

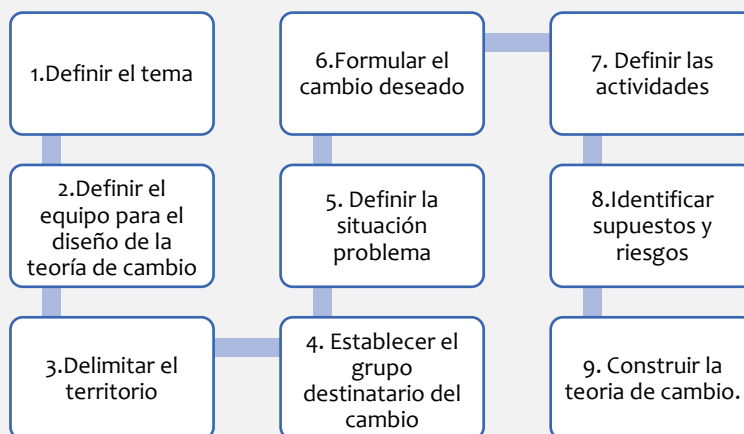
Teoría del cambio

La metodología propuesta para la construcción de teorías de cambio que faciliten la implementación del ODS 11, se basa en la **Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales de la Organización Minuto de Dios**.

Para la construcción de una teoría de cambio es importante tener en cuenta las siguientes premisas:

- **La construcción de los cambios parte de una correcta definición de los problemas:** Por ejemplo, definir como problema: “En Bogotá hay altos niveles de contaminación en el aire” es correcto y solo tiene una idea central. Sería erróneo escribir: “En Bogotá hay altos niveles de contaminación en el aire porque la flota vehicular en su mayoría es de combustión interna”. En esta última descripción, hay 2 ideas que involucran dos cambios distintos.
- **Los cambios se narran con una sola idea que representa el estado ideal de la situación:** Los jóvenes de la Comuna 13 de Medellín, acceden a educación superior”, al ser pensado como un objetivo, quedaría escrito posiblemente así: “Diseñar estrategias que permitan el acceso a educación superior a los jóvenes de la Comuna 13 de Medellín”. Esta última idea supone una acción y no un cambio en sí mismo.
- **Los cambios no plantean una solución específica:** Por ejemplo, el cambio “Las familias de Cartagena 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.
- **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)

Pasos para construir una teoría de cambio:



Fuente: Gráfico construido con base a la metodología propuesta por Pacheco, J., & Archila, S. (2020). Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales. Bogotá: Parque Científico de Innovación Social. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Paso 1. Definir el tema

El proceso comienza con la definición de un tema o situación que se quiera abordar desde una teoría de cambio. Realice una lluvia de ideas sobre las principales problemáticas de la ciudad y priorícelas. Para ello puede tener en cuenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de esta caja de herramientas listados a continuación:

- Matriz para la verificación de la incorporación de las metas del ODS 11 en los planes de desarrollo territoriales
- Matriz de ponderación de metas del ODS 11 para contextos locales
- Orientaciones para la construcción de una línea base para la evaluación de avances en el ODS 11 en el contexto local
- Matriz de Impacto Cruzado para el análisis de las metas del ODS 11 y las metas de los otros ODS

A continuación, se listan los temas estratégicos (metas) del ODS 11 que pueden servir como insumo para la definición de la problemática a abordar.

Meta	Temas clave
11.1	Acceso a vivienda y servicios básicos
11.2	Sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles
11.3	Planificación y gestión participativa de la urbanización
11.4	Patrimonio natural y cultural
11.5	Zonas de algo riesgo y desastres naturales
11.6	Manejo de residuos
11.7	Zonas verdes y espacios públicos
11.a	Vínculos urbano - rurales
11.b	Políticas en inclusión, uso eficiente de recursos, mitigación del cambio climático y resiliencia ante los desastres
11.c	Construcciones sostenibles y resilientes

Con el fin de ampliar la explicación de los pasos para la construcción de una TEORÍA DE CAMBIO, se abordará como ejemplo de problemática a abordar, el déficit habitacional en la ciudad de Bogotá.

Paso 2: Definir el equipo para el diseño de la teoría de cambio

Construir una teoría del cambio requiere de un equipo conformado por personas que cuenten con conocimientos y experiencia en el tema seleccionado. Puede tener en cuenta los actores claves y potenciales identificados en la aplicación de la herramienta “Mapeo de actores”. Así mismo, se recomienda involucrar en este ejercicio a la comunidad.

El diseño de esta teoría de cambio podría incluir la participación de actores como: la ciudadanía, la Alcaldía Mayor de Bogotá, Alcaldías Locales, Observatorios y Entidades con incidencia en la gestión pública, la Secretaría Distrital de Hacienda, la Secretaría Distrital de Hábitat, el Instituto Distrital de Planeación Urbana, el Ministerio De Vivienda, Ciudad y Territorio, el Concejo de Bogotá y representantes del sector de la construcción.

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. Trabajar bajo este enfoque amplía la visión del territorio al facilitar conocer sus dinámicas, entender cuáles son los grandes problemas y pensar en los posibles cambios que se pueden generar. El objetivo al delimitar un territorio es hacer un diagnóstico en el que puede analizar las principales actividades, identificar aspectos relevantes de infraestructura, actores clave y su influencia, visualizar problemáticas y conflictos y los conocimientos e imaginarios de las comunidades”. (Pacheco, J., & Archila, S.,2020).

En esta etapa también es importante tener en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta “mapeo de actores”, ya que es necesario identificar que actores pueden ser aliados o tener interés en participar en la implementación del cambio y también aquellos que pueden ser opositores a las iniciativas.

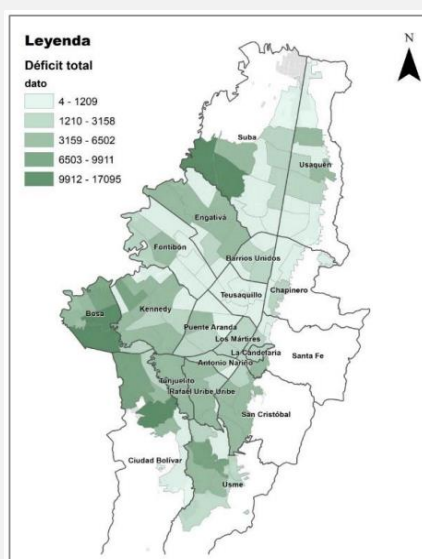
Para este ejemplo el territorio delimitado es la ciudad de Bogotá D.C. Será importante entonces revisar diagnósticos en el tema que permitan comprender los problemas de la ciudad y los cambios que se pueden generar. Para la realización del diagnóstico del territorio es importante revisar y analizar información proveniente de fuentes como:

- Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2021 – realizada por el DANE
- Informe anual de Calidad de Vida realizado por Bogotá Cómo Vamos
- La publicación del Análisis sobre las condiciones habitacionales y los programas de vivienda en Bogotá publicado en 2021 por la Secretaría Distrital de Hábitat.
- Informe diagnóstico del Plan de Desarrollo

Así mismo, indicadores asociados al problema, como por ejemplo el porcentaje de hogares urbanos con déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda (%) y la cobertura de servicios básicos (acueducto, alcantarillado, energía eléctrica y banda ancha).

Por otro lado, contar con un mapa del territorio en el que se condense la información más relevante, puede facilitar el proceso de focalización del cambio, en aquellas zonas de mayor vulnerabilidad. Por ejemplo, el mapa que se encuentra a continuación:

Localidad	Total	Cuantitativo	Cualitativo
Teusaquillo	6,00%	0,50%	5,50%
Chapinero	8,30%	0,90%	7,40%
Usaquén	8,70%	1,50%	7,20%
Fontibón	9,60%	1,70%	8,00%
Barrios Unidos	9,90%	1,70%	8,20%
Suba	10,80%	2,30%	8,50%
Engativá	11,10%	2,70%	8,40%
Puente Aranda	11,30%	3,90%	7,40%
Antonio Nariño	11,60%	2,90%	8,70%
Kennedy	12,50%	3,60%	9,00%
Total	14,00%	3,80%	10,10%
Mártires	15,10%	2,40%	12,70%
Tunjuelito	16,90%	5,00%	11,90%
La Candelaria	17,20%	4,00%	13,20%
Rafael Uribe	17,20%	4,70%	12,40%
Bosa	19,30%	8,60%	10,80%
Santa Fe	19,60%	5,40%	14,20%
San Cristóbal	20,10%	6,30%	13,70%
Usme	20,90%	2,70%	18,20%
Ciudad Bolívar	21,50%	7,50%	14,10%
Sin asignar	50,10%	10,60%	39,50%



Mapa 1. Déficit habitacional total en niveles por UPZ 2018. Fuente: Análisis sobre las condiciones habitacionales y los programas de vivienda en Bogotá publicado en 2021 por la Secretaría Distrital de Hábitat

Este mapa permite identificar que la principal afectación se encuentra en las localidades de Ciudad Bolívar, Kennedy, Suba y Bosa, zonas que albergaban al 48,6% de los hogares en déficit.

Paso 4: Establecer el grupo destinatario del cambio

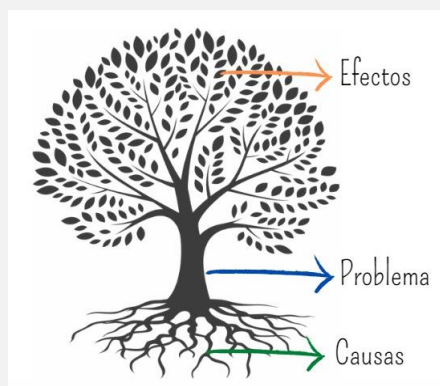
Es necesario delimitar hacia qué actores de la ciudad o entidad territorial se van a enfocar los esfuerzos. Por ejemplo, niños y niñas, adolescentes, mujeres cabeza de hogar, víctimas del conflicto armado, la comunidad en general. Es importante realizar una caracterización del grupo de personas a las cuales va dirigido el cambio, así como identificar sus principales necesidades.

La definición del grupo destinatario del cambio en este caso serán los habitantes de la ciudad de Bogotá. Sin embargo, durante el proceso se podría acotar algunos grupos poblacionales por su estrato, niveles de ingreso, localidades prioritarias, entre otros aspectos.

Paso 5: Definir la situación problema

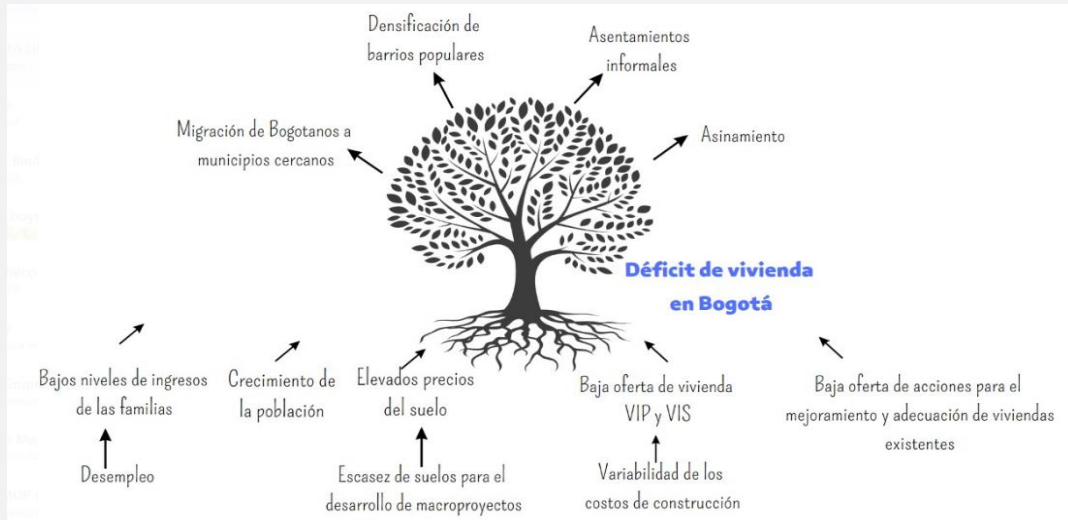
Para la definición del problema a abordar es importante tener en cuenta información que proporcione evidencia del mismo. Se recomienda considerar información de estudios previos, diagnósticos que ya existan en los planes de desarrollo territorial, planes sectoriales y el análisis de indicadores, para lo cual se puede tomar como referencia los resultados de la aplicación de la herramienta “Orientaciones para la construcción de una línea base para la evaluación de avances en el ODS 11 en el contexto local”

Es importante identificar las causas y efectos de la situación problema que se está abordando, para lo cual se recomienda utilizar la metodología denominada árbol de problemas:



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el ejemplo, un árbol de problemas para el análisis de la problemática en estudio “Déficit habitacional en Bogotá”, podría verse de la siguiente manera:

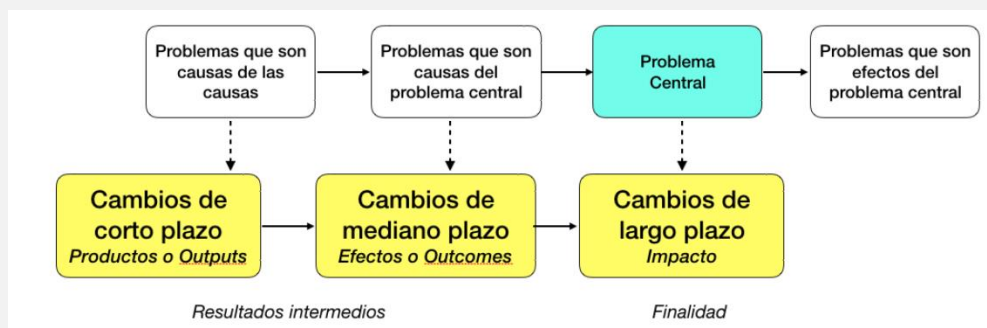


Fuente: Elaboración propia.

Paso 6: Formular el cambio deseado

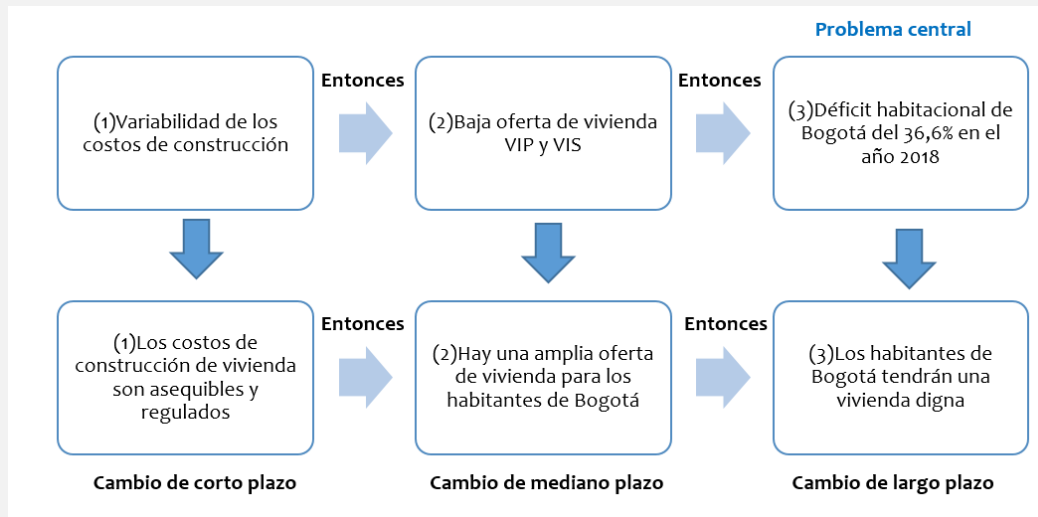
“Cada problema identificado tiene su posible cambio, que se refleja como una narración del estado deseado frente a la situación actual. En la construcción de la teoría del cambio se sugiere primero plantear el cambio de largo plazo o impacto que se desea generar en el grupo destinatario. Luego viene la pregunta sobre qué cambios de corto y mediano plazo se deben dar para alcanzar el cambio de largo plazo” (Pacheco, J., & Archila, S., 2020)

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



Fuente: Pacheco, J., & Archila, S. (2020). Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales. Bogotá: Parque Científico de Innovación Social. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Para el ejemplo abordado (déficit habitacional en Bogotá), el diagrama podría apreciarse de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

Esta cadena de cambios puede ayudar a determinar el problema foco de cambio en el largo, mediano y corto plazo, dependiendo de las prioridades, del tiempo requerido para implementar la solución y las capacidades de los actores involucrados.

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. Las actividades deben definirse a través de verbos y no como cambios. Junto con las actividades se deben definir también los recursos financieros, humanos y tecnológicos requeridos para su ejecución.

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”. (Pacheco, J., & Archila, S., 2020)

Para el ejemplo analizado, la definición de actividades para el cambio a largo plazo podría incluir algunas actividades como:

- ✓ Desarrollar incentivos normativos que promuevan la construcción de vivienda VIP y VIS
- ✓ Diseñar nuevos métodos de financiamiento para el acceso a vivienda
- ✓ Construir una política pública de vivienda en arriendo, la cual se articule al POT
- ✓ Diseñar programas que mitiguen el déficit cualitativo de vivienda y el mejoramiento integral de los barrios

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. (Pacheco, J., & Archila, S., 2020)

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?

Paso 9. Construir la teoría de 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”. (Pacheco, J., & Archila, S., 2020)

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



Fuente: UNICEF Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez. 2017

Referencias

Fundación Corona, Universidad Javeriana, El Tiempo, Cámara de Comercio de Bogotá (2021). Informe de calidad de vida en Bogotá 2020. El camino hacia una ciudad sostenible. Recuperado de: <https://bogotacomovamos.org/vigesimo-tercer-informe-de-calidad-de-vida-en-bogota-2020/>

Pacheco, J., & Archila, S. (2020). Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales . Bogotá: Parque Científico de Innovación Social. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Scientific and Technical Advisory Panel. (2019). Theory of Change Primer. Washington, D.C. : Global Environment Facility. Investing in our planet .

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).

Villard, S., & León, A. (2021). Presentación teoría del cambio. Trabajo de campo 1. Universidad de los Andes. Maestría en Gerencia y Práctica del Desarrollo.