

Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales

desde los principios generales de El Minuto de Dios

Bogotá, abril 23 de 2020

Juan Fernando Pacheco D. jpacheco@uniminuto.edu - Parque Científico de Innovación Social
Sebastián Archila Q. sebastian.archila@uniminuto.edu - Parque Científico de Innovación Social

1. Presentación

Este documento presenta una guía para construir teorías de cambio que sirvan de base tanto para la formulación de programas y proyectos de desarrollo social, como de proyectos de investigación, desarrollo e innovación¹. Está basado en la experiencia del Parque Científico de Innovación Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios PCIS y en diversas fuentes bibliográficas, especialmente en (Noble, 2019) y (UNICEF, 2017).

La teoría del cambio es una narración estructurada que describe las actividades que se deben realizar para lograr cambios positivos en personas, comunidades y territorios; refleja la forma de pensar y de actuar de las organizaciones que la construye. Construir teorías del cambio, reflexionando con las comunidades sobre su situación actual y la situación que desean, es una base para formular programas y proyectos de desarrollo social e investigación más pertinentes y enfocados a los resultados o cambios que se desean alcanzar.

Las teorías del cambio se diseñan por medio de un proceso sistemático en el que se debe plantear primero cuáles son los cambios que se desean realizar (resultados) y posteriormente cómo se va a lograr (actividades). En este proceso participan profesionales e investigadores aportando conocimientos desde la experiencia, pero teniendo en cuenta que **es necesario diseñar las teorías del cambio a partir de evidencias.** Se consulta a la comunidad y a diversas personas involucradas, pero también se deben leer y analizar informes de proyectos ejecutados, libros de teoría y sobre todo, resultados de proyectos de investigación que den cuenta de las relaciones causales que se van incluyendo en la teoría del cambio.

¹ Las teorías del cambio se usan no solo para programas y proyectos de desarrollo social, también se usan en otros niveles, por ejemplo, para construir planes estratégicos de organizaciones. Se puede ver una exposición del tema en (Van Es, Guijt, & Vogel, 2015)

Algunos de los beneficios de trabajar con teorías del cambio son los siguientes:

- **Las teorías del cambio pueden ser un punto de entrada para la investigación académica** (Racide, 2015). Los proyectos de investigación pueden: i) generar insumos para la construcción de las teorías de cambio y el diseño específico de las actividades incluidas en ellas; ii) definir la forma cómo se implementan las actividades propuestas en la teoría del cambio; y iii) desarrollar tecnologías e innovaciones que se utilicen para la implementación de las actividades.
- **Trabajar en el marco de teorías del cambio, facilita la conformación de redes de conocimiento.** Si en diferentes lugares del país, profesionales e investigadores trabajan en torno a un tema específico (por ejemplo, creación de empleo o ayuda humanitaria) y estos diferentes grupos crean también diferentes teorías de cambio enfocadas al tema, se tendrá una diversidad de propuestas que pueden ser debatidas e integradas hasta llegar incluso a manejar una teoría del cambio o modelo unificado para el tema de trabajo.
- **Entender y analizar los temas entre la comunidad, los profesionales y los investigadores, estimulando el pensamiento creativo en la construcción de las teorías del cambio, pueden generar innovaciones sociales** expresadas en i) la forma novedosa como se organicen las secuencias de actividades y cambios; ii) el diseño específico de las actividades y sus tareas, así como la forma de implementarlas y ii) el desarrollo tecnológico requerido que debe apropiarse o diseñarse para alcanzar los cambios.
- **Los proyectos formulados a partir de teorías del cambio son más sencillos de estructurar y se facilita su implementación desde una Gestión Basada en Resultados,** herramienta que “supone desplazar el foco de atención de aquello que estamos haciendo —las actividades— a los cambios que estamos generando o propiciando —los resultados—” (UNICEF, 2017)
- **El proceso de construir la teoría del cambio es similar al de la formulación de un proyecto,** pero permite generar un panorama más completo de lo que se desea realizar, sin limitarse a la información requerida por un formato de proyecto o una matriz de marco lógico.
- **Las teorías del cambio sirven para todas las escalas: plan, programas y proyectos.** Se puede construir una teoría del cambio lo suficientemente amplia para cubrir los diversos temas que contiene un plan. Cada programa y a su vez, cada proyecto, pueden ir detallando la parte que les corresponde de la teoría del cambio definida para el plan.

2. De qué tipo de cambios hablamos

Un cambio expresa una nueva situación en personas, comunidades y territorios avanzando hacia su desarrollo integral sostenible. La clave para pensar y narrar un cambio es tener en cuenta tres elementos: quién cambia, qué cambia y cómo se mide ese cambio.

La siguiente tabla presenta algunos ejemplos de cambios:

Situación actual	Cambio deseado	Elementos
Los habitantes del municipio El Cipriano tienen un alto nivel de mercurio en su sangre.	Los habitantes del municipio El Cipriano tienen un nivel de mercurio en su sangre aceptable según los estándares de la OMS.	<p><u>Quién cambia:</u> Los habitantes del municipio El Cipriano.</p> <p><u>Qué cambia:</u> El nivel de mercurio de su sangre.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Con una prueba de laboratorio que se realice a una muestra de habitantes.</p>
Los campesinos del Municipio Guarajona en el Putumayo, obtienen sus ingresos del cultivo de la coca, actividad que no está permitida por la Ley.	<p>Los campesinos del Municipio Guarajona en el Putumayo obtienen sus ingresos de actividades económicas diferentes a la coca.</p> <p><i>(Inicialmente se puede pensar en este cambio general, pero cuando la formulación de un proyecto avance, ya se puede especificar la actividad económica)</i></p>	<p><u>Quién cambia:</u> Los campesinos del municipio Guarajona.</p> <p><u>Qué cambia:</u> La fuente de sus ingresos.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Preguntando por sus actividades económicas y verificando visualmente que no tienen cultivos de coca.</p> <p><i>(No es tan fácil medir, en este caso la gente puede responder cualquier cosa y además los cultivos de coca pueden estar en predios lejanos al lugar de su vivienda y no podrían verificar)</i></p>
<p>Los Centros de Salud en el municipio La Cruz, en el Catatumbo, no tienen títulos de propiedad de los predios en donde están construidos.</p> <p><i>(Una descripción más amplia del problema permitirían entender que los construyeron sobre terrenos baldíos y que eso impide que el gobierno nacional haga inversiones para su mejoramiento)</i></p>	Los Centros de Salud en el municipio La Cruz, en el Catatumbo, tienen títulos de propiedad de los predios en donde se encuentran.	<p><u>Quién cambia:</u> Los centros de salud del municipio La Cruz.</p> <p><u>Qué cambia:</u> La formalidad del predio en donde se encuentran.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Revisando si tienen o no un título de propiedad.</p>

Situación actual	Cambio deseado	Elementos
Los niños, las niñas y los jóvenes de los colegios de Bogotá tienen un bajo desempeño en las materias relacionadas con las áreas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)	Los niños, las niñas y los jóvenes de los colegios de Bogotá obtienen buenos resultados en las pruebas PISA y prueba Saber en las materias relacionadas con las áreas STEM.	<p><u>Quién cambia:</u> Los niños, las niñas y los jóvenes de los colegios de Bogotá.</p> <p><u>Qué cambia:</u> El desempeño en las materias relacionadas con las áreas STEM.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Mediante los resultados de desempeño que obtienen en las pruebas PISA y Pruebas Saber.</p>
Las familias de la vereda El Milagro no tienen acceso a agua potable.	Las familias de la vereda El Milagro tienen acceso a agua potable de manera permanente durante todo el año.	<p><u>Quién cambia:</u> Las familias de la vereda las Tres Cruces.</p> <p><u>Qué cambia:</u> Tienen acceso a agua potable de manera permanente.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Revisando la disponibilidad de agua potable de manera aleatoria durante el año.</p>
Los estudiantes de la universidad UniGlobal tienen un bajo nivel de manejo del idioma inglés.	Los estudiantes de UniGlobal tienen al menos un nivel de inglés B1 en el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas MCER, al completar el 50% de los créditos de su programa de pregrado.	<p><u>Quién cambia:</u> Los estudiantes de UniGlobal.</p> <p><u>Qué cambia:</u> Su nivel de inglés.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Con un examen que mida el nivel de inglés en la escala MCER.</p>
Las empresas proveedoras del oleoducto OLEOTRANS tienen una alta dependencia económica del mercado del Petróleo.	Las empresas proveedoras del oleoducto OLEOTRANS diversifican sus acciones a otros sectores económicos diferentes al del petróleo.	<p><u>Quién cambia:</u> Las empresas proveedoras del oleoducto OLEOTRANS.</p> <p><u>Qué cambia:</u> El nivel de dependencia del oleoducto OLEOTRANS.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Mediante el número de clientes de estas empresas proveedoras, que no pertenecen al sector económico del petróleo.</p>
Los jóvenes que se gradúan de los colegios de Bogotá no se interesan por seguir estudiando programas que tengan contenidos relacionados con matemáticas e ingeniería.	Los jóvenes que se gradúan de los colegios cuentan con el interés y las capacidades necesarias para formarse y desempeñarse en las profesiones del futuro.	<p><u>Quién cambia:</u> Los jóvenes que se gradúan de los colegios de Bogotá.</p> <p><u>Qué cambia:</u> Su interés en estudiar programas relacionados con matemáticas e ingeniería.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Revisando con los jóvenes al momento de graduarse del colegio, si se han inscrito a una entidad de educación superior o educación para el trabajo y a qué programa se han inscrito.</p>

Situación actual	Cambio deseado	Elementos
Los emprendedores de la Comuna 15 en Cúcuta, no disponen de las condiciones requeridas por el sistema financiero para acceder a créditos.	Los emprendedores de la Comuna 15 en Cúcuta, acceden a un modelo de financiación alternativo para sus iniciativas de negocios.	<p><u>Quién cambia:</u> Los emprendedores de la Comuna 15 en Cúcuta.</p> <p><u>Qué cambia:</u> Su posibilidad de acceso a recursos financieros para sus emprendimientos.</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Calculando qué porcentaje de los jóvenes que solicitan un crédito, lo obtienen.</p>
Las asociaciones de productores de guadua de Curabío, Cundinamarca, tienen dificultades para dar valor agregado a la guadua.	Las asociaciones de productores de guadua de Curabío, Cundinamarca, producen y comercializan con valor agregado productos a base de guadua.	<p><u>Quién cambia:</u> Las asociaciones de productores de guadua de Curabío, Cundinamarca</p> <p><u>Qué cambia:</u> el valor agregado que le dan a la guadua</p> <p><u>Cómo se mide:</u> Mediante la variedad de productos a base de guadua que se producen y comercializan.</p>

Algunos puntos a tener en cuenta sobre la forma de formular los cambios son los siguientes:

- **La construcción de los cambios parte de una correcta definición de los problemas².** Un problema se representa solo en una idea, por lo tanto, al escribirlo, no se incluyen conectores como “para” y “debido a” ya que estos estarían integrando más ideas a nivel de causas o efectos. En los ejemplos de la tabla, el cambio “Los habitantes del municipio El Cipriano tienen un alto nivel de mercurio en su sangre” es correcto y solo tiene una idea; sería un error escribir “Los habitantes del municipio El Cipriano tienen un alto nivel de mercurio en su sangre *porque* el agua ha sido contaminada por la minería de oro”. Acá ya hay dos ideas que involucrarían dos cambios diferentes.
- De esta forma, también **los cambios se narran con una sola idea que representa el estado ideal de la situación.** Es conveniente no narrar los cambios como objetivos, ya que desenfocan la idea de cambio por una idea de acción por que debe realizar alguien que no es la misma persona que sufre del problema. Por ejemplo, el cambio “Los emprendedores de la Comuna 15 en Cúcuta, acceden a un modelo de financiación alternativo para sus iniciativas de negocios”, al ser pensado como un objetivo, quedaría posiblemente así: “Facilitar a los emprendedores de la Comuna 15 en Cúcuta, el acceso a un modelo de

² También sería posible definir cambios construyendo una visión a futuro en lugar de partir de problemas y necesidades, pero en esta guía optamos por trabajar desde un enfoque de solución de problemas. En el documento (Van Es, Guijt, & Vogel, 2015) se puede revisar el tema de construcción de visión como punto de partida.

financiación alternativo para sus iniciativas de negocios.”. Acá no se lee un cambio sino una acción, “facilitar”.

- **Los cambios no plantean la solución específica.** Por ejemplo, el cambio “Las familias de la vereda Las Tres Cruces tienen acceso a agua potable de manera permanente durante todo el año”, deja abierta la posibilidad de proponer varias soluciones en tiempo y costo, como dotar a las familias de filtros para limpiar y potabilizar en agua en sus casas, o construir un sistema de tratamiento de agua para el acueducto comunitario de la vereda. Como se verá más adelante, al definir las actividades para alcanzar los cambios ya se hace la selección de la alternativa de cómo generar el cambio.
- **Los cambios de largo plazo requieren de cambios en el corto y mediano plazo.** Es esta forma, las cadenas de problemas diseñadas como causa – efecto, van a generar también cadenas de cambio de productos (corto plazo), efectos (mediano plazo), e impactos (cambios de largo plazo)
- **Los cambios de largo plazo se deberían definir sobre personas y contemplar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.** De todas formas, hay que considerar que habrá programas y proyectos en donde el impacto no está enfocado a las personas sino a otros seres vivos como animales y plantas.

3. Antes de iniciar se debe tener clara la misión y el alcance de la organización

Los profesionales e investigadores involucrados en la construcción de las teorías de cambio deben trabajar desde los principios que orientan el actuar de la organización a la que pertenecen, así como también desde sus capacidades actuales y las proyectadas a desarrollar en el futuro.

Como esta guía está elaborada especialmente para uso de las entidades de El Minuto de Dios, a continuación, se presentan los principios generales de la Obra³:

La Obra El Minuto de Dios fue iniciada, en 1955, por el Siervo de Dios Rafael García Herreros (sacerdote católico de la comunidad Eudista, nacido en Cúcuta el 17 de enero de 1909 y fallecido en Bogotá el 24 de noviembre de 1992), con el objetivo de promover el desarrollo integral sostenible de la persona humana y de las comunidades marginadas, tanto urbanas como rurales.

El Minuto de Dios es la expresión de un compromiso cristiano con los pobres, reconocidos como hijos de Dios y hermanos de los demás; es también una exigencia de lucha por la justicia y un anhelo de lograr la igualdad entre toda la humanidad.

³ Estatutos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Capítulo I. Actualización aprobada por el Decreto 3451 del 10 de marzo de 2020 del Ministerio de Educación Nacional.

En el Minuto de Dios se entiende por desarrollo integral sostenible la promoción "de todo el hombre y de todos los hombres y el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas". (Encíclica Populorum Progressio No. 14 — 16).

El servicio a la humanidad es la principal característica de El Minuto de Dios, de manera que cada persona pueda encontrar orientación o apoyo en sus necesidades.

El Evangelio es la fuerza que ilumina toda acción en el Minuto de Dios. La vida y la enseñanza de Jesucristo revelan la dignidad de la persona, creada por Dios, y la fraternidad que debe relacionar a todos los miembros de género humano, sin distinción de sexo, raza o cultura, con una opción preferencial por los pobres.

La Obra de El Minuto de Dios, a lo largo de su historia, se ha extendido por toda Colombia y ha privilegiado diversas acciones relacionadas con Evangelización, Vivienda, Atención Humanitaria, Educación, Desarrollo Social, Comunicaciones, Arte, Cultura, Desarrollo Rural, Ambiental, Salud, Desarrollo Empresarial, Generación de Ingresos y, Finanzas para el Desarrollo.

En el marco de sus actividades, El Minuto de Dios ha definido una estrategia de largo plazo denominada **“Artesanos de Paz”** con el fin de contribuir en el desarrollo de los municipios incluidos en el Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). La figura PDET fue creada por el decreto 893 de 2017 y se define como un “un instrumento de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la Reforma Rural Integral (RRI) y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final, en articulación con los planes territoriales”. (Decreto 893 del 2017, 2017)

La política Artesanos de Paz es un marco de actuación colectiva de El Minuto de Dios que concentra esfuerzos hacia las zonas rurales priorizadas en los PDET, teniendo como fundamento el desarrollo integral sostenible de las personas y comunidades más pobres. Dentro de esta política, se definen los siguientes criterios a tener en cuenta en los programas y proyectos que se desarrollen:

- Respeto a la persona y su cultura.
- Participación y empoderamiento de la comunidad.
- Alianzas con el sector privado empresarial y el sector público.
- Enfoque territorial.
- Enfoque de género.
- Participación en políticas públicas.
- Sostenibilidad integral.
- Intercooperación entre las entidades de El Minuto de Dios.
- Integración de tecnologías de punta.
- Innovación Social.

En el marco de la construcción de la estrategia Artesanos de Paz, El Minuto de Dios priorizó doce líneas de servicio sobre las cuales quiere fortalecer sus conocimientos y capacidades de trabajo. Estas líneas de servicio deberían ser tenidas en cuenta como temas de trabajo en el momento de construir teorías del cambio.



Imagen 1 Líneas de servicio de El Minuto de Dios

La información completa de Artesanos de Paz puede ser consultada en <https://www.mdartesanospaz.org>

4. Pasos para construir una teoría del cambio

En esta guía se proponen nueve pasos para construir una teoría del cambio. Generalmente es un proceso iterativo, de ir hacia adelante y volver atrás para complementar y luego continuar de nuevo hacia adelante⁴.

Paso 1. Definir el tema

El proceso comienza con la definición de un tema de trabajo, propuesto por la organización en el marco de su planeación estratégica o por una solicitud recibida de una comunidad, el gobierno o cualquier entidad externa. Algo tan general como “ayudar a las comunidades rurales en las zonas PDET” o tan específico como “diseñar tecnologías sociotécnicas para disminuir el uso del mercurio en un municipio determinado” son el inicio de la creación de una teoría del cambio.

Paso 2. Conformar el equipo de diseño

Construir una teoría del cambio requiere de un equipo de diseño conformado por profesionales e investigadores con: i) conocimientos tanto del tema específico de trabajo como de los pasos para construir la teoría del cambio, y ii) tiempo disponible para construirla. Dentro de este equipo, alguien debe liderar el proceso. En un momento dado, ya sea desde el inicio o más adelante, se irán incorporando personas de la comunidad en el proceso.

Las entidades que se involucran directamente para hacer las tareas del proceso de diseñar la teoría del cambio se van a denominar *socios* y las entidades que en el camino se vayan involucrando directamente o sean consultadas pero que no participen en la escritura de la teoría del cambio, se denominan *aliados*. Generalmente la relación con los socios se media por un convenio de cooperación mientras que los aliados son entidades que generan ofrecen puntuales en un momento dado. Un aliado podría convertirse en un socio durante el proceso.

La definición y la dinámica del equipo de diseño suele estar caracterizada por los siguientes aspectos.

- **El equipo inicialmente está compuesto por personas de la entidad que inicia el proceso.** Son ellas las que asumen temporalmente toda la carga de trabajo y una de ellas será la que lidere las tareas hasta que se termine de construir la teoría del cambio. Se debe

⁴ Estos pasos combinan elementos de la Ruta de Innovación Social diseñada por el PCIS con los pasos propuestos en (Noble, 2019). Se puede consultar otra guía interesante en (Van Es, Guijt, & Vogel, 2015) y para una comprensión profunda del tema, en el marco de la Gestión Basada en Resultados, se recomienda leer (UNICEF, 2017). Este documento de UNICEF está en español.

trabajar bajo el criterio de intercooperación entre las entidades de El Minuto de Dios, para incluir rápidamente en el equipo expertos de otras áreas de la Obra.

- **Se debería incluir personas del gobierno al equipo de diseño**, que pueden ser del orden municipal, departamental o nacional de acuerdo con el territorio y los temas en los que se esté trabajando. Dependerá de las relaciones que previamente tenga la organización con el gobierno, así como del tema específico que se esté trabajando, qué tanto se logrará el interés y la participación de los funcionarios. Trabajar con las empresas privadas es vital cuando la teoría del cambio incluye temas relacionados con generación de ingresos, empleo, comercialización, emprendimiento y temas similares en donde las empresas puedan agregar valor.
- **Es totalmente necesario involucrar a las comunidades sobre las cuales se está construyendo la teoría del cambio.** Es un asunto de sentido común, no se puede pensar qué cambios necesitan las personas sin preguntarles acerca de sus problemas y de sus deseos. La comunidad debe ser socia de este proceso, no solamente ser una aliada que lo apoya. A quién incluir primero, si al gobierno, a las empresas o a la comunidad, dependerá de cada situación en particular y es una decisión que debe tomar el equipo inicial de diseño.
- **Sería ideal que un posible financiador también se incorpore al diseño de la teoría del cambio.** Esto es importante para aprender de su experiencia y articular sus intereses para el momento en que se formulen proyectos de cara a conseguir fondo, pero generalmente van a preferir participar solo hasta que la entidad y sus socios tengan el proyecto concreto, lo cual ocurrirá después de construir la teoría del cambio.
- **Es necesario que los participantes de cada entidad socia sean claro en sus intereses.** No siempre las personas manifiestan de manera explícita el porqué participan y le corresponde al líder del equipo realizar las dinámicas de participación necesarias para que la gente se exprese con tranquilidad.
- **El equipo de diseño debe contar con un cronograma y un plazo máximo para construir la teoría del cambio.** Es recomendable establecer un plazo corto para construir una primera versión de escritorio para la teoría de cambio, para llevarla a los espacios de participación más amplios y construir en ellos una versión revisada y “definitiva”, al menos temporalmente. Cuando se comiencen a diseñar programas y proyectos a partir de esta teoría del cambio, posiblemente va a modificarse.
- Finalmente, no hay que olvidar que además del tiempo de las personas, se pueden requerir algunos recursos financieros para la construcción de la teoría del cambio, sobre todo para las actividades de reuniones y consultas con los socios y aliados, incluyendo a la comunidad.

El equipo de diseño de la teoría del cambio debe iniciar el proceso de enlace comunitario. Este proceso busca generar y mantener una relación de confianza con la comunidad. Se debe iniciar desde antes de tener el primer contacto con la comunidad para proponerles la construcción de la teoría del cambio. ¿Qué decir para no generar falsas expectativas? ¿Con quién de la comunidad hablar primero? ¿A quiénes de la comunidad involucrar y en qué momento? Son preguntas frecuentes al iniciar el proceso y sus respuestas dependerán del tipo de temas que se están abordando, las características de la comunidad y las relaciones previas que se tengan con ella. Cuando es la misma comunidad la que ha buscado apoyo en la entidad es más sencillo, pues ya hay alguien con quien dialogar. Pero cuando es el gobierno o la misma organización la que tiene la iniciativa, este inicio en las relaciones es determinante para el éxito de la construcción de la teoría del cambio y la implementación de los futuros programas y proyectos que se deriven de la misma.

Hay que tener presente el enfoque de género y el enfoque étnico, en el proceso de enlace comunitario y en la tarea misma de diseñar con la comunidad y los socios la teoría del cambio.

Un análisis de involucrados puede ayudar a determinar con qué grupo de la comunidad se debe trabajar en el diseño de la teoría del cambio. Es mejor trabajar con grupos organizados tales como: i) La parroquia y las personas que participan frecuentemente de sus actividades; ii) La Junta de Acción Comunal; iii) Las instituciones educativas y iv) Los grupos que trabajan en la comunidad, de jóvenes, mujeres, víctimas, entre otros. Seleccionar uno o varios de ellos dependerá del tema de trabajo, los grupos destinatarios que se definan y las dinámicas del territorio.

Ante todo, la entidad debe ser totalmente transparente con la comunidad. Se le debe explicar lo que se quiere hacer y el interés de los socios que están participando. No hay que dudar en hablar rápidamente de los temas financieros. Las personas deben entender que construir teorías del cambio no es más que un ejercicio previo a formular, conseguir financiación e implementar programas y proyectos.

Es necesario que el equipo de diseño cumpla con unas normas mínimas de seguridad cuando realice trabajo de campo. Esto es especialmente importante cuando la comunidad se encuentra en un territorio afectado por actores armados o es una zona vulnerable frente a desastres naturales. El tema clave de la seguridad estará dado por la calidad del proceso comunitario que desarrolle, pues es la misma comunidad la que se encargará de la seguridad del equipo.

Paso 3. Delimitar el territorio

El territorio es un espacio en el que confluyen múltiples actores con diferentes intereses y en el que hay una variedad de dinámicas culturales, socioeconómicas y medioambientales que lo caracterizan. Para El Minuto de Dios, el **enfoque territorial** es una forma de abordar la comprensión de las necesidades de las personas y la manera en que se pueden generar transformaciones mediante una serie de acciones que tienen como fin último, generar un desarrollo integral. Trabajar bajo este enfoque amplía la visión del territorio al facilitar conocer sus dinámicas, entender cuáles son los grandes problemas de las personas y pensar en los posibles cambios que se pueden generar.

Es necesario tener presente los siguientes aspectos:

- **Delimitar el territorio en el que va a trabajar a partir de las capacidades organizacionales de los socios.** Aunque se quiere tener una gran cobertura de comunidades en la teoría del cambio, realmente a la hora de implementar programas y proyectos van a haber limitaciones en las capacidades operativas y financieras de los socios. De todas formas, la escala de la conformación del territorio puede incluir uno o más departamentos, ciudades, municipios, corregimientos, veredas, barrios, u otros.
- **Es recomendable usar Sistemas de Información Georreferenciada – SIG** para representar en un mapa toda la información recolectada, de esta manera todos los datos quedan asegurados y disponibles para la consulta de los demás. Existen SIG como QGIS que son gratuitos y no es necesario pagar una suscripción para utilizarlos.
- **Procurar imprimir un mapa del territorio en un formato grande.** Poner sobre la mesa un pliego impreso con un mapa del territorio, facilita el dialogo y la coordinación del equipo de diseño de la teoría del cambio, al darse una idea espacial de la ubicación de las comunidades y de la magnitud del trabajo que se debe hacer, teniendo presente diferentes factores que, de otra manera, no contemplaría.
- **La recolección de información del territorio puede desarrollarse de distintas formas.** Una manera es realizar un análisis situacional que de acuerdo a la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2019), consiste en recolectar indicadores y datos cuantitativos que describan las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Sin embargo, una cartografía social es una manera fiable de conseguir información de la misma comunidad y solo lo puede lograr si ya existe un enlace comunitario.

El objetivo al delimitar un territorio es hacer un diagnóstico integral acotado geográficamente, en el que puede analizar las principales actividades de producción, identificar aspectos relevantes

Paso 4. Establecer el grupo destinatario

Es necesario delimitar hacia qué grupo de la comunidad se van a enfocar los esfuerzos de transformación, con el fin de ser más específicos en el análisis de los problemas y ser más precisos en la teoría del cambio. ¿Se va a trabajar sobre los problemas y necesidades de los niños, las niñas y los adolescentes? ¿Con las mujeres cabeza de hogar? ¿Con ciertas personas en riesgo? ¿Con las víctimas del conflicto armado? ¿Con toda la comunidad en general?

El grupo seleccionado para apoyar en sus procesos de cambio se denomina grupo destinatario. Cuando se va a diseñar una teoría del cambio que sea la base de un plan integral de desarrollo para una comunidad, seguramente el grupo destinatario es toda la comunidad; luego cada programa va a tener su tema específico y su grupo destinatario también específico.

Establecer el grupo destinatario implica:

- **Realizar una caracterización de las personas que hacen parte del grupo destinatario**, incluyendo aspectos como pertenencia étnica, edad, ubicación y nivel educativo. Se deben incluir los aspectos que incidan sobre la definición de cambios y actividades en la teoría del cambio a construir.
- **Pensar inicialmente en los problemas que tiene el grupo destinatario** a partir de la información que aportan los socios y las mismas personas durante el proceso de enlace comunitario, y la información que se ha recogido en la literatura consultada. Aunque haya un problema central que ya se tenga identificado desde antes del inicio de la construcción de la teoría del cambio, en este momento es mejor tener una mirada amplia de todos los problemas pues posiblemente algunos de ellos sean las causas del problema central de interés, o se cambie el problema central de interés.
- En lo posible, conocer y hablar directamente con los grupos destinatarios y/o sus cuidadores, para el caso de niños niñas y adolescentes, adultos mayores y personas con capacidades diferentes.

Los grupos destinatarios y/o sus cuidadores deben participar en la construcción de la teoría del cambio, no como actores pasivos a los cuales se les informa, sino de manera activa haciendo propuestas desde el inicio del proceso.

Paso 5. Estructurar la situación problémica

Existe un problema cuando una persona o grupo de personas se encuentran en una situación no deseada por ellas. En este sentido, la narración del problema debe mencionar las personas que lo sufren y la situación no deseada.

Definir qué problemas existen y cuáles son los prioritarios de atender, es una tarea que debe hacerse con los grupos destinatarios. Pensar en un problema como situación no deseada implica que una misma situación puede ser un problema para una o más personas, pero no necesariamente para todas. La organización debería enfocarse a trabajar en generar cambios o transformaciones en aquellos problemas que son prioritarios para el grupo destinatario. Ahora bien, en un marco de derechos humanos, es posible que la comunidad considere “normal” una situación que en realidad es un problema, aunque no lo hayan visto de esa forma.

Definir un problema requiere evidencia. Si las personas manifiestan que enferman por el agua contaminada ¿Realmente se enferman? ¿Cuántos y con qué frecuencia? ¿Esas enfermedades son generadas por el agua contaminada? Aunque la opinión de las personas es la voz que prima en el proceso, es conveniente verificar con ellos sus opiniones y supuestos. **El saber tradicional hay que combinarlo con el saber científico para el análisis de los problemas.** Es posible que no existan evidencias y en este paso se generen muchas oportunidades de investigación. Disponer de evidencias facilitará la medición de los cambios o transformaciones, es decir, de la medición del impacto que obtenga con los programas y proyectos que se implementen en el futuro.

Si la teoría del cambio se está diseñando para formular un proyecto de cara a una convocatoria de financiación abierta y se requiere velocidad, no habrá tiempo para realizar una investigación, pero si por lo menos para consultar la literatura y en lo posible, realizar unos estudios básicos.

No tener suficientes evidencias de los problemas de la comunidad es una de las razones por la cual los procesos de cambio deberían contemplar una presencia de largo plazo de las organizaciones que están apoyando estas transformaciones. **La investigación y las evaluaciones de los programas y proyectos van generando los conocimientos necesarios para mejorar progresivamente las teorías del cambio.**

Los problemas tienen causas y efectos y todos ellos también se consideran problemas, así que es más apropiado hablar de “**situaciones problémicas**” para referirse a ese entramado de causas y efectos. Las situaciones problémicas se pueden representar en secuencias causa-efecto, en árboles de problemas o en modelos sistémicos. De nuevo surgen las preguntas ¿Hay evidencias

de las relaciones causales propuestas? ¿Esas evidencias aplican en este contexto? He aquí nuevas oportunidades para la investigación.

Los problemas pueden quedar estructurados en una secuencia tal como se presenta en la siguiente imagen:

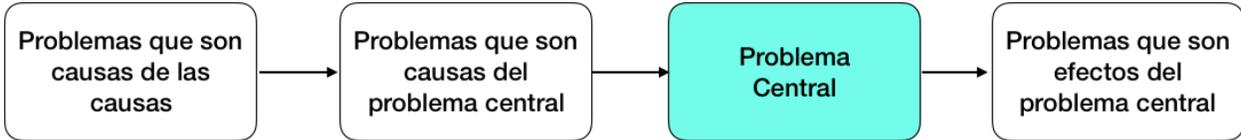


Imagen 3 Secuencia lineal causa - efecto

Un ejemplo sencillo de una situación problemática es el siguiente:

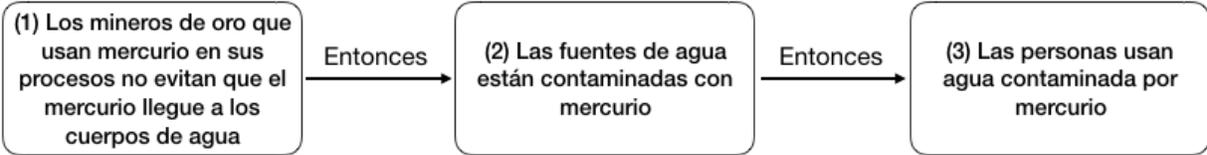


Imagen 4 Ejemplo de secuencia lineal causa - efecto

En este ejemplo el problema central puede ser el (3) y la teoría del cambio se comenzaría a trabajar en torno a este problema, identificando sus causas y efectos. Por ejemplo, una causa es el agua contaminada y otra sería no tener conocimiento que el mercurio genera problemas de salud. Los cambios se enfocarían a no tener el agua contaminada, que las personas conozcan del peligro del mercurio y entonces el cambio central sería que las personas no usen agua contaminada. Un proyecto basado en esa teoría del cambio se enfocaría en descontaminar el agua y sensibilizar a las personas sobre el problema del mercurio para la salud. Si el problema central fuera el (1) se deberían identificar las causas de uso del mercurio por parte de los mineros y al final del día, la teoría del cambio que iría por temas de formalización minera, control de las autoridades y soluciones socio técnicas para sustituir el uso del mercurio. Hay que tener en cuenta que, en este caso, la teoría del cambio no incluiría trabajar con los mineros para evitar que el mercurio llegue a los cuerpos de agua, pues en Colombia, el uso del mercurio está prohibido.

En este quinto paso hay que estructurar la situación problémica sobre la cual se va a diseñar la teoría del cambio, definiendo el problema central, sus causas y sus efectos. La identificación y análisis de problemas se puede abordar con diversas herramientas, tales como:

- **Árboles de problemas**, que representan las relaciones causa efecto de manera lineal. Se puede ver una explicación de como construir un árbol de problemas en (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005)
- **Análisis estructurado o multicausal**, que representan de forma sistémica las relaciones causa efecto. Se puede consultar la explicación del tema en (Mojica, 2005). El software MicMac es una buena herramienta para realizar análisis estructurado. Puede ser descargado sin costo en <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones.html>
- **Análisis de determinantes o cuellos de botella**, para identificar los posibles obstáculos para alcanzar los cambios deseados. Se puede consultar una explicación y un ejemplo de uso de la herramienta en (UNICEF, 2013)

La información inicial para estructurar la situación problémica debe partir de los diagnósticos que ya existen en los planes de desarrollo territorial y planes sectoriales, y de estudios que se hayan realizado. Es muy posible que no exista un estudio específico del tema para el grupo destinatario, así que la información inicial debe preguntársele a la comunidad o a profesionales e investigadores con experiencia. **Se debe buscar información relacionada al problema en revistas científicas y libros resultados de investigación**, pues en estos documentos se pueden encontrar evidencias que sirva de sustento a la teoría del cambio.

En esta etapa se debe ir pensando en el valor agregado que la entidad y sus socios pueden aportar a la solución del problema. ¿Con qué insumos de conocimiento, tecnológicos y financieros cuentan?, ¿Tienen aliados que puedan complementar estos insumos?, ¿Qué experiencia tienen?, ¿Cuál sería el rol de cada uno? Esta reflexión permite que los socios determinen si tienen o no capacidades en el tema priorizado, si hay que incorporar más socios o si sería conveniente enfocarse en otro problema central.

Paso 6. Formular los cambios deseados

Cada problema identificado tiene su posible cambio, que se refleja como una narración del estado deseado frente a la situación actual. En la siguiente imagen se narran los cambios deseados para el ejemplo del mercurio.

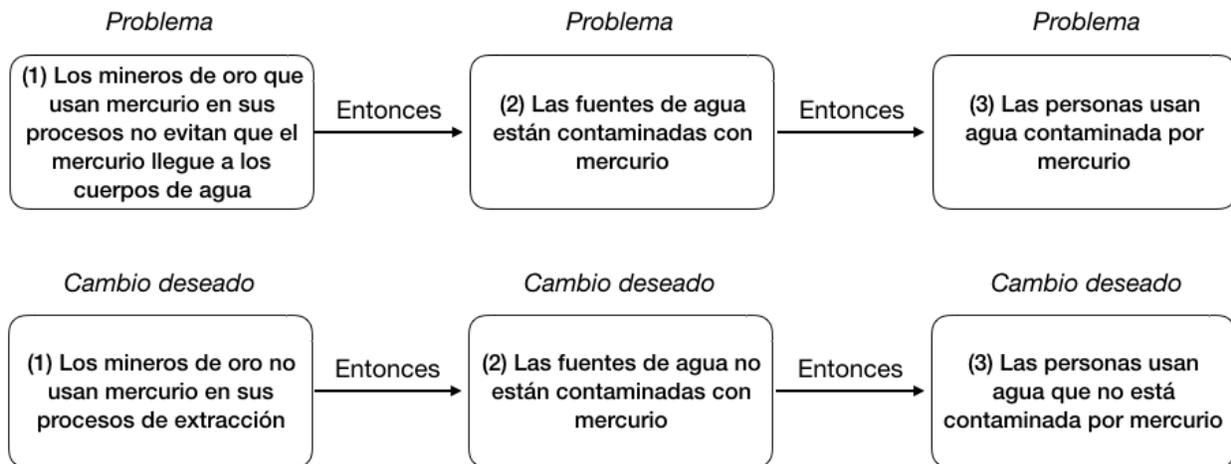


Imagen 5 Ejemplo de narración de cambios

Una secuencia de causa – efecto tiene una lógica temporal: primero ocurren las causas y luego los efectos. Para que ocurran los cambios de largo plazo, se deben dar primero cambios de corto y mediano plazo. **En la construcción de la teoría del cambio se sugiere primero plantear el cambio de largo plazo o impacto que se desea generar en el grupo destinatario.** Luego viene la pregunta sobre qué cambios de corto y mediano plazo se deben dar para alcanzar el cambio de largo plazo.

A partir del análisis estructurado del problema, se puede pasar fácilmente a una cadena de cambios, estableciendo cuál de los problemas va a ser el foco del cambio de largo plazo. Esto dependerá de las prioridades, del tiempo que se requiera para solucionar los problemas y de las capacidades operativas de las organizaciones socias.

En la siguiente imagen se muestra una forma de establecer los cambios a partir de la situación problemática estructurada:

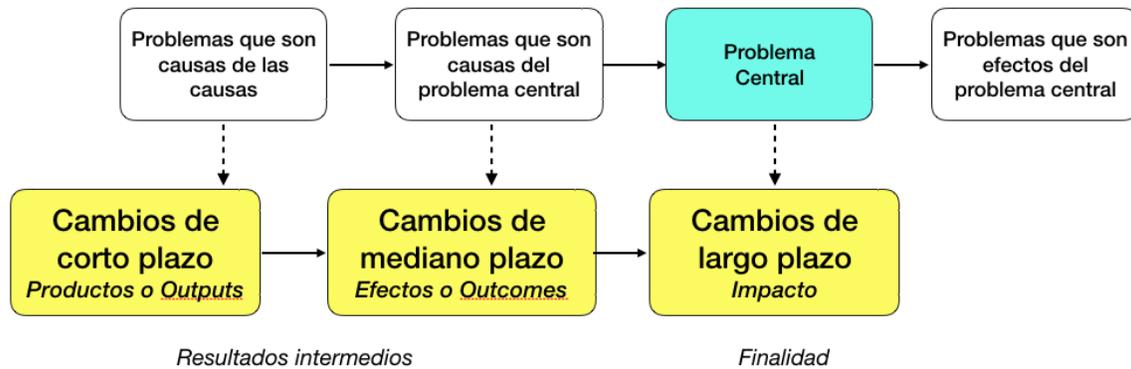


Imagen 6 Paso de problemas a cambios

Para el ejemplo del mercurio, se puede generar la siguiente secuencia de cambios:

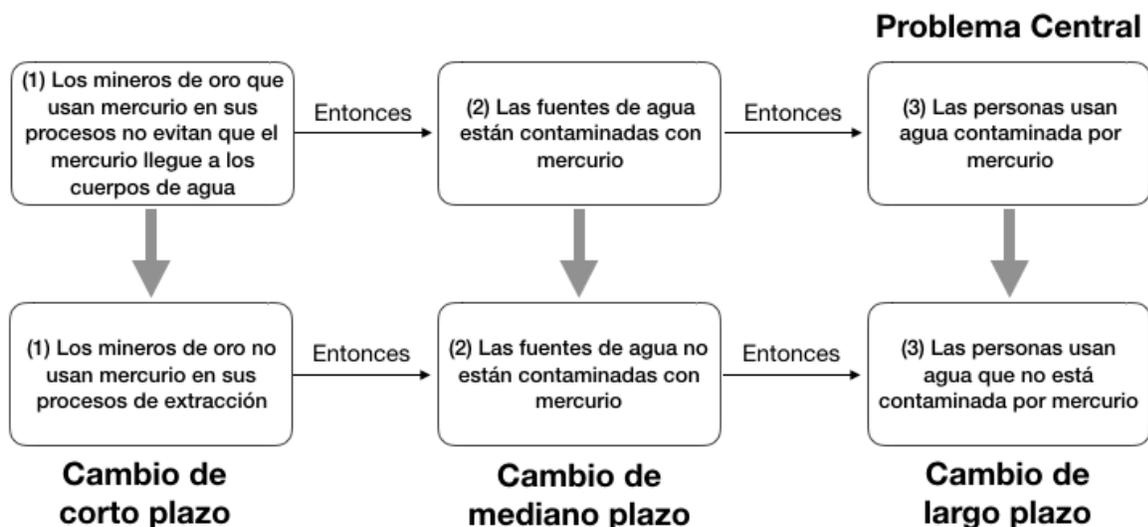


Imagen 7 Paso de problemas a cambios – ejemplo mercurio

Ejemplo de secuencia de cambios

La Unidad especializada STEM hace parte del Parque Científico de Innovación Social de UNIMINUTO. En esta unidad se entiende **STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)** como un ambiente de aprendizaje que facilita que niños, niñas y jóvenes desarrollen habilidades para entender y solucionar problemas reales de su contexto desde: i) un enfoque de proceso de diseño empleado en las ingenierías; ii) el uso del método científico y el

saber disciplinar de las ciencias para el planteamiento de soluciones a problemas reales; iii) la comprensión, uso y desarrollo de tecnología para el diseño de una solución sostenible; y iv) el uso de las matemáticas para modelar el problema y simular la solución. En el desarrollo de un proyecto STEM con más de 100 colegios de la ciudad de Bogotá, la unidad formuló una teoría del cambio a partir de un proceso de análisis de determinantes en el que participaron diversas instituciones y expertos. La siguiente imagen presenta la secuencia de cambios que se construyó inicialmente y sobre la que se sigue trabajando. En este ejemplo, el largo plazo corresponde al momento en que los estudiantes se gradúan del colegio.

Productos	Efectos	Impacto
<p>P1.1. Los niños, niñas y jóvenes cuentan con alto nivel de motivación en los ambientes de aprendizaje STEM.</p> <p>P1.2. Los niños, niñas y jóvenes fortalecen sus competencias en las áreas de matemática, ciencia y tecnología, en los ambientes de aprendizaje STEM.</p>	<p>Los niños, niñas y jóvenes, solucionan problemas de su contexto utilizando las ciencias, las matemáticas y la tecnología.</p>	<p>Los jóvenes que se gradúan de los colegios cuentan con el interés y las capacidades necesarias para formarse y desempeñarse en las profesiones del futuro.</p>
<p>P2.1. Los profesores cuentan con las competencias pedagógicas y de liderazgo para integrar necesidades del contexto real al aula de clase y buscar soluciones desde la articulación entre diferentes áreas de conocimiento.</p> <p>P2.2. Los profesores participan en espacios de diálogo y gestión de conocimiento para el mejoramiento de su práctica pedagógica en ambientes de aprendizaje STEM.</p>	<p>Los profesores apropian y gestionan adecuadamente, desde sus saberes pedagógicos, los ambientes de aprendizaje STEM.</p>	
<p>P 3.1 Los rectores de las instituciones entienden qué es un ambiente de aprendizaje STEM y su importancia para el desarrollo de competencias en las áreas de matemática, ciencia y tecnología.</p> <p>P 3.2. Las instituciones educativas incluyen en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), el desarrollo de ambientes de aprendizaje STEM.</p> <p>P 3.3. Las instituciones cuentan con la infraestructura necesaria (dotación, salones y recursos) para implementar ambientes de aprendizaje STEM.</p> <p>P 3.4. Las instituciones cuentan con herramientas didácticas que permitan la implementación de acuerdo con su Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>Las instituciones educativas implementan y monitorean el desarrollo de los ambientes de aprendizaje STEM.</p>	
<p>P4.1. Los padres de familia conocen los beneficios de las competencias STEM en el futuro profesional de sus hijos, en particular en las niñas.</p>	<p>Los padres de familia apoyan y motivan a sus hijos a continuar su proceso de formación una vez se gradúen del colegio.</p>	

Imagen 8 Secuencia de cambios para un programa STEM

Paso 7. Definir las actividades

En este punto se deben definir cuáles son las actividades necesarias para lograr los cambios planificados, en particular los cambios de corto plazo. Es importante tener en cuenta el asunto de la escala de la cadena de cambios. En una cadena de cambios que se utilice como base para la formulación de un plan con sus programas y proyectos, las actividades corresponderían a los componentes de los proyectos:

Cambio de largo plazo -> Finalidad del plan
Cambios de mediano plazo -> Objetivos de los programas del plan
Cambios de corto plazo -> Objetivos de los proyectos del programa
Actividades -> Componentes de los proyectos

Si la cadena de cambios se usa a menor escala para la formulación de un proyecto:

Cambio de largo plazo -> Objetivo general del proyecto
Cambios de mediano plazo -> Uno de ellos se convierte en el objetivo específico del proyecto
Cambios de acorto plazo -> Componentes del proyecto
Actividades -> Actividades de cada componente del proyecto

La definición de las actividades se puede deducir de la secuencia de cambios. Las actividades serían los cambios causales para los cambios de corto plazo. Pero en este caso, el nivel de actividades se debe narrar con una acción (verbo) y no como un cambio. Las actividades a su vez requieren de una combinación de insumos financieros, humanos, tecnológicos y de conocimientos.

La secuencia de las actividades requeridas para alcanzar los cambios genera una “**cadena de resultados**”, que tiene la siguiente forma:

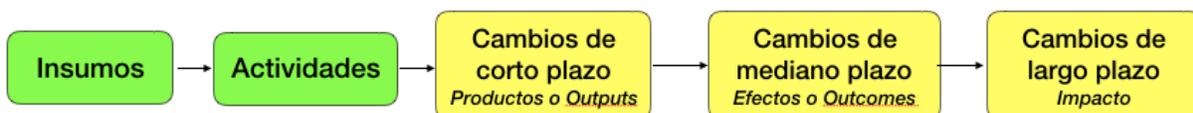


Imagen 9 Secuencia de insumos, actividades y cambios

Las actividades corresponden a las acciones que realiza la organización para generar los cambios, es la forma concreta y particular como la organización considera que se deben generar los cambios, o, en otras palabras, solucionar los problemas.

En la definición de actividades se requiere de una revisión de buenas prácticas y casos exitosos de otros proyectos. Se deben estudiar soluciones diseñadas a problemas similares en otros contextos, nacionales o internacionales, para determinar si es posible adaptarlas a las características de la comunidad y el territorio en el que se está trabajando. Es un buen momento para la innovación social, diseñando con la comunidad de manera creativa las actividades que solucionen la situación problemática.

Alcanzar los cambios puede requerir de insumos de ciencia y tecnología para realizar las actividades, o de desarrollos tecnológicos como resultados de estas. De cualquier forma, **se debe trabajar bajo un enfoque de apropiación social del conocimiento**, de tal forma que la comunidad entienda y considere la ciencia y la tecnología cercana y útil para su vida cotidiana. Esto va a aumentar la sostenibilidad de los cambios generados.

Se debe asegurar que las actividades logren los cambios, pero además cumplan con al menos los siguientes criterios de calidad⁵:

- **Adaptación:** Grado de adaptación o pertinencia de la actividad frente a las necesidades locales, fomentando así la comprensión y apropiación por parte de los grupos destinatarios.
- **Eficiencia:** Relación entre los insumos usados por la actividad frente a los productos que se esperan.
- **Cobertura:** Grado en que la cobertura de la actividad llega a la mayoría de la población destinataria.
- **Coherencia:** Grado de coherencia con la misión de las organizaciones socias, de tal forma que no se generen conflictos de interés entre los mismos socios o aliados del proyecto.
- **Acción sin daño:** Grado en que la actividad no genera daños, de manera involuntaria, al grupo destinatario ni a ningún grupo de interés.

Ejemplo de actividades

La Educación en el Riesgo de Minas ERM es “un conjunto de procesos pedagógicos dirigidos a la población civil de los territorios afectados por artefactos explosivos, que buscan sensibilizar y fomentar una cultura de comportamientos seguros” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz,

⁵ Estos criterios están basados en (Buchanan-Smith, Cosgrave, & Warner, 2016; De Sebastian, 1999)

2020). La siguiente imagen muestra la secuencia de actividades, productos y efecto del componente de ERM en el Plan Estratégico 2020-2025 “Hacia una Colombia libre de sospecha de minas antipersonal para todos los colombianos” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2020) Esta secuencia de actividades y cambios fue diseñada a partir de un proceso de análisis de determinantes que se llevó a cabo durante el 2019 con múltiples actores del sector de Acción Integral Contra Minas, bajo el liderazgo del programa Descontamina Colombia de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, y la asesoría técnica de UNICEF.

Actividades	Productos	Efecto
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnóstico de las necesidades, vulnerabilidades y capacidades de las comunidades. • Realizar talleres en ERM. • Entregar materiales de divulgación y apoyo pedagógico en ERM a las comunidades. • Formar líderes y autoridades locales como facilitadores en ERM. 	<p>Las comunidades afectadas por la presencia de artefactos explosivos conocen las definiciones y características de los artefactos explosivos, identifican zonas y señales que generan riesgos y conocen los comportamientos seguros.</p>	<p>Las comunidades en situación de riesgo apropian los comportamientos seguros y adoptan mecanismos de gestión del riesgo para prevenir accidentes por artefactos explosivos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnóstico de las necesidades, vulnerabilidades y capacidades de la comunidad educativa / planteles educativos, mediante un enfoque de género y diferencial. • Realizar talleres en ERM en ámbito educativo y entregar materiales de ERM, orientado a atender las necesidades diferenciales de la población. • Gestionar que la ERM esté incluida en los planes de contingencia, rutas de emergencia y/o instrumentos de planeación escolar, y socializarlos. 	<p>Las comunidades y escuelas afectadas por la presencia de artefactos explosivos gestionan planes de contingencia y/o rutas de emergencia que incluyen la ERM.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar a las Organizaciones de ERM. • Certificar en la norma técnica de competencia laboral de ERM. • Certificar en los modelos de ERM en emergencias, ámbito educativo y Desminado Humanitario. • Validar los materiales de ERM para que cumplan con la guía de lineamientos de construcción de materiales. • Realizar monitoreo externo de las acciones y organizaciones de ERM. 	<p>Los operadores de ERM implementan acciones con un alto nivel de calidad, teniendo en cuenta los criterios establecidos en el estándar nacional y los modelos de ERM</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las Mesas de ERM • Coordinar estrategias de fortalecimiento de los operadores de ERM a nivel territorial y nacional. 	<p>Coordinación y articulación con los diferentes actores de ERM</p>	

Imagen 10 Secuencia de actividades, productos y efecto en la Educación para el Riesgo de Minas

Paso 8. Identificar supuestos y riesgos

Los **supuestos** son factores o situaciones necesarias para que sea posible lograr los resultados establecidos en la teoría de cambio en el momento de implementar las actividades y los **riesgos** son posibles eventos que pueden incidir negativamente en el logro de los resultados.

Construir la teoría del cambio implica tener en cuenta supuestos y riesgos para hacer un diseño que facilite los primeros y disminuya los segundos. También se deben tener en cuenta en el momento de implementar programas y proyectos, para monitorearlos y gestionarlos.

Se proponen dos tipos de supuestos (UNICEF, 2017):

- **Los supuestos internos**, que están relacionados con las actividades de la cadena de resultados y están bajo el control de la organización que las implementa. Por ejemplo, que el personal del proyecto esté bien entrenado en las tareas que debe realizar es un asunto clave y está bajo el dominio de la organización.
- **Los supuestos externos**, que están relacionados con factores externos al control de la organización que implementa las actividades y que influyen el desarrollo de las mismas. Por ejemplo, que los aliados realicen algunas tareas con las que se han comprometido.

Algunas preguntas clave para identificar supuestos y riesgos son:

- ¿Qué podría salir mal en la implementación de las actividades?
- ¿Realmente pensamos que esta teoría del cambio va a funcionar para este grupo destinatario?
- ¿Logramos obtener todas las evidencias que necesitábamos para soportar la teoría del cambio?
- ¿Qué partes de la teoría del cambio sabemos que están débiles?
- ¿Estamos seguros que escogimos la mejor alternativa de solución con la información disponible
- ¿En qué temas debemos concentrar nuestra atención para tener éxito?
- ¿Qué está fuera de nuestro control y es un factor clave para el éxito?
- ¿Cuáles podrían ser los principales obstáculos?

Identificar supuestos y riesgos debe llevar a la revisión y mejoramiento de la descripción de las actividades. Una herramienta para el análisis de riesgos se puede consultar en (DFID, 2002).

Paso 9. Escribir la teoría del cambio

La teoría del cambio debe quedar consignada en un documento escrito y unificado que recoja y presente de manera sencilla y ordenada la información más relevante que se haya generado durante su proceso de construcción. Partiendo de explicar el contexto y los grupos destinatarios, se debe enfocar en describir la cadena de resultados, explicado las actividades y los cambios definidos, referenciando las evidencias que soportan la propuesta. Se deben incluir también los supuestos y riesgos identificados. Se busca siempre que la teoría del cambio sea clara y concisa para que cuando se comunique a los equipos de trabajo, los socios y la comunidad, todos entiendan lo mismo.

El documento irá evolucionando en el tiempo. La primera versión seguramente será de escritorio elaborada por profesionales e investigadores; la segunda tendrá incluida la voz del grupo destinatario y otros actores involucrados; las siguientes versiones incluirán mejoras a partir de los resultados de los proyectos implementados y de las investigaciones realizadas.

Para facilitar la comprensión y comunicación de la teoría del cambio, se debe incluir un diagrama resumen con la cadena de resultados, similar al que aparece a continuación:



Imagen 11 Diagrama de la cadena de resultados, tomado de (UNICEF, 2017)

La siguiente imagen muestra la forma en que se muestran las cadenas de resultados en las Agendas Regionales de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) en El Minuto de Dios:

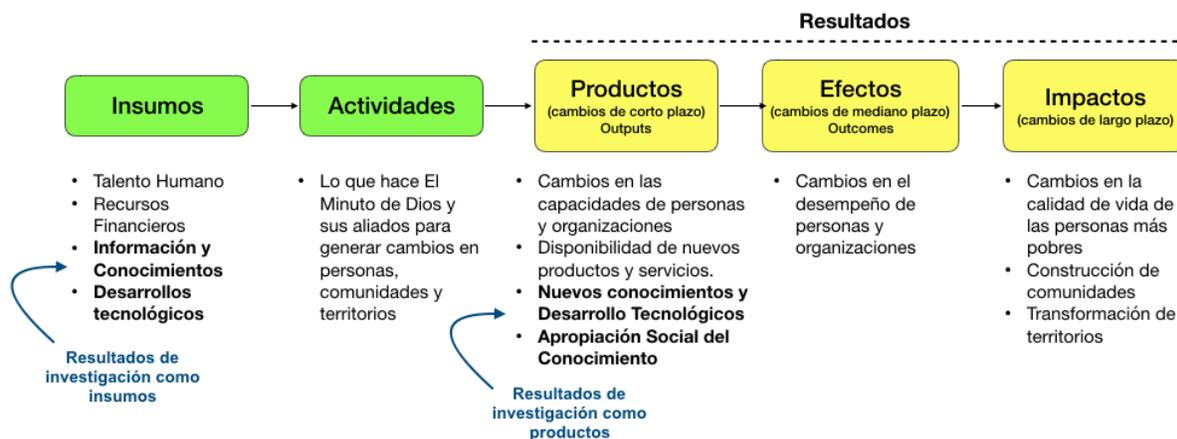


Imagen 12 Diagrama de la cadena de resultados en las Agendas Regionales de I+D+i

Las teorías del cambio requieren de un adecuado sistema de gestión del conocimiento. Teniendo en cuenta la importancia de las teorías del cambio para enfocar los esfuerzos de las organizaciones en la transformación de personas, comunidades y territorios, en búsqueda de su desarrollo integral sostenible, se deben invertir recursos en procesos de gestión del conocimiento que incluya la conformación de redes de conocimiento, la gestión documental pero principalmente, la gestión adecuada del talento humano: los profesionales e investigadores involucrados en el proceso.

Bibliografía

- Buchanan-Smith, M., Cosgrave, J., & Warner, A. (2016). Evaluation of Humanitarian Action Guide. ALNAP. Recuperado de <https://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2019). La dimensión territorial en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: guía metodológica para la planificación estratégica de un territorio. Santiago: CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44872-la-dimension-territorial-marco-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-guia>.
- De Sebastian, L. (1999). Análisis de Involucrados. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14518/analisis-de-los-involucrados>.
- Decreto 893 del 2017. (28 de Mayo de 2017). Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET. Bogotá, Colombia: Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0893_2017.html.
- DFID. (2002). Tools for Development A handbook for those engaged in development activity. London: Department for International Development DFID. Recuperado de <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dfid.gov.uk/documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>.
- Mojica, F. J. (2005). La Construcción del Futuro Concepto y Modelo de Prospectiva Estratégica, Territorial y Tecnológica. Bogotá, Colombia: Universidad del Externado de Colombia.
- Noble, J. (2019). Theory of change in ten steps. London: New Philanthropy Capital. Recuperado de <https://www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps/>.
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (22 de Abril de 2020). Educación en el Riesgo de Minas. Obtenido de Descontamina Colombia: <http://www.accioncontraminas.gov.co/AICMA/Paginas/ERM.aspx>
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (Marzo de 2020). Plan Estratégico 2020-2025 Hacia una Colombia libre de sospecha de minas antipersona para todos los colombianos. Bogotá, Colombia.
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (Julio de 2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales. Santiago de Chile, Chile: CEPAL. Recuperado de

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/5607-metodologia-marco-logico-la-planificacion-seguimiento-la-evaluacion-proyectos>.

Racide, H. (14 de Febrero de 2015). How Practitioner-Academic Research Collaborations Can Improve Development Outcomes. Obtenido de The Asian Foundation:
<https://asiafoundation.org/2015/01/14/how-practitioner-academic-research-collaborations-can-improve-development-outcomes/>

UNICEF. (2013). Guía para la aplicación del monitoreo de resultados para la equidad. Lima, Perú: UNICEF Recuperado de
<https://www.unicef.org/peru/media/1706/file/Gu%C3%ADa%20para%20la%20aplicaci%C3%B3n%20del%20monitoreo%20de%20resultados%20para%20la%20equidad.pdf>.

UNICEF. (2017). Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez. Nueva York: UNICEF. Recuperado de
[https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017\(1\).pdf](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017(1).pdf).

Van Es, M., Guijt, I., & Vogel, I. (2015). Theory of Change Thinking in Practice. A stepwise approach. La Haya: Hivos. Recuperado de <https://knowledge.hivos.org/theory-change-guidelines>.