



CICLO DE INFORMACIÓN



EL USO DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIA EN EL PROGRAMA LAZOS DE AGUA DE FUNDACIÓN FEMSA

Jacqueline Butcher - José Manuel Malvido

Agradecimientos

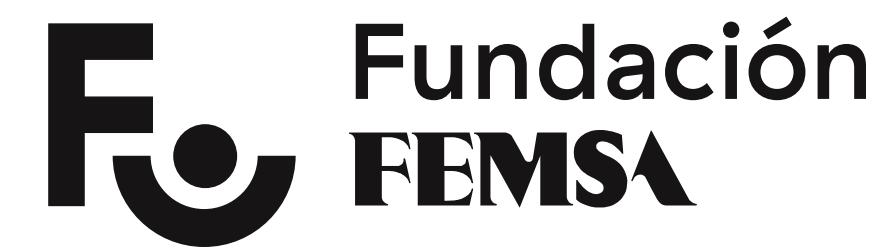
Este caso fue desarrollado por el equipo del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil A. C. (CIESC), en el contexto del proyecto Rutas para fortalecer, y forma parte de una investigación sobre el fortalecimiento del uso de información y evidencia.

Contó con el financiamiento de Citibanamex, Corporativa de Fundaciones, Fundación FEMSA, Nacional Monte de Piedad y Fundación Quiera y estuvo desarrollado por Jacqueline Butcher y José Manuel Malvido, que contaron con el apoyo de Rodrigo Villar, Gemma Puig y Mariana Cházaro.

Asimismo, agradecemos las valiosas contribuciones del equipo de Lazos de Agua y el tiempo y conocimientos compartidos por Ana Laura Elizondo y Carlos Alberto Hurtado (Fundación FEMSA, México), Ernenek Durán (One Drop Foundation, Canadá), Carla Torreani y Sheila Torres (Fundación Moises Bertoni, Paraguay) y Martha Espinosa (Fundación Plan, Colombia).



El Banco Nacional de México



Nacional Monte de Piedad.



Introducción

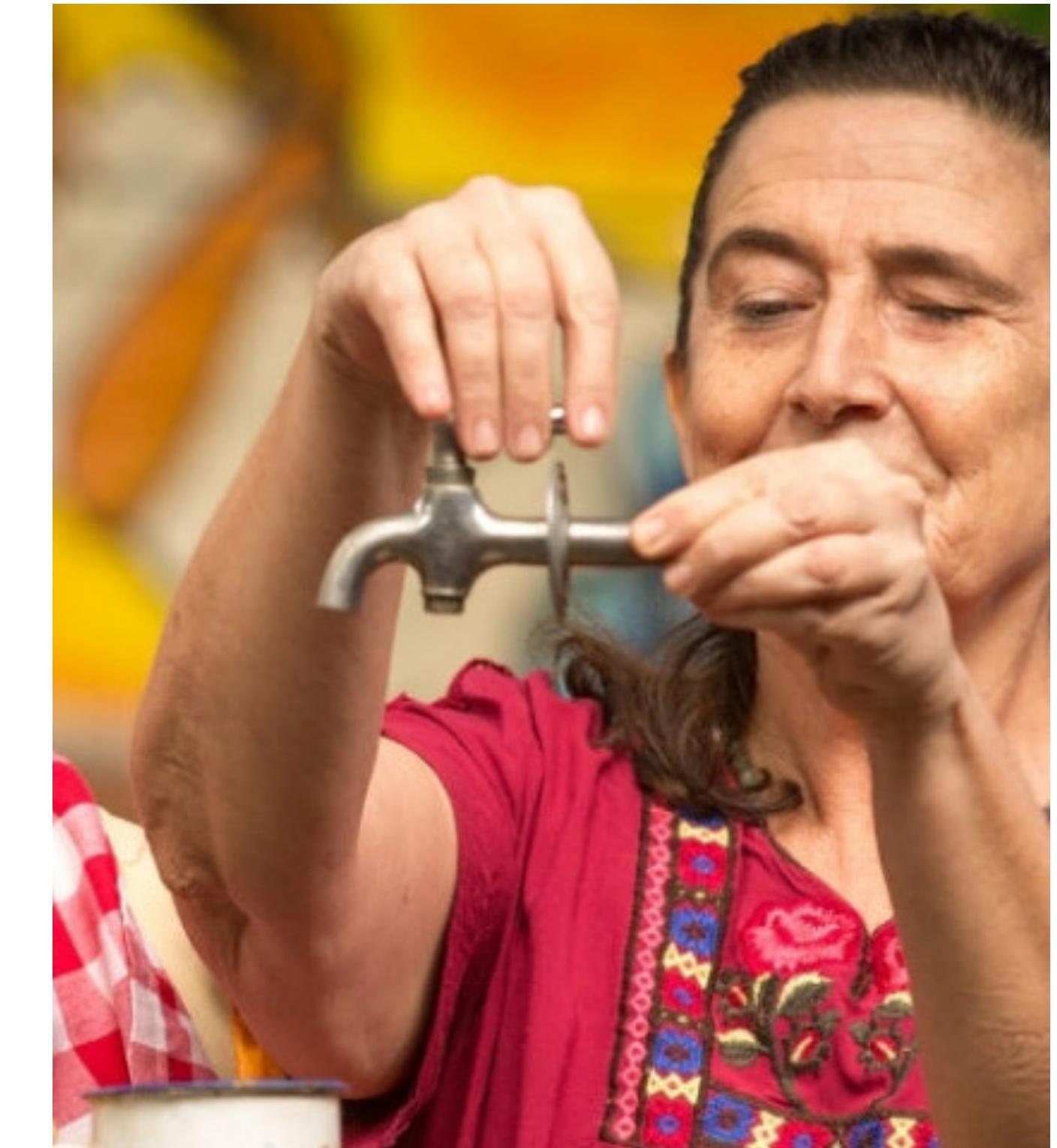
Lazos de Agua (LDA) es una iniciativa multiactor cuyo fortalecimiento en el uso de información y evidencia al interior de su cadena de valor significó mejoras en la sostenibilidad de intervenciones dirigidas a proveer acceso a agua limpia, segura y asequible en cinco países de América Latina.

La iniciativa, financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), The Coca-Cola Foundation, Fundación FEMSA y Fundación One Drop, convocó a distintas organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Paraguay, a replicar un modelo de intervención desde la base del conocimiento local, y las capacidades instaladas, tanto de gestión de proyectos, como de trabajo social. A partir de diagnósticos aplicados, así como de ejercicios de monitoreo, evaluación y aprendizaje, la iniciativa logró, en un periodo de seis años (2016-2022), la transferencia y ejecución del Modelo ABC para la Sostenibilidad en entornos heterogéneos, con actores diversos y desafíos organizacionales complejos.

Este caso tiene el objetivo de presentar una descripción del fortalecimiento en el uso de información y evidencia entre las

organizaciones participantes de la iniciativa, en términos de los aprendizajes y retos que implicó la experiencia. De forma particular, y a lo largo de todo el caso, el estudio presenta la forma en que el uso de información y evidencia contribuyó a la transferencia y ejecución del Modelo ABC para la Sostenibilidad de LDA, que logró mejorar el acceso de más de 200 mil personas al agua potable de forma sostenible.

Asimismo, el caso plantea el uso de información y evidencia como un mecanismo de fortalecimiento que genera confianza entre actores diversos, que requieren coordinación y eficacia para lograr objetivos asumidos en el marco de un esfuerzo de inversión social de escala regional.



Fundación One Drop, 2024, *Nuestro Modelo*

El caso está dividido en cuatro apartados. El primero presenta los antecedentes del programa LDA, desde la mirada de la necesidad identificada por Fundación FEMSA, y el potencial de solución que ofreció la transferencia del Modelo ABC para la Sostenibilidad y el Cambio de Comportamiento, desarrollado por One Drop Foundation, a distintos socios ejecutores en cinco países de América Latina.

Posteriormente, el segundo apartado presenta la forma en que la iniciativa aplicó el uso de información y evidencia, en términos de estrategias aplicadas al diagnóstico local, transferencia, ejecución y monitoreo del Modelo ABC. El tercero analiza las estrategias aplicadas en su conjunto, desde su contribución al fortalecimiento de LDA y su capacidad para generar resultados. Por último, el cuarto apartado presenta las lecciones aprendidas del caso, a manera de conclusión.



Fundación One Drop, 2024, LDA

1. El Modelo ABC de One Drop Foundation: Una apuesta para lograr una inversión social sostenible

Fundación FEMSA suma una trayectoria de más de 15 años en el impulso de estrategias de inversión social enfocadas en mejorar el acceso a servicios de agua potable, saneamiento e higiene (ASH) en América Latina¹. En este camino, el uso de información para tomar decisiones basadas en evidencia ha sido clave para trazar las rutas de mejora continua de su estrategia. Fue así que, al identificar que las áreas de oportunidad de esfuerzos previos estaban determinadas por la sostenibilidad de las capacidades e infraestructura en las comunidades participantes, Fundación FEMSA definió colaborar con One Drop Foundation, como socio estratégico de implementación, y con

¹ En referencia al antecedente de la Fase 1 de LDA, cuando el programa era <https://fundacionfemsa.org/noticias/tres-anos-de-enlazar-a-comunidades-con-su-desarrollo/>

el BID, y Coca-Cola Foundation como socios fundadores, en el año 2016, con una inversión de 25 millones de dólares².

LDA inició su operación con la misión de *contribuir al empoderamiento de comunidades para mejorar de manera sostenible el acceso a agua, saneamiento y/o higiene (ASH)*. La colaboración entre Fundación FEMSA y One Drop Foundation significó una apuesta por el enfoque de intervención del Modelo ABC, pero también, implicó el fortalecimiento de la cultura del uso de información y evidencia en toda la cadena de valor involucrada con el proyecto.

El Modelo ABC refiere a una intervención basada en el cambio sistémico a partir de la implementación de tres componentes programáticos: acceso, comportamiento y capital (*Access, Behaviour, Capital*). Este modelo tiene el objetivo de promover la adopción de hábitos que favorecen el uso adecuado del agua y las prácticas de higiene, a partir de intervenciones basadas en el arte social – un instrumento de intervención innovador, frente a los enfoques tradicionales de trabajo social que regularmente emplean talleres formativos.

Cada componente del modelo considera intervenciones participativas, dirigidas a motivar cambios sostenidos en el comportamiento de las personas. Al asumir un enfoque teórico

y metodológico basado en el cambio, la implementación de este modelo requiere aplicar una estrategia robusta de monitoreo, evaluación y aprendizaje, lo que ubica al uso de información y evidencia al centro de la gestión de este modelo. Asimismo, el Modelo ABC requiere adaptarse al entorno de cada país en donde opera, lo que demanda también de la aplicación de diagnósticos previos, la definición de planes de ajuste progresivo basados en metas, y el realizar ejercicios de diálogo estratégico entre las partes involucradas.

Tabla 1: Modelo ABC de One Drop, Definiciones

Componente	Alcance
Acceso	Refiere a la construcción o rehabilitación de infraestructura de agua y/o saneamiento, y fortalecimiento de organizaciones comunitarias e instituciones para la prestación de servicios de agua, saneamiento e higiene.
Cambio de Comportamiento	Refiere a la movilización y empoderamiento de las comunidades a través de intervenciones del enfoque Arte Social para el Cambio de Comportamiento, para inspirar y activar la adopción de comportamientos clave y sostener su práctica.
Capital	Se refiere al fortalecimiento de la cadena de valor local de agua, saneamiento e higiene a través del acompañamiento a mipymes y la creación de soluciones flexibles de acceso a capital, adaptadas al contexto socioeconómico de las comunidades.

Fuente: Elaboración propia con información de Lazos de Agua, Conceptos básicos del Programa

1. El Modelo ABC de One Drop Foundation: Una apuesta para lograr una inversión social sostenible

1. El Modelo ABC de One Drop Foundation: Una apuesta para lograr una inversión social sostenible

Entre el año 2016 y 2022, LDA implementó el Modelo ABC en localidades de cinco países de América Latina (Méjico, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Paraguay) gracias a la colaboración con socios ejecutores, tanto de la sociedad civil como del gobierno, que a su vez convocaron a líderes locales y artistas. Las organizaciones que fueron seleccionadas para la ejecución del modelo en cada país no solo fueron financiadas para implementar, sino que fueron objeto de un proceso de transferencia de conocimientos con trascendencia particular en la forma de recolectar datos para reportar información y tomar decisiones basadas en evidencia.



Fundación One Drop / TerryHughes, 2024, San Pedro Community

Uno de los supuestos centrales que asume el Modelo ABC para la Sostenibilidad es que la mejora en el acceso a servicios ASH requiere la adopción de comportamientos por parte de las personas; es decir, que no basta con transmitir conocimientos a las comunidades a través de talleres didácticos o formativos, o de instalar etno-técnicas efectivas, si no se cuenta con la motivación, interés y hábitos propios de los individuos. Es por ello que One Drop Foundation aplica el enfoque de *Arte Social para el Cambio de Comportamiento* (SABC, por *Social Art Behaviour Change*), que, al involucrar a las personas en el desarrollo de productos artísticos, como canciones, obras de teatro y murales, genera experiencias que trascienden en el comportamiento y toma de decisiones esperadas por los objetivos del programa.

El Modelo ABC identifica como comportamientos deseados, o comportamientos meta, el pago de la tarifa del servicio de agua, y el lavado de manos con agua y jabón, antes de preparar alimentos, y antes y después de utilizar el baño. A partir del cambio en dichos comportamientos, el modelo plantea incidir en la disminución de la tasa de hospitalización por enfermedades gastrointestinales de origen hídrico, así como en la mejora de las instalaciones públicas de alcantarillado, y en el cuidado de instalaciones domésticas para el lavado de manos, además de otros resultados que serán presentados más adelante.

2. Estrategias aplicadas en Lazos de Agua para fortalecer el uso de información y evidencia

La ejecución de LDA requirió de un esfuerzo significativo por parte de One Drop Foundation, como socio estratégico de implementación, en el esfuerzo de lograr la adopción del Modelo ABC en las organizaciones locales, identificadas como Socios de Ejecución.

La adopción del Modelo ABC implicó valorar de forma cuidadosa el contexto de cada país en los ámbitos del modelo de trabajo y capacidades de gestión de los socios de ejecución, así como en las características de la población local en las comunidades participantes. El diagnóstico inicial fue de vital importancia, pues permitió identificar las estrategias más eficientes para cada país y favorecer así el logro de los resultados esperados por el programa.

El diagnóstico representó también una oportunidad de fortalecimiento para One Drop Foundation, particularmente en el ámbito relacionado con la identificación de artistas locales con

los que cada Socio de Ejecución colaboró para la aplicación del enfoque SABC. En una primera instancia, One Drop Foundation no identificó suficientes artistas locales, lo que motivó una reflexión compartida con los Socios de Ejecución sobre los criterios aplicados al mapeo y las estrategias utilizadas para identificarlos durante el diagnóstico. La comunicación y retroalimentación entre ambas partes facilitó cambios en la conducción del diagnóstico, que derivaron en la identificación de los artistas necesarios para implementar el Modelo ABC en los territorios determinados por el programa.

El ejemplo anterior sirve como introducción a la presentación de las estrategias que fortalecieron el uso de información y

Tabla 2: Socios de Ejecución

País	Socio de Ejecución
México	Living Water International
Guatemala	Water for People
Nicaragua	Wateraid
Colombia	Fundación PLAN Colombia
Paraguay	Fundación Moisés Bertoni

Fuente: *Elaboración propia*

2. Estrategias aplicadas en Lazos de Agua para fortalecer el uso de información y evidencia

evidencia en la cadena de valor de LDA. Es un ejemplo enriquecedor porque facilita comprender dos fenómenos relevantes, que fueron observados en la documentación de este estudio. El primero, es que en algunos casos, el fortalecimiento no ocurre en el marco de una estrategia dirigida a fortalecer, sino que puede presentarse en cualquier situación, siempre y cuando exista diálogo orientado al aprendizaje y retroalimentación. El segundo es que el fortalecimiento observado a lo largo de este estudio no se limitó a instancias o experiencias generadas desde One Drop

Foundation hacia los Socios de Ejecución, sino que también se manifestó de forma bidireccional, es decir, de arriba para abajo y viceversa.

A continuación, el estudio presenta y describe las estrategias que fueron aplicadas para fortalecer el uso de información y evidencia en la cadena de valor de LDA, enfatizando su relación con el aprendizaje y fortalecimiento de la cadena de valor del programa.



Fundación One Drop / Heidy Cabrera, 2015, Guatemala Field Visit

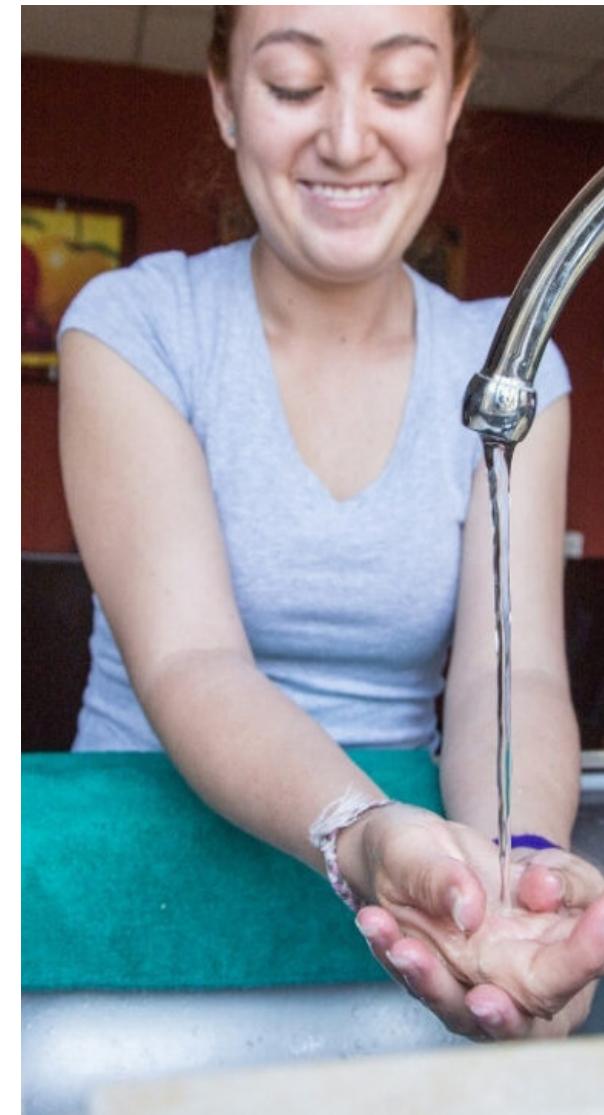
A) Asignación de un especialista de monitoreo, evaluación y aprendizaje.

One Drop Foundation definió que en los equipos de trabajo de cada Socio Ejecutor debía encontrarse una persona responsable de coordinar los esfuerzos del plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje del programa. Previa elección de estas organizaciones, One Drop validó que estas ya contaran con capacidades instaladas para asumir la responsabilidad

2. Estrategias aplicadas en Lazos de Agua para fortalecer el uso de información y evidencia

correspondiente, por lo que esta política no representó un costo adicional significativo para dichas organizaciones. Es importante aclarar que esta medida fue aplicada también para Fundación FEMSA y la misma One Drop Foundation, que de igual forma contaron con un especialista dedicado de forma exclusiva a la atención de procesos y actividades correspondientes.

La asignación de un especialista exclusivo para el programa fortaleció las capacidades para el uso de datos e información en la cadena de valor, en cuanto a que dichas personas fueron capacitadas en la metodología de monitoreo, evaluación y aprendizaje del Modelo ABC. Esta metodología destaca, tanto por el uso de tecnología para la recolección de información en campo, como para el procesamiento de datos cualitativos; también por aplicar herramientas de comunicación que facilitan tanto la presentación de reportes accesibles, como la generación de aprendizajes a partir de dinámicas de retroalimentación. Por lo anterior, la participación de los Socios de Ejecución en el programa trascendió en las capacidades



Fundación One Drop,
2024, LDA Nuestro Modelo

instaladas para aplicar metodologías de monitoreo, evaluación y aprendizaje innovadoras.

La asignación de este especialista en cada Socio de Ejecución no solamente fortaleció capacidades para el uso de información y datos en estas organizaciones, sino que fue una estrategia clave para obtener información sobre el avance de proceso de adopción del Modelo ABC, así como para recolectar, sistematizar, analizar y reportar toda la evidencia requerida para rendir cuentas sobre los logros del programa.

B) Instalación de un comité de monitoreo, evaluación y aprendizaje.

Lazos de Agua es un programa que involucra a diferentes actores, en distintos niveles de colaboración, lo cual implica un nivel de complejidad organizacional que requiere soluciones efectivas para agilizar su gestión. De manera particular, en el ámbito del monitoreo, evaluación y aprendizaje (*MEL*, por sus siglas en inglés: *Monitoring, Evaluation, and Learning*), y al tratarse de un área fundamental para la continuidad del programa, fue instalado un comité especializado en el seguimiento a los procesos y actividades correspondientes. El comité fue integrado por los especialistas de One Drop Foundation, Fundación FEMSA, y de cada Socio de Ejecución.

El comité desempeñó varias funciones, entre ellas: supervisión sobre la aplicación de procedimientos de evaluación interna, revisión de reportes de resultados, toma de decisiones colegiadas para mejorar al desempeño del programa, integración y formación de comunidades de práctica.

El comité fortaleció las capacidades de los actores del programa para usar información y evidencia al habilitar los espacios propicios para el intercambio de experiencias que

2. Estrategias aplicadas en Lazos de Agua para fortalecer el uso de información y evidencia



Fundación One Drop / Terry Hughes, 2024, Paraguari Community Workshop

ocurrían en el ámbito de cada Socio de Ejecución. Las comunidades de práctica facilitaron instancias a las organizaciones, tanto de diálogo como formativas, para aprender a mejorar sus procesos, analizar evidencia para tomar decisiones y solucionar retos de gestión de manera conjunta. Adicionalmente, estos espacios contribuyeron a la generación de una dinámica de trabajo basada en la co-construcción, lo que facilitó el posicionamiento de One Drop Foundation como un Socio de Implementación accesible y cercano a las necesidades de los Socios de Ejecución – un aspecto fundamental para lograr el objetivo de transferir el Modelo ABC en cada país y contribuir de esa forma a la sostenibilidad de los resultados esperados por el proyecto.

C) Aplicación de evaluaciones periódicas.

El programa contó con una estructura de monitoreo y evaluación robusta, que consistió en un levantamiento de línea de base inicial, una evaluación intermedia, una evaluación final, y adicionalmente, una evaluación externa. Cada uno de estos ejercicios llevó consigo la definición de espacios formativos para asegurar el entendimiento sobre los instrumentos de recolección de información en campo, el diseño de planes operativos para coordinar las actividades de campo, la discusión periódica de reportes de resultados para identificar

2. Estrategias aplicadas en Lazos de Agua para fortalecer el uso de información y evidencia

áreas de oportunidad y la toma de decisiones basada en evidencia para realizar ajustes en la gestión del programa.

En ese sentido, la aplicación de evaluaciones periódicas no solamente cumplió el fin de generar las diferentes fotografías de los resultados del programa a lo largo del tiempo, para analizar su nivel de avance, sino que sirvió al fin de aplicar todas las herramientas que tenían a su alcance One Drop Foundation y los Socios de Ejecución, para el uso de información y evidencia. El uso continuo de estas herramientas fortaleció las capacidades de las organizaciones participantes en el programa, que, por medio de la práctica, consolidaron de forma progresiva el entendimiento sobre la gestión del Modelo ABC.

De forma complementaria, los procesos motivados por estas evaluaciones periódicas contribuyeron a incrementar la confianza entre las partes involucradas, mejorando la comunicación sobre el proceso de aprendizaje en el que estuvieron involucradas.

D) Aplicación de criterios y medidas flexibles.

Derivado de la aplicación de evaluaciones periódicas, y de su seguimiento al interior del comité de monitoreo, evaluación y aprendizaje, las organizaciones participantes generaron las instancias para tomar decisiones orientadas a la mejora continua del programa. Decisiones como el replanteamiento de metas,

la asignación de presupuesto a determinadas estrategias operativas, o la ejecución de estrategias emergentes para agilizar el cumplimiento de metas, todas fueron tomadas considerando la evidencia recolectada en campo, y fueron apoyadas de criterios y medidas flexibles. En circunstancias en las que los reportes de monitoreo y evaluación indicaban que era necesario hacer ajustes importantes en la gestión del programa, fueron aplicadas medidas flexibles para que los cambios tuvieran la menor disrupción posible entre los Socios de Ejecución.



Fundación One Drop, 2024, *LDA Nuestro Modelo*

ciación. Al tratarse de una iniciativa financiada por el sector privado, la gestión presupuestal del programa tuvo la flexibilidad necesaria para facilitar el ejercicio de los recursos en los períodos de tiempo propicios para la dinámica de adopción del Modelo ABC en los Socios de Ejecución.

3. Resultados del Fortalecimiento de Lazos de Agua a partir de las estrategias aplicadas al uso de información y evidencia

Las cuatro estrategias que presentó el apartado anterior integran un conjunto de actividades que, en suma, fueron clave para lograr la transferencia del Modelo ABC para la Sostenibilidad en los Socios de Ejecución. Es importante reiterar la dependencia entre esta transferencia y el logro de los resultados esperados por el programa, ya que estos están basados en el cambio de comportamiento, y requieren de la aplicación de la metodología que utiliza el modelo. Adicionalmente, la transferencia del modelo garantizó un margen de sostenibilidad en los mismos, cumpliendo así una de las expectativas más importantes de Fundación FEMSA, en cuanto al propósito de su colaboración con One Drop Foundation.

Las estrategias mencionadas fueron integradas al estudio por su relación con el uso de información y evidencia, pero

también por la forma en que generaron los aprendizajes y las experiencias que contribuyeron a lograr la transferencia del Modelo ABC. Desde el logro de ese resultado, identificamos los siguientes productos del fortalecimiento.

3.1 Instalación de capacidades en los Socios de Ejecución para implementar el Modelo ABC

Como previamente fue mencionado, las capacidades instaladas permitieron: realizar diagnósticos a nivel sistémico; recolectar información en campo y procesarla a partir del uso de tecnología; comunicar resultados de forma accesible y económica; colaborar en comunidades de práctica y aprendizaje basado en datos y tomar decisiones de gestión empleando criterios flexibles. Todo lo anterior, de forma periódica en al menos tres momentos definidos por el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, que fueron: evaluación inicial, intermedia y final. Estas capacidades no se diluyen con el tiempo en las organizaciones fortalecidas, sino que serán la plataforma para la continuidad del programa durante una segunda fase —actualmente en proceso de lanzamiento— y también, enriquecen la capacidad de gestión de proyectos en los Socios de Ejecución.

3.2 Difusión del enfoque Arte Social para el Cambio de Comportamiento

La adopción del Modelo ABC para la sostenibilidad en los Socios de Ejecución implica también dar visibilidad a la metodología que lo hace posible. El arte social para cambio de comportamiento es un enfoque innovador y disruptivo, cuya difusión en América Latina tiene el potencial de movilizar los paradigmas que determinan la lógica del trabajo social de decenas de iniciativas impulsadas, tanto por Organizaciones de la Sociedad Civil, como por organizaciones gubernamentales y fundaciones empresariales. La difusión de esta metodología fortalece a la cadena de valor de LDA, porque aumenta su reconocimiento, atrayendo a nuevos posibles inversionistas, tanto públicos como privados, que contribuyan a escalar el alcance del programa. No obstante, la difusión de este enfoque solo puede tener éxito si está acompañada por información y evidencia que comunique su potencial de impacto, de tal forma que pueda movilizar a otros grupos de interés hacia esta forma de realizar intervenciones sociales en la región. El uso de información y evidencia demostrado en las estrategias presentadas anteriormente impulsa la difusión de esta metodología, no solamente entre los Socios de Ejecución del programa, sino que también



Fundación One Drop / Terry Hughes, 2024, SABC Presentation

entre las organizaciones del Tercer Sector y aquellas organizaciones gubernamentales interesadas, o relacionadas con el programa³.

³ Lazos de Agua colaboró también con actores institucionales del sector de agua, saneamiento e higiene, de forma particular con las Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento de Guatemala, organismos operadores municipales de Guanajuato, México; Asociaciones de Juntas de Saneamiento en Paraguay; y con

3.3 Mejora del acceso a servicios de agua, saneamiento e higiene a más de 200 mil habitantes de comunidades rurales en América Latina

El logro de este resultado enmarca la culminación de la primera fase del programa LDA, en la temporalidad de implementación comprendida entre el año 2016 al 2022. Este resultado se considera producto del fortalecimiento de la cadena de valor de LDA en el uso de información y evidencia, por estar originado en la adopción del Modelo ABC para la Sostenibilidad en los Socios de Ejecución. El resultado indicado no es el único que reporta LDA, ya que este es un producto de un conjunto de resultados, entre los que destacan:

- 33% de las personas participantes del programa reportan aumentar la práctica de lavado de manos con agua y jabón;
- 36% de aumento en el pago adecuado de la tarifa del servicio de agua;
- 13.3% de aumento en el tratamiento del agua para beber en el hogar;
- 16% de aumento en el almacenamiento seguro en casa del agua para beber.

3.4 Definición del alcance de la fase 2 del programa LDA

Durante la segunda mitad del año 2023, la iniciativa LDA anunció el lanzamiento de la segunda fase del programa, considerando ajustes importantes en su ejecución, entre ellas: la continuidad y amplificación del programa en Colombia, México y Paraguay; la integración de Ecuador¹; el fortalecimiento del componente C del programa, que está enfocado en mejorar el acceso de las comunidades a un mercado de bienes y servicios que ofrezca soluciones a las necesidades de agua, saneamiento e higiene; y el aumento en la cobertura para incrementar el impacto del programa de 200 mil personas, a un millón. La información y evidencia generada por las estrategias presentadas en el apartado anterior fueron clave para definir la ruta de escalamiento del programa durante la segunda fase. De forma particular, la aplicación de evaluaciones periódicas, así como la revisión de

¹ En el caso de Guatemala, el programa finalizó su operación en el año 2021, con resultados satisfactorios, habiendo logrado la cobertura total en servicios de agua y saneamiento del municipio de San Antonio Ilotenango; mientras que en Nicaragua, la operación del programa fue cancelada en el año 2022, a partir de que el gobierno local retiró al Socio de Ejecución la licencia de operación – importante reconocer que las condiciones políticas y de gobierno en Nicaragua obstaculizan el trabajo de las OSC.

los resultados del programa, tanto en el comité MEL, como en las comunidades de práctica, generaron el consenso necesario para reconocer las áreas de oportunidad en la implementación de la fase 1, que serán el punto de partida para la continuidad del programa durante la segunda fase:

- Mejorar las capacidades de diagnóstico para identificar líderes de cambio con experiencia en la provisión de productos y servicios ASH relacionados con el componente C del programa, y vincularlos con los procesos de los componentes A y B, desde el inicio de la ejecución.
- Escalar los esfuerzos dirigidos al logro de las metas relativas al Componente C, a partir de la formación de comunidades de práctica, asignación de un oficial responsable del componente en cada Socio de Ejecución y la aplicación de las lecciones aprendidas durante la fase 1 del programa.



Fundación One Drop / Terry Hughes, 2024, Machincuepa Social Arts

- Integrar la perspectiva de género en la aplicación del enfoque Arte Social para el Cambio de Comportamiento.
- Mejorar la integración entre los tres componentes del Modelo ABC.

4. Lecciones aprendidas

La ejecución de la fase 1 de LDA tuvo una duración de 6 años. Durante ese periodo, One Drop Foundation acompañó el proceso de transferencia del Modelo ABC en los Socios de Ejecución, a partir de estrategias basadas en el uso de información y evidencia; de manera simultánea, los Socios de Ejecución implementaron los tres componentes del modelo, logrando mejorar el acceso a servicios de agua, saneamiento e higiene de más de 200 mil personas. Si bien el resultado traduce la efectividad de las estrategias aplicadas, el fortalecimiento en el uso de información y evidencia tiene mayor claridad desde la perspectiva de los aprendizajes que experimentaron las organizaciones participantes del proceso de transferencia, que contribuyó a generar el impacto de programa. Estos aprendizajes son los siguientes:

- **Aplicar criterios de valor local a los ejercicios de diagnóstico y/o mapeo de actores.**

Lazos de Agua mejoró los resultados del mapeo de líderes comunitarios y artistas locales al integrar criterios de búsqueda proporcionados por los Socios de Ejecución. Esta colaboración,

basada en el diálogo e intercambio de información, también mejoró las condiciones para la implementación de las intervenciones de arte social para el cambio de comportamiento, pues acercó a las comunidades con sus líderes, contribuyendo así a la generación de vínculos significativos, propicios para el aprendizaje que requiere este enfoque de trabajo.

- **Centralizar las responsabilidades de los procedimientos de monitoreo, evaluación y aprendizaje en una posición desde la organización o del individuo.**

Lazos de Agua implementó un sistema robusto de monitoreo, evaluación y aprendizaje, pues no solo fue indispensable rendir cuentas del impacto de la inversión social realizada, sino que se debía gestionar la transferencia del Modelo ABC para la Sostenibilidad a los Socios de Ejecución con apoyo de información y evidencia. El control sobre estos procedimientos fortaleció las capacidades de la iniciativa, al concentrar la agenda de monitoreo, evaluación y aprendizaje en personas y áreas responsables únicamente de ese ámbito. Esta medida fue aplicada tanto para los Socios de Ejecución, como para One Drop Foundation y Fundación FEMSA, quienes también contaron con un especialista con capacidad de acompañar estos procesos.



Fundación One Drop / Heidy Cabrera, 2024, *Guatemala Kids Playing*

- **Reportar resultados de forma accesible.**

Lazos de Agua fortaleció capacidades para el uso de información y evidencia de los Socios de Ejecución al integrar a la metodología de trabajo la aplicación de criterios y herramientas para favorecer la comunicación y el reporteo eficiente de resultados. Las organizaciones participantes del proyecto aprendieron a interpretar información con agilidad, a partir de la sistematización de información recolectada en campo

El Comité de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL), integrado por los especialistas en el área, tanto por parte de los Socios de Ejecución, como por One Drop Foundation y Fundación FEMSA, favoreció el intercambio de información y la discusión en torno a la interpretación de los resultados. Al tener una sola metodología para los cinco Socios de Ejecución, la necesidad de homologar términos de referencia fue constante, y esto favoreció un aprendizaje basado en la pluralidad de

con técnicas de investigación cualitativa, y reportada con el uso de tableros de información y gráficas.

- **Habilitar espacios organizacionales para el análisis colectivo de resultados.**

escenarios. Esta práctica fortaleció la capacidad para consolidar información y generar aprendizajes comunes, a partir de consensos basados en revisiones plurales.

- **Habilitar espacios organizacionales para tomar decisiones basadas en evidencia.**

Además de analizar de forma colectiva la información y evidencia recolectada, el Comité MEL fue un espacio para la toma de decisiones basada en evidencia, pero esta práctica no fue exclusiva de este comité. También a nivel estratégico, en el Comité de Gobernanza (Steering Committee) fueron tomadas decisiones a partir de la información reportada por cada Socio de Ejecución, así como al interior de estas mismas organizaciones. Para ello fue fundamental que la información de los reportes de resultados fuera accesible y estuviera previamente sistematizada para plantear alternativas claras entre las que se pudieran tomar decisiones de gestión.

- **Aplicar instrumentos de diagnóstico, monitoreo y evaluación de forma periódica.**

Lazos de Agua aplicó las estrategias de uso y gestión de datos de forma periódica, asumiendo de forma asertiva que las condiciones en los contextos que enmarcaron a cada comunidad

participante del programa experimentarían cambios en el tiempo. La aplicación de estrategias de monitoreo y evaluación armonizan las dinámicas de aprendizaje, propiciando una cultura organizacional en equilibrio con los cambios del entorno. Adicionalmente, la aplicación iterativa de estas estrategias favoreció la apropiación de los instrumentos de monitoreo y evaluación en los Socios de Ejecución, un hito fundamental para el fortalecimiento del programa.

- **Gestionar el cambio con ajustes progresivos y/o flexibles.**

El uso de evidencia e información en la toma de decisiones está asociado de forma directa al cambio. Sin embargo, debe considerarse que los cambios pueden generar tensión e incluso rompimientos que terminen por perjudicar los rendimientos de una inversión social. Las decisiones orientadas por información y evidencia deben ser dirigidas por criterios comprensivos, que originados en el diálogo entre los actores involucrados, conduzcan el cambio de manera progresiva y flexible.



Fundación One Drop /
Terry Hughes, 2024, SABC
Presentation

5. Conclusiones

Lazos de Agua es un programa con una complejidad en, al menos, cuatro dimensiones: la primera está relacionada con el desafío de mejorar el acceso a servicios de agua, saneamiento e higiene en comunidades rurales; la segunda implica el reto de lograr que esta mejora sea sostenible, con los mayores rendimientos sociales posibles a lo largo del tiempo; una tercera dimensión se ubica en el alcance territorial y cultural que, al asumir una lógica casi continental, entre norte, centro y sur de América, no puede ser ejecutado por un solo actor – situación que conduce a una cuarta dimensión de complejidad: la coordinación que requiere el que todos los actores involucrados logren homologar criterios de diseño, ejecución y evaluación. Esta última dimensión es central, pues favorece que el programa consolide una lógica de intervención coherente frente al problema que plantea solucionar, robusta en la metodología dirigida a ofrecer soluciones sostenibles a este problema, y flexible en su capacidad para adaptarse a entornos territoriales y culturales diversos.

La solución que ofreció Fundación FEMSA a la necesidad de homologar diseño, ejecución y evaluación de una intervención

que ofrezca resultados sostenibles a la mejora del acceso a servicios WASH, fue la vinculación con One Drop Foundation como Socio Estratégico de Implementación del programa LDA. Este actor fue central para el fortalecimiento del programa LDA, al ofrecer un modelo de trabajo basado en el arte social para lograr el cambio de comportamiento en las comunidades – el Modelo ABC para la Sostenibilidad. Sin embargo, en un principio, fue necesario generar las condiciones para que los Socios de Ejecución de cada país pudieran adoptar este modelo y gestionarlo de forma asertiva. Este estudio presenta las estrategias que favorecieron la adopción de este modelo, y ofrece un análisis sobre



la manera particular en que el uso de información y evidencia contribuyó al fortalecimiento del programa.

El uso de información y evidencia fue central para el fortalecimiento de LDA porque ofreció a todas las partes involucradas las instancias e instrumentos para construir confianza en torno a una propuesta con un alto nivel de complejidad técnica y organizacional. Seis años después de la introducción del Modelo ABC en la región, y de frente al lanzamiento de la fase 2 del programa, el arte social para lograr cambios de comportamiento, como metodología de intervención, es un paradigma aceptado por decenas de actores organizacionales, tanto de la sociedad civil, como del sector privado y gubernamental de cinco países en América Latina. El establecimiento de este nuevo paradigma no solo fortalece a Lazos de Agua como una de las iniciativas de inversión social más importantes en la trayectoria de Fundación FEMSA, sino que trasciende en el entendimiento de los actores que, a nivel intersectorial, colaboran en la región para ofrecer soluciones sostenibles a problemas públicos como la equidad de género, el fortalecimiento del tejido social y la participación ciudadana. Es por ello que toda iniciativa que plantee solucionar un problema público de forma sostenible a partir de un modelo debe aplicar estrategias basadas en el uso de información y evidencia, pues estas construyen la confianza necesaria para brindar validez y factibilidad frente a la complejidad.



6. Referencias

- Fundación FEMSA. (2023). *Tras el éxito de su fase I, el Programa Lazos de Agua lanza fase II: Un sueño que se convertirá en realidad para más de 1 millón de personas en Latinoamérica y el Caribe a través del acceso sostenible a los servicios de agua potable, saneamiento e higiene*. Ciudad de México. Fundación FEMSA. 8 de noviembre de 2023. Disponible en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/tras-el-exito-de-su-fase-i-el-programa-lazos-de-agua-lanza-la-fase-ii-un-sueno-que-se-convertira-en-realidad-para-mas-de-1-millon-de-personas-en-latinoamerica-y-el-caribe-a-traves-del-acceso-sosteni/>
- Fundación FEMSA. (2022). *Comunicado de Prensa: Más de 450 comunidades latinoamericanas cumplen sueño con inversión multisectorial: tener agua potable de forma sostenible*. Ciudad de México. Fundación FEMSA. 1 de diciembre de 2022. Disponible en: <https://www.femsa.com/wp-content/uploads/2022/12/Lazos-de-Agua-agua-potable-de-forma-sostenible.pdf>
- Fundación FEMSA. (2017). *El programa Lazos de Agua Ofrecerá Acceso a Agua Potable y otros Recursos a más de 200.000 Personas en América Latina*. Ciudad de México. Fundación FEMSA. 3 de marzo de 2017. Disponible en: https://femsa-foundation.org/wp-content/uploads/2017/03/Lanzamiento-de-Lazos-de-Agua_03-03-2017.pdf

- Fundación FEMSA. (2017b). *Tres años de enlazas a comunidades con su desarrollo*. Ciudad de México. Fundación FEMSA, Comunicación, Sala de Prensa y Noticias. 21 de marzo de 2017. Disponible en: <https://fundacionfemsa.org/noticias/tres-anos-de-enlazar-a-comunidades-con-su-desarrollo/>
- Lazos de Agua. (2022). *Conceptos básicos del Programa*. Lazos de Agua. Disponible en: <https://lazosdeagua.org/wp-content/uploads/2022/04/Conceptos-básicos-del-Programa.pdf>