

Mapeando Alcances

**Un manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances
en procesos de Desarrollo en Comunidad**

Versión 1.0



Mapeando Alcances

**Un Manual Práctico para el uso de Mapeo de Alcances en
Procesos de Desarrollo en Comunidad**



2009

Publicacion del Centro Latinoamericano para
el Mapeo de Alcances CLAMA - LACOM

Dirección General: Beatrice Briggs

“Este trabajo se llevó a cabo con la ayuda de una subención
del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo,
Ottawa, Canada”



Canada

Compilacion y Estructura:
Javier Pacheco Arrieta

Inspiracion y Reflexion
Javier Pacheco Arrieta
Ana Rubio Azevedo
Jairo Alemán Rodríguez

Diseño y Diagramación
Jairo Alemán Rodríguez

Corrección de Estilo
Mónica Krebbs
Tania Pacheco Arrieta

Contenido

Introducción	1
Presentación	2
¿Por qué Mapeo de Alcances?	3
Algunos términos para ir entendiéndonos	4
La Iniciativa	4
La Visión o el Sueño	4
Los Ámbitos	4
Cambios de Comportamiento	4
Protagonistas	5
Prácticas de la Organización	5
Estrategias	5
Esquema del Mapeo desde la Responsabilidad	6
Ruta de Implementación	7
Análisis de la Situación	8
El Diseño de las Intenciones	12
Declaración de la Visión	12
Identificación de los Protagonistas	15
Alcances Deseados	18
Señales de Progreso	20
Las Estrategias	24
Prácticas de la Organización	27
La Misión	29
Para revisar el Diseño Intencional.	30



Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances es un proyecto del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo IDRC - CIID – Canadá, para investigar, desarrollar difundir y trabajar con el Mapeo de Alcances.



Nuestra Visión

Vemos un mundo donde todos y todas experimentemos el dialogo social, la autodeterminación, la innovación y el aprendizaje continuo en redes vitales e interconectadas que valoran y protegen la diversidad, la creatividad y la solidaridad de nuestros pueblos. Nuestras comunidades construyen puentes, comparten valores y herramientas que facilitan esta transformación de manera consistente y sistémica ¡sembrando esperanza!

Nuestra Misión

El CLAMA se constituirá en un equipo orgánico en constante evolución y renovación. Fomentará una comunidad de aprendizaje a través de un conjunto de servicios funcionales e innovadores de capacitación, facilitación, acompañamiento y asesoría sobre la metodología de MA. Proveerá herramientas complementarias de procesos participativos, de aprendizaje social y organizacional que ayudaran a las personas, grupos y comunidades a ejercer su autodeterminación. Actuará en los ámbitos local, regional y global impulsando un intercambio que valore la diversidad a través de alianzas de trabajo y aprendizaje.

Introducción

Mapeando Alcances un manual práctico para el uso de mapeo de alcances en procesos de desarrollo en comunidad, es el resultado de un proceso colectivo de preparación, basado en la experiencia de Javier Pacheco como facilitador de la implementación del método en trabajo con comunidades y redes, conformados por diferentes actores de diversos sectores en América Latina. El principio teórico está fundamentado en el libro *Mapeo de Alcances, Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo* (Earl, Carden, Smutylo 2002) y en la experiencia directa de acompañamiento a organizaciones de productores orgánicos, y proyectos de desarrollo en la Costa Caribe Colombiana, en la región del Magdalena Medio Colombiano y en la facilitación de talleres de capacitación abierta en Ciudad de Panamá, Montevideo y Bogotá. También incluye la aproximación a redes inalámbricas comunitarias en los procesos iniciados por la Fundación Escuela Latinoamericana de Redes - Eslared y Tecnologías Inalámbricas para el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe - Wilac, a nivel latinoamericano, el proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio Internet Banda Ancha Rural, las iniciativas que aún se gestan en Magangué con apoyo de Colnodo y el trabajo esforzado y Pionero de la Red Andina de TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) para el Desarrollo - Andina TIC.

Las acciones más fuertes de diálogo, construcción, deconstrucción y creatividad las hemos realizado principalmente con Ana Rubio, Lucía Battegazzore y Jairo Alemán, para ofrecer este manual como una ayuda a quienes se empeñan en hacer cambios para un mundo mejor desde su ámbito de influencia.

Presentación

Con la divulgación de este Manual, deseamos proporcionar una guía para la implementación del Mapeo de Alcances. Puede resultar familiar para las personas que tengan conocimiento básico sobre el método; puede servir de refuerzo para quienes lo están implementando, y ofrece una ventana hacia esta práctica para quienes tienen interés en aplicarlo y trabajan en procesos de planificación participativa.

El Mapeo requiere destrezas de facilitación, espacios de comunicación y participación para posibilitar una nueva perspectiva: asumir la responsabilidad en los procesos de planeación del desarrollo y su implementación, fundamentados en acuerdos, aprendizajes y trabajo en equipo.

El contenido del manual está estructurado de acuerdo con el desenvolvimiento de las experiencias mencionadas, de manera que la ruta ha sido transitada en la realidad. Aún así invitamos a quienes nos tomen en cuenta, a guiarse por los propósitos y criterios del Mapeo de Alcances y/a entender este manual como una guía para ser ajustada de acuerdo a cada realidad.

Para implementar el Mapeo de Alcances consideramos 4 etapas. En esta versión 1.0 del manual presentamos las dos primeras; las dos restantes se integrarán en una versión posterior del manual.

¿Por qué Mapeo de Alcances?

A través de la experiencia en procesos de planificación participativa, hemos visto que ya sea por la exigencia de los financiadores o por la costumbre que esto ha generado en equipos de facilitación, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, se insiste en medir resultados e impactos, desatendiendo la transformación y apropiación real de los proyectos por parte de la gente.

El método, propicia un proceso de planificación que valora el conocimiento que tiene la gente de su realidad para proyectar con los pies sobre la tierra, cambios coherentes con relaciones, pertinencias, responsabilidades, acuerdos y con conciencia de la incertidumbre.

El Mapeo de Alcances valida un desarrollo que se hace por y para las personas en procesos integrales, y no sólo enfocando algunos de sus resultados. El Mapeo de Alcances, considera que los cambios de comportamiento de la gente y de las organizaciones determinan el desarrollo. Desde esta premisa se tienen que asumir varios desafíos:

- El proyecto o iniciativa transforma y está dispuesto a transformarse.
- Los aprendizajes se usan para retroalimentar el proceso y mejorarlo en el curso de su implementación.
- La participación debe hacerse tan interactiva e inclusiva como sea posible.

No queremos desconocer algo que se da en la realidad de las iniciativas de desarrollo, muchas propuestas traen predefinidos aspectos operativos y aparentemente no tienen margen de acuerdo y la opción que presentan es “lo toma o lo deja” pero hemos encontrado muchas veces que aún en tales condiciones, hay margen de maniobra para los equipos administrativos y técnicos, y posibilidades de ajustar acuerdos con los actores locales, logrando una dinámica de concertación y compromiso. Al aceptar este desafío, vamos a encontrar que las condiciones de trabajo para el Mapeo en el contexto actual del desarrollo no son sencillas, pero en la medida en que construimos resultados también encontramos que vale el esfuerzo por acercarnos al desarrollo inclusivo y participativo.

Algunos Términos para ir entendiéndonos

La Iniciativa

Cuando una comunidad, organización, colectivo o grupo de personas decide transformar sus condiciones de vida y esa transformación busca el beneficio común con acciones compartidas, se pone en marcha una iniciativa. Puede llamarse proyecto, programa, empresa o tener otro nombre.

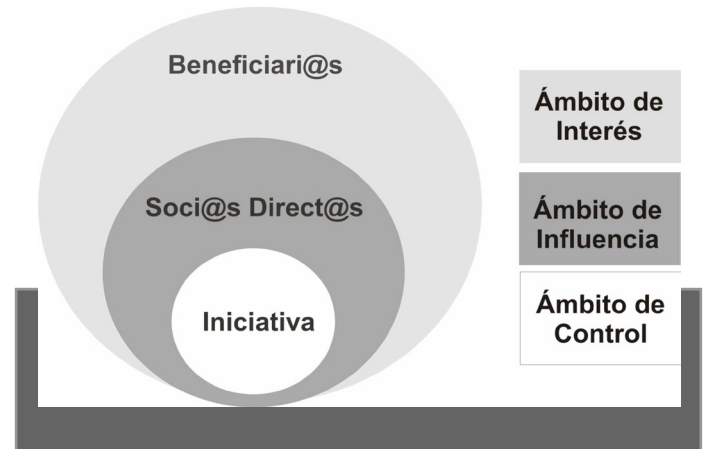
La Visión o el Sueño

La gente que participa en el desarrollo de una iniciativa o proyecto comparte sus sueños para construir uno común, que será la luz que oriente el proceso y estimule la fuerza del deseo como motor del proceso.

Los Ámbitos

Es donde suceden las acciones, el contexto en donde se desarrolla el proyecto o iniciativa; diferenciamos tres para entenderlo desde las responsabilidades:

- *El Ámbito de control*, se refiere al escenario en el que el Equipo Administrativo y Técnico tiene un control relativamente regulado de sus acciones porque cuenta con los recursos necesarios para ello, así por ejemplo: hacer un taller, preparar una cartilla, entregar un material que se ha previsto.
- *El Ámbito de Apoyo*, se refiere al escenario donde la inicia-



Esquema adaptado de Steff Defrez VVOB - CEGO Nov 2006

tiva concentra sus esfuerzos para que se den los cambios por parte de actores locales, con acuerdos y apoyos. Se considera que ningún proyecto controla comportamientos, solo puede proponer desde la información, el apoyo, el acuerdo, teniendo siempre presente que las personas deciden.

- *El ámbito de interés*, es el escenario amplio al cual contribuimos con los resultados de nuestra iniciativa, aspiramos a que en él suceda la Visión con el aporte de muchas otras personas y organizaciones que contribuyen a ella desde muchas iniciativas. Éste ámbito recibe aportes de los dos anteriores.

Cambios de Comportamiento

En el Mapeo de Alcances, el camino de construcción del Sueño o Visión está construido sobre acuerdos que implican cam-

bios de comportamiento que la gente esté dispuesta a realizar, estos comportamientos constituyen su objeto de atención.

Protagonistas

En el Mapeo de Alcances, se asume que la responsabilidad para consolidar la iniciativa está en manos de integrantes de las comunidades comprometidas con los cambios. Quiénes participan en la iniciativa son personas, familias y organizaciones sociales que con sus propios cambios posibilitan el cambio que requiere la situación. Distinguimos tres roles en una iniciativa.

- *Equipo Administrativo técnico E.A.T.*
- *Socias y Socios Directos SSD*
- *Socias y Socios Estratégicos SSE*

Equipo Administrativo Técnico E.A.T.

Cualquier tipo de iniciativa, sea de trabajo en red, de empresas comunitarias de procesos educativos, de salud, y otras, tienen que contar con un equipo encargado de administrar y coordinar los recursos con que cuenta la iniciativa, de implementar los apoyos para socias y socios directos, coordinar lo técnico con lo administrativo, de interactuar y coordinar con socios estratégicos, de presentar informes. A ese equipo lo llamamos en este manual Equipo Administrativo-Técnico.

Socias y Socios Directos

Son las personas comprometidas que asumen los cambios que requiere la iniciativa, generalmente habitantes locales. Entre ellas y el Equipo Administrativo- Técnico (EAT), se establece una sociedad cuando se acuerdan los cambios de comportamiento. A partir de este momento, La gente involucrada en el proyecto se convierte en Socias y Socios Directos

(SSD) de la iniciativa.

Socias y Socios Estratégicos

Generalmente las iniciativas requieren el apoyo de otras personas y organizaciones con capacidad de hacerlo. Estas personas y organizaciones se conocen como Socias y Socios Estratégicos (SSE)

Beneficiarias y Beneficiarios

Existen personas y/u organizaciones que sin participar activamente en ninguna fase de la iniciativa se benefician de ella. Esto no depende de acuerdos establecidos con la iniciativa. Para el Mapeo de Alcances, las beneficiarias y beneficiarios pueden tenerse en cuenta como un dato de proyecto pero no hace seguimiento ni dispone Estrategias. Entonces, el concepto de beneficiarios y beneficiarias sin participación, se entiende, pero es claro que no asume rol como protagonista.

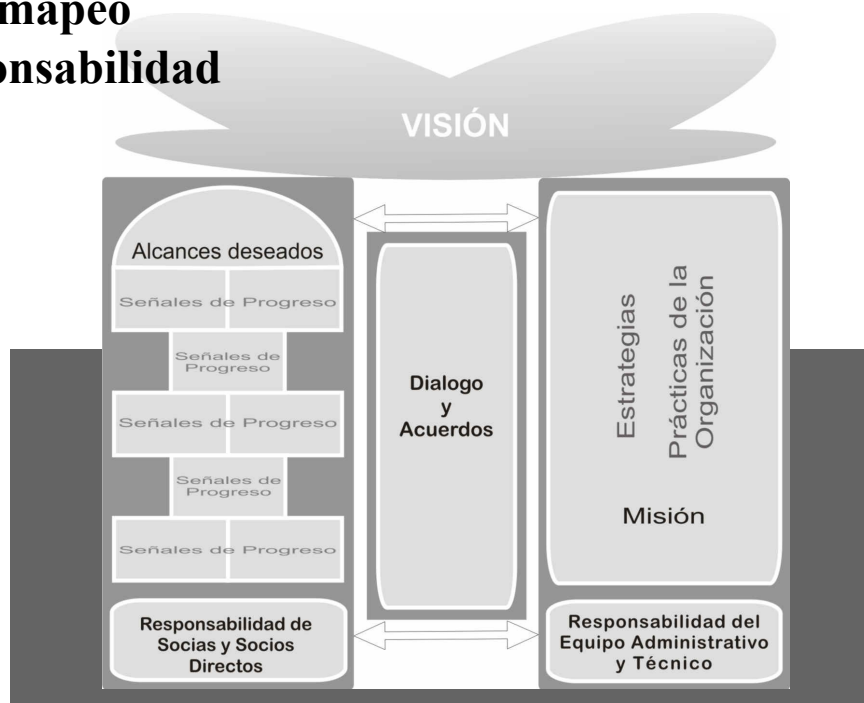
Prácticas de la Organización.

En Mapeo son el conjunto de recursos y acciones de los que dispone la organización para ser sostenible y que sus acciones sean consecuentes con su Misión.

Estrategias

En Mapeo se refieren al conjunto de recursos y acciones que se disponen para apoyar a que socias y socios directos para realicen sus cambios.

Esquema del mapeo desde la responsabilidad



La columna central del esquema de la responsabilidad en el Mapeo de Alcances son diálogos y acuerdos; ellos son la conexión entre responsables de parte y parte. El sentido de la iniciativa es emprender alcances deseados en los que se asumen responsabilidades de realizar los cambios por parte de quienes son los protagonistas locales. De la misma manera, las estrategias deben acordar los apoyos para los cambios que se emprendan.

En este orden de ideas, el Mapeo de Alcances tiene su punto de partida en la Visión: los deseos y sueños reflejan la apuesta de nuestra intención. La Visión se sostiene sobre dos pilares de responsabilidades:

Un pilar está constituido por las acciones que acuerda el Equipo Administrativo y Técnico con Socias y Socios Directos para realizar cambios de comportamiento que contribuyan a la Visión. Estos cambios se expresan en Alcances Deseados y Señales de Progreso.

El otro pilar está constituido por las acciones que realiza el Equipo Administrativo-Técnico, para apoyar los cambios de Socias y Socios Directos por medio de las Estrategias y las de su propio desempeño, denominadas Prácticas de la Organización.



Ruta de Implementación

El Mapeo de Alcances tiene tres etapas; sin embargo consideramos indispensable anteponer una que hemos denominado Análisis de Situación. De esta manera, la ruta que ofrecemos para nuestra propuesta es:

- > **Análisis de la Situación:** para conocer el contexto de la iniciativa o proyecto.
- > **Diseño Intencional:** para hacer explícito lo que queremos hacer y cómo.
- > **Diseño del Seguimiento** para enfocar, retroalimentar el desempeño, orientar la reflexión e identificar las lecciones para el desarrollo.
- > **Autoevaluación** para tener la medida de la contribución que nos propusimos en el diseño intencional de manera integral.

Las dos primeras etapas; el Análisis de Situación y el Diseño Intencional, concentran una gran atención y es donde mayores orientaciones se dan porque son la base de la implementación. Sobre ellas concentraremos la atención en esta versión 1.0 de nuestro manual. Las siguientes etapas enfocadas al Seguimiento y la Evaluación, están basadas en las dos primeras y sobre ellas extenderemos nuestra atención en la próxima versión del manual.

Para tener una idea de la dedicación de tiempo podemos decir que esta propuesta se hace en cuatro talleres más un

trabajo posterior de seguimiento in situ. Todos con alta concentración y trabajo aplicado y con una duración entre tres y cuatro días cada uno. Proponemos intervalos mínimos de un mes y no más amplios de dos meses entre los talleres. Eso permite madurar, revisar y ajustar lo realizado. El trabajo in situ debe tratar de hacerse antes de tres meses de la fecha del último taller, procurando la continuidad. En todos los talleres se generan tareas, para mantener la conexión con el tema y avanzar en el ajuste entre lo conceptual y lo que se lleva a la práctica. Sin embargo, surgen novedades en el contexto imposibles de prever.

La propuesta de desarrollo de talleres trata de ser simple, aunque no odejan de presentarse momentos de tensión, de ajuste entre modelos de trabajo, de inconsistencias, de aspectos que no se resuelven inmediatamente posteriormente, con el análisis y el trabajo aplicado se aportan claridades.

Idealmente no deberían faltar protagonistas para asegurar un procedimiento optimamente participativo en el diseño e implementación de nuestra iniciativa. Por otro lado debemos asegurarnos así como asegurarnos de que la facilitación permite y anima una participación interactiva, inclusiva y viable. También es necesario considerar la participación en la implementación.

Para usar este Manual se debe trabajar en orden, porque sus pasos están articulados, mantienen una secuencia y el proceso va aclarando componentes que son necesarios para avanzar. Es preciso leer completamente cada sección y comprender la dinámica antes de aplicarla. Los tiempos asignados a las actividades, son solo un referente.



Análisis de la Situación

Las personas que se preparan para realizar un viaje, necesitan saber: hacia dónde se dirigen. Antes de partir, observan el panorama, se informan sobre condiciones ambientales, estado de las rutas, posibles estaciones, aseguran un mapa, trazan la ruta y definen qué funciones, elementos y ayudas son indispensables para que salgan bien las jornadas.

Para comenzar el proceso de planeación quienes participan en él, necesitan entender el contexto en donde se desarrolla la Iniciativa. Proponemos hacer el análisis de la situación alrededor del propósito de la iniciativa, en dos pasos:

- *Aclaración del propósito de la Iniciativa.*
- *Identificación de factores que inciden en el desarrollo de la situación*
- *Aclaración del Propósito de la Iniciativa*

Si el propósito de la iniciativa se ha hecho explícito: como un objetivo, como una idea o si está representado de otra forma, proponemos que sea compartido y revisado en grupos, para tener un consenso sobre tal propósito, respondiendo la pregunta:

*¿Qué se proponen ustedes
lograr con la iniciativa?*

Es un momento para refrescar la memoria, revisar los acuerdos y consignarlos de modo que sean un referente permanente basado en el consenso.



Actividad.

Tiempo aproximado: 1 hora. Se trabaja con marcadores en pliegos de papel, que serán expuestos en un muro del salón o lugar de trabajo.

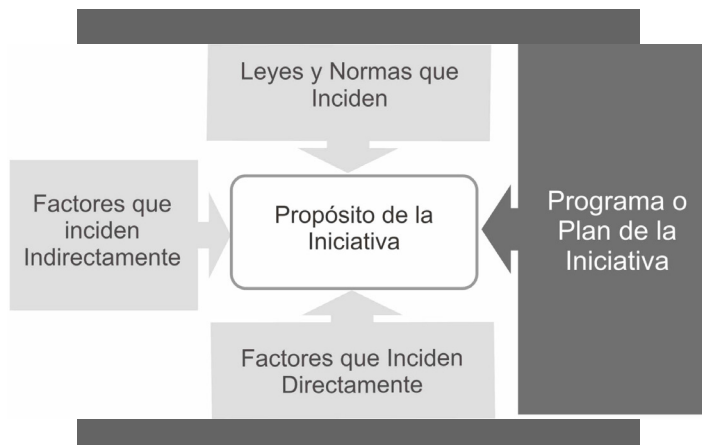
Se organizan grupos entre 3 y 6 personas según el número de participantes y se les pide que escriban un párrafo que responda de manera descriptiva a la pregunta formulada.

*¿Qué se proponen ustedes
lograr con la iniciativa?*

Los textos de los diferentes grupos se llevan a plenaria, se aclaran las imprecisiones y se construye uno solo que tome todas las ideas importantes. El texto final se deja expuesto en una sola cartelera o proyección. Es conveniente para la memoria del proceso dejar registro fotográfico del proceso y el material expuesto.



Con esta iniciativa nos proponemos...



De cada factor se revisa:

- Si es favorable o desfavorable para el propósito de la iniciativa.
- Si la información existente sobre él es fiable y suficiente
- Quiénes son las personas y organizaciones que se relacionan con cada factor.

Actividad.

Tiempo aproximado: 4 horas 20 minutos. La actividad se desarrolla en 4 pasos:

1. *Explicación del ejercicio por parte de el o la facilitadora* -----20 min
2. *Trabajo en grupos por ventanas*-----1 hora
3. *Rotación de grupos*-----1 hora
4. *Plenaria- Priorización de Factores*-----2 horas

2. Trabajo en grupo por ventanas

Se organizan 3 grupos; cada grupo integrado por máximo 7 personas o según el criterio del facilitador o facilitadora. En caso de que la asistencia supere este número, existe la posibilidad de conformar grupos que trabajen los temas ya asignados, desde su perspectiva. Cada grupo se encargará de un tema para identificar los factores correspondientes a: Leyes y Normas, Factores de Incidencia Directa, Factores de Incidencia Indirecta.

Para identificar factores, cada grupo deberá responder las preguntas correspondientes:

• **Identificación de factores que inciden en el desarrollo de la situación**

El análisis de la situación se realiza identificando factores y su forma de incidencia sobre el propósito de la iniciativa. También se identifica la calidad de la información que tienen quienes participan en esta actividad.

Para enfocar el análisis se tienen en cuenta 3 ventanas temáticas:

- Leyes y Normas que inciden en el propósito de la iniciativa.
- Factores de Incidencia Directa en el propósito de la iniciativa, que permiten que esta avance o hacen que se detenga.
- Factores de Incidencia Indirecta o eventos intermedios, que deben ser tenidos en cuenta.

Leyes y Normas:

- ¿Qué leyes y normas han incidido y/o inciden en el propósito de la iniciativa? -
- ¿Qué es favorable y qué desfavorable? -
- ¿La información que se tiene es confiable y suficiente?
- ¿Qué actores están vinculados a estos factores?

Factores Directos:

- ¿Qué ha sucedido o está sucediendo, que incide directamente con el propósito de la iniciativa?
- ¿Qué es favorable y qué desfavorable para el propósito del proyecto o iniciativa?
- ¿La información que se tiene es confiable y suficiente?
- ¿Qué actores están vinculados a estos factores?

Factores Indirectos:

- ¿Qué ha sucedido o está sucediendo, que consideran ustedes que incide indirectamente con el propósito de la iniciativa?
- ¿Qué es favorable y qué desfavorable para el propósito del proyecto o iniciativa?
- ¿La información que se tiene es confiable y suficiente?
- ¿Qué actores están vinculados a estos factores?

Cada grupo se encarga de escribir cada factor identificado en tarjetas de 20 x 13 centímetros con frases cortas y letras grandes. El escrito debe ser claro y conciso, procurando mínimas explicaciones para la presentación en la plenaria.

Es importante que los colores de las tarjetas sean diferenciados por cada tema por ejemplo: Leyes y Normas (amarillo). Factores de Incidencia Directa (verde). Factores de Incidencia Indirecta (azul). Al escribir se diferencian factores favorables color negro, desfavorables rojo.

(C+) (S+)



Bajos niveles de alfabetización funcional en las personas de las veredas requiere que se diseñen procedimientos especiales de enseñanza, diferentes de material escrito.

Otros involucrados: Docentes Rurales, Extensionistas del servicio de aprendizaje.

Ejemplo de tarjeta con factor directo, visto como desfavorable desde el punto de vista de l@s participantes en el proceso de planeación. En él se considera que la información es confiable (C+) y suficiente (S+)

Con respecto a la información existente sobre cada factor (tarjeta) será indicada con una inicial y un signo así: Confiable (C+); No confiable (C-); Suficiente (S+); Insuficiente (S-).

Como resultado del ejercicio, cada una de las tarjetas presentadas por los grupos debe tener:

- El color de la tarjeta correspondiente al tema
- El factor correspondiente, en tinta roja si es desfavorable y en tinta negra si es favorable
- Actores vinculados
- Inicial y signo correspondiente al estado de la información

3. Rotación de grupos

Cada grupo deja a la vista sus resultados con el fin de que los participantes de los otros grupos realicen observaciones, ajustes y notas complementarias. Solamente los relatores de cada grupo no rotan. Los ajustes acordados implican modificación o cambio de las tarjetas.

4. Plenaria - Priorización de Factores del Análisis de la Situación

Una vez revisados y complementados los factores en cada ventana, se presenta en plenaria la situación analizada. A cada factor se le asigna un valor nominal de prioridad de atención (Alta, Media, Baja) de acuerdo a los intereses y capacidades del proyecto. Se establece qué se quiere ampliar de lo favorable, mitigar de lo desfavorable y qué se necesita complementar o validar de la información en cada factor.

Resultado de la Actividad.

Con el Análisis de Situación, se tendrá un panorama más claro de lo que se puede abordar desde la iniciativa. El grupo encargado de la planeación habrá identificado:

- Factores que inciden en el desarrollo de la Iniciativa favorable y desfavorablemente
- Grado de prioridad que tiene la iniciativa para atender cada factor.
- Actores vinculados a cada factor (se debe preparar un listado para el ejercicio de identificación de protagonistas).
- Calidad de la información en la que se basa el conocimiento del contexto de la Iniciativa.

El análisis se lleva a cabo con los resultados obtenidos de dicha actividad. No podemos proporcionar un procedimiento para ello pues no hay nada distinto al buen juicio de quienes participan, que con información fiable y suficiente del contexto permiten elaborar la propuesta de la iniciativa, ponderando y diferenciando aquello que se puede asumir dentro de las posibilidades que se tienen.

Entender los factores, permite pensar en las Estrategias más convenientes. Saber qué actores están vinculados permitirá entender quiénes pueden ser socios directos o socios estratégicos. La calidad de la información indicará si es necesario ahondar o si es suficiente para proceder. Definir si un factor es favorable permitirá ponderar si lo apoyamos para producir sinergia o si no es necesario hacerlo por su suficiencia. De igual manera, si es desfavorable que tan prioritario es intervenir para mitigarlo o dejar que se diluya porque es su tendencia.

Un factor indirecto normalmente no es objeto de atención de la iniciativa pero si llega a ser muy poderoso, a pesar de ser un evento intermedio, puede llevarnos a abordarlo o a tener permanente atención porque puede generar problemas para el desarrollo de la iniciativa. Son decisiones de quienes están participando y es deseable que tengan información suficiente para poder tomarlas.





El Diseño de las Intenciones

Ahora tendremos que revisar la ruta y el papel que jugará cada quién durante el recorrido de la iniciativa, los puertos a donde deseamos llegar y cómo vamos a hacer para lograrlo. A este proceso, el Mapeo de Alcances lo denominamos Diseño Intencional y para su desarrollo propone hacer los pasos en este orden:

- *Declaración de la Visión*
- *Identificación de los Protagonistas*
- *Alcances Deseados*
- *Señales de Progreso*
- *Estrategias*
- *Prácticas de la Organización*
- *Declaración de la Misión*

Declaración de la Visión

La Visión refleja las condiciones humanas, sociales y ambientales ideales, hacia donde se enfoca el proyecto. Es el faro que orienta todos los esfuerzos, expresa el sueño al que se le apuesta, va más allá de lo que puede lograr la iniciativa pero evidentemente contribuye a ella. Dentro del proceso de implementación se pueden hacer cambios sin que se desvíe el propósito del proyecto de contribuir a ella.

Actividad.

Tiempo aproximado 80 minutos. En el Mapeo de Alcances, la Visión es una declaración colectiva que contiene los cambios ideales hacia donde se enfoca el proyecto y los protagonistas de esos cambios. Es generosa en la explicación. Con frecuencia las personas piden ejemplos que podemos obtener del libro o del sitio web. La actividad se desarrolla en 3 pasos:

1. *Explicación de la Actividad* ----- 10 minutos
2. *Trabajo en grupos – Buenas Noticias---* 20 minutos
3. *Plenaria* ----- 50 minutos

2. Trabajo en Grupos – Buenas Noticias

- Asegúrese de que el concepto de Visión y sus atributos, ha sido explicado y se entiende a cabalidad por el grupo.

Se organizan grupos balanceados. Se suministran pliegos de papel, marcadores, hojas para tomar notas y lapiceros. Si se cuenta con computadores portátiles, convie-

ne que cada grupo redacte la noticia digitalmente para trabajar con video proyector y facilitar la edición.

Cada grupo va a redactar una noticia en un pliego y esta se puede presentar por medio de fotografías, video, puestas en escena y otras formas creativas que se propongan.

La redacción de la noticia se realiza a partir de la siguiente instrucción: Imaginen un día en el que se cristalizan los esfuerzos de todas las personas y organizaciones que participan con el proyecto para alcanzar las condiciones humanas, sociales y ambientales, ideales. Imaginen que están dando al mundo la gran noticia. Debe ser clara para todos los públicos y lo más detallada posible sobre los cambios alcanzados y sus protagonistas.

3. Plenaria

- Después de compartir las dinámicas de presentación y prestar atención a los detalles, se hace una ronda de ideas sobre sensaciones y reacciones con las noticias leídas. Se toma nota de lo que surja en cartelera, a la vista de todas las personas y se propone elegir un grupo de trabajo para encomendarle que hagan una redacción que: por un lado capture la riqueza de detalles y por otro reúna las ideas en un solo texto. Es probable que este trabajo lo deba hacer el grupo fuera del horario de agenda.

Cuando exista un texto único se propone en plenaria una dinámica de lectura pausada y escucha activa, con la siguiente consigna: imaginemos cada aspecto descrito en la lectura y en efecto revisemos nuestra capacidad de compromiso con el texto y lo que anuncia.

Podemos considerar que tenemos una declaración de Vi-

sión, y con ella el principal referente para el Mapeo de nuestros alcances, en el momento en que toda la asistencia, se sienta representada y reconocida en el texto. Durante el proceso de planificación sucede que la Visión y los otros componentes se van revisando de manera iterativa. en caso de que no se acuerde una formulación de la Visión durante la plenaria, se elige un grupo de personas para que la redacten.

Resultado de la formulación de la Visión

Con la redacción de la Visión, el proyecto o iniciativa cuenta con una declaración validada y redactada en colectivo, que orienta las actividades del proyecto y permite establecer con mayor precisión los Alcances Deseados.

Las comunidades del Magdalena Medio Sur de la mano con la Fundación Fruto Social de la palma y sus socios estratégicos presentes en la región comprometidos con la Responsabilidad Social Empresarial, han construido su desarrollo evidenciándose en la garantía de la seguridad alimentaria, la calidad y acceso a la educación, el manejo de los residuos sólidos, el cuidado de la naturaleza, fuentes hídricas, acceso a las TIC, ejercicio pleno de la ciudadanía, veeduría de los proyectos gubernamentales, formulación y gestión de proyectos logrando la inclusión de los mismos en los planes de desarrollo territoriales y nacional.

Hoy en día las comunidades de esta región, son ejemplo nacional de cultura ciudadana y ambiental, apropiación de las TIC, áreas de autoabastecimiento productivas y orgánicas, mercados verdes, capacidad de apropiar y gestionar proyectos acordes a sus necesidades sentidas, tendientes a generar desarrollo económico, socialmente pertinentes y ambientalmente sostenibles.

Todos estos cambios han generado en las comunidades mejor calidad de vida que se manifiesta en la disminución de los factores de riesgo para la salud de los pobladores, los logros y avances en área educativa a nivel básica primaria, secundaria y superior que son pertinentes con la vocación productiva de la zona despertando interés en la juventud por aprender y desarrollar sus conocimientos evitando la fuga de cerebros facilitando el desarrollo de la región.

Las organizaciones de base están fortalecidas obteniendo credibilidad de las comunidades, las cuales renuevan el tejido social de la zona generando relaciones dinámicas para la sostenibilidad del bienestar social del Magdalena Medio Sur.

**Ejemplo
de formulación de Visión**

Identificación de protagonistas

Recordemos que en el esquema de la responsabilidad en el Mapeo de Alcances hay dos columnas principales que sostienen la Visión. Una corresponden a quienes son los actores locales que van a emprender los cambios. Y otra que corresponde a quienes van a apoyar los cambios emprendidos

Socias y Socios Directos.

La pregunta clave para saber quiénes



pueden asumir la responsabilidad de los cambios es: ¿Quiénes se considera que son las personas que combinan disposición y capacidad para hacer los cambios de los que habla la Visión?

Es probable que se visualicen en primera instancia, organizaciones o personas que aunque podrían ser claves, no se interesan o son renuentes en emprender cambios. Brindar información suficiente puede ayudar a que vean la iniciativa atractiva, pero si definitivamente no lo hacen, no podríamos considerarles socios y socias directas.

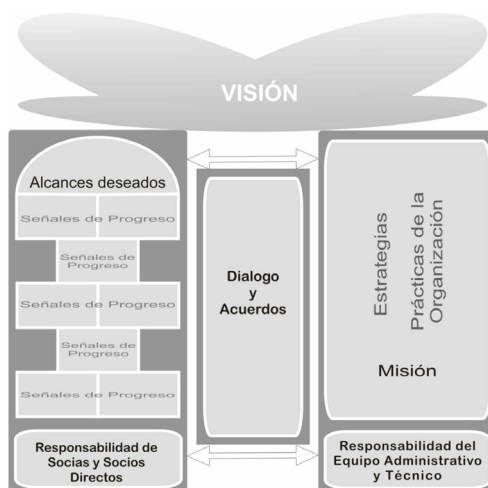
Entre los criterios para identificar Soci@s Direct@s están:

- Quiénes pueden asumir mejor los cambios que van a emprender dentro de su proyecto de vida.
- Quiénes tienen capacidad de aprovechar el apoyo que brinda la iniciativa.
- Quiénes deben tener capacidad de hacer acuerdos y disposición a respetarlos
- No tienen que ser nuestros amigos, no necesariamente son las organizaciones que sentimos más cercanas y aunque tampoco sobra, lo importante es que sean las que verdaderamente pueden emprender el cambio.

- Si la convocatoria ha sido inclusiva tendremos presencia de esas personas y organizaciones. Además el ejercicio de Análisis de Situación nos ha permitido identificar factores y actores vinculados .

Equipo Administrativo y Técnico y Socios Estratégicos.

La otra columna de la responsabilidad para sostener la Visión corresponde a quienes serían el equipo administrativo y técnico de la iniciativa. Ese equipo debe es-



tar identificado con claridad una vez se hayan definido las acciones a implementar. Ellos serán responsables de llevar a cabo las Estrategias y las Prácticas de la Organización que más adelante se identifican. En este mismo lado, estarían nuestras socias y socios estratégicos porque su rol principal es ayudar a implementar las Estrategias que van a facilitar los cambios de nuestras socias y socios directos, de manera independiente o conjunta con el Equipo administrativo y técnico. Socias y socios directos no tienen responsabilidades de cambio sino de apoyo.

Con frecuencia en organizaciones con estructura de Red hay organizaciones o personas que tienen el rol de socias directas y a su vez el rol de socias estratégicas o, incluso hacen parte del equipo administrativo y técnico. Pero en tanto el rol define la función, las responsabilidades estarán claras.

Para identificar potenciales socios estratégicos, igual debemos ver quiénes creemos que pueden estar en condiciones de apoyar los cambios emprendidos por socias y Socios Directos. Para ello revisamos la Visión, al igual que actores vinculados a los factores, consignado en tarjetas a quienes identifiquemos como socios y socias estratégicas.

Para identificar Socias y Socios Directos.

Actividad

Tiempo Aproximado 65 minutos. La actividad se desarrolla en tres pasos:

1. *Explicación de la Actividad* -----15 minutos
2. *Trabajo en grupos* -----20 minutos
3. *Plenaria* -----30 minutos

1. Explicación de la Actividad

- Asegúrese de que los conceptos de socias y socios directos, de socias y socios estratégicos y de beneficiarios y beneficiarias, han sido explicados y se ha entendido por quienes participan.
- En plenaria, haga lectura del texto de la Visión de manera pausada y pida a quienes escuchan, que de manera individual, consignen en tarjetas los nombres de personas, grupos de personas, organizaciones, que cada quien considere estaría en capacidad de aportar a esos cambios. En cada tarjeta debe estar registrado solo un nombre o grupo. Haga pausas en cada frase para dar tiempo a que se puedan escribir las ideas. Pida a las personas que no intercambien ideas.

2. Trabajo en grupos

- Cuando finalice la lectura, pida que se organicen grupos mixtos balanceados. Entregue un listado de los actores identificados en el ejercicio de análisis de situación. Pida a los grupos que contrasten las coincidencias de actores identificados en el análisis de situación; que con base en los conceptos definan quiénes se identifican como socios o socias directas. Asigne entre 15 y 20 minutos a esta actividad.

3. Plenaria

- Finalmente convoque a plenaria, pida a quienes hacen la relatoría de cada grupo hacer la presentación del trabajo de grupo.
- Deje las tarjetas que identifican a socias y socios directos en una sección. Sobre las tarjetas que no tienen claridad, no descarte ninguna, déjelas en zona de espera.

Para identificar Socias y Socios Estratégicos.

Actividad

Tiempo Aproximado 65 minutos. La actividad se desarrolla en tres pasos:

1. *Explicación de la Actividad* -----15 minutos
2. *Trabajo en grupos* -----20 minutos
3. *Plenaria* -----30 minutos

1. Explicación de la Actividad

- En plenaria, haga lectura del texto de la Visión de manera pausada y pida a quienes escuchan, que de manera individual, consignent en tarjetas los nombres de personas, grupos de personas, organizaciones, que podrían apoyar los cambios descritos. La dinámica es similar al ejercicio anterior.

2. Trabajo en grupos

- Cuando finalice la lectura, pida que se organicen grupos mixtos balanceados. En ellos se comentarán las tarjetas, se verá si hay algunas comunes, y se decidirá cuáles se identifican como socios estratégicos y cuáles pueden traer confusión.

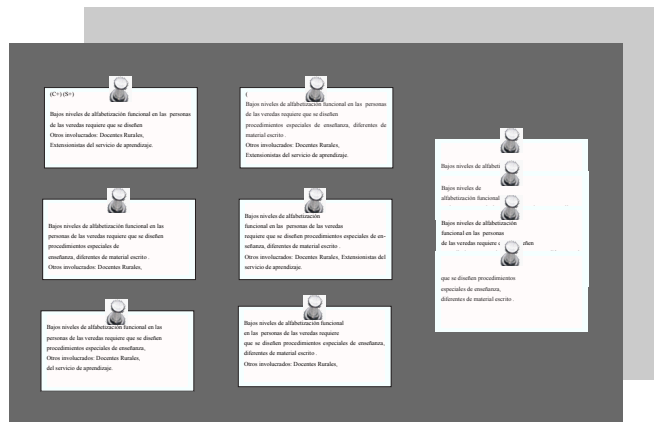
3. Plenaria

- Finalmente convoque a plenaria, pida a quienes hacen la relatoría de cada grupo hacer la presentación del trabajo de grupo.
- Deje las tarjetas claramente identificadas como socios estratégicos en una sección vecina de la de socios direc-

tos. Sobre las tarjetas que no tienen claridad, llévelas a zona de espera.

- Revise la zona de espera a ver si las tarjetas allí pueden ser reubicadas, si hay quienes tengan asignado doble rol, si así fuera la tarjeta debe estar visible en cada sección de la clasificación con una señal que permita identificar que tienen doble rol. También asegúrese de que no hay beneficiarios como socios directos, la distinción principal es que Socias y Socios Directos hacen acuerdos y compromisos para realizar cambios.

Reiteramos que los pasos en el diseño intencional, como un tejido es necesario revisarlos y ajustarlos, seguramente elaborar los Alcances Deseados nos llevará a revisar y ajustar el conjunto de protagonistas de la iniciativa.



miento que propone el Alcance. Los Alcances Deseados se conciben para un mismo tipo de socios directos.

Alcances Deseados

El camino para contribuir a la Visión está constituido por las transformaciones que van logrando Socias y Socios directos. Los Alcances Deseados se refieren a los cambios de comportamiento más significativos que son capaces de lograr socias y socios directos con el apoyo del programa. Expresan el desafío de la iniciativa. No hay desarrollo sin riesgos y desafíos. El Mapeo se concibe pensando en el riesgo que implica desenvolverse con conciencia en una realidad diversa y cambiante.

Los Alcances Deseados asumidos como responsabilidad de socias y socios directos se conciben como acuerdos y se formulan pensando que se van a lograr en el marco de las acciones de la iniciativa, no se les limita en el tiempo pero tienen en cuenta la duración del programa o proyecto. Podríamos decir que los Alcances Deseados se asimilan a una mini Visión porque es la máxima aspiración de cambio en el tiempo de vida de la iniciativa.

Retomar el Análisis de la Situación permite ver las prioridades que se quieren atender y la tendencia, favorable o desfavorable, que encuentra el cambio de comporta-

El comportamiento en general, lo entendemos como cualquier acción, evidente o no de una persona con respecto a sí misma, a su entorno y/o a quienes le rodean. El Mapeo de Alcances se centra en comportamientos evidentes, en contextos sociales y son la base de los cambios de situación.

Cuando se formulan Alcances Deseados y Señales de Progreso se hace énfasis en identificar aquellos comportamientos que evidencien el cambio.

Aunque pensar, tener conciencia o actitud, son comportamientos, no son evidentes. Si el comportamiento es evidente y además objeto de acuerdo, el seguimiento y la evaluación pueden ser procesos participativos. El comportamiento colectivo, tiene como base el comportamiento personal.

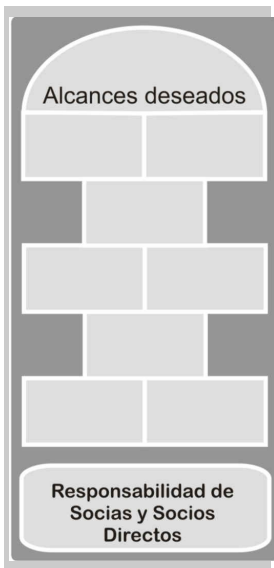
Actividad.

Formulación de Alcances Deseados. Tiempo aproximado 1 hora. La actividad se desarrolla en 3 pasos:

- 1.-Explicación de la actividad-----10 minutos
- 2.-Trabajo en Grupos -----20 minutos
- 3.- Plenaria -----30 minutos

2. Trabajo en Grupos –Acuerdos en la plaza central-

- Asegúrese de que el concepto de Alcance Deseado ha sido explicado y es entendido a cabalidad por el grupo.



Se organizan grupos balanceados. Se distribuyen pliegos de papel, marcadores, hojas de papel para tomar notas y lapiceros. Si se cuenta con computadores portátiles, conviene que cada grupo redacte en archivo digital el trabajo para facilitar la edición y por si es necesario trabajar con video proyector.

Se da la siguiente instrucción: Imaginen un encuentro en la plaza central de una ciudad con todas las personas que son protagonistas de los cambios de comportamiento ideales que se ven posibles en el marco de la iniciativa. Ustedes les han citado para presentarles la idea y si ellas y ellos se sienten identificados, se comprometerían a realizar los cambios, contando con su apoyo para realizarlos. ¿Cuáles serán estos cambios?.

Identifique por lo menos un grupo de socios directos con quienes quiera acordar cambios para consolidar el alcance deseado.

La redacción debe estar libre de jerga técnica y ser comprensible para todas las personas interesadas. El enunciado conviene que inicie así: “Tales personas y organizaciones socios directos de la iniciativa están (haciendo, relacionándose, interactuando).....”. Es importante que se describan con amplitud de detalles estos cambios ideales.

3. Plenaria

- Se eligen dos o tres personas del grupo ubicado a la izquierda que asuman el rol de socias y/o socios directos, de modo que analizarán el alcance deseado como si tuvieran que realizarlo y harán observaciones. Después las demás personas en plenaria intervienen libremente en el mismo sentido.

Después de compartir las reacciones sobre los Alcances Deseados cada grupo ajusta los Alcances en una redacción final. Definen con precisión quiénes son protagonistas de esos cambios y los identifican como Socios y Socias directas que se responsabilizan de trabajar en pos de ese alcance deseado para contribuir a la Visión.

Resultado de la actividad de Alcances Deseados.

Los Alcances deseados redactados expresan claridad en los cambios, es clara la responsabilidad que deben comprender y asumir socias y socios directos de cada Alcance. Expresan los cambios ideales que se consideran viables.

Ejemplo de Formulación de Alcances Deseados

Las Familias asociadas a la RED ECOLSIERRA lideradas por sus GRUPOS DE BASE logran mantener actualizados los planes de manejo de sus fincas, alcanzan óptimos niveles de producción y de ingresos y obtienen reconocimiento en el nivel nacional e internacional por su forma de trabajar ambientalmente sana, dentro de mercados justos y por la alta calidad de sus productos y servicios.

Señales de Progreso



Las Señales de Progreso, se conciben como una ruta de cambios graduales que conducen a consolidar el Alcance Deseado, coherentes con las capacidades de Socias y Socios Directos y consecuente con las condiciones que presenta el proceso para apoyarlos, sobre acuerdos y consensos. Socias y socios directos de la iniciativa, con base en ellos, identifican con mayor claridad su rol y sus responsabilidades, el cambio es su propia gestión para la construcción de su desarrollo.

Las Señales de Progreso son el primer eje de acciones en el

Mapeo de Alcances, su formulación y acuerdo, además de importantes para la implementación, son la base de su seguimiento. Las Señales de Progreso y los Alcances Deseados son responsabilidad de socias y socios directos.

El Mapeo de Alcances propone tres grados para las Señales de Progreso :

- *Se espera*
- *Sería Positivo*
- *Sería Ideal*

Señales “Se espera”: son señales que hacen referencia a cambios reactivos, que tienen prioridad porque pueden activar la puesta en marcha de acciones de cambio en el proceso: Asistir a eventos informativos, un día de campo, una demostración, una actividad de campaña suelen ser cambios de este tipo.

Señales “Sería positivo”: Son señales que hacen referencia a cambios más elaborados, resultantes de aprendizajes y transformaciones a partir de intercambios y nuevas experiencias. Aprender nuevas técnicas, adquirir nuevas destrezas de relacionamiento, de estudio, de manejo del entorno o de instrumentos que facilitan tareas.

Señales “Sería Ideal”: Son señales que hacen referencia a cambios por iniciativa de socios y socias inspirados en los cambios ya logrados. Hacer adaptaciones de procedimientos para las propias necesidades, producir material de consulta, construir o reconstruir relaciones, proponer nuevos eventos de formación, son señales de este tipo. En ellos se hace evidente la toma de decisiones con autonomía.

Un cambio que se afianza suele incluir señales de las tres clases, empieza como algo impulsado por una motivación externa, reforzado luego por experiencias de aprendizaje o práctica dirigida, hasta finalmente afianzarse como un cambio en el proyecto de vida de quienes lo han elaborado y hacer transformaciones realmente autónomas. Este sería el cambio ideal de un alcance deseado escalonado en Señales de Progreso .



Actividad

Para elaborar Señales de Progreso. Tiempo aproximado 3 horas 20 minutos. La actividad se desarrolla en 3 pasos:

- 1.- Explicación de la actividad ----- 20 minutos
- 2.-Trabajo en Grupos ----- 2 horas
- 3.- Plenaria ----- 1 hora

2. Trabajo en Grupos - La Rayuela y la Matriz de Señales

- Asegúrese de que el concepto de Señales de Progreso ha sido explicado y es entendido a cabalidad por el grupo. Ayuda como ambientación referirse al juego de la rayuela. En la mayoría de los contextos es una buena dinámica jugarlo.

Se organizan los mismos grupos que formularon los Alcances Deseados, para definir sus Señales de Progreso. Cada grupo debe contar con tarjetas de colores para diferenciar las tres condiciones de las Señales: Se Espera, Sería Positivo y Sería Ideal. En caso de contar con computadores por grupos, el formato de matriz se entregará en digital para ser diligenciada y presentada sobre proyección. También se debe contar con hojas para notas y lapiceros. Invite a los grupos a usar la idea de la Rayuela

Socios y socias directas que han venido participando en el proceso de planificación, deciden cuáles son los cambios con los cuales se pueden comprometer y asumir. Escriben en tarjetas las Señales de Progreso y las ubican en orden ascendente tomando como base el juego de la Rayuela: primero las correspondientes a la condición Se Espera, luego Sería Positivo y por último Sería Ideal. El cielo es el alcance deseado. El ejer-

cicio permitirá visualizar el camino y corregir.

Cuando el camino sea acordado, se procederá a llenar la matriz de Señales de Progreso, completando: protagonistas de cada Señal y requerimientos. Se sugiere que la redacción de las señales comienza así:

Se espera que los “Socios y socias Directas” (familias productoras, promotores de telecentros, etc) de la Iniciativa (proyecto... programa..) hagan... –

Sería Positivo que los “Socios y socias Directas” (familias productoras, promotores de telecentros, etc) de la Iniciativa (proyecto... programa..) hagan... -

Sería Ideal que los “Socios y socias Directas” (familias productoras, promotores de telecentros, etc) de la Iniciativa (proyecto... programa..) hagan...

ALCANCE DESEADO: (texto completo del ejercicio anterior)		
Descripción de Socios y Socias Directas para este alcance: (información de ejercicio anterior)		
	Señales de progreso	Requerimientos
Sería Ideal	Ejercicio a Realizar	(Se llenará en ejercicio posterior)
Sería Positivo		
Se Espera		

Matriz de Señales de Progreso

3. Plenaria

Cada grupo expone sus resultados en plenaria, para análisis y validación por parte de la asistencia. Se invita a todas las personas que participan a considerar :

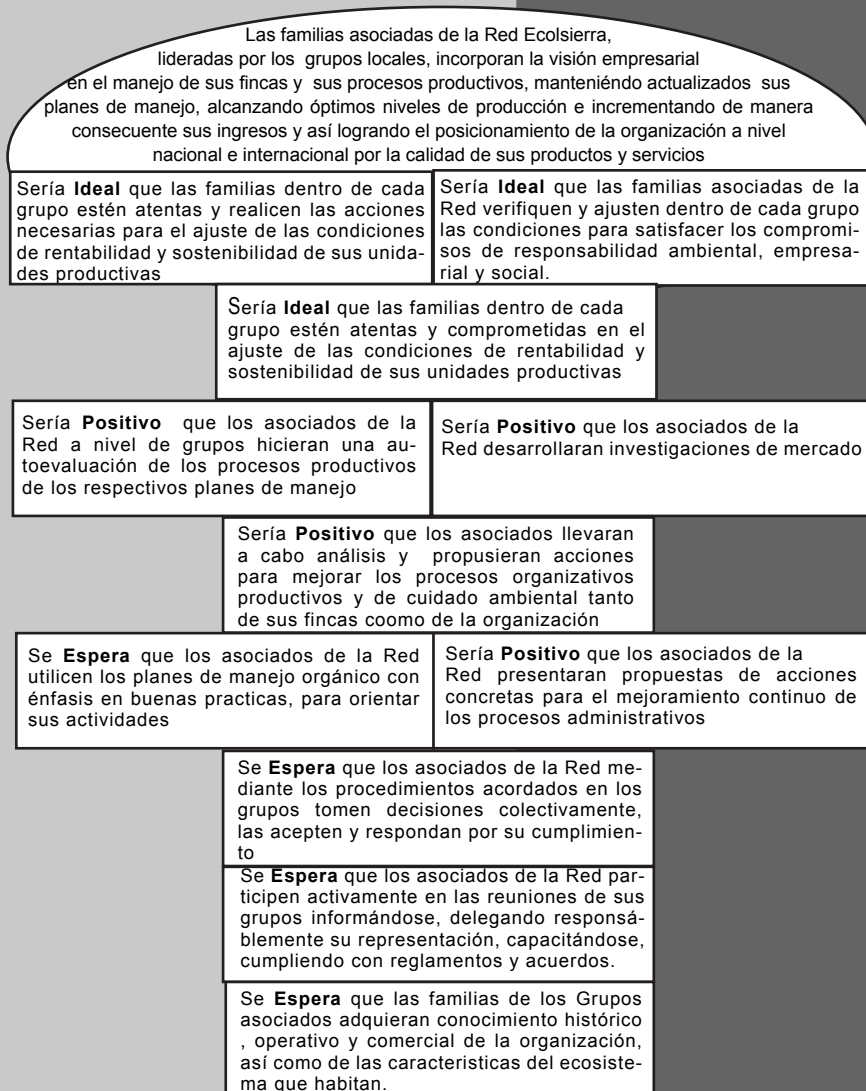
- *la secuencia de cambios en las señales de cada alcance deseado.*
- *la pertinencia de protagonistas que se comprometerían con los cambios*
- *analizar si la secuencia de cambios es lo suficientemente exigente como para motivar el desafío del cambio y para no desanimar al ser demasiado grandes.*

Resultado de la actividad de Señales de Progreso

Se habrán definido los Alcances Deseados y sus respectivas Señales de Progreso dando cuenta de un cambio gradual y posible desde la iniciativa. Estas Señales de Progreso, si no han contado con la participación de socias y socios directos en su diseño, en algún momento, deben ser validadas por ellos oportunamente, para dejar claro su compromiso al entender la realización de los cambios.

La rayuela es un juego de amplia divulgación en occidente. A grandes rasgos, el juego consiste en hacer el recorrido por una serie de cuadros, saltando en un solo pie hasta llegar al semicírculo superior que se denomina cielo, atendiendo determinadas reglas y usando algunas Estrategias simples. El juego permite una analogía con las Señales de Progreso, si imaginamos que en el cielo está el alcance deseado y los cuadros de la rayuela son el camino gradual para llegar a alcanzarlo. Para nuestro caso no se considera el regreso, la idea es alcanzar el cielo. Las Estrategias que se usan en la rayuela son descalzarse, usar un objeto de peso, tamaño y consistencia apropiada para seleccionar los cuadros de juego, emplear formas de lanzarlo, y otras.

En la rayuela los cuadros no se separan y no se puede jugar con ellos de manera independiente, interesan como un conjunto. Si imaginamos que en cada cuadro podemos ubicar un cambio de comportamiento clave que nos permita ir consolidando el Alcance Deseado, tendremos descrito el camino de cambios. Una rayuela de cuadros cortos y en general pequeña, no contiene retos. Una rayuela de cuadros grandes no se puede jugar. La idea de llegar al cielo es usar el camino apropiado. A veces es necesario dejar de pisar un cuadro para poder hacer el recorrido. A todo esto es posible encontrarle analogías con el Mapeo. El juego tan difundido permite usar metáforas como un recurso para explicar aspectos del Mapeo.



*Ejemplo de organización
de Señales de Progreso sobre estructura de la Rayuela*

Las Estrategias

Son un conjunto de recursos con que cuenta la iniciativa para apoyar los cambios que emprenden socios y socias directas, expresados en sus Señales de Progreso. Aunque socios y socias estratégicas suelen tener como rol la implementación de Estrategias, esto lo coordinan mediante acuerdos y convenios con el equipo administrativo y técnico. Las Estrategias son el segundo eje de acciones en el Mapeo de Alcances, su diseño para la implementación, es la base de su seguimiento. Implementar las Estrategias es responsabilidad del Equipo Administrativo y Técnico.



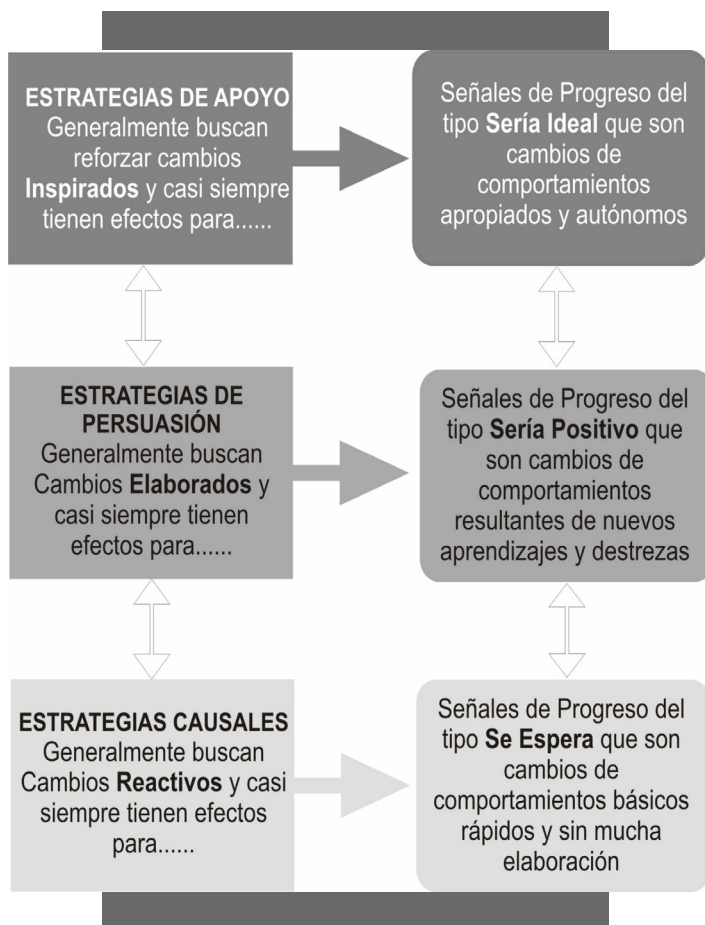
En el Mapeo de Alcances las Estrategias, en tanto van a apoyar cambios o Señales de Progreso que emprenden protagonistas locales, deben tener un proceso de concertación satisfactorio con quienes las van a utilizar, de lo contrario corremos el riesgo de encontrar que las Estrategias se desaprovechan porque las personas que deberían usarlas desconocen la forma de trabajar con ellas. Generalmente cuando se habla de concertar en procesos participativos no falta la pregunta “¿Y eso cuanto nos va a costar?” pero la misma pregunta debe aplicar cuando no se hace participativo, pues

los esfuerzos del equipo administrativo y técnico pueden ser desaprovechados por falta de acuerdo con sus usuarios.

Las Estrategias en Mapeo de Alcances tienen dos criterios

funcionales uno de complemento y otro de gradualidad. Complemento: Porque hay Estrategias dirigidas a apoyar los cambios que emprenden las personas y hay Estrategias dirigidas a crear condiciones favorables en el ambiente para que se den y sostengan estos cambios. Por ello se clasifican como Estrategias dirigidas a las personas y Estrategias dirigidas al entorno.

Gradualidad: Porque las Estrategias se pueden clasificar de



acuerdo los efectos de cambio, de reactivos a autónomos, por ello se dividen en: Estrategias causales, de persuasión y de apoyo. Independientemente de que el nombre pueda ser cambiado (varias experiencias encuentran difíciles o impertinentes los nombres dados en el Mapeo a las Estrategias), es importante que prevalezca el criterio que explicamos en el siguiente cuadro.

Tener en cuenta el efecto de la estrategia es una guía para entender cómo afianzar cambios graduales, así los apoyos se preparan de manera consecuente.

ALCANCE DESEADO				
Descripción de Socias y Socios directos				
Tipo	Señales de progreso	Requerimientos		
			pers	estr
Sería Ideal				
Sería Positivo				
Se Espera				

Matriz de Señales y Estrategias

Los cambios reactivos (se espera) generalmente dependen de insumos desde la iniciativa, la participación de socias y socios no requiere alta elaboración, y sí voluntad y disposición para el proceso. Los cambios de comportamiento elaborados (sería positivo) requieren preparación, ensayos y maduración por parte de socias y socios directos. Por ello contemplan procesos de capacitación y enseñanza de nuevas destrezas. Finalmente los cambios de comportamiento más inspirados (sería ideal) son profundos y autónomos, las Estrategias que los apoyan requieren menos control del equipo administrativo y técnico pues están motivados en el interés genuino de socias y socios directos.

El siguiente ejercicio permite establecer los requerimientos de apoyo que necesitan las Señales de Progreso y ayuda a plantear las Estrategias. En caso de que las Estrategias estén definidas en una iniciativa, pues con frecuencia hay procesos se dan de esa manera, este ejercicio permite verificar su pertinencia.

Actividad

Identificación de requerimientos para definir estrategias. Tiempo aproximado 2 horas 25 minutos. La actividad se desarrolla en 3 pasos:

- 1.- Explicación de la actividad -----20 minutos
- 2.-Trabajo en Grupos ----- 1 hora 25 minutos
 - a) identificación de requerimientos----45 minutos
 - b) Definición de Estrategias-----40 minutos
- 3.- Plenaria-----40 minutos

2.-Trabajo en Grupos

- Asegúrese de que el concepto de Estrategias ha sido explicado y es entendido a cabalidad por el grupo.
- Se organizan los mismos grupos que formularon Señales de Progreso. Cada grupo debe tener un formato similar al presentado adelante con las Señales de Progreso que trabajó clasificadas en los tipos: Se Espera, Sería Positivo y Sería Ideal. También contiene el alcance deseado

y la descripción de sus socias y socios directos. En caso de contar con computadores, se trabajarán archivos digitales, de lo contrario se elaborarán carteleras de pliego.

- En frente de cada señal, cada grupo va a especificar los requerimientos, por ejemplo: logísticos, técnicos, de comunicación, financieros y otros. Se debe pensar por ejemplo: en apoyo logístico, equipos, infraestructuras, capacitaciones, intercambios, fortalecimiento organizacional. En este ejercicio no se revisa el detalle operativo como: número de personas, número de viajes, cantidad de materiales, fechas de realización, personal de apoyo y valores, pues eso hace parte de la planeación operativa.
- Una vez establecidos los requerimientos se definen las Estrategias en las que se pueden agrupar. Una estrategia se caracteriza por dar unidad de acción y sentido a las actividades y acciones que la integran.
- Revisar la matriz de Estrategias (siguiente cuadro), permite ver como está distribuido nuestro apoyo a socias y socios directos, desde los dos criterios de complemento y gradualidad. No es preciso que la matriz de Estrategias quede llena en todos sus cuadros, sino que presente balance de apoyo desde los dos criterios mencionados.

3. Plenaria

- Cada grupo expone sus resultados en plenaria, para análisis y validación por parte de la asistencia. En ocasiones las Estrategias se definen tan ampliamente que contienen componentes causales, de persuasión y de apoyo, a la vez que contienen componentes dirigidos a las personas y al ambiente. Antes que debatir la amplitud del concepto de Estrategia se considera muy importante que se pueda diferenciar en ellas la capacidad de responder a la gradualidad de las señales y de tener efecto complementario al orientarse a las personas y a su entorno.

Resultado de la identificación de requerimientos.

Se identifican los requerimientos para apoyar la realización de Señales de Progreso y se establece cómo se pueden agrupar de manera organizada en Estrategias. Se puede hacer un balance entre el apoyo orientado a los cambios que emprenden las personas y el apoyo orientado a condiciones del entorno para facilitarlos. También se tiene una perspectiva de cómo los cambios graduales son apoyados con Estrategias que se orientan a ir consolidando los cambios de reactivos a autónomos.

Cuadro
Tipo de Estrategias

Estrategias	Causales	De persuasión	De apoyo
Dirigidas a Socias y Socio directos	Influencias directa; efecto inmediato	Estimular nuevos pensamientos; construir capacidad	Apoyo para la sostenibilidad
Dirigidas al entorno de Socias y Socias directas	Cambio en el entorno físico, que apoye el cambio inmediato	Cambio en el entorno físico que estimule las nuevas capacidades	Crear condiciones en el entorno para promover la sostenibilidad del cambio

Las Prácticas de la Organización

Las prácticas de la Organización son el conjunto de recursos de la iniciativa, para coordinar, administrar, comunicar y optimizar el desempeño del equipo administrativo y técnico para cumplir con la Misión, es decir que tienen directa relación con la apropiada implementación de las Estrategias.



Las Prácticas de la Organización podemos entenderlas como la plataforma de la Misión, de manera que el desempeño del equipo administrativo y técnico sea eficiente, su implementación oportuna y su trabajo sostenible, para llevar a término lo que se propone la iniciativa en el tiempo y con los recursos que cuenta. Las Prácticas de la Organización son el tercer eje de acciones en el Mapeo de Alcances y su diseño además de importante para el funcionamiento interno, es la base del seguimiento en el diario de desempeño. Son responsabilidad del equipo administrativo y técnico.

Las Prácticas de la Organización en el Mapeo de Alcances se concibieron para organizaciones que trabajan en cooperación para el desarrollo. Sin embargo en la aplicación del método se ha encontrado de gran utilidad referirlas al equipo administrativo y técnico que implementa las acciones, por ello se presentan aquí como cuatro tipos de prácticas para invitar a revisar el desempeño de ese equipo administrativo y técnico que puede agruparse bajo el funcionamiento de una sola organización, de una red, o de un grupo de organizaciones.

Estas cuatro clases de prácticas de la organización, lejos de ser exhaustivas, sugieren una mirada básica para el funcionamiento, dependiendo de la estructura de la organización y su contexto. Lo importante es que las prácticas estén identificadas y que en el diseño del seguimiento sea claro qué se debe atender.

4 clases de Prácticas de la Organización

Innovación

- Buscar nuevas ideas y experimentarlas.
- Mejorar productos, servicios, sistemas y procedimientos.

Sostenibilidad

- Continuidad y autonomía de acciones.
- Pertinencia con la misión y relevancia en el contexto.
- Claridad de funcionamiento financiero y administrativo.

Comunicación y Reflexión

- Retroalimentación de fuentes internas y externas
- Compartir lo aprendido.
- Tomar tiempo para evaluación del equipo y su funcionamiento.

Construir relaciones y equipo

- Mantenerse en contacto con socios y socias.
- Obtener el apoyo de organizaciones y autoridades.
- Nutrir la dinámica interna de trabajo.

Actividad

Tiempo aproximado 2 horas 20 minutos. La actividad se desarrolla en 3 pasos:

- 1.- *Explicación de la actividad* -----20 minutos
- 2.- *Trabajo en Grupos* ----- 1 hora 20 minutos
 - a) *identificación de Prácticas de la Organización*-----45 minutos
 - b) *Clases de prácticas de la Organización*-----40 minutos
- 3.- *Plenaria*-----40 minutos

2.-Trabajo en Grupos

Asegúrese de que el concepto de Prácticas de la Organización ha sido explicado y es entendido a cabalidad por el grupo.

- Se conforman grupos balanceados donde estén presentes integrantes del equipo administrativo y técnico así como socios y socias directas.
- Presente a los grupos la siguiente dinámica. Imaginen que está conformado el equipo responsable de implementar las acciones de apoyo, funcionamiento técnico y administrativo de la iniciativa. ¿Podrían ustedes identificar, de acuerdo a su experiencia, que prácticas deben desempeñar como organización para el buen funcionamiento de lo que se ha diseñado hasta ahora con Mapeo de Alcances? Las practicas que cada grupo pueda identificar en 30 minutos se anotan en tarjetas. Una por tarjeta tratando que la práctica anotada requiera la mínima explicación. Recuerde a quienes participan que las Prácticas de la Organización no son Estrategias destinadas a apoyar a socios y socias en sus cambios, sino al funcionamiento administrativo y técnico de la iniciativa.
- Pida a los grupos que contrasten las prácticas identifica-

das con las cuatro clases de Prácticas de la Organización presentadas aquí (se puede proyectar la clasificación o dar una hoja impresa a cada grupo). Que identifiquen coincidencias y destaquen las que no están mencionadas en la propuesta de este manual.

3.- Plenaria-

- En Plenaria se pide al Equipo Administrativo y Técnico que haga comentarios ilustrativos sobre la viabilidad y pertinencia de las prácticas identificadas. Luego las demás personas que participan harán sus aportes de la misma manera. Solo se descartarán y aceptarán Prácticas de la Organización por medio de consenso.

Resultado de la identificación de Las Prácticas de la Organización

Se tiene un conjunto de prácticas, cuyo desempeño se considera necesario y el concepto sobre su viabilidad o la necesidad de innovarlas, ajustarlas, mantenerlas o reforzarlas para el funcionamiento de la iniciativa.



La Misión

La Misión es una declaración, que reune las formas de trabajo para apoyar a socias y socios directos y cómo va a funcionar internamente la organización para hacer lo que le corresponde en la iniciativa.



Las Estrategias y las Prácticas de la Organización constituyen en nuestro esquema de responsabilidad el segundo pilar que sostiene la Visión y en él, la Misión integra estos dos componentes del Mapeo. Así, quienes lean la formulación de la Misión, tendrán una idea de los medios que dispone la iniciativa para apoyar a sus socios y socias directas y de los medios que dispone la organización que está implementando la iniciativa para ser relevante, pertinente y sostenible en su desempeño.

Actividad

Tiempo aproximado 1 hora y 55 minutos. La actividad se desarrolla en 3 pasos:

- 1.- Explicación de la actividad -----15 minutos
- 2.- Trabajo en Grupos ----- 1 hora
- 3.- Plenaria -----40 minutos

2.- Trabajo en Grupos

- Asegúrese de que el concepto de Misión ha sido explicado y es entendido a cabalidad por el grupo.
- Pida que se conformen nuevos grupos mixtos y balanceados. Invíteles a visitar las carteleras o a revisar los archivos con la información de Estrategias y de Prácticas de la Organización.
- Después de la lectura invite a los integrantes de los grupos a que elaboren una frase o un párrafo que explique de manera resumida: 1- lo que entiende que se ofrece a socias y socios directos desde las Estrategias y 2- lo que se propone el equipo administrativo y técnico a través de sus prácticas organizacionales para garantizar su desempeño.
- Pida a los integrantes de los grupos que intercambien ideas. Que alguien haga la moderación y relatoría del ejercicio para escribir una Misión que tome lo mejor y mas descriptivo de las dos ideas en construcción.

3.- Plenaria

- En plenaria cada grupo va a presentar su opción, con el propósito de construir una de manera colectiva. La asistencia podrá seleccionar, ampliar y complementar hasta llegar al acuerdo sobre la formulación.

Resultado de la Actividad de Declaración de Misión.

La declaración de Misión es un referente para dar a conocer cómo va a trabajar la iniciativa. Dejar esta redacción como último paso del diseño intencional permite contar con información suficiente y lo que al inicio puede ser dispendioso si no se tiene la perspectiva de lo que se pretende implementar con las Estrategias y que se ha dispuesto como Prácticas de la Organización.

Revisión del Diseño Intencional.

Recordando nuestra metáfora inicial, antes de iniciar un viaje que deseamos hacer con una intención, es buena práctica prever hasta donde nos sea posible con qué recursos necesitamos contar, cuánto puede durar, quiénes sería deseable que fueran nuestros compañeros y compañeras de viaje, para qué sirve ese viaje a cada viajero. El Mapeo de Alcances es una forma de hacer esa mirada a largo plazo. Es importante tener claro que lo que se hace es el diseño de una intención.

El diseño intencional nos responde 4 preguntas fundamentales con respecto a esa intención de manera explícita y con suficiente detalle como para tener claro al final del diseño en qué condiciones estamos, para emprender la iniciativa.

La primera pregunta que nos resuelve el Mapeo es PARA QUÉ emprendemos la iniciativa, y esto tiene que ver fundamentalmente con la Visión o el Sueño, cuando tenemos la respuesta tenemos clara la motivación del desarrollo.

La segunda pregunta que atiende el Mapeo es QUÉ se quiere lograr al emprender la iniciativa y tiene que ver con la trascendencia de los cambios de las personas, para lograr la situación deseada.

La cuarta pregunta que nos resuelve el Mapeo es CÓMO estas personas comprometidas con la iniciativa van a canalizar sus esfuerzos para concretar su aporte a la Visión.

Hay otras preguntas que no resuelve el Mapeo de Alcances de manera directa pero ofrece abundantes elementos y deta-

llada información para resolverlas y son las que tienen que ver con la planificación operativa de la iniciativa.

El equipo administrativo y técnico necesita implementar las acciones de las Estrategias y las Prácticas de la Organización en un ámbito de control suficientemente previsible para garantizar el funcionamiento básico de la iniciativa, la planificación operativa, se concentra en que esto se dé así. Sin embargo hay procedimientos para hacer esto y no se ofrece nada nuevo desde el Mapeo, cualquiera bien usado es apropiado.

¿Cuántas personas; cuáles son los tiempos para la realización; en qué momento es más conveniente hacerlo, qué materiales y en qué cantidades, cuál es la inversión necesaria; en qué consisten las contrapartidas; cómo se arreglan convenios y acuerdos; cuántas capacitaciones? y tantas otras preguntas requieren resolverse desde la planificación operativa para que efectivamente estén en el ámbito de control.

No está dentro del ámbito de control, el acontecimiento de los cambios de comportamiento, se hacen las actividades de apoyo y se acuerdan cambios con socios y socias directas, pero lo que se busca controlar son las actividades de apoyo y las mejores condiciones en las que se pueden ofrecer. Los cambios de comportamiento son opción y potestad de quienes asumen la responsabilidad de realizarlos. Por ello la importancia de acuerdos para el cambio y el desarrollo, si no nos queremos llamar a engaño, no podemos programar cambios de comportamiento, esto no es una condición del Mapeo de Alcances, es una realidad sobre la que aun falta reflexionar.



