

# Agenda Regional de I+D+i+C

Paso a paso para estructurarla





## **Presidente del Consejo de Fundadores**

P. Diego Jaramillo Cuartas, CJM

## **Rector General Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO**

P. Harold Castilla Devoz, CJM

## **Vicerrectora General de Sedes - UNIMINUTO**

Patricia Martínez Barrios

## **Vicerrectora General Académica - UNIMINUTO**

Stephanie Lavaux

## **Rector Parque Científico de Innovación Social – PCIS**

Juan Fernando Pacheco Duarte

## **Director de Innovación Social PCIS**

José David Tovar

## **Director de Investigaciones PCIS**

Tomás Durán Becerra

## **Subdirectora Centro Editorial PCIS**

Rocío del Pilar Montoya Chacón

## **Concepto Gráfico de portada:**

Alejandro Fajardo

Dirección de Asuntos Corporativos PCIS

## **Parque Científico de Innovación Social**

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Calle 90 # 87 – 69 Bogotá D.C. - Colombia

Marzo 2022

### **Autores:**

Sebastián Archila

Juan Fernando Pacheco

Tomás Durán Becerra

José David Tovar Sandoval



Archila, S., Pacheco, J., Durán, T., Tovar, D. (2022). Agenda Regional de I+D+i+C. Paso a paso para estructurarla. (Documento Técnico del PCIS). UNIMINUTO – Parque Científico de Innovación Social

## Tabla de contenido

1.	Presentación .....	3
2.	¿Qué es una Agenda Regional de I+D+i+C?.....	5
2.1	Elementos de las Agendas Regionales de I+D+i+C .....	6
2.2	Principios y valores para el trabajo en las Agendas Regionales de I+D+i+C.....	6
2.3	Liderazgo de las Agendas Regionales de I+D+i+C .....	7
2.4	Agendas Regionales Artesanos de Paz .....	8
2.5	La visión al 2025 sobre las Agendas Regionales de I+D+i+C.....	8
2.6	Indicadores y metas de las Agendas Regionales de I+D+i+C .....	9
3.	Ciclo de gestión de la Agenda Regional .....	10
3.1	Conformar el equipo de coordinación de la Agenda Regional.....	11
3.2	Delimitar y contextualizar el territorio.....	11
3.3	Priorizar las situaciones problemáticas .....	13
3.4	Caracterizar actores y aliados .....	14
3.5	Articular con autoridades locales.....	15
3.6	Formular la teoría del cambio.....	16
3.7	Vincular equipos locales con la Agenda Regional .....	17
3.8	Planificar e implementar actividades y proyectos.....	18
3.9	Monitorear y evaluar los resultados.....	21
3.10	Actualizar la Agenda Regional.....	23
4.	Bibliografía.....	25

# 1. Presentación

Las Agendas Regionales están definidas como parte del Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística y Cultural de UNIMINUTO (Sistema de I+D+i+C), aprobado en el Consejo General Académico por medio del acuerdo 23 del 10 de marzo 2021. (UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021).

La misión del Sistema de I+D+i+C es la siguiente:

El Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística y Cultural de UNIMINUTO, en el marco de su Proyecto Educativo Institucional, desarrolla procesos de I+D+i+C con su comunidad educativa, para: i) generar, distribuir y usar productos de conocimiento que contribuyan a la transformación social de las personas, comunidades y territorios con una opción preferencial por los más pobres; y ii) fortalecer los procesos de enseñanza - aprendizaje en sus programas académicos de pregrado y postgrado. (UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021)

En el Sistema de I+D+i+C se entiende la transformación como cambios positivos en el corto, mediano y largo plazo. De igual forma, se asume que el *impacto* se refiere a los cambios que se generan en persona, comunidades y territorios de manera sostenible en el tiempo. En este sentido, se propone como supuesto de trabajo que generar impacto en personas, comunidades y territorios, implica focalizar y sumar diversos esfuerzos institucionales y de aliados, de manera ordenada, continua y por el tiempo que sea necesario. Esto es justamente lo que se busca con las Agendas Regionales de Investigación, Desarrollo, Innovación y Creación Artística y Cultural, que se mencionarán en este documento como Agenda Regional de I+D+i+C.

Con las Agendas Regionales de I+D+i+C se busca que UNIMINUTO genere un impacto real más allá de la forma tradicional de entender el impacto de una Institución de Educación Superior, que suele referirse a publicaciones, citas, patentes y métricas similares de índole académico. Los procesos y resultados de la I+D+i+C deben evidenciarse de manera clara en el Desarrollo Integral Sostenible de personas, comunidades y territorios.

Esta es una Nota Técnica dirigida a la comunidad educativa de UNIMINUTO que participa en las Agendas Regionales de I+D+i+C. Tiene como propósito servir como guía o documento de consulta para entender la forma en que se formula, implementa, evalúa y mejora de manera continua, una Agenda Regional. Para el momento de realizar esta publicación, existen en UNIMINUTO treinta y ocho (38) Agendas Regionales en diferentes lugares del país, tal como se muestra en la siguiente imagen.



## 2. ¿Qué es una Agenda Regional de I+D+i+C?

Una Agenda Regional de I+D+i+C es un **instrumento de planeación** que articula y focaliza a largo plazo esfuerzos de investigación, proyección social y docencia para contribuir en el Desarrollo Integral Sostenible de personas, comunidades y territorios. Se estructura mediante *teorías del cambio* que resumen los resultados u objetivos que se desean generar a corto, mediano y largo plazo, así como las actividades y proyectos para lograrlos.

La Agenda Regional es un plan de trabajo que incluye investigación, pero no es un programa ni un proyecto de investigación. Es un plan que integra actividades y proyectos de investigación, proyección social y docencia, para alcanzar los resultados definidos en la teoría del cambio. Tampoco se deben confundir las Agendas Regionales de I+D+i+C con otros instrumentos que llevan nombres similares, como las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación, lideradas por el gobierno nacional desde el Ministerio de Industria y Comercio.

Frente a la tradicional dispersión temática y espacial de los proyectos de investigación y de proyección social de una Institución de Educación Superior, y su frecuente desarticulación con las actividades de docencia, las Agendas Regionales de I+D+i+C proponen:

- Definir unos territorios delimitados para ayudar a personas y comunidades a solucionar sus principales problemas, generalmente ya diagnosticados desde los planes de desarrollo municipal y departamental.
- Enfocar esfuerzos de investigación hacia la generación de conocimientos en torno a estos problemas concretos, en el marco de las líneas de investigación de UNIMINUTO y las líneas de investigación de sus diversos programas académicos de pregrado y postgrado.
- Orientar diversas estrategias de proyección social de UNIMINUTO a contribuir, de manera coordinada con los investigadores y la comunidad participante o destinataria, a generar soluciones para los problemas priorizados.
- Utilizar los conocimientos adquiridos tanto en el proceso como en el resultado de la I+D+i+C, para generar contenidos de docencia. De forma similar, usar las actividades de docencia como espacios de enseñanza – aprendizaje que contribuyan a las soluciones por medio de estrategias didácticas como los proyectos de aula.

Las Agendas Regionales se trabajan en territorios específicos en donde hay personas y comunidades con diferentes necesidades o problemáticas que requieren de soluciones pertinentes, innovadoras y sostenibles. Para esto, se espera que una proporción importante de los esfuerzos de UNIMINUTO en materia de investigación, proyección social y docencia se focalicen en estos instrumentos de planeación. De esta manera, las Agendas Regionales de

I+D+i+C funcionan como escenarios de trabajo donde se integran proyectos de grupos y semilleros de investigación con las estrategias de proyección social y actividades de docencia.

## 2.1 Elementos de las Agendas Regionales de I+D+i+C

Los elementos más importantes de una Agenda Regional de I+D+i+C son los siguientes:

- Un **territorio** específico y delimitado en el que se trabaja. Como se buscará medir el impacto sobre personas y comunidades, es recomendable que no sea un territorio muy extenso.
- **Comunidades** en el territorio que: i) requieran apoyo para atender sus problemas y necesidades más apremiantes; y ii) participen activamente en la construcción e implementación de la Agenda Regional. En términos prácticos, se trabaja con organizaciones de base tales como Juntas de Acción Comunal, Grupos Parroquiales, Organizaciones de Mujeres y Organizaciones Juveniles, entre muchas otras, así como con sus comunidades escolares.
- Una **Teoría del cambio** que proponga: i) la transformación de corto, mediano y largo plazo deseada en personas, comunidades y territorios, y ii) la forma de lograr esta transformación. Si bien las primeras aproximaciones a la teoría del cambio son desarrolladas por la comunidad educativa de UNIMINUTO, éstas deben ir progresivamente incorporando las propuestas tanto de la comunidad como de los demás aliados involucrados.
- La alineación de la teoría del cambio con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** y las **áreas de servicio de El Minuto de Dios**.
- Métodos e instrumentos para **monitorear y evaluar los cambios**.
- **Aliados** que aporten insumos técnicos, financieros y de conocimiento.
- **Gestión del conocimiento** sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
- Incorporación de **ciencia, tecnología e Innovación** en las iniciativas que se adelanten.
- Un **equipo de coordinación de la Agenda Regional** que lidere y dinamice actividades y proyectos en el marco de la teoría del cambio definida.

## 2.2 Principios y valores para el trabajo en las Agendas Regionales de I+D+i+C

Como instrumento del Sistema de I+D+i+C de UNIMINUTO, las Agendas Regionales asumen los principios y valores de este sistema como marco de trabajo. Estos principios y valores son los siguientes (UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021):

1. **Ética e integridad científica:** Realizamos la I+D+i+C con altos estándares éticos y de transparencia.
2. **Excelencia:** Ajustamos nuestros procesos y productos de I+D+i+C a los estándares de excelencia de las comunidades científicas.

3. **Cooperación:** Nuestras actividades de I+D+i+C se basan en la cooperación al interior del Sistema y con aliados del entorno, en especial con otras comunidades académicas.
4. **Confianza:** Los que integramos la comunidad educativa de UNIMINUTO nos relacionamos y comportamos de manera adecuada para lograr que el Sistema de I+D+i+C sea efectivo y eficiente en sus propósitos.
5. **Ciencia Abierta:** Buscamos que la ciencia sea más accesible, democrática, transparente y beneficiosa para todos.
6. **Apropiación Social del Conocimiento:** Incluimos a la ciudadanía en las dinámicas de producción y apropiación del conocimiento.
7. **Innovación Social:** Priorizamos trabajar en Innovaciones Sociales, las cuales se basan en la participación activa de los ciudadanos desde el inicio de la comprensión del problema hasta la implementación de la solución.
8. **Respeto y reconocimiento por la diversidad de saberes:** Respetamos y reconocemos las diversas formas de conocimiento, propiciando un diálogo intercultural y de saberes.
9. **Armonía y respeto con el medio ambiente y la cultura:** Nuestras actividades de I+D+i+C las realizamos en armonía con el medio ambiente y el respeto por la cultura local.
10. **Enfoque regional y territorial:** Nuestras actividades de I+D+i+C se enfocan principalmente a solucionar problemas regionales y locales desde una mirada interdisciplinaria e intersectorial.

## 2.3 Liderazgo de las Agendas Regionales de I+D+i+C

Siendo las Agendas Regionales un instrumento del Sistema de I+D+i+C de UNIMINUTO, en las sedes la orientación general debería surgir de los cuerpos colegiados y las autoridades personales que se establecen en los estatutos, en cuanto a la función sustantiva de investigación se refiere. En este sentido, las Agendas Regionales deben estar motivadas por los Rectores y Vicerrectores Académicos y deberían ser desarrolladas con el aval y apoyo de sus Consejos Superiores.

En cuanto a la dinámica operativa, aunque las Agendas Regionales integran investigación, proyección social y docencia, son orientadas a nivel nacional por la Dirección de Investigaciones del Parque Científico de Innovación Social, y a nivel local, lideradas directamente por las direcciones y coordinaciones de investigación de las Sedes.

En el marco del Modelo de Sistema Viable con el que está diseñado el Sistema de I+D+i+C de UNIMINUTO, existe una función de apoyo sobre las Agendas Regionales que permite dar apoyo técnico desde el nivel de recursión más externo, que es el Parque Científico de Innovación Social, hasta el nivel de recursión más interno, que son los equipos locales en cada Sede (Programas académicos, grupos y semilleros de investigación). Esta función de apoyo mantendrá la lógica del Modelo de Sistema Viable de buscar la mayor autonomía local para la operación, pero también una mayor cohesión global frente a las políticas institucionales.

## 2.4 Agendas Regionales Artesanos de Paz

Las Agendas Regionales Artesanos de Paz se enmarcan en la política de El Minuto de Dios denominada Artesanos de Paz. Estas Agendas se formulan para territorios de las zonas PDET, zonas que corresponden a municipios priorizados para ser atendidos por el gobierno nacional en el marco del acuerdo de paz firmado entre el gobierno nacional y la guerrilla de las FARC en el año 2016. La información de Artesanos de Paz puede ser consultada en <https://www.mdartesanospaz.org>

La diferencia de las Agendas Regionales de I+D+i+C con las de Artesanos de Paz son dos:

- Las primeras son lideradas directamente por UNIMINUTO desde sus sedes y las segundas, por un equipo directivo conformado por los gerentes de las diversas entidades de El Minuto de Dios.
- En las primeras se construye la teoría del cambio a partir de las necesidades y problemas identificados en el territorio, mientras que las segundas construyen la teoría del cambio en torno a los pilares PDET: i) Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo; ii) Reactivación económica y producción agropecuaria; iii) Educación Rural; iv) Vivienda, agua potable y saneamiento; v) Derecho a la alimentación; vi) Reconciliación, convivencia y paz; vii) Infraestructura y adecuación de tierras y viii) Salud Rural. (Agencia de Renovación del Territorio, 2022)

## 2.5 La visión al 2025 sobre las Agendas Regionales de I+D+i+C

En el Plan de Desarrollo 2021-2025 del Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Creación Artística y Cultural de UNIMINUTO, específicamente en el objetivo 3. *“focalizar esfuerzos de I+D+i+C en territorios y problemas específicos”*, se aborda la estrategia 7. *“Consolidar Agendas Regionales de I+D+i+C en todas las sedes de UNIMINUTO”*, la cual entre otras cosas, propone lo siguiente:

UNIMINUTO cuenta en todas sus Sedes con Agendas Regionales de I+D+i+C basadas en teorías del cambio que han sido formuladas adecuadamente, en donde son concretos y pertinentes los resultados que se buscan alcanzar y las actividades y proyectos de investigación, docencia y proyección social que se requieren para contribuir a dichos cambios. La generación de conocimientos dentro de la Agenda Regional permite que su teoría del cambio se actualice de manera frecuente basándose en evidencias.

La comunidad educativa conoce las Agendas Regionales de su Sede y sabe en dónde buscar la información de cada una de ellas, así como de las Agendas de otras Sedes a nivel nacional. También puede dar cuenta de la importancia de estas Agendas y de la forma de involucrarse en ellas desde los equipos locales e incluso desde iniciativas informales.

Al menos la mitad de los esfuerzos de investigación y proyección social de UNIMINUTO están contenidos en las Agendas Regionales. Los equipos locales (programas académicos, grupos de investigación y semilleros de investigación) se basan en las Agendas Regionales para programar diversas actividades y diseñar sus proyectos, con un mecanismo de coordinación al interior de cada Sede que les permite articularse entre ellos para sumar esfuerzos de investigación, proyección social y docencia.

Entre los cuatro niveles del Sistema I+D+i+C (Sistema Nacional, Sedes, Unidades en las Sedes y Equipos Locales) se desarrolla un mecanismo de monitoreo que permite dar cuenta de los avances de las actividades y proyectos definidos en cada Agenda Regional, soportado en un sistema de información para la toma de decisiones oportunas y la rendición de cuentas.

Los equipos de coordinación de las Agendas Regionales deberán buscar alcanzar esta propuesta de estado deseado para el 2025.

## 2.6 Indicadores y metas de las Agendas Regionales de I+D+i+C

A continuación se presentan los indicadores establecidos para la estrategia 7 dentro del Plan de Desarrollo 2021-2025 del Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Creación Artística y Cultural de UNIMINUTO, los cuales deben ser tomados en cuenta por las direcciones y coordinaciones de investigación de las diferentes sedes de la institución a nivel nacional para contribuir a su alcance y cumplimiento.

Tabla 1. Indicadores y metas de las Agendas Regionales de I+D+i+C

Indicador	Meta a 2022	Meta a 2025
Porcentaje de Sedes que cuentan con al menos una Agenda Regional estructurada de forma completa, con teorías del cambio correctamente diseñadas.	100%	100%
Porcentaje de Equipos Locales de la Sede que participan en las Agendas Regionales. De acuerdo con el Sistema de I+D+i+C, en este caso los Equipos Locales son programas académicos, grupos de investigación y semilleros de investigación.	20%	50%
Porcentaje de profesores y estudiantes de cada Sede que participan durante el período académico en actividades y proyectos que hacen parte de las Agendas Regionales.	10%	30%
Porcentaje de productos de I+D+i+C generados anualmente, frente a los productos planificados en las Agendas Regionales.	70%	90%
Número de proyectos o iniciativas que integran investigación, docencia y proyección social, implementados en Agendas Regionales.	1 por Agenda	2 por Agenda
Porcentaje de Agendas Regionales que tienen reportes de monitoreo y de evaluación de productos.	90%	90%

### 3. Ciclo de gestión de la Agenda Regional

Se sugieren diez (10) pasos para formular, implementar, evaluar y mejorar una Agenda Regional de I+D+i+C, los cuales pueden ser ajustados de acuerdo con la experiencia del equipo que trabaja en ella. Es importante resaltar que las Agendas Regionales son cíclicas y no lineales, en este sentido, están en constante cambio y deben ser ajustadas periódicamente con el fin de garantizar que la teoría del cambio sea pertinente a las necesidades y problemáticas de las personas, comunidades y territorios.



**Ilustración 2.** Ciclo de gestión de la Agenda Regional. Fuente: elaboración propia.

En las siguientes páginas se presentan en detalle los pasos sugeridos para gestionar las Agendas Regionales.

### 3.1 Conformar el equipo de coordinación de la Agenda Regional

El equipo de coordinación de la Agenda Regional de I+D+i+C tiene como función principal desarrollar todos los pasos del ciclo. Este equipo debe ser liderado por la dirección o coordinación de investigaciones de la Sede o el Centro de Operación Académica de UNIMINUTO en la cual esté inscrita la Agenda Regional. El equipo puede estar conformado por las personas que el líder considere, incluso de la comunidad y de los aliados, pero se sugiere que al menos haya representantes de las áreas de investigación, proyección social y docencia de UNIMINUTO.

Las funciones específicas del equipo de coordinación son las siguientes:

- Formular la teoría del cambio de la Agenda Regional y mantenerla actualizada.
- Construir la línea de base de los indicadores de la Agenda Regional.
- Articular equipos locales de las diversas sedes de UNIMINUTO en la Agenda Regional.
- Elaborar el plan operativo semestral o anual de la Agenda Regional, que consiste en identificar las diversas actividades y proyectos que se van a trabajar en el marco de la teoría del cambio definida.
- Asegurar que los equipos locales desarrollan actividades y proyectos de manera coordinada entre sí, y se mantienen enfocados en la búsqueda de los cambios propuestos.
- Mantener el equilibrio de las funciones sustantivas, de tal forma que la Agenda Regional no sea solo de proyectos de investigación o solo de proyección social, o que no involucre actividades de docencia.
- Verificar que los productos académicos de la Agenda Regional suman a los indicadores de calidad de la institución para alcanzar la acreditación institucional y de programas académicos, la renovación de registros calificados y el incremento de la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa de UNIMINUTO.
- Realizar el monitoreo de las actividades y proyectos, generando datos para las evaluaciones de resultados.

### 3.2 Delimitar y contextualizar el territorio

En las Agendas Regionales se asume que, para aportar al Desarrollo Integral Sostenible de personas, comunidades y territorios, es mejor focalizar las acciones en lugares específicos y así evitar la dispersión de esfuerzos de los equipos locales de UNIMINUTO. En este sentido, para construir una Agenda Regional es necesaria la delimitación y construcción de un contexto general del territorio sobre el cual se quiere trabajar a largo plazo.

Es posible que el Equipo Coordinador de la Agenda Regional determine que al interior de su Agenda se deban definir más de un territorio. En este caso, cada uno de ellos debería tener su propia teoría del cambio.

Para este proceso se sugiere:

- a. Identificar el territorio según las zonas de interés de El Minuto de Dios. Se debería priorizar un territorio donde exista una población vulnerable cuyas dificultades se relacionen de forma estrecha con las áreas de servicio de El Minuto de Dios. Siempre se debe hacer una opción preferencial por las personas más pobres.
- b. Revisar la presencia y capacidades de El Minuto de Dios en el territorio. Es recomendable trabajar en territorios en los que exista presencia o en donde se hayan desarrollado proyectos anteriormente, ya sean de investigación, proyección social o docencia. Esto, sin embargo, no excluye la posibilidad de trabajar en territorios en donde nunca ha habido presencia de El Minuto de Dios, pero si una gran necesidad de sus servicios. Tener un Centro de Operación Académica de UNIMINTO cerca, facilitará la posibilidad de involucrar un mayor número de estudiantes y profesores de diversos programas de UNIMINUTO.
- c. Identificar aliados de El Minuto de Dios que tienen presencia en el territorio, ya que posiblemente se interesen en vincularse a las actividades y proyectos de la Agenda Regional. Esta identificación debe tener en cuenta las capacidades organizacionales y las limitaciones en términos operativos y financieros de los aliados.
- d. Realizar una recolección de información secundaria sobre el territorio. Para esto, se pueden consultar documentos y cifras relevantes que permitan establecer un contexto general del territorio, tales como planes de desarrollo territorial, reportes nacionales, departamentales y municipales, investigaciones y otros documentos académicos que puedan resultar útiles.
- e. Construir un documento con el panorama general de las necesidades y problemáticas identificadas en la revisión previa.
- f. Realizar una delimitación espacial del territorio, si es posible utilizando Sistemas de Información Georreferenciada – SIG. Se sugiere construir un mapa en donde se evidencie toda la información recolectada, de esta manera todos los datos quedan asegurados y disponibles para la consulta de los demás.

La recolección de información del territorio puede desarrollarse de distintas formas. Una manera es realizar un análisis situacional que, de acuerdo con la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2019) consiste en recolectar indicadores y datos cuantitativos que describan las dimensiones económicas, sociales, ambientales, entre otras.

Dependiendo de la dinámica que UNIMINUTO lleve en el territorio, se podría ir recolectando información primaria por medio de una cartografía social, que es una manera fiable de conseguir información con la misma comunidad.

## Resultado esperado de este paso

Documento con el contexto general del territorio que contiene información descriptiva, tal como la siguiente:

- Razones por las cuales fue seleccionado el territorio.
- Cifras generales de la población.
- Información de las principales actividades económicas del territorio.
- Características geográficas, sociales, económicas y ambientales del territorio.
- Capacidades de las comunidades y del territorio.
- Información que refleje la presencia que tienen en el territorio las entidades de El Minuto de Dios, incluyendo sus diferentes acciones actuales y previas.
- En el caso que UNIMINUTO tenga presencia en el territorio, información de los programas académicos que se ofertan.
- Principales situaciones problemáticas identificadas en el territorio.
- Mapa del territorio.
- Toda aquella información que se considere relevante para la Agenda Regional.

### 3.3 Priorizar las situaciones problemáticas

La priorización de situaciones problemáticas permite identificar los temas que requieren una atención prioritaria con acciones específicas, de esta manera se puede evitar una posible dispersión de esfuerzos y lograr un mayor aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta.

Cada equipo de coordinación es libre de definir la forma en que desea priorizar las situaciones problemáticas del territorio. Sin embargo, se sugiere priorizar situaciones problemáticas que preferiblemente:

- a. Puedan ser atendidas desde las capacidades de UNIMINUTO y las demás entidades de El Minuto de Dios.
- b. Puedan ser abordados desde la oferta de programas académicos de UNIMINUTO.
- c. Guarden relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS y las líneas de servicio de El Minuto de Dios.
- d. Estén incluidas en los planes de desarrollo territorial.
- e. Se puedan trabajar teniendo en cuenta las limitaciones de recurso o la posibilidad de conseguirlos.

Adicionalmente, se deberían revisar en el territorio los temas que se trabajan desde los programas nacionales de I+D+i+C de UNIMINUTO: Micronegocios, Desarrollo Rural Integral,

Construcción de Paz y Artesanos de Paz (UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021).

La presencia y experiencia de El Minuto de Dios en el territorio puede dar más claridad sobre las situaciones problemáticas en los que se debería trabajar y el ámbito de las soluciones a proponer. Será muy útil identificar los proyectos que adelanta el Centro de Educación para el Desarrollo y los grupos de investigación de las diversas Sedes de UNIMINUTO. Tenga presente que las y situaciones problemáticas priorizadas serán los grandes temas o cambios que se trabajarán dentro de la Agenda Regional.

### **Resultado esperado de este paso**

- Documento en el que se encuentra el ejercicio de priorización de las situaciones problemáticas del territorio.

### **3.4 Caracterizar actores y aliados**

Los actores son organizaciones públicas, privadas o comunitarias que tienen relación o interés en las situaciones problemáticas priorizadas en el territorio. Es importante identificarlos y tener claridad en sus intereses, ya que algunos de ellos podrán convertirse en aliados de la Agenda Regional.

En esta etapa es conveniente tener claridad sobre quién es ya un aliado de El Minuto de Dios. Esto es, un actor con el que se tiene una relación vigente por medio de algún tipo de acuerdo o convenio.

Las sugerencias para este paso son las siguientes:

- a) Realizar un mapeo de actores clave que tienen o pueden llegar a tener relación con las situaciones problemáticas priorizadas, tales como entidades del gobierno, organizaciones comunitarias, colegios, universidades, fundaciones y empresas privadas, entre otros.
- b) Elaborar un análisis de los actores, que incluya, por ejemplo, acciones que están realizando en relación con los problemas priorizados, nivel de influencia sobre otros actores y posibles recursos de diverso tipo que pueden aportar para los proyectos, entre otros aspectos. Para realizar un adecuado análisis de actores o involucrados se sugiere consultar (De Sebastian, 1999).
- c) Buscar la manera de entrar en contacto con los actores que desea que se involucren en la Agenda Regional. Para esto, puede ser de gran ayuda definir una narrativa clara sobre la Agenda Regional, presentando de manera concisa los adelantos que tiene en cuanto

al diagnóstico que ha realizado del territorio, las situaciones problemáticas priorizadas y los aspectos en los que requiere apoyo específico de ese actor.

Un elemento clave de la Agenda Regional es incluir como aliados a las organizaciones comunitarias con las que se desea trabajar.

#### **Resultado esperado de este paso.**

- Documento con la caracterización de actores y aliados en el que se evidencian la relación que existe frente a las necesidades priorizadas, el nivel de influencia sobre los demás actores, las posibilidades de aportes que podrían realizar, entre otros aspectos que se consideren relevantes.

### **3.5 Articular con autoridades locales**

Si durante los pasos anteriores no se ha realizado, se sugiere generar una ruta de articulación con las autoridades departamentales y municipales del territorio donde se desea trabajar para estar alineados con sus planes de desarrollo, de esta manera se incrementa la posibilidad de realizar un trabajo en conjunto que lleve a obtener mejores resultados.

Este proceso requiere buscar espacios de encuentro con las autoridades locales que permitan compartir información sobre el territorio, insumos para la construcción de la teoría del cambio y, sobre todo, confianza para generar futuras actividades y proyectos conjuntos en el marco de la Agenda Regional.

Para esto se propone lo siguiente:

- a. Realizar contactos directos con las autoridades locales de estos territorios.
- b. Programar encuentros para compartir información y construir la teoría del cambio, que es la siguiente etapa de la formulación de la agenda regional.
- c. Identificar las posibles opciones para trabajar y buscar recursos de forma conjunta, para lo cual es posible que sea necesario firmar algún tipo de convenio o acuerdo de cooperación.

#### **Resultado esperado de este paso**

- Documento que evidencie el proceso de articulación con las autoridades locales del territorio.

### 3.6 Formular la teoría del cambio

Existen diferentes definiciones sobre lo que se concibe como una Teoría del Cambio; Danielle Stein y Craig Valters la definen como “la articulación sobre cómo y por qué una determinada intervención conducirá a un cambio específico” (Stein & Valters, 2012). Por su parte, Weiss define una Teoría del Cambio como la conexión entre actividades y resultados, siendo la articulación de esta conexión el componente clave del proceso de Teorías del Cambio. (Weiss, 1997). En este documento se toma la siguiente definición:

La teoría del cambio es una narración estructurada que describe las actividades que se deben realizar para lograr cambios de corto, mediano y largo plazo que resultan positivos en personas, comunidades y territorios; refleja la forma de pensar y de actuar de las organizaciones que la construyen. A partir de las necesidades y las capacidades priorizadas para el territorio seleccionado y de toda la información recolectada en los anteriores pasos, se debería construir una teoría del cambio que refleje la forma como El Minuto de Dios buscará aportar a las transformaciones sociales. (Pacheco & Archila, 2020)

En el proceso de formulación de la teoría del cambio de la Agenda Regional se requiere la construcción de la **Cadena de Resultados**, la cual tiene un papel relevante en el ejercicio ya que permite organizar de manera secuencial todos los cambios que desea alcanzar, refleja las actividades que se deben realizar para obtener los resultados que se esperan y resume o brinda un panorama general de lo que es y se plantea en la teoría del cambio. Es importante que todo el equipo de trabajo tenga una misma comprensión de los que se quiere lograr mediante la teoría del cambio.

La siguiente ilustración presenta la conceptualización de una cadena de resultados:



**Ilustración 3.** Diagrama de la cadena de resultados en las Agendas Regionales de I+D+i+C. Fuente: (Pacheco & Archila, 2020)

Una guía detallada para formular la teoría del cambio de la Agenda Regional se puede consultar en (Pacheco & Archila, 2020).

### **Resultado esperado de este paso**

- Documento con la narración escrita de la teoría del cambio de la Agenda Regional en el que se evidencian los cambios de corto (productos), mediano (efectos) y largo plazo (impactos) que se desean alcanzar y las actividades y proyectos que se deberían desarrollar para lograr dichos cambios. Dentro de este documento debe estar incluida la cadena de resultados que resume la narración escrita en acciones específicas por componentes. La cadena de resultados se podrá mejorar en los siguientes pasos.

### **3.7 Vincular equipos locales con la Agenda Regional**

Los equipos locales (programas académicos, grupos y semilleros de investigación) son autónomos en decidir si se involucran o no en las Agendas Regionales, en qué momento hacerlo o de qué forma. Por esto, hay que invitarlos y motivarlos a participar explicándoles las ventajas de trabajar en ellas. Algunas de estas ventajas son las siguientes:

- Al estar en el marco de una teoría del cambio, aseguran una mayor pertinencia en los resultados de sus actividades y proyectos.
- Sus procesos y resultados de I+D+i+C suman, como un bloque de construcción, al Desarrollo Integral Sostenible de personas, comunidades y territorios definidos en las Agendas Regionales.
- Podrán juntar esfuerzos con otros equipos locales que trabajen en temas complementarios dentro de la misma Agenda Regional.
- Dispondrán de información actualizada de los territorios como base para sus actividades y proyectos.

Se considera que un equipo local se ha articulado cuando manifiesta de manera explícita su interés de realizar alguna actividad o proyecto en el marco de la teoría del cambio de la Agenda Regional.

Para lograr la articulación se sugieren dos grandes actividades:

- a. Visibilizar las Agendas Regionales, lo cual se hace aprovechando la web nacional que las integra a todas ([agendasregionales.uniminuto.edu](http://agendasregionales.uniminuto.edu)), combinándola con acciones de divulgación de la Sede. Por ejemplo, se pueden presentar las Agendas Regionales en las jornadas de inducción de profesores y estudiantes.

b. Invitando directamente a los equipos locales a involucrarse. Esto se puede hacer de la siguiente forma:

- Elaborar listados de grupos y semilleros de investigación de la Sede junto con las líneas y temas en los trabajan.
- Listar los programas académicos de la Sede e identificar la forma en que pueden sumar a las Agendas Regionales.
- Desarrollar jornadas de socialización con los equipos locales para presentar los grandes componentes de las teorías del cambio y motivarlos a involucrarse.

Bajo la lógica del Modelo de Sistema Viable, los Centros de Educación para el Desarrollo CED no se consideran equipos locales sino Unidades dentro de las Sedes. Sin embargo, los CED deben también ser invitados a articularse con la Agenda Regional desde una etapa temprana de conformación. En cierta forma, la teoría del cambio debería contener temas abordados desde el CED para que se les facilite su vinculación desde las diversas estrategias de proyección social que lideran en UNIMINUTO.

El rol del equipo de coordinación de la Agenda Regional es tejer estas articulaciones para que no evolucionen a equipos locales trabajando unos al lado de otros en un mismo territorio, sino equipos locales trabajando de manera integrada y coordinada en torno a la teoría del cambio.

En este paso, el Vicerrector Académico de la Sede debería ayudar al equipo de coordinación de la Agenda Regional de I+D+i+C, facilitando los medios y espacios para el desarrollo de estas dos actividades de articulación. Es necesario advertir que se debe buscar no solo la articulación de los equipos locales de la Sede que lidera la Agenda Regional, sino también de otras Sedes de UNIMINUTO y de aliados externos.

Aunque este ciclo de gestión se está presentando como un paso a paso lineal, los equipos locales se pueden articular en cualquier momento, pero especialmente al inicio de los periodos académicos.

#### **Resultado esperado de este paso.**

- Documento con una tabla de programas académicos, grupos y semilleros de investigación de las sedes en donde se indica la posible forma de vinculación a las Agenda Regional.

### **3.8 Planificar e implementar actividades y proyectos**

Hasta el paso anterior se ha trabajado en diseñar o planificar una teoría del cambio que es el corazón de la Agenda Regional, y vincular equipos locales a esta Agenda. Ahora es el

momento de concretar los aportes de los equipos locales y planificar e implementar las actividades y proyectos que han propuesto.

En esta etapa se espera lo siguiente:

- a. Los grupos y semilleros de investigación definen qué proyectos de I+D+i+C van a trabajar en la Agenda Regional en los siguientes períodos académicos.
- b. Los programas de pregrado y postgrado definen qué cursos van a estar vinculados con la Agenda Regional y de qué forma. Se incluyen también proyectos de grado.
- c. Otras unidades en las sedes definen también qué actividades y proyectos de desarrollo o proyectos sociales de formación van a realizar dentro de la Agenda Regional, por ejemplo el Centro de Educación para el Desarrollo o el Parque Científico de Innovación Social.
- d. Se ha buscado el apoyo de las entidades aliadas para temas concretos.

El manejo de la temporalidad de la Agenda Regional no es sencillo. Los proyectos de I+D+i+C que se van a desarrollar en el año  $x$  deberían estar formulados, aprobados y ojalá financiados desde el año anterior ( $x-1$ ). Los conocimientos generados en el año  $x$  van a estar disponibles en el año siguiente ( $x+1$ ) y posiblemente se usen en nuevos proyectos un año después ( $x+2$ ).

Otro asunto ha tener en cuenta es la financiación de las actividades y proyectos. Algunos componentes de la Agenda Regional conseguirán fondos e irán más rápido, mientras que otros no. Las convocatorias del Sistema UNIMINUTO apoyan proyectos que guardan relación con las Agendas Regionales, pero es necesario encontrar financiación externa.

Para la planificación de actividades y proyectos se sugiere lo siguiente:

- a. Usar como referente de tiempo para el cronograma del proyecto los períodos académicos pues gran parte del trabajo se realizará con profesores y estudiantes.
- b. Trabajar con las metodologías pertinentes. Por ejemplo, un proyecto de investigación tiene una estructura que es diferente a la de un proyecto de desarrollo. Para el caso de proyectos de desarrollo, se sugiere formularlos también bajo teorías del cambio o metodologías que las usen, como el enfoque de marco lógico. Esto permitirá un anclaje más claro a la teoría del cambio de la Agenda Regional.
- c. Utilizar la Ruta de Innovación Social del PCIS para buscar soluciones creativas a las situaciones problemáticas priorizadas.
- d. Si el proyecto se puede dividir en varios componentes que se desarrollan en varios años, se podría formular como un programa y definir en su interior los diversos proyectos requeridos.
- e. Combinar, de ser posible y pertinente, diversos equipos locales en un mismo proyecto para generar una dinámica interdisciplinaria.

- f. Involucrar siempre a la comunidad y a los aliados en la formulación de los proyectos.
- g. Como Institución de Educación Superior, se espera que las actividades y proyectos de la Agenda Regional generen transformación social, pero también aporten a la calidad académica de los programas. Para esto, siempre se debe diligenciar la Matriz de Aportes a la Calidad, la cual se explicará más adelante.
- h. Incluir dentro de la formulación de los proyectos, el levantamiento de una línea base que incluya las variables e indicadores sobre los cuales se pretenden generar cambios. Esta línea será útil en la determinación de resultados en el proceso de monitoreo y evaluación. Para la construcción de la línea base, el equipo local puede apoyarse en profesores y estudiantes de UNIMINUTO mediante la formulación de proyectos de investigación.

Una vez los equipos locales hayan logrado la financiación de proyectos, es necesario que tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. El equipo del proyecto debe tener siempre presentes los objetivos en el desarrollo de las actividades. Durante el trabajo en campo puede suceder que se pierda una línea unificada de trabajo, por lo que mantener presentes los grandes objetivos es primordial para el éxito del proyecto.
- b. Se deben respetar los acuerdos establecidos en la fase de planeación tanto con la comunidad como con los aliados. Si bien en el transcurso y desarrollo de las actividades se puedan generar algunas modificaciones, es importante establecer estos ajustes dentro del marco de los acuerdos entre las partes, organizando y conservando la documentación y evidencia relevante.
- c. Cada proyecto debe tener su propio mecanismo de monitoreo y evaluación de resultados. El equipo del proyecto debe realizar un monitoreo constante de las actividades asegurándose que se cumplan las fechas establecidas y sobre todo, verificar que se están alcanzando los resultados previstos.
- d. Es importante que el equipo del proyecto esté constantemente informándose sobre el contexto y demás factores que puedan influir sobre el desarrollo de las actividades, esto con el propósito de prever alguna situación extraordinaria que pueda afectar el proyecto y, además, asegurar la capacidad de acción para disminuir las consecuencias que esta situación pueda acarrear a fases posteriores del proyecto.
- e. Darle prioridad a mantener un alto nivel de seguridad del equipo del proyecto cuando esté realizando las actividades en terreno.

## **Matrices de aportes a la calidad**

Las Agendas Regionales no solo contribuyen con el desarrollo integral sostenible de personas, comunidades y territorios, también buscan aportar a la calidad institucional tanto por medio

de la generación de productos de I+D+i+C como de la suma a los indicadores utilizados para la renovación de registros calificados y de la acreditación institucional y de programas.

Las matrices de calidad son tablas que relacionan, para cada proyecto:

- Programas académicos participantes y los indicadores de calidad que se mejoran por la participación de sus estudiantes y profesores en el proyecto.
- Grupos y semilleros de investigación y los productos de I+D+i+C a generar en el proyecto.

Las matrices de calidad las deben construir los equipos de coordinación de la Agenda Regional a partir de la información que entreguen los equipos locales que participan en los proyectos.

### **Resultado esperado de este paso**

- Documento con la estructura de secuencia de programas y proyectos con los que se buscan alcanzar los cambios de corto, mediano y largo plazo definidos en la teoría del cambio.
- Documento de relación en el que se evidencia cómo las actividades y proyectos que se desarrollan en las Agendas Regionales les suman a los indicadores de calidad de los programas académicos y de la institución, por factor y característica.
- Fichas de proyectos para presentar a posibles financiadores.
- Proyectos financiados con recursos de UNIMINUTO y de financiadores externos (Nacionales e internacionales).
- Informes técnicos y financieros de la gestión de los proyectos ejecutados o en proceso de ejecución.

## **3.9 Monitorear y evaluar los resultados**

Este paso se refiere al monitoreo y la evaluación de los resultados de la Agenda Regional, que vas mas allá de monitorear y evaluar cada una de las actividades y proyectos que se implementan.

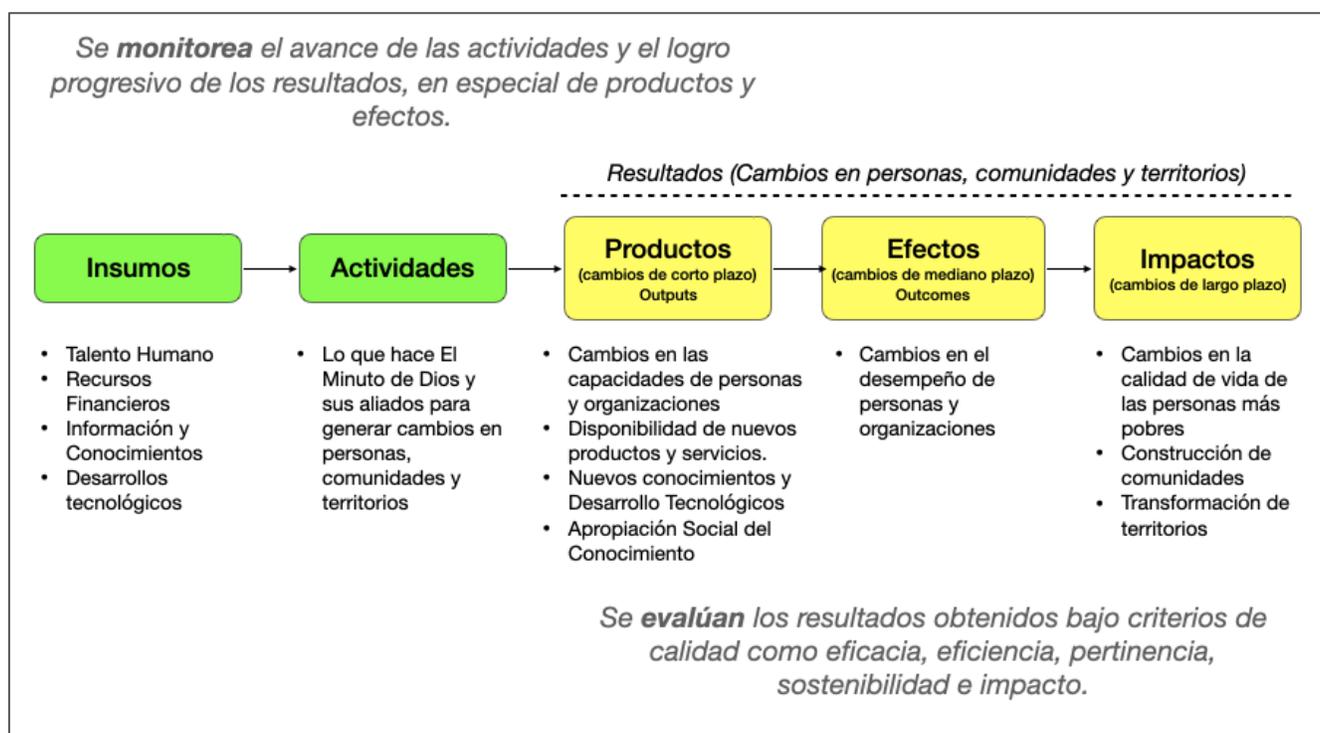
El Sistema de I+D+i+C de UNIMINUTO establece dos tipos de indicadores de desempeño (UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021):

**Indicadores de operación:** dan cuenta de la generación de los productos del sistema y de las actividades de las funciones de apoyo. Se miden dentro del sistema en cada uno de los subsistemas. Se establecen principalmente con base en: i) los indicadores definidos para el registro calificado de programas y la acreditación de alta calidad de

programa e institucional; y ii) los indicadores establecidos por MINCIENCIAS para la producción de los grupos de investigación.

**Indicadores de impacto:** dan cuenta de los cambios o transformaciones sociales que generan los productos del sistema. Se enfocan a medirle cumplimiento de la misión del Sistema de I+D+i+C.

En una Agenda Regional de I+D+i+C, se utilizan indicadores de operación y de impacto para monitorear tanto el avance de actividades y proyectos, como de los resultados o cambios que se están logrando en personas, comunidades y territorios. De igual forma, estos indicadores se utilizan para la evaluación de los resultados obtenidos. La siguiente ilustración ubica el monitoreo y la evaluación en una cadena de resultados.



**Ilustración 4.** Monitoreo y evaluación en una cadena de resultados. Fuente: elaboración propia.

Lo más importante en una Agenda Regional de I+D+i+C es monitorear que los resultados o cambios propuestos se estén alcanzando con las actividades y proyectos que se implementan.

Al igual que cada actividad y proyecto en particular, para la Agenda Regional también se debería construir una línea de base de sus indicadores, tarea nada sencilla que debe adelantar su equipo de coordinación. El monitoreo y la evaluación periódica de la Agenda Regional debería permitir mejorar tanto la teoría de cambio establecida, como la definición de las actividades y proyectos a implementar.

De acuerdo con el Manual sobre la Gestión Basada en Resultados (UNICEF, 2017), resulta indispensable que exista en el equipo de coordinación de la Agenda Regional una persona que sea la responsable de hacer el monitoreo y evaluación de la teoría del cambio. Sus principales funciones son:

- a. Recopilar datos sobre los indicadores de operación y de impacto. Esta recolección de datos puede hacerse de manera mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual según considere pertinente.
- b. Generar reportes sobre los avances de las actividades y proyectos.
- c. Identificar si surgieron cambios en personas, comunidades y territorio mediante una comparación de la medición de los indicadores frente la línea base elaborada. Si se generaron cambios, es necesario establecer si hay o no relación con las actividades y proyectos implementados y, además, si los cambios generados cumplen o no las expectativas propuestas.

Para obtener información más detallada sobre el componente de monitoreo y evaluación puede consultar (UNICEF, 2017)

El equipo de coordinación de la Agenda Regional debe considerar la posibilidad de construir lecciones aprendidas a partir de la experiencia desarrollada con la Agenda Regional. Sin embargo, este tema y en general todos los aspectos relacionados a la gestión del conocimiento sobre las Agendas Regionales de I+D+i+C, se salen del alcance de este documento técnico.

#### **Resultado esperado de este paso.**

- Documento con indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten medir el impacto de las Agendas Regionales, línea de base y mecanismos de recolección de datos.
- Informes de monitoreo y evaluación sobre los cambios propuestos en la Agenda Regional.
- Carpeta con evidencias que soportan o dan cuenta de los aportes a la calidad, de acuerdo con los definidos en las Matrices de Aportes de la Calidad.

### **3.10 Actualizar la Agenda Regional**

Durante un periodo académico o un año, se definieron e implementaron una serie de actividades y proyectos propuestos por los equipos locales. Su desarrollo y la información obtenida por medio del monitoreo y la evaluación generan al final insumos para modificar la Agenda Regional, tanto en su teoría del cambio como en la propuesta de proyectos a realizar. El avance de los proyectos con las comunidades habrá permitido un mayor proceso de enlace comunitario facilitando conseguir más y mejor información primaria del territorio. La cercanía

y la generación de confianza con las comunidades permitirá que estas comiencen a tener mayor incidencia sobre la definición de la cadena de resultados de la Agenda Regional.

En esta misma dinámica, cada periodo académico tendrá un nuevo ciclo de articulación de equipos locales a la Agenda Regional. Unos que ya venían trabajando irán consolidando sus proyectos, otros decidirán no continuar y seguramente otros más se vincularán por primera vez.

Todos los cambios que se vayan realizando en la Agenda Regional se deben documentar y nuevamente visibilizar entre la comunidad educativa y los aliados.

Cada semestre los equipos de coordinación son responsables de actualizar toda la información relacionada con las Agendas Regionales. Esto implica actualizar los datos de los equipos locales y Unidades en las Sedes participantes, estado de las actividades y proyectos, estado de avance o progreso de los indicadores de operación e impacto, entre otros.

El Parque Científico de Innovación Social dispone de una página web (<https://agendasregionales.uniminuto.edu>) que sirve como un medio para la visibilización de las Agendas Regionales. En esta se alojan las teorías de cambio, los equipos locales participantes y los informes de avance. Es responsabilidad del líder de cada Agenda mantener actualizados los contenidos para facilitar la vinculación de los equipos locales y la rendición de cuentas tanto a UNIMINUTO como a las comunidades y los aliados. Es necesario privilegiar espacios de socialización, puesta en común y visibilización de las acciones con el objetivo de hacerlas replicables en contextos similares.

### **Resultado esperado de este paso.**

- Información actualizada de los actores involucrados en las Agendas Regionales.
- Información actualizada del estado de actividades y proyectos asociados a las Agendas Regionales.
- Información actualizada de los contenidos en la web de Agendas Regionales.
- Programación de espacios para la socialización de las Agendas Regionales y sus avances en cada una de las sedes.

## 4. Bibliografía

- De Sebastian, L. (1999). *Análisis de Involucrados*. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Análisis-de-los-involucrados.pdf>
- Pacheco, J. F., & Archila, S. (23 de Abril de 2020). *Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales desde los principios generales de El Minuto de Dios*. Bogotá, Colombia: UNIMINUTO. Obtenido de <http://agendasregionales.uniminuto.edu>.
- UNICEF. (2017). *Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez*. Nueva York.
- Mineducación. (19 de Noviembre de 2020). *Resolución No. 21795*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-402045\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-402045_pdf.pdf)
- P. J., R. S., & G. S. (Marzo de 2021). *Ruta de Innovación Social. Paso a paso para desarrollar innovaciones sociales*. Bogotá, Colombia. Obtenido de UNIMINUTO.
- Minciencias. (8 de Marzo de 2021). *Resolución 0643 de 2021*. Obtenido de Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación: [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/resolucion\\_0643-2021.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/resolucion_0643-2021.pdf)
- UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2021). *Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística y Cultural de UNIMINUTO*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12079>
- 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*. Obtenido de (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2019)
- Agencia de Renovación del Territorio. (Enero de 2022). *Pilares PDET*. Obtenido de Agencia de Renovación del Territorio: [https://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial\\_PDET/](https://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial_PDET/)
- Stein, & Valters. (2012). *Understanding Theory of change in International Development*. London.
- Weiss, C. (1997). *Theory-based evaluation: Past, present, and future*. *New Directions for Evaluation*.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2022, 1 febrero). *Agendas Regionales UNIMINUTO*. Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://agendasregionales.uniminuto.edu/>