre de la persona encargada de ella debe ser registrado en la matriz. Si se trata de una evaluación externa, el nombre del consultor externo también será inscrito, pero el programa deberá registrar de todas formas el nombre de una persona interna o de un grupo de personas encargadas de la evaluación. Un equipo de evaluación que trabaje estrechamente permitirá asegurar la relevancia de la evaluación con respecto a las necesidades de información del programa, un elemento clave si se llega a utilizar las conclusiones. Al escoger un tipo de evaluador, debe reflexionarse acerca de la clase de evaluación que se pretende; en cualquier caso, siempre es importante que un evaluador externo comprenda el propósito de la organización. Si la evaluación exige la opinión de un asesor experto, se debe buscar una persona que tenga muchísima experiencia y credibilidad en el sector y, por último, si el evaluador se dedica principalmente a evaluar el desempeño en función de los datos, se optará por contratar a una persona que esté familiarizada con las metodologías cuantitativas y cualitativas.
8. Las fechas de inicio y final de la evaluación dependerán, en buena medida, del tipo de estudio que se pretende llevar a cabo; no obstante, el grupo debe plantearse si son oportunas y si esto incidirá como factor en el nivel

de utilización que se hará de las conclusiones. El facilitador pregunta: “¿Puede la información que producirá la evaluación ser integrada en algún proceso de toma de decisiones? De ser así, ¿cuándo hay que disponer de la información?”

9. Si bien resulta difícil determinar el costo exacto de una evaluación antes de que sea diseñada, el programa intentará establecer un presupuesto con el costo aproximado y la posible procedencia de los fondos. Al preparar el presupuesto de la evaluación, el programa debe tomar en cuenta el costo de varios elementos (véase Kellogg Foundation 1998):
 - Honorarios del evaluador (por día o una cantidad fija)
 - Desplazamientos (transporte y viáticos)
 - Talleres (diseño, verificación de las conclusiones, planificación de cara a la utilización)
 - Comunicaciones (costos referentes a la recopilación de datos, traducción)
 - Publicación y difusión
 - Materiales y equipo
 - Utilización por parte de los destinatarios
10. El facilitador pasa revista al plan de evaluación y pregunta a los miembros si les parece realista la cuestión por evaluar y el diseño preliminar, si tienen en cuenta los recursos humanos y financieros de los que disponen, y si consideran adecuados los plazos y la información disponibles. Para comprobar si el programa ha desarrollado un plan estratégico de evaluación, el facilitador lee dicho plan y pregunta si los datos que el grupo se propone compilar y analizar de cara a la evaluación valen la pena y, en la práctica, cómo servirá para cambiar su labor. A veces puede ser útil hacer que el grupo ensaye el modo en que utilizaría la evaluación presentando conclusiones ficticias (positivas, neutrales y negativas). Esto puede ayudar a determinar si está formulando las preguntas acertadas. Un ejercicio en el que se consideran las implicaciones de las posibles conclusiones, puede servir para que el grupo piense en las posibilidades de mejorar el programa (Patton 1997).

Consejo para la facilitación

Incluso aunque el grupo haya realizado el ejercicio para desarrollar un entendimiento común de la evaluación, podría resultar muy provechoso repetirlo antes de proceder a la planificación de una evaluación. Esto permitirá al grupo reforzar un lenguaje en común y asegurar que todo el mundo entiende el enfoque que se propone para la evaluación. Este aspecto reviste especial importancia si alguno de los participantes ha tenido una experiencia negativa con la evaluación en el pasado, o si se encuentra participando en un nuevo tipo de enfoque de cara a la evaluación (como pueden ser la evaluación participativa o la autoevaluación). Este ejercicio se describe en la página 31.

Hoja de Evaluación 1: plan de evaluación

Cuestión por evaluar:

¿Quién, cómo y cuando recurrirá a evaluación?	Preguntas	Fuentes de información	Métodos de evaluación	¿Quién efectuará y dirigirá la evaluación?	Fecha(principio y final)	Costo

Anexo A: Modelo de un marco de diseño intencional

VISIÓN: Una red mundial de bosques modelo en plena expansión está buscando obtener apoyos, concientizar al público y fomentar acciones consistentes con una ingeniería forestal sustentable. En los países en desarrollo, en aquellos en transición y en los países industrializados, las comunidades locales, las empresas del sector privado y los funcionarios del gobierno están aunando sus esfuerzos, experimentando con la puesta en práctica del concepto de los bosques modelo, y aprendiendo a tener confianza mutua. Además, están redefiniendo la relación que mantienen entre sí y hacia el entorno natural e influenciando la política nacional en el plano del debate y de la formulación de políticas, de manera de asegurar que los bosques serán sustentables para las generaciones venideras. Están ampliando y compartiendo sus conocimientos sobre la base de recursos, a la vez que reconocen la interdependencia del valor de los recursos forestales y las prácticas de ingeniería forestal. Por último, estos sectores están creando sociedades para negociar de forma conjunta sus distintas perspectivas y hallar soluciones locales que aseguren un equilibrio entre las necesidades de conservación y las mejoras socioeconómicas que se desea impulsar. Los procesos que se siguen para la toma de decisiones, formales o informales, hacen participar y benefician a todos los usuarios de los bosques.

MISIÓN: En apoyo de esta visión y en nombre de sus donantes, el programa fomenta el concepto de los bosques modelo, de tal manera que se impulse una mayor participación a la hora de establecer y sostener nuevos bosques modelo y mantener los que ya existen. Sus actividades en los planos locales y nacionales se inscriben bajo tres categorías que, aún siendo distintas, guardan estrecha relación entre sí: defensa de los derechos, coordinación y apoyo. El Secretariado ofrece a los participantes oportunidades de colaborar y obtener una mayor confianza entre unos y otros mediante la coordinación y el fomento del intercambio de información y experiencia en el seno de la red; también sirve para canalizar e introducir nuevas ideas y tecnologías; además, impulsa la experimentación y el uso de los resultados de la investigación científica con el propósito de mejorar el desempeño y la producción de los bosques modelo; también se dedica a planificar y organizar talleres, seminarios y tribunas de discusión. Ayuda a desarrollar estructuras para la formación de sociedades en el área de los bosques modelo, proporcionando asesoramiento técnico, apoyo financiero y asegurando los enlaces con la red canadiense y otros lugares en los que existen bosques modelo. En definitiva, el Secretariado apoya el desarrollo de la red y, en nombre de sus socios, actúa como defensor del concepto ante los entes internacionales.

<p>SOCIO DIRECTO 1: Comunidades locales (ONG, grupos indígenas, iglesias, líderes comunitarios, unidad de administración de los bosques modelo)</p>	<p>ALCANCE DESEADO 1: las comunidades locales reconocen la importancia de la planificación de las actividades de gestión de los recursos, y participan en dichas actividades en sociedad con otros usuarios o utilizadores de los recursos en su región. Estas comunidades se han ganado la confianza de los demás socios, así como el reconocimiento de los funcionarios de gobierno, de manera que pueden aportar ideas constructivas a los debates y al proceso de toma de decisiones. Además, están capacitadas para planificar y articular claramente una visión de sus actividades y objetivos de gestión de los bosques, en función de su contexto y de sus necesidades. Contratan ayuda técnica exterior y especialistas cada vez que resulta oportuno. Por último, actúan como defensoras del concepto de los bosques modelo en sus comunidades y motivan a sus socios para que sigan colaborando.</p>
<p>SOCIO DIRECTO 2: Funcionarios de gobierno y formuladores de políticas (departamento o agencia nacional de ingeniería forestal, administración regional)</p>	<p>ALCANCE DESEADO 2: los funcionarios de gobierno y formuladores de políticas están comprometidos con el concepto de bosques modelo y los principios de asociación. Éstos apoyan el desarrollo de la capacidad local y consultan grupos no tradicionales a la hora de planificar y de tomar decisiones sobre la gestión de los recursos forestales. Además, participan activamente en las sociedades dedicadas a los bosques modelo y extraen lecciones basadas en la experiencia, que resultan oportunas y que pueden servir para</p>

	<p>documentar las políticas nacionales a nivel de debate y de formulación de políticas. En definitiva, actúan como defensores del concepto de los bosques modelo y buscan obtener la financiación de fuentes nacionales e internacionales para asegurar la permanencia y el éxito de los bosques modelo en sus respectivas naciones o regiones.</p>
<p>SOCIO DIRECTO 3: Sector privado (turismo, pesca, productos forestales distintos de la madera, empresas madereras y de talado)</p>	<p>ALCANCE DESEADO 3: los actores del sector privado participan activamente en las sociedades dedicadas a los bosques modelo y que han dejado de plantearse sus metas y prácticas forestales de manera aislada, sin tener en cuenta a los demás utilizadores de estos recursos. Reconocen que el bosque tiene múltiples usuarios legítimos y negocian los costos e intercambios con otros socios, que no siempre son los tradicionales. Fomentan el desarrollo económico y recurren a prácticas forestales sustentables.</p>
<p>SOCIO DIRECTO 4: Instituciones académicas y de investigación</p>	<p>ALCANCE DESEADO 4: las instituciones académicas y de investigación son miembros activos de las sociedades dedicadas a los bosques modelo y comparten de manera abierta los datos y las herramientas necesarias para contribuir a la toma de decisiones, la valoración de los intercambios y, además, comprenden los impactos medioambientales a nivel local. Estos actores logran entender la importancia del concepto en el plano de la</p>

	<p>práctica, y están comprometidos con un proceso participativo para hallar soluciones locales con vistas a una ingeniería forestal sustentable.</p>
<p>SOCIO DIRECTO 5: Instituciones internacionales</p>	<p>ALCANCE DESEADO 5: las instituciones internacionales son conscientes y reconocen la utilidad del concepto de los bosques modelo como herramienta de desarrollo. Integran este concepto en sus actividades de planificación y de programación, y abogan por el concepto ante otros donantes y agencias forestales. Participan en las actividades de la red y de otros foros internacionales, y apoyan los esfuerzos por reclutar nuevos socios a escala local e internacional.</p>

Anexo B: Síntesis de los métodos de evaluación

MÉTODO	SE UTILIZA EN LOS SIGUIENTES CASOS
<p>CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA</p> <p>Requiere una lista de preguntas en forma de impreso o de lista electrónica</p> <p>Se distribuye a un grupo de personas predeterminado</p> <p>Las personas completan el cuestionario y lo remiten de vuelta</p>	<p>ENCUESTA POR CORREO O POR FAX:</p> <p>La población a la que va dirigido es numerosa (más de 200 personas)</p> <p>Usted necesita un gran volumen de datos categóricos</p> <p>Usted necesita datos cuantitativos y análisis estadísticos</p> <p>Usted quiere examinar las respuestas de los subgrupos designados(masculino / femenino, por ejemplo)</p> <p>La población a la que va dirigido está dispersa geográficamente</p> <p>Usted desea esclarecer los objetivos de su equipo haciendo que sus miembros participen en el ejercicio de desarrollo del cuestionario</p> <p>Usted tiene acceso a personas que pueden procesar y analizar este tipo de datos con total exactitud</p>

MÉTODO	SE UTILIZA EN LOS SIGUIENTES CASOS
	<p>ENCUESTA POR CORREO ELECTRÓNICO O PÁGINA WEB:</p> <p>Dispone de los programas informáticos necesarios y está familiarizado con este método</p> <p>Los encuestados disponen de la capacidad tecnológica para recibir, leer y remitir el cuestionario de vuelta</p> <p>Le urge disponer de los resultados del sondeo</p>
<p>ENTREVISTA PERSONAL</p> <p>Hay una interacción personal</p> <p>El entrevistador formula las preguntas, siguiendo normalmente una guía o un protocolo</p> <p>El entrevistador toma nota de las respuestas</p>	<p>Usted necesita incorporar las opiniones de personas clave (entrevista de una fuente de información importante)</p> <p>La población a la que va destinada es reducida (menos de 50 personas)</p> <p>Sus necesidades de información exigen datos más detallados que generales</p> <p>Tiene motivos para creer que los encuestados no devolverán el cuestionario</p>
<p>ENTREVISTAS POR TELÉFONO</p> <p>Es como una entrevista personal, pero se lleva a cabo por teléfono</p> <p>El entrevistador toma nota de las respuestas</p>	<p>ENTREVISTAS PERSONALES POR TELÉFONO:</p> <p>La población a la que va destinada está dispersa geográficamente</p> <p>Las entrevistas son posibles (costo, confianza del encuestado...)</p>

MÉTODO	SE UTILIZA EN LOS SIGUIENTES CASOS
	<p>ENTREVISTAS POR TELECONFERENCIA: La población a la que va destinada está dispersa geográficamente Se dispone del equipo necesario</p>
<p>TÉCNICA DE GRUPO (ENTREVISTA, TALLER DE FACILITACIÓN, GRUPO DE TRABAJO) Se trata de una discusión de grupo sobre cuestiones o temas preestablecidos Los miembros del grupo comparten ciertas características El grupo está dirigido por un facilitador o moderador Un moderador adjunto suele tomar nota de las respuestas Puede llevarse a cabo en persona o por teleconferencia si se dispone de la tecnología adecuada</p>	<p>Usted necesita una descripción con todo detalle para comprender las necesidades de su cliente La sinergia de grupo es necesaria para que salgan a relucir los sentimientos ocultos Usted tiene acceso a un facilitador competente y los datos han sido registrados Usted quiere informarse sobre los deseos de los interesados valiéndose del poder de observación del grupo (mediante una cámara Gessel o un video)</p>

MÉTODO	SE UTILIZA EN LOS SIGUIENTES CASOS
<p data-bbox="182 370 360 427">REPASO DE LOS DOCUMENTOS</p> <p data-bbox="182 440 473 594">Consiste en identificar los documentos impresos o electrónicos que contengan información o asuntos por estudiar</p> <p data-bbox="182 607 481 727">Los investigadores repasan los documentos e identifican la información relevante</p> <p data-bbox="182 740 463 894">Los investigadores aseguran el seguimiento de la información obtenida de los documentos</p>	<p data-bbox="564 370 984 427">Los documentos oportunos existen y están disponibles</p> <p data-bbox="564 440 990 496">Usted necesita lograr una perspectiva histórica de la cuestión</p> <p data-bbox="564 509 1034 566">Usted no está familiarizado con la historia de la organización</p> <p data-bbox="564 579 1040 636">Usted necesita datos concretos sobre determinados aspectos de la organización</p> <p data-bbox="564 649 1009 706">Fuente: Lusthaus, Adrien y otros (1999: 26-27).</p>

Anexo C: Glosario

Alcances: Cambios en el comportamiento, las relaciones, actividades y/o acciones de un socio directo que se pueden vincular por lógica a un programa (aunque no sean directamente causados por él).

Alcances deseados: Descripción de los cambios que resultarían idóneos en las relaciones, actividades y/o acciones de un socio directo. Es un desafío para el programa ayudar a realizar estos cambios.

Cobertura: Describe la manera en que los actores se ven influenciados por su interacción con las actividades y/o los resultados del programa de investigación.

Diario de alcances: Se trata de una herramienta para recopilar datos de cara al seguimiento de los avances de un socio directo a medida que va cumpliendo con las señales de progreso.

Diario de desempeño: Herramienta que permite recabar datos para un seguimiento de cómo el programa está llevando a cabo sus prácticas de la organización.

Diario de estrategias: Herramienta que permite recabar datos para el seguimiento de las estrategias a las que recurre un programa para propiciar un cambio en el socio directo.

Diseño intencional: Etapa de la planificación del Mapeo de Alcances en la que un programa alcanza un consenso sobre los cambios que desea generar a nivel “macro” y planifica las estrategias para proporcionar el apoyo necesario.

Etapa de planificación de la evaluación: Se trata de la tercera etapa del Mapeo de Alcances. Ayuda al programa a identificar las prioridades y a desarrollar un plan de evaluación.

Etapa de seguimiento de alcances y desempeño: Se trata de la segunda etapa del Mapeo de Alcances. Proporciona un marco de seguimiento continuo de las actividades que emprende el programa para lograr que los socios directos vayan avanzando hacia el logro de los alcances. Se sustenta sobre todo en una autoevaluación sistemática.

Evaluación: Se trata de un proceso que permite estudiar y evaluar a fondo una estrategia, un tema o una relación.

Facilitador/a: La persona que dirige el grupo en un taller de diseño de Mapeo de Alcances.

Impacto sobre el desarrollo: Cambios importantes y duraderos en el bienestar de los numerosos beneficiarios que se pretende ayudar.

Insumos: Los recursos que se invierten en un programa para propiciar la obtención de resultados por medio de sus actividades.

Mapa de estrategias: Se trata de una matriz que divide en seis tipos las estrategias (causales, de persuasión y de apoyo) a las que recurre un programa para ejercer una influencia en su socio directo. Las estrategias van encaminadas tanto hacia el socio directo como hacia su entorno.

Misión: Una descripción de la manera ideal de cómo apoya el programa el logro de la visión. Enumera las entidades con las que colaborará el programa, así como las áreas en las que trabajará, pero no ofrece una lista detallada de las actividades que el programa deberá emprender.

Plan de evaluación: Breve descripción de los principales elementos que entran en juego a la hora de emprender un estudio de evaluación.

Prácticas organizacionales: Ocho prácticas distintas que permiten que un programa siga siendo relevante, innovador, sustentable y sensible a su entorno.

Programa: Una serie de proyectos y actividades que guardan relación entre sí y que se llevan a cabo mediante un determinado conjunto de recursos (humanos y financieros) encauzados hacia el logro de metas comunes dentro de determinado plazo.

Productos: Frutos de un programa que se pueden conseguir y observar directamente, aunque no necesariamente a corto plazo.

Resultados: Son los efectos externos (productos, alcances, cobertura e impacto) de un programa.

Seguimiento: Proceso mediante el cual se recopilan sistemáticamente y con cierta regularidad los datos referidos al desarrollo de un programa a lo largo del tiempo.

Señales de progreso: Conjunto de indicadores graduados de los cambios en el comportamiento de un socio directo, que pueden poner énfasis en la profundidad o en la calidad del cambio.

Socios directos: Se trata de aquellas personas, grupos u organizaciones con los que el programa mantiene una interacción directa y con la participación de los cuales el programa está en condiciones de prever las oportunidades de ejercer una influencia.

Visión: Se trata de una descripción de los cambios a gran escala (económicos, políticos, sociales o medioambientales) que el programa espera ayudar a generar en el plano del desarrollo.

Anexo D: Términos en francés, inglés y español

Francés	Inglés	Español
Cartographie des incidences	Outcome Mapping	Mapeo de Alcances
Stade 1. Définition des intentions	Stage 1. Intentional Design	Etapa 1. Diseño intencional
Étape 1. Vision	Step 1. Vision	Paso 1: Visión
Étape 2. Mission	Step 2. Mission	Paso 2: Misión
Étape 3. Partenaires limitrophes	Step 3. Boundary Partners	Paso 3: Socios directos
Étape 4. Incidences visées	Step 4. Outcome challenge	Paso 4: Alcances deseados
Étape 5. Marqueurs de progrès	Step 5. Progress Markers	Paso 5: Señales de progreso
Étape 6. Grilles stratégiques	Step 6. Strategy Map	Paso 6: Mapa de estrategias
Étape 7. Pratiques organisationnelles	Step 7. Organizational Practices	Paso 7: Prácticas de la organización

Stade 2. Suivi des incidences et du rendement	Stage 2. Outcome and Performance Monitoring	Etapa 2. Seguimiento de alcances y desempeño
Étape 8. Priorités de suivi	Step 8) Monitoring Priorities	Paso 8: Prioridades para el seguimiento
Étape 9. Journal des incidences	Step 9) Outcome Journals	Paso 9: Diario de alcances
Étape 10. Journal des stratégies	Step 10) Strategy Journal	Paso 10: Diario de estrategias
Étape 11. Journal du rendement	Step 11) Performance Journal	Paso 11: Diario de desempeño
Stade 3. Planification de l'évaluation	Stage 3. Evaluation Planning	Etapa 3. Planificación de la evaluación
Étape 12. Plan d'évaluation	Step 12) Evaluation Plan	Paso 12: Plan de evaluación

Bibliografía

Armstrong, J.; Carden, F.; Coe, A.; Earl, S., 2000. Evaluación de alcances (Secretariado de la Red Internacional de los Bosques Modelo). Unidad de Evaluación, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Ontario, Canadá.

<http://www.irdc.ca/evaluationifinalreport.htm>

Earl, S., Carden, F. 2001. Learning from complexity: IDRC's experience with outcome mapping. *Development in Practice* (en imprenta).

El-Husseiny, N.; Earl, S. 1996. Enhancing the use of evaluation findings: results of a survey. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Ontario, Canadá.

Fetterman, D.M. 2001. Foundations of empowerment evaluation. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, EE. UU. pp. 62—63.

ICA (Instituto de Asuntos Culturales) Canadá. s. f. The top historical scan. Institute of Cultural Affairs Canada. Toronto, Canadá.

Kibel, B.M. 1999. Success stories as hard data: An introduction to results mapping. Kluwer Publications, NY, EEUU.

Lusthaus, C.; Adrien, M.H.; Anderson, G.; Carden, E. 1999. Enhancing organizational performance: A tool book for self-assessment. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Ontario, Canadá.

NEPED (Proyecto de protección medioambiental y de desarrollo económico de Nagaland). 1999.

Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project: A Self-Assessment

- Using Outcome Mapping. Unidad de Evaluación, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Ontario, Canadá. <http://www.idrc.ca/evaluation/nagaland.htm>
- Patton, M.Q. 1997. Utilization focused evaluation. The New Century Text. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, EE. UU.
- Roche, C. 1999. Impact assessment for development agencies. Oxfam GB, Oxford.
- Sander, Cerstin. 1998. Development research impact: reach. Ponencia presentada con motivo del Taller Internacional organizado por el ICRAF sobre la Evaluación de Impactos en la Investigación sobre la Gestión de los Recursos Naturales, del 27 al 29 de abril de 1998, Nairobi, Kenia. Unidad de Evaluación, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Ontario, Canadá. http://www.idrc.ca/evaluation/reach_e.pdf
- Senge, P. 1990. The leader's new work: building learning organizations. Sloan Management Review, 32(1), pp.7-23.
- Smutylo, T. 2001. Crouching impact. Hidden attribution: Overcoming threats to learning in development programs. Proyecto de metodología de aprendizaje preparado para el taller de Block Island (Across Portfolio Learning), del 22 al 24 de mayo de 2001. Unidad de Evaluación, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Ottawa, Ontario, Canadá. http://www.idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf
- Suchman, E.A. 1967. Evaluative research: principles and practice in public service and social action programs. Rusell Sage Foundation, Nueva York, NY, EE. UU.
- Usher, C.L. 1995. Improving evaluability through self-evaluation. Evaluation. Practice, 16 (1), pp. 59-68.
- W.K. Kellogg Foundation. 1998. Manual de evaluación de la Fundación W.K. Kellogg. Kellogg Publications, Battle Creek, Mi. EE. UU. <http://www.wkkf.org/documents/wkkf/evaluationhandbook/evalhandbook.pdf>

Los Autores

Sarah Earl cuenta con una maestría en Política Rusa y Desarrollo de la Universidad de Carleton, así como una maestría en Historia Rusa de la Universidad de Toronto. Ha llevado a cabo investigaciones y trabajado en Europa del Este y en la antigua Unión Soviética, tras lo cual pasó a formar parte de la Unidad de Evaluación del CIID en 1998.

Fred Carden cuenta con un doctorado de la Universidad de Montreal y una maestría en Estudios Medioambientales de la Universidad de York. Ha impartido clases y llevado a cabo labores de investigación en la Universidad de York, la Facultad Cooperativa de Tanzania, el Instituto de Tecnología de Bandung (Indonesia) y la Universidad de Indonesia. El Dr. Carden es coautor de Mejorando el desempeño de las organizaciones (CIID 1999) y especialista principal de los programas en la Unidad de Evaluación del CIID.

Terry Smutylo ocupa el cargo de director de la Unidad de Evaluación del CIID desde su creación en 1992. Cuenta con una maestría en Estudios Africanos de la Universidad de Ghana, y con una licenciatura en Sociología de la Universidad de Toronto. El señor Smutylo posee largos años de experiencia trabajando en los países en vías de desarrollo, y ha participado en programas en Asia, Africa y Latinoamérica, así como en Canadá, Estados Unidos y Europa, todo ello en su calidad de evaluador, impartiendo clases y facilitando talleres sobre evaluación.

Las Editoriales



El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) es una sociedad gubernamental creada por el Parlamento de Canadá en 1970, para ayudar a los países en vías de desarrollo a recurrir a la ciencia y al conocimiento para hallar soluciones prácticas y a largo plazo a los problemas socioeconómicos y medioambientales con los que tienen que lidiar. El CIID permite así a la gente del sur buscar sus propias soluciones a sus propios problemas, con vistas a edificar sociedades más saludables, más justas y más prósperas.

La editorial del CIID (IDRC Books) publica los resultados de las investigaciones y estudios académicos sobre temas mundiales y regionales relacionados con el desarrollo sustentable y equitativo. Como especialista de la literatura sobre desarrollo, esta editorial contribuye a enriquecer los conocimientos sobre estos temas, con el fin de adelantar la causa de la comprensión y equidad universal. Las publicaciones del CIID se pueden adquirir por medio de su sede central en Ottawa, Canadá, así como mediante sus agentes y distribuidores internacionales. Se puede consultar el catálogo completo de las publicaciones en <http://www.idrc.ca/booktique/>.



El LIBRO UNIVERSITARIO REGIONAL (LUR) es un programa editorial para América Latina, ejecutado por la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC), mediante el que se pretende fortalecer la plataforma editorial universitaria latinoamericana, con la finalidad de:

Promover el desarrollo en los países de América Latina, al disponer de textos en los que se analizan y discuten temas relevantes, de interés, actualidad y necesidad para el continente

Favorecer la oferta de material académico, de muy alta calidad y a precios más accesibles, para las comunidades universitarias latinoamericanas

Promover la integración editorial universitaria latinoamericana, mediante la participación activa de las diferentes instituciones de educación superior en los proyectos específicos de coedición

Fortalecer los mecanismos de distribución y comercialización del libro universitario en la región, mediante el fortalecimiento de los canales institucionales de divulgación de la información (librerías, bibliotecas, etc.).

Las publicaciones de LUR se pueden adquirir por medio de su centro de producción en Costa Rica. apartado postal 159-7050 Cartago, Costa Rica, e-mail: editec@itcr.ac.cr o por medio de sus universidades coeditoras en los diferentes países.

