



EL FORTALECIMIENTO DEL USO DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIA

Rodrigo Villar
Gemma Puig
Mariana Cházaro



Agradecimientos

Este documento 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. Estuvo liderado por Rodrigo Villar y Gemma Puig contando con el apoyo de Jacqueline Butcher, José Manuel Malvido y Mariana Cházaro.

Agradecemos inmensamente el financiamiento de Citibanamex, Corporativa de Fundaciones, Fundación FEMSA, Nacional Monte de Piedad y Fundación Quiera.

Asimismo, agradecemos las valiosas contribuciones de los equipos del Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC), Comunalía, Fundación Lazos de Agua y Fundación Quiera, sin los cuales el desarrollo y los hallazgos de esta investigación no hubieran sido posibles.



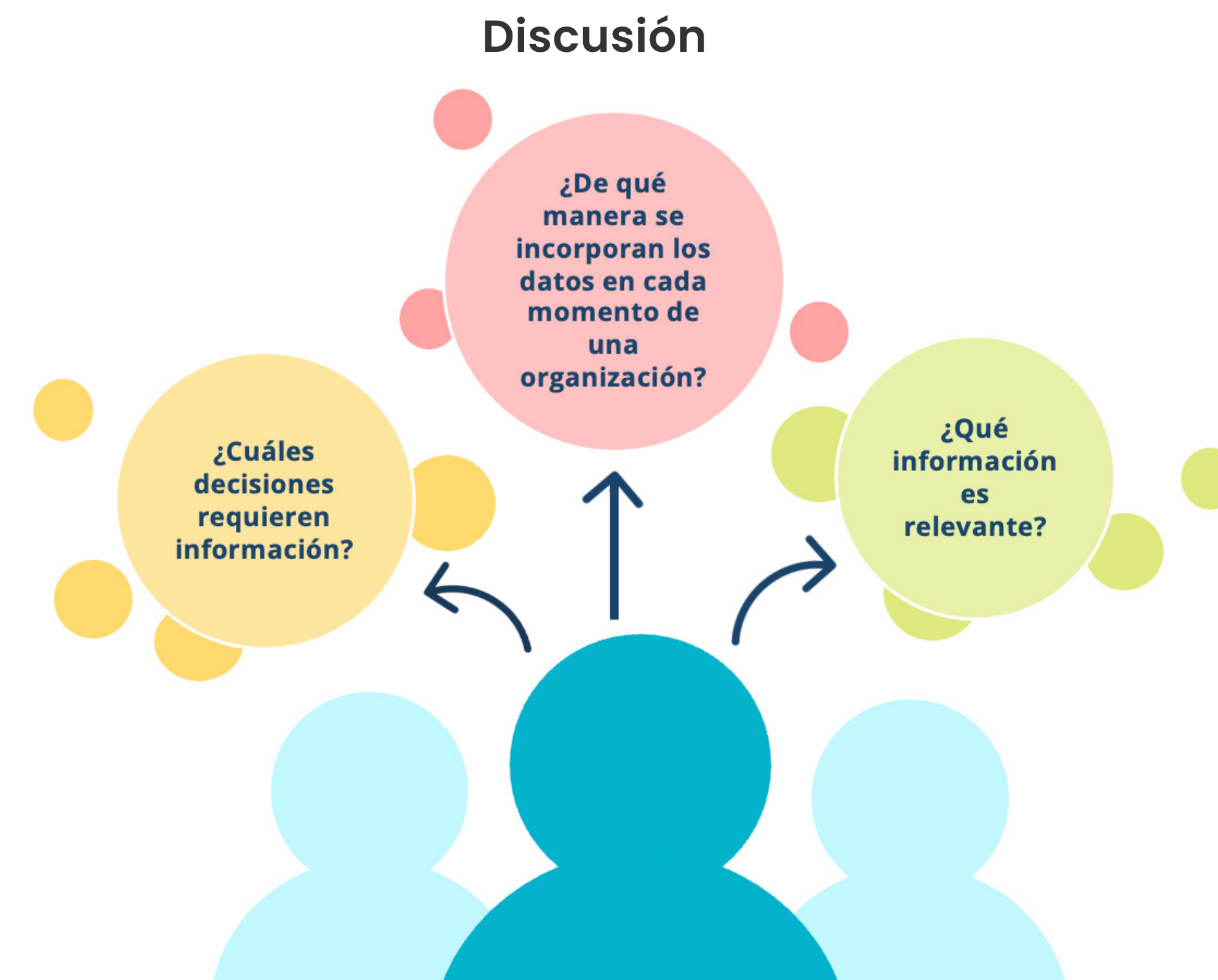
Introducción

La toma de decisiones basadas en evidencia es una orientación que se incorpora cada día más en el mundo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). El paso de la intuición a la evidencia, de la corazonada al análisis basado en información y datos, es parte de un movimiento que busca la profesionalización de los programas de las OSC y de las instituciones filantrópicas para aumentar su efectividad e impacto. Entre los marcos de referencia que siguen esta tendencia podemos mencionar la filantropía estratégica, la filantropía basada en la evidencia y el altruismo efectivo (Mosley, Marwell, Yabarra, & Claypool, 2018).¹

Si bien existe un amplio consenso sobre la importancia de usar datos, información y evidencia para tomar decisiones relativas a diferentes aspectos del quehacer de las OSC, no lo existe sobre lo que constituye evidencia, ni sobre el tipo de información que puede considerarse válida para tomar decisiones o los actores que deben tener voz en tales decisiones (Doan & Knight, 2020) (Weiss, 1991).

¹ Ver [What is 'Evidence-Based' Philanthropy? - Foundation Guide](#), [Effective altruism - Wikipedia](#)

La discusión sobre los tipos de información y sobre lo que puede considerarse evidencia no suele tomar en cuenta los diferentes momentos del ciclo de las intervenciones. La información necesaria para identificar y analizar un problema no es la misma que la que se requiere para identificar un programa, o para evaluar un proceso o el impacto de una intervención. Para cada uno de estos momentos, las evidencias pueden tomar



Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje*

diferentes formas, combinar enfoques cuantitativos (indicadores, estadísticas) y/o cualitativos (entrevistas, casos, historias) y obtenerse a través de diferentes herramientas (Browne, 2022). A la hora de valorar la pertinencia, calidad y validez de la evidencia es importante tener en cuenta esta diversidad.

Con el fin de avanzar en esta discusión y, sobre todo, de entender las implicaciones de la misma en los procesos de fortalecimiento de capacidades, en Rutas para Fortalecer decidimos realizar un ciclo de investigación. El ciclo tuvo tres ejes; por un lado, revisamos la literatura sobre el tema; asimismo, documentamos cuatro casos que involucraron procesos de fortalecimiento de OSC orientados al uso de información y evidencia; y, por último, realizamos una comunidad de aprendizaje con las personas líderes de los casos para reflexionar sobre los principales temas y desafíos de este tipo de fortalecimiento. Este documento es una síntesis de lo anterior.

Para la discusión, destacan dos componentes relativos al uso de información, datos y evidencia para la toma de decisiones. Por un lado, cuáles decisiones requieren contar con información y, por otro, qué información y datos son relevantes para cada una de las diferentes decisiones. Es decir, de qué manera los datos y la información se incorporan en los diferentes momentos del quehacer de una organización.

1. Casos relativos al fortalecimiento en el uso de evidencia, datos e información

Para el ciclo de investigación se documentaron cuatro casos. Tomamos en cuenta que los agentes fortalecedores utilizaran información, datos y evidencia para tomar decisiones sobre sus programas y sobre los procesos que desarrollaron para el fortalecimiento de las capacidades de las OSC y otros actores en el uso de dichos elementos. Los casos documentados fueron los siguientes:

- **El uso de evidencia e información en los procesos de fortalecimiento del Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC).**

El Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC), con sede en Chihuahua, fortalece a las OSC mediante el uso de información y evidencia para diseñar soluciones y evaluar intervenciones. Dicho centro, fundado en 2002, ofrece

1. Casos relativos al fortalecimiento en el uso de evidencia, datos e información

programas y servicios donde parte central del fortalecimiento consiste en el uso de información y evidencia, como el Programa de Fortalecimiento 360°, al igual que los servicios de consultoría y certificaciones, como PM4NGOs y Espacios Favorables para la Niñez. El CFOSC realiza investigaciones periódicas para identificar las necesidades del sector y ajustar sus estrategias. Con un equipo pequeño y una amplia red de personas consultoras, este centro capacita cada año a alrededor de 400 OSC y 900 personas en México y otros países.



CFOSC, 2024, Programa de Fortalecimiento 360

- **El uso de evidencia e información en el programa Lazos de Agua de Fundación FEMSA.**

Se trata de una iniciativa de Fundación FEMSA que busca mejorar el acceso a agua potable, saneamiento e higiene en comunidades localizadas en América Latina. Financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), The Coca-Cola Foundation, Fundación FEMSA y One Drop Foundation, el programa implementa el Modelo ABC para la Sostenibilidad en cinco países: México, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Paraguay. Desde su inicio en 2016 y hasta 2022, LDA ha beneficiado a más de 200 000 personas mediante la transferencia de este modelo. El uso de información y evidencia



Fundación One Drop, 2024, LDA

ha sido crucial para monitorear, evaluar y adaptar las estrategias, con lo que se ha logrado mejorar la eficacia y sostenibilidad del programa.

1. Casos relativos al fortalecimiento en el uso de evidencia, datos e información

- **Signos Vitales: Una iniciativa de Comunalía para promover el uso de información y evidencia entre sus miembros.**

En 2021, la alianza de fundaciones comunitarias de México, Comunalía, creó la iniciativa Signos Vitales, inspirada en el programa desarrollado por las fundaciones comunitarias de Canadá. Este programa utiliza datos locales y estadísticas nacionales para evaluar la salud de las comunidades y diseñar

soluciones basadas en evidencia para mejorar la calidad de vida. Hasta ahora, seis fundaciones mexicanas han implementado este proceso, con otras dos por comenzar y dos

más que retoman el trabajo para abordar nuevos temas. La iniciativa busca fortalecer las capacidades de las fundaciones en la generación y el uso de información, apoyando así diálogos comunitarios y promoviendo mejoras en las políticas y los programas locales.



Comunalía, 2024, *Fundación Comunitaria Oaxaca*

- **El programa de Análisis Geoespacial de la Inversión Social de Fundación Quiera**

El objetivo del programa Análisis Geoespacial de la Inversión Social, de Fundación Quiera, es conocer el índice de rezago social en las áreas donde operan los programas de atención a la infancia implementados por las instituciones fortalecidas por Quiera (IFQ). La información obtenida es crucial para identificar a las IFQ

que trabajan en entornos vulnerables, permitiendo una aproximación diferenciada. El programa también fomenta la discusión sobre la comprensión profunda de las instituciones y

destaca a esta fundación como un referente en el uso de datos para la toma de decisiones. Esta información ayuda a las organizaciones a elaborar informes y proyectos adecuados a sus contextos locales, lo cual permite mejorar tanto su operación, como los resultados del programa.



Fundación Quiera, 2024, <https://www.quiera.org>

2. ¿Por qué es relevante considerar los datos y la información al momento de tomar decisiones?

Cuando nos acercamos a un problema social desde la intuición, contamos con la percepción e interpretación que tenemos del mismo a partir de nuestra propia experiencia. Esto es algo similar a lo que sucede en la fábula del elefante y los ciegos. En la historia, seis personas ciegas que nunca han estado cerca de un elefante tienen de repente la oportunidad de tocar uno. Al tocar la oreja, uno dice que se trata de un animal que aletea; otro exclama que es como un abanico. Por su parte, el que toca la trompa dice que es como una serpiente y el que toca una pata la percibe como una columna. Así, cada uno tiene una visión distinta basada en la parte a la que tuvo acceso.

Esta fábula ilustra cómo la percepción limitada o sesgada de un problema puede llevar a conclusiones incompletas o incorrectas y permite plantear algunos temas relevantes sobre el uso de la información y la toma de decisiones.

- **Visión parcial del problema.**

En la fábula, cada una de las personas tiene acceso solamente a una parte del elefante y, al no conversar o corroborar su experiencia con las demás personas, generalizan y presentan una visión errada del elefante completo. Esto también sucede cuando las personas o los equipos abordan problemas complejos desde su propia perspectiva o campo de especialización sin compartir información ni validar sus percepciones, lo cual impide entender el problema en su totalidad.

- **Diferentes aristas de un problema complejo.**

El elefante simboliza un problema complejo que no puede ser comprendido a partir del análisis de cada una de sus partes por separado o limitando el análisis a la percepción particular de una de ellas. Dado que los problemas complejos suelen tener múltiples facetas y diversas variables que los explican, se requiere un análisis exhaustivo que permita comprender todas sus dimensiones.

- **Integración de perspectivas y fuentes de información.**

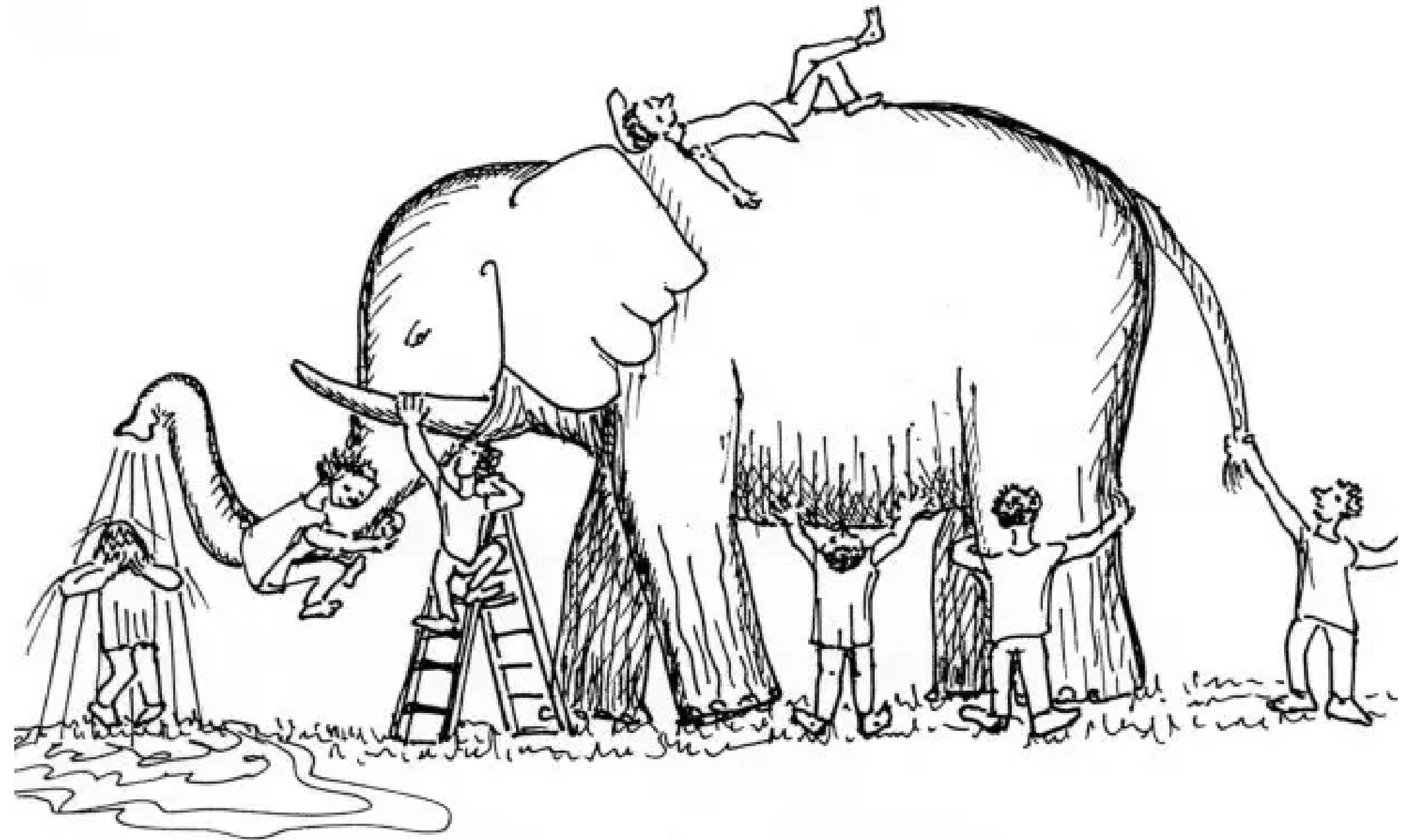
Para comprender el elefante completo (o el problema en su totalidad), es necesario integrar las perspectivas de diversos participantes y combinar diferentes fuentes de información. Solo al combinar las observaciones de las diferentes personas es posible obtener una descripción más precisa y completa.

- **Humildad intelectual.**

La fábula también sugiere que debemos reconocer las limitaciones de nuestro propio conocimiento. Lo que creemos que es la “realidad” podría ser solo una parte de algo mucho más grande.

Una buena dosis de humildad intelectual fomenta la apertura a otras ideas y puntos de vista.

La metáfora del elefante nos enseña que los problemas complejos requieren de una visión integral y de la incorporación



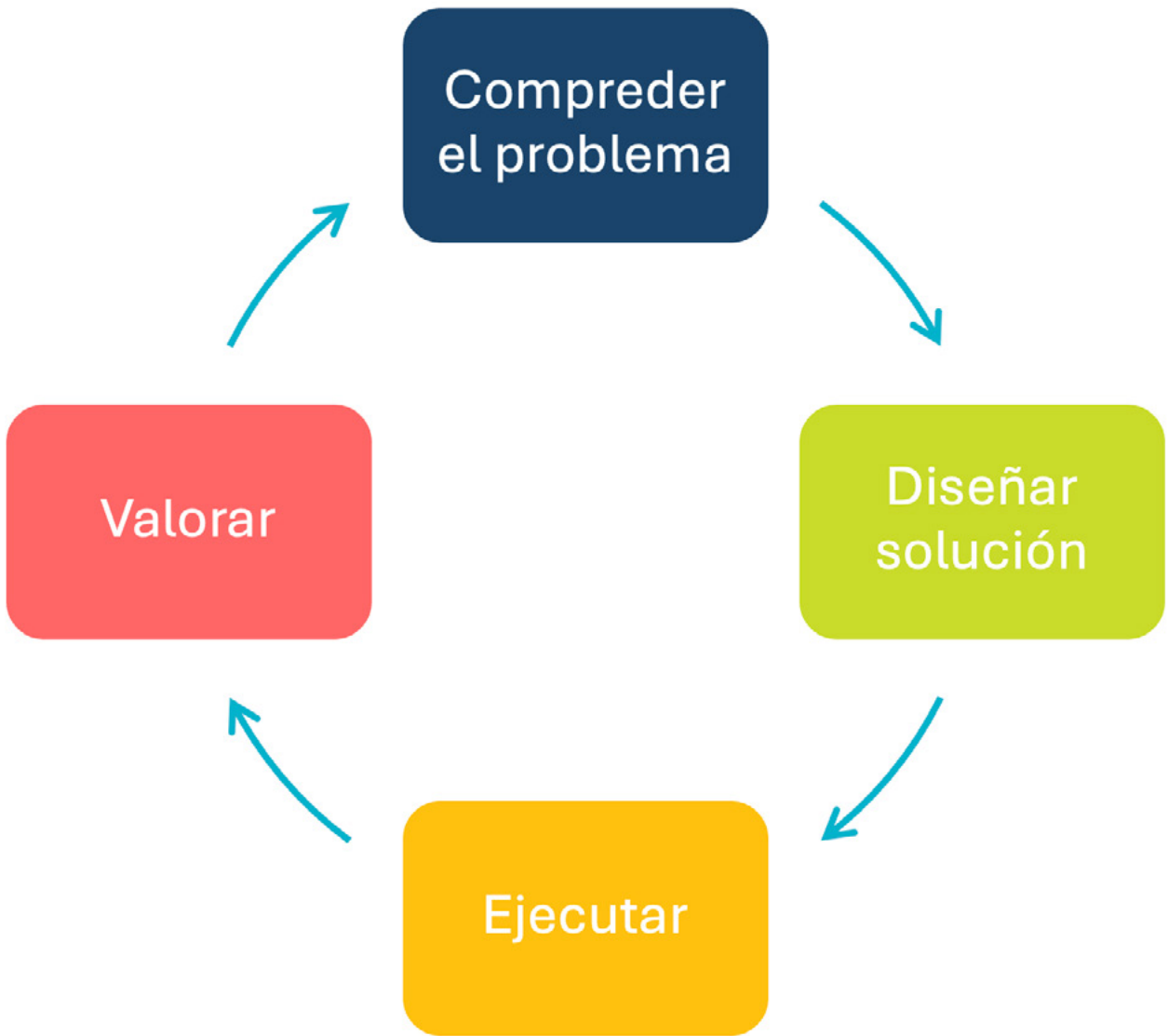
Fuente: Coloring Page Book. (2024). *Black and White Coloring Pages of Elephant Spraying Water from Trunk Realistic* (Imagen digital). <https://www.coloringpagebook.com/black-and-white-coloring-pages-of-elephant-spraying-water-from-trunck-realistic/>

de múltiples perspectivas. Ver el problema en conjunto implica identificar las conexiones entre sus diferentes partes. Para ello, es esencial utilizar fuentes de información diferentes y complementarias.

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención

El ciclo de intervención es un conjunto interrelacionado de acciones —que van desde la comprensión del problema hasta la rendición de cuentas, pasando por el diseño y la ejecución del plan de acción—

Gráfico 1: El ciclo de intervención



Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje*

decisiones a tomar y la información necesaria para ello. La información y el tipo de evidencia necesarios para la comprensión de los problemas no es la misma que se requiere para el diseño de la solución o para el seguimiento de la intervención. Las herramientas que se utilizan para recopilar o generar información que sirva de soporte para la toma de decisiones varían en función del momento (ver gráfico dos).

A continuación, describimos los diferentes momentos, así como sus propósitos específicos, y proporcionamos un abanico de herramientas para la toma de decisiones.

- **Comprender el problema.** El primer momento tiene como propósito identificar y entender el problema, esto presenta varios desafíos. Por un lado, se trata de entender las causas del problema y su relación con otros problemas presentes en la comunidad o el territorio donde se va a intervenir. Por otro, es necesario cuantificar y precisar el alcance del problema (a quiénes y a cuántas personas afecta) y la percepción que las personas afectadas tienen del mismo. En función de la naturaleza del problema y de las posibilidades de recopilar información “el comportamiento del problema en el tiempo es también importante para entender las variaciones que haya tenido en el curso de los años” (Alejandro Flores, Consultor en sustentabilidad).

Así, para entender el problema en su complejidad, se pueden recopilar o generar varios tipos de evidencia e información. La información se puede clasificar en dos grandes grupos: primaria y secundaria. Las fuentes primarias son importantes para comprender el problema. Estas fuentes son las que se generan durante el proceso de diag-

nóstico, a partir de la información recopilada directamente de las personas de la comunidad. A diferencia de las fuentes secundarias, las primarias consideran el contexto particular y se adaptan a la situación específica en la que se realizará la intervención. Ello permite obtener información actualizada y adaptada a la problemática

en cuestión. La recolección de esta información puede realizarse mediante una amplia variedad de técnicas cuantitativas y cualitativas, que van desde encuestas a sectores específicos de la comunidad, entrevistas a personas *líderes* y grupos focales, hasta mapas territoriales y observación participante.

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención



La principal ventaja de las fuentes primarias es que ofrecen una perspectiva específica y mayor precisión local. Es decir, las fuentes primarias permiten obtener información sobre las percepciones, experiencias y condiciones de las personas de una determinada comunidad, lo que permite complementar y profundizar la información secundaria existente. Además, a diferencia de las fuentes secundarias, cuyo alcance suele ser más amplio, las fuentes primarias se centran en aspectos locales, comunitarios o específicos que no aparecen en las estadísticas generales.

Por su parte, la información secundaria está conformada por bases de datos, estadísticas y estudios ya existentes en el momento del diagnóstico. Trabajar con este tipo de información requiere recopilar, organizar y comparar las diversas fuentes existentes. Entre las fuentes que se pueden explorar están las de instituciones gubernamentales como el INEGI² o CONEVAL,³

centros de investigación, organizaciones no gubernamentales o agencias privadas. Estos organismos han recopilado y procesado la información para diversos fines, como estudios nacionales, informes o encuestas periódicas.

Signos Vitales es un programa diseñado por las fundaciones comunitarias de Canadá con el propósito de medir de forma participativa los “signos vitales” de las comunidades en las que operan. La información resultante es central para tomar decisiones informadas y diseñar de forma colectiva soluciones localmente relevantes que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas que habitan los territorios. La medición de los signos vitales pasa por reconocer los activos comunitarios y las percepciones de las comunidades sobre sus desafíos, así como por entender y caracterizar los principales problemas de la comunidad y su alcance. Para esta medición, se utiliza tanto información cualitativa y cuantitativa local, como fuentes estadísticas nacionales y regionales. Tomado del caso *Signos Vitales: una iniciativa de Comunalía para promover el uso de información y evidencia entre sus miembros*.

² El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es “un organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía, que permita dar a conocer las características de nuestro país y ayudar a la toma de decisiones”, [Quiénes somos \(inegi.org.mx\)](http://inegi.org.mx)

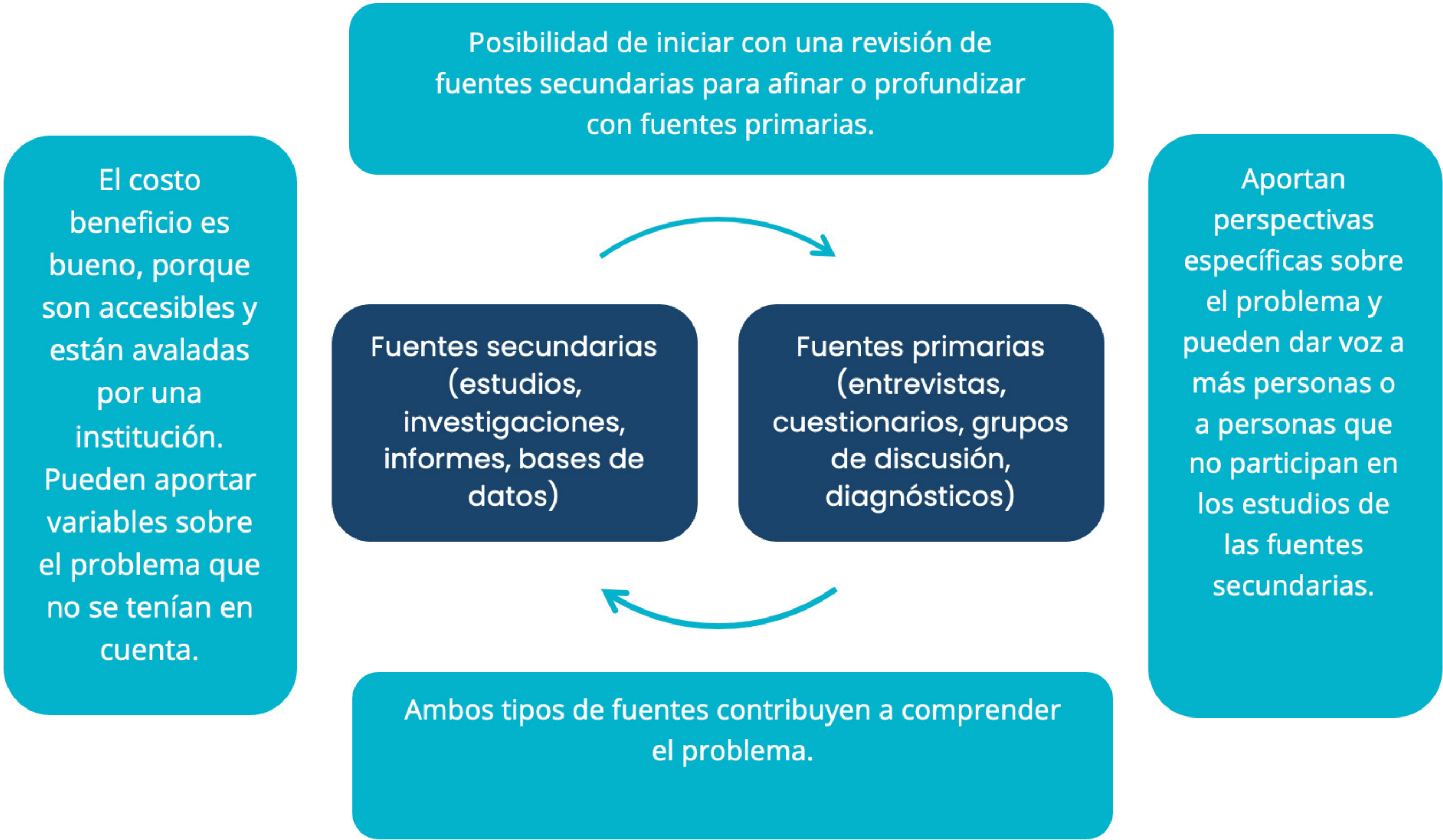
³ “El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia”, [Quiénes Somos | CONEVAL](http://inegi.org.mx).

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención

Entre las ventajas del uso de fuentes secundarias se pueden mencionar el costo-beneficio, la accesibilidad y la confiabilidad. Por lo general, el uso de fuentes secundarias es más económico y menos laborioso que la generación de nuevas fuentes, pues los datos están disponibles para ser consultados sin necesidad de inversión adicional para levantar la información. Estas fuentes, que suelen ser legítimas y, por ende, proporcionar información confiable, por lo general son de acceso público o es posible consultarlas a través de acuerdos con las instituciones.

Las fuentes primarias y secundarias no son excluyentes; por el contrario, al complementarse, contribuyen a una mejor comprensión del problema. Una buena estrategia es iniciar con el análisis de las fuentes secundarias, lo cual permite saber qué tanta información pertinente existe para comprenderlo. Este análisis proporciona mejores elementos para poder

Gráfico 3: Uso de las fuentes primarias y secundarias



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje

afinar o profundizar la comprensión del problema a partir de las fuentes primarias y la inclusión de diversas voces y perspectivas.

Sobre esta complementariedad, Claudia Villa, coordinadora de los programas de fortalecimiento de la Fundación Merced Querétaro, comentó durante la comunidad de aprendizaje:

En ese proceso de Signos Vitales, se hizo todo un ejercicio de escritorio, de levantamiento de la información en diferentes fuentes bibliográficas que, obviamente, todo esto también queda respaldado. Y sobre esta información fuimos discutiendo también los elementos que se integrarían en estas conversaciones vitales. Procuramos tener [conversaciones] de planeación también, de cómo vamos a ir llegando a estas a estas comunidades, hacia donde vamos a dirigir las conversaciones [de Signos Vitales]. Incluso levantamos por ahí, aplicamos una encuesta que ya se había trabajado previamente. Entonces la retomamos como para llegar a la a la comunidad y tener alguna información adicional (Claudia Villa, Fundación Merced Querétaro).

En este mismo sentido, en relación con la complementariedad, Minerva Zamora, coordinadora de programas del equipo de Comunalía, hizo la siguiente aportación en la comunidad de aprendizaje:

No solo es desde los datos demográficos o de escritorio que salen en el INEGI o que se pueden levantar en diferentes instancias, sino que es importante acercarse con la comunidad y contextualizar esos datos, ver cómo vive eso que aparece en las encuestas del INEGI, cómo lo vive en la comunidad y qué es lo que realmente es prioridad para ellos. Y, a partir de ahí, tomar las decisiones de planeación estratégica y de modelos de intervención. Este es lo que hemos hecho en el acompañamiento de las fundaciones comunitarias: implementar este enfoque de Signos Vitales o esta manera de acercarse a los datos que es Signos Vitales (Minerva Zamora, Comunalía).

Una forma de acercarse a la comunidad es adaptarse al contexto y desarrollar metodologías para recopilar información directamente de los actores locales. Por ejemplo, en las comunidades de aprendizaje, Pamela (coordinadora de proyectos especiales en Comunalía) mencionó ejemplos sobre cómo “grabar las conversaciones caminando con la gente, porque no pueden sentarse a dialogar. Entonces caminan trayectos y es una conversación muy coloquial, y de ella extraen información”.

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención

O bien, en el caso de Fundación Comunitaria, la Fundación Internacional de la Comunidad (FIC), para entender las vivencias de las infancias:

utilizaban el dibujo para obtener la información de los niños y qué es lo que ellos estaban percibiendo, como su experiencia, lo hicieron a través de dibujos. Y pues, queda la evidencia de la foto de los dibujos. Y no hay fotos de los niños, porque también es por protección con las personas migrantes (Pamela Cruz, Comunalía).

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención

En otras palabras, las fuentes primarias son el medio para recopilar información sobre el tema o problema que queremos comprender.

- **Diseñar la solución o intervención.** Una vez que se tiene mayor claridad sobre el problema, el siguiente paso es diseñar una solución o una contribución para avanzar en la solución del mismo. Ello puede tomar varias formas que pueden estar vinculadas entre sí: diseñar un proyecto o programa, replicar o escalar una solución existente, adaptar un modelo, coordinar con otros actores una iniciativa de impacto colectivo, y/o

establecer una estrategia para incidir en la creación, ajuste o cambio de una política pública.

Para esta fase es importante contar con información sobre prácticas, proyectos, programas y evaluaciones de programas que hayan abordado el problema que se quiere solucionar, así como sobre actores públicos o privados con los cuales se

El Centro de Fortalecimiento para la Sociedad Civil (CFOSC) cuenta con un repositorio de conocimiento (Centro de conocimiento) que incluye alrededor de 400 proyectos o programas en los que ha intervenido, así como un aula virtual que reúne la información obtenida a partir de dichos proyectos. En la actualidad, avanzan también en el trabajo en torno a las buenas prácticas. En alianza con la Universidad de Edimburgo, diseñan un proceso de formación, para el cual elaboran un manual de buenas prácticas relacionadas con los tres tipos de sostenibilidad (metodológica, orgánica y financiera) que incluye las prácticas que han apoyado. El objetivo es hacer “capacitación sobre buenas prácticas para mejorar las prácticas”. Tomado del caso *El uso de evidencia e información en los procesos de fortalecimiento del CFOSC*.

podrían establecer alianzas para trabajar de manera coordinada. Las fuentes relevantes para este momento incluyen bases de datos sobre buenas prácticas y evaluaciones de impacto sobre intervenciones en el campo en el que se está trabajando,⁴ análisis de costo-beneficio y análisis de casos de intervenciones similares.

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención

La adopción del **Modelo ABC**, del Programa Lazos de Agua de la Fundación FEMSA, implicó valorar de forma cuidadosa el contexto de cada país en los ámbitos del modelo de trabajo y las capacidades de gestión de los socios de ejecución, así como 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. Tomado del caso *El uso de evidencia e información en el programa Lazos de Agua de Fundación FEMSA*.

⁴ Ver, por ejemplo, el Programa Mi Brújula –un banco de programas sociales públicos y privados certificados de acuerdo con estándares de calidad– desarrollado por la Fundación San Carlos de Maipo, en Chile ([Mi Brújula – Fundación San Carlos de Maipo \(mibrujula.cl\)](http://mibrujula.cl))



Fundación One Drop / Terry Hughes, 2024, *SABC Presentation*

- **Ejecutar, dar seguimiento y ajustar la intervención.**

Una vez diseñada la solución, el paso siguiente es implementarla. Para este momento, es importante contar con evaluaciones de proceso y resultados que permitan monitorear la implementación y sus resultados; dicha información posibilitará ajustar y retroalimentar la intervención. La selección de indicadores y verificadores adecuados a estas evaluaciones es fundamental para poder contar con información que permita tomar decisiones en relación con los ajustes que requiere la intervención.

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención

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), y por tratarse de un área fundamental para la continuidad del programa, se instaló un comité especializado en el seguimiento de los procesos y las actividades correspondientes. El comité fue integrado

por especialistas de One Drop Foundation y Fundación FEMSA, así como de cada socio de ejecución. El comité desempeñó varias funciones; entre ellas: la supervisión de la aplicación de los procedimientos de evaluación interna; la revisión de los reportes de resultados; la toma de decisiones colegiadas para mejorar el desempeño del programa; y la integración y formación de comunidades de práctica. El comité fortaleció las capacidades de los actores del programa en el uso de información y evidencia mediante la habilitación de espacios propicios para el intercambio de las experiencias que ocurrían en el ámbito de cada socio de ejecución. Las comunidades de práctica facilitaron que las organizaciones tuvieran acceso a instancias, tanto de diálogo como formativas, para aprender cómo mejorar sus procesos, analizar la evidencia al momento de tomar decisiones y solucionar retos de gestión de manera conjunta. Tomado del caso *El uso de evidencia e información en el programa Lazos de Agua de Fundación Femsas*.

- **Aprender y rendir cuentas.** Aprender sobre lo que funcionó y no funcionó durante la intervención es importante no solo para posteriores intervenciones de la misma institución, sino también para difundir y compartir los aprendizajes con otras organizaciones, de manera que el sector en su conjunto y las instituciones públicas tengan acceso a este conocimiento acumulado a la hora de diseñar sus intervenciones. Para este momento, se puede recurrir a los procesos de documentación y sistematización de las intervenciones y a evaluaciones de impacto realizadas para dar cuenta de los aprendizajes y posibles mejoras.

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención



CFOSC, 2024, Programa de Fortalecimiento 360

En el 2023, la iniciativa **Lazos de Agua (LDA)**, de la Fundación FEMSA, anunció el lanzamiento de la segunda fase del programa, en la que consideró ajustes importantes, entre ellos: la continuidad y ampliación del programa en Colombia, México y Paraguay; la integración de Ecuador; 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 a un millón de personas. La información y evidencia generadas durante la fase 1 fueron claves para definir la ruta de escalamiento durante la fase 2. De forma particular, la aplicación de evaluaciones periódicas, así como la revisión de 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. Tomado del caso *El uso de evidencia e información en el programa Lazos de Agua*.

Los momentos antes descritos son válidos tanto para intervenciones realizadas por una organización, como para intervenciones de redes de organizaciones o de alianzas multiactor. Si bien los grados de complejidad a la hora de generar información varían en los diferentes tipos de intervención, el principio de utilización de

3. Momentos y tipos de información en el ciclo de intervención

Gráfico 2: Momentos del ciclo de intervención



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje

diferentes fuentes de información para soportar las decisiones de cada momento se mantiene.

Contar con información de calidad para tomar decisiones en cada uno de los momentos no solo es importante para diseñar intervenciones efectivas, sino también para sentar las bases de su

implementación, sobre todo cuando se trata de intervenciones en las que participan múltiples actores. El hecho de que la información sea confiable contribuye a generar un entendimiento común de los problemas entre los actores, así como a establecer rutas de acción compartidas y la confianza para trabajar de manera colaborativa.

4. Niveles en el uso de la información

No solo los momentos son importantes. El nivel para el cual se requiere la información también tiene implicaciones sobre el tipo de evidencia y las herramientas a utilizar. En este sentido, existen varios niveles sobre los cuales se puede intervenir; por ejemplo, el organizacional, el territorial, el temático y el sectorial. Es importante contar con información para cada momento del ciclo en cada nivel. Veamos algunos ejemplos.



Comunalia, 2024, Oaxaca

- **Organizacional.** Las organizaciones —ya sean OSC, entidades públicas o empresas— son entidades sobre las que se realizan diferentes tipos de intervenciones relacionadas con su fortalecimiento. Para ello, es importante contar con información sobre su situación e identificar áreas de oportunidad para mejorar el desempeño. Existen múltiples herramientas para hacer diagnósticos organizacionales; una muestra es el análisis de veinte herramientas de diagnóstico organizacional realizado por Villar, Butcher y Puig (2020).

Un buen ejemplo de diagnóstico a nivel de organización es el Sistema de Evaluación y Seguimiento al Fortalecimiento Institucional (SESFI), diseñado por el CFOSC. Esta herramienta trabaja sobre tres pilares o dimensiones interrelacionadas de la organización: metodológica (modelo de intervención), financiera (gestión financiera) y orgánica (estructura de la organización). Cada dimensión tiene sus componentes y variables. La aplicación del SESFI permite generar la información necesaria para valorar el nivel de desarrollo institucional de la OSC en su conjunto, así como de cada una de sus dimensiones. Con esta información se pueden identificar las áreas de oportunidad para el desarrollo institucional y tomar decisiones para la elaboración de un plan de fortalecimiento.⁵

⁵ Para mayores detalles sobre el SESFI ver el caso [\(enlace al caso\)](#)

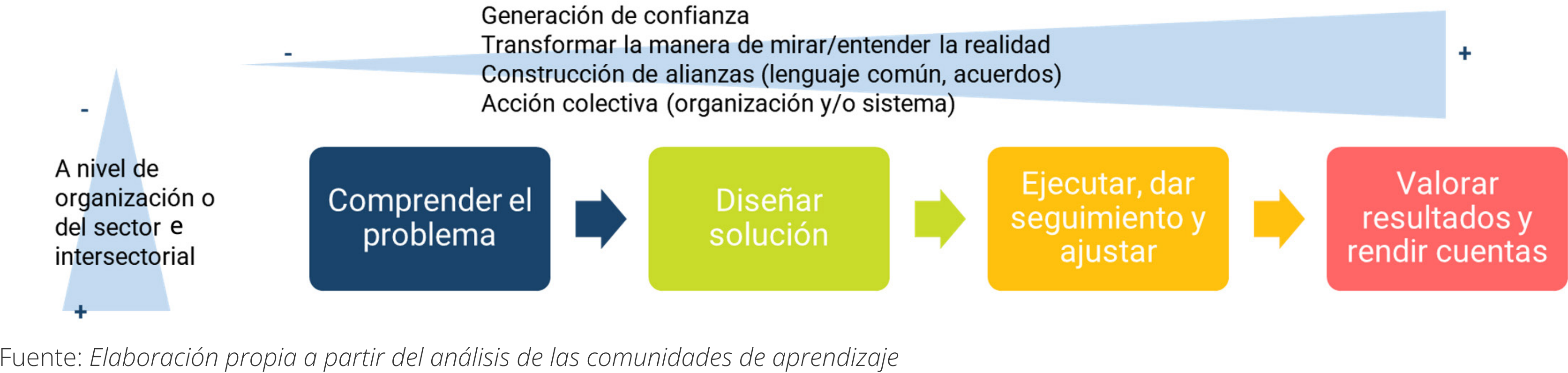
Por otra parte, Miriam, de Fundación Quiera, explica que

estamos innovando constantemente sobre de qué manera podemos evaluar de manera mucho más integral, entendiendo su cultura organizacional, entendiendo los aspectos de desempeño durante un proceso que tienen con nosotros de fortalecimiento. En paralelo, también buscamos hacernos de otros instrumentos, como diagnósticos de otras instituciones, para valorar el nivel de fortalecimiento de las organizaciones (Miriam Calle, Fundación Quiera).

4. Niveles en el uso de la información

- **Territorial.** Este nivel se puede referir a un barrio, un municipio, un estado o una región. Al igual que en otros niveles, las intervenciones en este nivel buscan entender los problemas y desafíos del territorio y las soluciones o intervenciones para enfrentarlos. Existen múltiples herramientas para realizar

Gráfico 2: Momentos del ciclo de intervención (parte uno)



diagnósticos y planes territoriales; una de ellas es el diagnóstico participativo.⁶ Entre los casos documentados, el trabajo realizado por Comunalía, con base en la metodología de Signos Vitales, se desarrolla en este nivel.

El programa de Signos Vitales es un programa de investigación comunitaria que utiliza el conocimiento local para medir la vitalidad de una comunidad y apoyar la acción para mejorar la calidad colectiva de vida. Las fundaciones comunitarias realizan investigaciones a través de la recopilación de datos y consultas a la

⁶ Ver Guía sobre diagnósticos participativos del CEFIS. [Objetivos de Desarrollo Sostenible - Centro de Filantropía e Inversiones Sociales \(CEFIS\) \(uai.cl\)](#)

comunidad para identificar áreas temáticas clave y celebrar áreas donde la comunidad está prosperando (...) Los datos locales recopilados a través del programa son analizados y compartidos por la fundación comunitaria de vuelta con la comunidad y se utiliza para apoyar soluciones basadas en evidencia y localmente relevantes para mejorar la calidad de vida a nivel comunitario. (Community Foundations of Canada, 2023)¹

¹ Ver caso Comunalía para profundizar en la metodología de Signos Vitales ([enlace al caso](#))

Fundación Quiera, por su parte, utiliza el índice de rezago social teniendo en cuenta las áreas geoestadísticas básicas (AGEB); esta información es muy valiosa pues, en palabras de Miriam,

nosotros podemos probarle a nuestras organizaciones dónde hay población mucho más vulnerable para que ellos puedan atenderla. A veces, las organizaciones no se preocupan por atender a estas poblaciones mucho más vulnerables, solamente esperan a que lleguen. Pero si les damos información de dónde se encuentran, probablemente el impacto que puedes generar en población vulnerable es mucho más amplio (Miriam Calle, Fundación Quiera).

- **Temático.** Este nivel se refiere a las cuestiones que se abordan en los programas. El programa Lazos de Agua (LDA) —desarrollado por la Fundación FEMSA en alianza con el BID, The Coca Cola Foundation y la Fundación One Drop— está orientado al empoderamiento de las comunidades para mejorar de manera sostenible su acceso al agua, saneamiento e higiene. Entre 2016 y 2022, se implementó en localidades de cinco países de América Latina (México, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Paraguay). El



Fundación One Drop, 2024, LDA Nuestro Modelo

módulo diseñado para su implementación está integrado por tres componentes: acceso, comportamiento y capital y, por sus siglas en inglés, se le conoce como Modelo ABC (access, behaviour, capital). Dada la diversidad de actores involucrados (socios estratégicos, operadores y comunidades) y

4. Niveles en el uso de la información

de contextos en el que opera, el modelo tiene que adaptarse a cada localidad y establecer mecanismos de seguimiento que permitan la coordinación local y el aprendizaje regional. Con el fin de generar la información necesaria para estos procesos, el programa diseñó diagnósticos y una metodología de monitoreo, evaluación y aprendizaje. A partir de dicha información, un comité especializado en el tema e integrado por los aliados del programa hace una adaptación local y un seguimiento a nivel nacional y regional. La información obtenida a partir de las evaluaciones del programa ha servido para demostrar sus resultados e impacto. También demuestra la validez del modelo ABC para lograr su propósito en relación con el acceso al agua, el cambio en el comportamiento y la creación de alternativas flexibles que permitan tener acceso a capital suficiente para crear pequeñas y medianas empresas que ofrezcan soluciones en torno a este tema ([enlace al caso](#)).

Durante la comunidad de aprendizaje, Ana Laura Elizondo, de la Fundación FEMSA, habló sobre la importancia de la evidencia generada en el programa para la validación del modelo:



Fundación One Drop /
Terry Hughes, 2024, *SABC
Presentation*

Tiene su base, teórica y científica, pero había que probarla en este programa y en este programa hicimos seis años. Fue como un piloto realmente, pero grande, [...] Y hoy tenemos resultados. Por ejemplo, en la parte de acción colectiva —o sea, cuando llegamos con el socio ejecutor o cuando llegamos con el gobierno— pues con los que trabajábamos en este programa teníamos que compartir toda esta información, esta evidencia de que este componente funciona. O sea que, más bien, ahí en ese momento había una teoría. Detrás de esto se tenía toda como esa... a lo mejor, evidencia de escritorio. Y, bueno, por ahí fue que pudimos empezar como a armar estas alianzas y ejecutar el proyecto después (Ana Laura Elizondo, Fundación FEMSA).

- **Sectorial.** Otro nivel de intervención tiene que ver con un sector específico de organizaciones ubicadas en alguna localidad o región (organizaciones de base, OSC, pequeñas empresas, etc.). El CFOSC realiza este tipo de trabajo de forma periódica a partir de investigaciones sobre la situación de las OSC en el estado de Chihuahua. La más reciente

4. Niveles en el uso de la información

la realizó en 2023, en alianza con la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) y la Junta de Asistencia Privada (JAP). Bismark Research Company fue la encargada de llevar a cabo el estudio con el propósito de determinar el nivel de desarrollo institucional de las OSC del estado y sus necesidades prioritarias en materia de fortalecimiento, para, con dicha información, generar una estrategia de intervención y atención. El estudio arrojó información tanto sobre los avances de las organizaciones en diferentes campos, como sobre las áreas de oportunidad prioritarias.

Con base en esa información, el CFOSC ajustó su estrategia y desarrolló nuevos programas, como el de incubación de OSC ([enlace al caso](#)).

Durante la comunidad de aprendizaje, María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, comentó lo siguiente sobre este estudio:



CFOSC, 2024, EFANI

Fue una investigación exhaustiva [y] (...) creamos proyectos nuevos (...) Chihuahua había sido un estado que por mucho tiempo estuvo en los primeros lugares en términos de creación de organizaciones de la sociedad civil y de donatarias autorizadas, siempre más o menos nos ubicamos en los primeros tres, cuatro, cinco lugares a nivel nacional (...) en los análisis posteriores esto tenía

que ver con el nivel de fortalecimiento, con el tipo de relaciones que se tenían con las fundaciones locales, etcétera. Sin embargo, después de un periodo importante de crisis y reajustes de las fundaciones, pero también de la circunstancia de la pandemia, tuvimos una caída hasta llegar al lugar 17 a nivel nacional (...) muchas organizaciones tuvieron pérdidas o dejaron de crearse organizaciones nuevas. Entonces, derivado de ese análisis, creamos nuevos proyectos de acompañamiento. Enriquecimos nuestra oferta profesional de profesores y finalmente nos permitió también generar alianzas internacionales para poder acercar conocimiento (María Eloísa Solís, CFOSC).

4. Niveles en el uso de la información

La Fundación Quiera también desarrolla análisis sectoriales. El objetivo de su programa Análisis Geoespacial de la Inversión Social es conocer el índice de rezago social en las áreas donde operan los programas de atención a la infancia de las instituciones fortalecidas por Quiera (IFQ). La información obtenida es crucial para identificar a las IFQ que trabajan en entornos vulnerables, lo que a su vez permite una aproximación diferenciada. El nivel de precisión es a nivel de AGEB;

ello es relevante porque dentro de un estado, e incluso de una ciudad, puede haber diferencias notables según la colonia. Tener esta información permite conocer mejor el contexto donde las organizaciones implementan sus proyectos, así como las necesidades tanto de las propias organizaciones, como de las infancias en situación de vulnerabilidad.



Fundación Quiera, 2024, *Timbrazo en la Bolsa Mexicana de Valores 4*

5. Los procesos de fortalecimiento de capacidades

El fortalecimiento de las capacidades individuales y organizacionales para el uso de evidencia, información y datos en los diferentes momentos y niveles del ciclo de intervención presenta desafíos diversos. Estos van desde promover el valor de la información para la toma de decisiones, incentivar el diálogo basado en argumentos con evidencia, contribuir a que se pierda el miedo al análisis de datos y al cuestionamiento propio a partir de este análisis, hasta dar capacitación para la identificación de fuentes fidedignas, la interpretación de datos cuantitativos y cualitativos, la relación entre fuentes y la triangulación de información.

Los casos documentados nos ofrecen un buen abanico de estrategias para afrontar estos desafíos. En general, las estrategias de fortalecimiento incorporan principios de educación activa y de aprendizaje orientado a la acción, pero utilizan diferentes metodologías para su desarrollo. Estas van desde procesos de fortalecimiento a la medida de las organizaciones y procesos de formación complementada con acompañamiento personalizado, hasta

procesos más orgánicos en los que el fortalecimiento de las capacidades se desarrolla durante el quehacer de las organizaciones.

- **Fortalecimiento a la medida.** En el mundo del fortalecimiento, los procesos a la medida de las OSC, con planes específicos que se adaptan a las necesidades particulares de cada organización, son bastante comunes. Estos procesos requieren herramientas diagnósticas que permitan valorar la situación de la organización y diseñar planes de fortalecimiento a partir

Tabla 1: Desafíos para el uso de información y evidencia

Tipo	Desafíos
Técnicos	Identificación de fuentes fidedignas Interpretación de datos cuantitativos y cualitativos
Emocionales	Miedo al análisis de datos Miedo al cuestionamiento a partir del análisis de datos
Comunicativos	Promover el valor de los datos Triangulación de información

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje*

del diagnóstico. El Programa de Fortalecimiento 360°, diseñado por el CFOSC, es un buen ejemplo. Para este programa, la generación de capacidades para el uso de información y evidencia en diferentes momentos del ciclo de intervención es muy importante. Asimismo, combina la aplicación y el análisis grupal del diagnóstico organizacional —en el cual participan los equipos operativo y directivo— con acompañamiento, consultorías y asesorías especializadas, información de buenas prácticas para el diseño de programas y proyectos, sesiones de intercambio con otras organizaciones y eventos de formación.

El Programa de Fortalecimiento 306° se orienta al fortalecimiento de las tres dimensiones de sostenibilidad (metodológica, financiera y orgánica) para establecer planes integrales y a la medida de las necesidades de cada

OSC. El proceso se inicia con la aplicación de la herramienta diagnóstica del SESFI. Como dice la directora del CFOSC: “Nosotros hacemos un traje a la medida a partir de la evaluación de los diferentes componentes de una organización y de la priorización de sus necesidades. Con esto se establece

la ruta de fortalecimiento para cada una de las necesidades que tiene la organización”.

Este programa otorga gran importancia a los temas de información y evidencia en la dimensión metodológica (modelo de intervención), tanto para identificar el problema como para diseñar y hacer un seguimiento de la intervención. El SESFI permite indagar sobre el uso de las fuentes de información para comprender el problema e identificar los factores que inciden sobre éste. En caso de que la organización no cuente con capacidades suficientes para generar la información o hacer uso de ella, el CFOSC acompaña al equipo a través de una consultoría en la que le brinda apoyo tanto para identificar y analizar las fuentes secundarias, como para llevar a cabo procesos de investigación que le permitan generar y analizar información primaria (encuestas, observación participante, grupos focales, etc.). De esa manera, pueden adquirir capacidades al mismo tiempo que identifican las causas y el alcance del problema.

Además de apoyar a los equipos de las OSC en el uso de la información para la comprensión del problema, el CFOSC los apoya con la identificación y el análisis de buenas prácticas y evaluaciones de impacto en el repositorio de su Centro de Conocimiento. Esa información les permite nutrir el diseño



CFOSC, 2024, *Programa de Fortalecimiento 360*

de su modelo de intervención para que sea más efectivo a la hora de enfrentar el problema. Asimismo, los capacita en el diseño y análisis de diferentes modelos de evaluación y en la construcción de indicadores para que puedan hacer seguimiento y retroalimentar el modelo en el curso de la intervención, además de sistematizarlo y documentarlo tanto para su propio aprendizaje, como para compartirlo con otras OSC.

El proceso de acompañamiento a la medida de cada una de las OSC se complementa con eventos y cursos que el CFOSC organiza a lo largo del año para quienes participan en el programa. ([Enlace al caso](#))

- **Formación compartida y acompañamiento personalizado.** Otra estrategia de fortalecimiento consiste en combinar procesos grupales de formación y reflexión colectiva con acompañamiento y asesoría personalizada a las organizaciones. El programa Signos Vitales, de Comunalía, es un buen ejemplo



CFOSC, 2024, Programa de Fortalecimiento 360

de ello. En este programa se combinan procesos de formación, asesoría técnica y acompañamiento personalizado con el intercambio de experiencias y la reflexión colectiva entre pares.

El programa consistió en un proceso inicial de formación, compartido por todas las fundaciones participantes, y el acompañamiento y la asesoría técnica a la medida durante la fase de implementación. El proceso de formación se dividió en tres bloques: introducción a Signos Vitales; recopilación de datos; y comunicación, difusión y alianzas.

En la introducción se trabajó sobre el sentido, alcance y propósito de la metodología de Signos Vitales. Asimismo, se le dio gran importancia a promover la información y la evidencia para entender y priorizar los problemas de la comunidad y diseñar programas relevantes y a la complementariedad de los enfoques cualitativos y cuantitativos en la generación de información. Dado el alcance territorial del programa y la participación de diferentes actores en las conversaciones vitales, en la introducción también se puso énfasis en el papel de la información para facilitar el diálogo entre los actores e identificar de manera colectiva tanto los problemas prioritarios del territorio, como las rutas de acción.

El bloque relativo a la recopilación de datos se centró en brindar capacitación sobre las características y herramientas de los métodos cuantitativos y cualitativos, así como en el uso apropiado para los diferentes momentos del ciclo de intervención. En relación con los métodos cuantitativos, se presentaron las fuentes que podrían servir para recopilar información secundaria relevante para el análisis de los problemas locales. En este sentido, se explicaron las diferentes unidades de análisis, temporalidades y variables. También se trabajó sobre el papel del análisis cualitativo y de las evaluaciones de proceso al momento de tomar decisiones informadas, plantear

alternativas en el diseño de intervenciones efectivas y retroalimentarlas durante la fase de implementación. Por último, se abordó el papel de la evaluación de impacto para demostrar la presencia (o ausencia) de efectos atribuibles a la intervención y el alcance de dichos efectos.

Por último, el tercer bloque se dedicó a la elaboración de informes y a las estrategias de comunicación, así como al mapeo de actores para identificar potenciales alianzas en el territorio orientadas a la realización de iniciativas de acción colectiva.

A partir de las orientaciones recibidas durante el proceso de formación, cada una de las fundaciones participantes diseñó su propio proceso de recopilación y generación de



Comunalia, 2024, Fundación Punta Mita



información y estructuró las “conversaciones vitales” para determinar la vitalidad de las comunidades y las áreas de oportunidad para avanzar. Durante esta fase, cada fundación recibió acompañamiento personalizado y asesoría técnica por parte de Comunalía y del equipo consultor contratado, de manera que se aprendiera haciendo y se fortalecieran las capacidades durante el proceso mismo de implementación. Este acompañamiento personalizado se complementó con sesiones de intercambio y aprendizaje entre las fundaciones participantes.

- **Fortalecimiento orgánico.** Otros procesos de fortalecimiento se caracterizan por tener una vinculación orgánica con la gestión de los programas y por la introducción de áreas y espacios institucionales para la generación de conocimiento y aprendizaje. Un ejemplo interesante es el programa Lazos de Agua.

El Modelo ABC del programa Lazos de Agua contempla una metodología de recolección de información de campo, el procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos y la elaboración de reportes ágiles con información clave para tomar decisiones y retroalimentar la implementación del programa. Un momento clave de este programa —que

fortaleció los procesos de generación de información y evidencia para la toma de decisiones— fue la creación del comité MEL, con el nombramiento de especialistas para liderar la agenda de monitoreo, evaluación y aprendizaje, lo cual permitió una mayor coordinación y el uso compartido de la información.

La creación de una comunidad de práctica para facilitar el aprendizaje entre los socios ejecutores del programa fue clave en la mejora continua del mismo. Por otra parte, el levantamiento de una línea de base y la realización de una evaluación intermedia y una evaluación externa contribuyeron a identificar áreas de oportunidad y permitieron realizar ajustes en la gestión del programa.

[\(Enlace al caso\)](#)

- **Aprender para fortalecer mejor.** En el caso de Fundación Quiera, fue la propia fundación, en su papel de agente fortalecedor, quien primero utilizó el uso de datos para comprender mejor el problema y ubicar los lugares en situación de mayor vulnerabilidad, con el fin de brindar acompañamiento y fortalecer a las organizaciones que se encuentran en el territorio. Además, en palabras de Daniel Arellano,

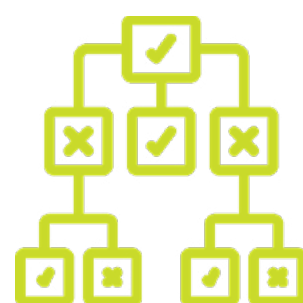
nosotros tomamos esos datos [Coneval, INEGI] y nos dimos a la tarea de preguntarle a nuestras instituciones de mapear en qué zonas de estas de alta vulnerabilidad estaban trabajando (...) Entonces creamos unos mapas por cada una de estas instituciones. Y bueno, eso nos ayudó a entender realmente cuánta población vulnerable estamos atendiendo (Daniel Arellano, Fundación Quiera).

Por su parte, Miriam Calle destaca que

al cambiarnos los lentes, era muy importante el tener el uso de información disponible; hay información que genera el INEGI, que hay información que genera CONEVAL, pero nosotros hacemos las visitas para corroborar eso. Y al entender realmente cómo está la situación en las zonas de atención de cada una de nuestras organizaciones, nos ayudó a... pues no podemos tratar a todas nuestras organizaciones con (...) la misma vara (Miriam Calle, Fundación Quiera).

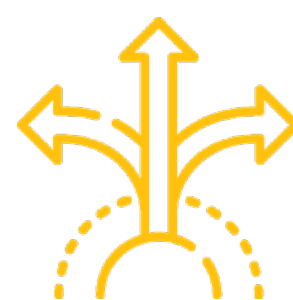
En este sentido, fortalecer mejor puede entenderse como un fortalecimiento a la medida, que tenga en cuenta las condiciones diferenciales de cada organización.

6. Lecciones aprendidas



El uso de información y evidencia es importante para la toma de decisiones en los diferentes momentos del ciclo de intervención

(identificación y comprensión del problema, diseño de la solución o intervención, seguimiento, aprendizaje y retroalimentación de la implementación, rendición de cuentas y difusión). Cada momento tiene propósitos específicos y necesidades particulares de información que son relevantes para tomar decisiones. El tipo de información y las herramientas para generarla dependen de esos propósitos y necesidades.



Los niveles en los que se desarrollan las intervenciones también inciden en el tipo de información que se requiere para tomar decisiones.

Las intervenciones y los procesos de fortalecimiento se realizan en diferentes niveles; a nivel de organizaciones, de conjuntos de actores en un territorio, de grupos de actores en torno a una temática particular y de grupos específicos de actores. Los grados de complejidad y las necesidades de

información difieren en cada uno de estos niveles, por lo que se requiere de instrumentos diagnósticos y de investigación que se ajusten a sus necesidades particulares.



La selección de las herramientas y metodologías para la generación y el análisis de la información depende de los momentos del ciclo de intervención y de los niveles en los que se desarrollará la misma.

Existen múltiples metodologías y herramientas para generar y analizar información, tanto a partir de enfoques cuantitativos como cualitativos. La selección y combinación de estas metodologías para triangular información que es relevante para la toma de decisiones depende tanto del momento del ciclo, como del nivel en el que se desarrollará la intervención.



Existen diferentes estrategias de fortalecimiento de capacidades para el uso de información y evidencia. Un principio compartido en la mayoría

de los procesos de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones para el uso de información es el de educación activa, de “aprender haciendo”. Este principio consiste en generar capacidades en el proceso mismo de identificación de los problemas, diseño de soluciones, seguimiento

de intervenciones y rendición de cuentas. Sin embargo, las estrategias pueden tener componentes de formación para la acción, previas al proceso mismo de fortalecimiento en la acción.



Los procesos de fortalecimiento para el uso de información y evidencia combinan componentes técnicos y socioemocionales.

No se trata solamente de una formación técnica en el uso y análisis de la información y evidencia. Los procesos de fortalecimiento contemplan también elementos relativos al valor de la información en la toma de decisiones por parte de la organización y a la importancia de la evidencia en los procesos de deliberación y diseño de iniciativas de acción. Asimismo, proporcionan elementos para combatir el miedo al uso y análisis de los datos estadísticos. En palabras de María Eloísa Solís Terrazas, directora del CFOSC, los procesos de fortalecimiento son “emotécnicos”; es decir, “tienen temas técnicos y temas emocionales. Por una parte, [está] el grado de conexión que generas con las personas a las que estamos acompañando, pero también la relevancia de la información que les estás proveyendo”.

6. Lecciones aprendidas



Fundación One Drop / Heidí Cabrera, 2015, *Guatemala Field Visit*

Referencias

- Browne, R. G. (2022). *An evidence cycle framework for community development initiatives*. Oxford University Press and Community Development Journal.
- Doan, D., & Knight, B. (2020). *Measuring What Matters*. Candid, GFCF, Philanthropy for Social Justice and Peace.
- Mosley, J. E., Marwell, N. P., Yabarra, M., & Claypool, E. (2018). *Framing "Impact:" Strategic Philanthropy, Evidence-based Policy, and the Growth of Human Service RCTs*. University of Chicago. School of Social Service Administration.
- Weiss, C. (1991). The Many Meanings of Research Utilization. En D. Anderson, & B. Biddle, *Knowledge for Policy. Improving Education through Research* (págs. 173-182). London: The Farmer Press.

Consulta los casos del ciclo de fortalecimiento del uso de información y evidencia en rutasparafortalecer.org



Formación editorial y gráfica: Mariana Cházaro

Diseño editorial y estilo gráfico: Rogelio Vázquez / www.cntrl.info