

## 10 consejos para corregir el mecanismo de rendición de cuentas

Resilient Roots: conquistar el ciclo de retroalimentación - Parte 5 de 5: "Corregir"

Por Isabelle Büchner y Belén Giaquinta (CIVICUS)

RESILIENT ROOTS: CONQUISTAR EL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN **PARTE 5 DE 5**

# 10 CONSEJOS PARA CORREGIR EL MECANISMO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

En esta serie de blogs queremos poner énfasis en algunas consideraciones clave para cada una de las etapas del ciclo de retroalimentación, compartir soluciones a los desafíos comunes y consejos simples para aprovechar la retroalimentación para mejorar la rendición de cuentas hacia los públicos principales.

 <b>1 LA COMUNICACIÓN NUNCA DEBE TERMINAR</b> ... ¡incluso cuando se crea que ya se ha hecho!	 <b>2</b> No apresurarse a hacer <b>CAMBIOS DRÁSTICOS</b>	 <b>3</b> Si es posible, <b>PROBARLOS PRIMERO.</b>	 <b>4 EVALUAR EL VALOR</b> y la eficacia de todo el mecanismo de retroalimentación	 <b>5 DAR SEGUIMIENTO A LOS CAMBIOS</b> en el tiempo para observar el impacto real del mecanismo de retroalimentación
 <b>6</b> Pensar cómo se puede sostener el aprendizaje <b>INSTITUCIONALIZANDO</b> el mecanismo de retroalimentación	 <b>7 INTEGRAR</b> los esfuerzos de rendición de cuentas a la estructura de la organización!	 <b>8</b> Asegurarse de contar con los <b>RECURSOS</b> necesarios para poder realizar este trabajo	 <b>9</b> Incidir en los donantes y otros interlocutores para cambiar las <b>RELACIONES DE PODER</b> en el sector	 <b>10 CORREGIR NO ES EL FINAL</b> – debe ser un ciclo continuo

 [Haga clic aquí para leer más en la publicación completa del blog](#) 

**En la iniciativa Resilient Roots, 14 organizaciones de todo el mundo llevan adelante proyectos piloto para testear nuevos mecanismos de retroalimentación con las personas o grupos para los que trabajan o representan (públicos principales). En la mayoría de los casos, estos mecanismos se enfocan en la recopilación y uso de los comentarios e información brindados por los públicos principales de cada organización.**

**La retroalimentación es un factor importante para mejorar la rendición de cuentas, y para que este sea un proceso significativo, los mecanismos de retroalimentación deben cumplir con los cinco pasos de un ciclo completo. Se puede encontrar más información sobre la rendición de cuentas hacia los públicos principales en [este blog](#), y más sobre cómo cerrar el ciclo de retroalimentación [en este video de dos minutos](#).**

**En esta serie de blogs queremos poner énfasis en algunas consideraciones clave para cada una de las etapas del ciclo de retroalimentación, compartir soluciones a los desafíos comunes y consejos simples para aprovechar la retroalimentación para mejorar la rendición de cuentas hacia los públicos principales. Para ilustrar**

**este proceso utilizaremos ejemplos y aprendizajes de los proyectos piloto de Resilient Roots.**

**¡Comencemos!**

En la sociedad civil, donde la rendición de cuentas a menudo se asocia con “informes a donantes”, colocar a los públicos principales, o sea las personas para las que la organización trabaja o representa, en el centro de un ciclo de retroalimentación es un excelente punto de partida para desarrollar prácticas de rendición de cuentas más dinámicas y de avanzada. Si se quiere transformar el sector más allá de las prácticas habituales centradas en el cumplimiento y la presentación de informes, el trabajo de la sociedad civil deberá ser impulsado por las necesidades y experiencia de quienes se encuentran en el centro de su misión.

Esta [serie de cinco blogs](#) busca desmenuzar lo más posible este proceso, para poder ir más allá de las discusiones teóricas de como cambiar las relaciones de poder dentro de la sociedad civil para ofrecer soluciones prácticas de cómo cambiar la cultura organizacional mediante la retroalimentación. En la fase final del ciclo de retroalimentación, llamada "corregir", se aprovechan los aprendizajes del proceso de retroalimentación realizado y se utiliza ese conocimiento para informar sobre los cambios en las estructuras y la orientación estratégica de la organización (y el proceso de retroalimentación en sí mismo)

Los siguientes 10 consejos detallan cómo abordar este proceso crucial, para fomentar la cultura de cambio y situar a los públicos principales en la conducción del trabajo de la organización.

### **1. La comunicación nunca debe terminar ... ¡incluso cuando se crea que ya se ha hecho!**

Luego de haber establecido el diálogo con los públicos principales para desentrañar la retroalimentación recibida, es hora de comunicarles (¡sí, otra vez!) las medidas de corrección que se planean hacer, en función de sus comentarios. Es necesario explicar las decisiones y gestionar las expectativas, indicando por qué no se podrán abordar todas las inquietudes que surgieron (tanto en la fase de retroalimentación como en la de diálogo). Ya sea intencional o no, se generan expectativas a medida que se construyen las relaciones, ¡y es importante gestionarlas!

[Solidarity Now \(SN\)](#) al inicio de su proyecto recibió la retroalimentación de sus públicos principales de que algunos de los edificios que estaban usando en forma temporal estaban en malas condiciones. Durante el proceso de diálogo, SN se enteró de que problemas como una señal débil de internet o las cocinas rotas estaban afectando severamente el bienestar de sus públicos. Con esta información, el personal tuvo argumentos sólidos para presentar a sus gerentes ideas de cómo abordar las inquietudes planteadas. Pero pronto se hizo evidente, que los cambios solo sucederían de forma gradual y con el tiempo debido a las restricciones presupuestarias. A través de un grupo de los públicos principales en

Facebook, SN comunicó cómo iban a responder a la retroalimentación recibida y para cuándo se podían esperar esas mejoras, enviando así una clara señal de que la retroalimentación se había tomado en serio.

## **2. No apresurarse a hacer cambios drásticos; y 3. Si es posible, probarlos primero.**

A estas alturas probablemente haya surgido la pregunta, "está bien, pero ¿qué debe hacer la organización con los cambios que no son simples o directos?". Una de las mejores formas de introducir un "gran" cambio en la organización es "fracasar de manera segura". Fracasar de manera segura significa presentar el cambio que se desea en una serie de pasos o comenzar de a poco (por ejemplo, con un pequeño grupo de públicos principales) para minimizar las consecuencias si las cosas salen mal y maximizar el aprendizaje. Este enfoque ayuda también a dividir los cambios complejos en un conjunto más pequeño de actividades o acciones más manejables. Además, se debe tratar cada "paso de cambio" como un mini piloto, dando tiempo para evaluar el cambio a medida que se implementa. Esto lleva más tiempo que simplemente rediseñar un aspecto del trabajo, pero garantizar que las personas con las que se trabaja puedan participar en los cambios que se realizan y ayudarles a evaluar su valor ahorrará tiempo y esfuerzo a largo plazo.

[Climate Watch Thailand](#) (CWT) recibió como retroalimentación que los talleres que realizaban se centraban en el impacto del cambio climático en las comunidades en lugar de discutir sobre soluciones prácticas. Tomaron en serio estos comentarios y rediseñaron radicalmente sus talleres en laboratorios de generación de soluciones. Sin embargo, en respuesta al nuevo formato de taller, los participantes pidieron más espacio para compartir historias personales sobre cómo el cambio climático estaba afectando sus vidas. Un abordaje más medido habría ayudado a CWT a desarrollar talleres con el equilibrio adecuado entre impactos y soluciones, de manera mucho más eficiente. En suma, implementar cambios conlleva un balance, y para tener éxito es importante mantener un diálogo permanente, realizar un abordaje medido y siempre mostrar de donde provienen las correcciones que se realizan.

## **4. Evaluar el valor y la eficacia de todo el mecanismo de retroalimentación**

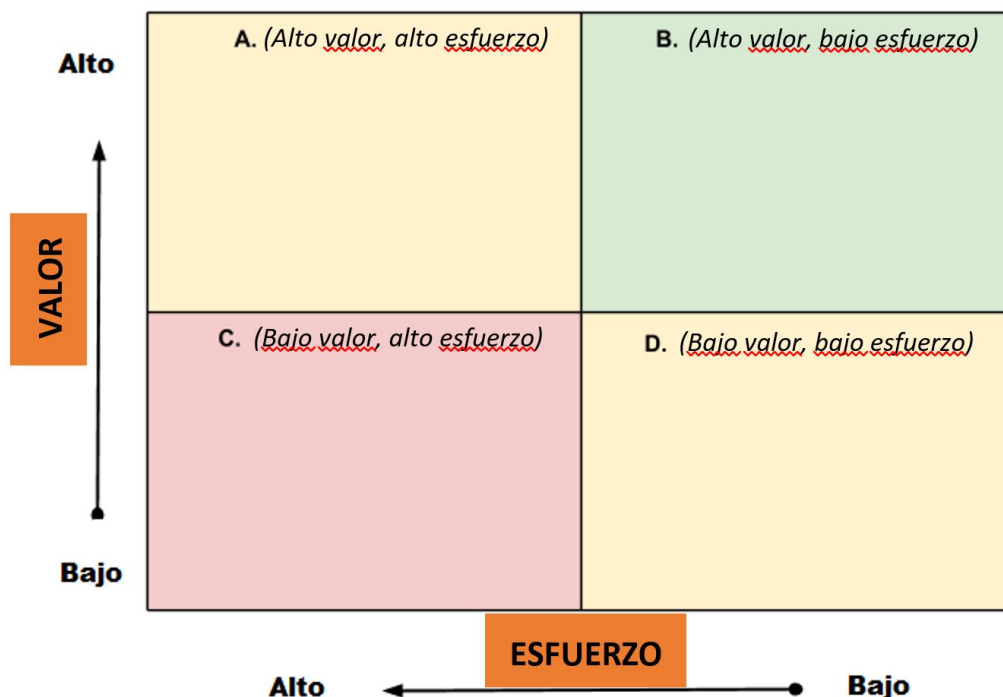
El sector de la sociedad civil parece a veces ser un poco alérgico a las evaluaciones, ¡pero estas son parte integral de cualquier ciclo de aprendizaje! Mientras que el monitoreo y evaluación (M&E) pueden convertirse en un terreno para expertos, saber si un mecanismo de retroalimentación funciona o necesita ajustes no necesita ser un proceso técnico.

Una forma rápida de hacerlo es reflexionar en torno a la evidencia recogida sobre el mecanismo en sí mismo (en lugar del trabajo de la organización), en particular sobre su **valor** (qué tan útil o exitoso ha sido el mecanismo), y su **viabilidad** (cuánto dinero, tiempo, compromiso del personal y conocimientos se necesitan para implementarlo). Para ello, la organización puede hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Hace este mecanismo lo que se supone que debe hacer? ¿Cómo lo sabemos?
- ¿Valen la pena el tiempo, los recursos y las capacidades invertidas?

- ¿Hay otras formas (mejores) de obtener la información que necesitamos?

En la iniciativa RR, hemos primero alentando a las organizaciones aliadas a que soliciten a sus públicos principales sus opiniones sobre los diferentes mecanismos de retroalimentación (y otros abordajes de la rendición de cuentas) que se están probando, incluyendo la forma en la que se solicita la retroalimentación. ¿Piensan los públicos principales que estos procesos funcionan bien para ellos? Con esta información, le pedimos a los socios de RR que coloquen sus mecanismos de retroalimentación en un eje, como se muestra en la imagen a continuación, reflexionen sobre por qué los colocaron allí y cómo esto debería incidir en el enfoque de los mecanismos de retroalimentación en el futuro.



### 5. Dar seguimiento a los cambios en el tiempo para observar el impacto real del mecanismo de retroalimentación

El aspecto central en la fase de corrección es ir más allá de simplemente responder a un comentario, para crear un sistema que pueda ofrecer mejoras continuas impulsadas por la retroalimentación. Para hacerlo bien, es útil realizar a lo largo del tiempo un seguimiento, tanto de los cambios en los comentarios que se reciben como de los cambios que se realizan en respuesta a los comentarios. Ser capaz de ver y medir el progreso a lo largo del tiempo ayuda a validar acciones e identificar las estrategias que funcionan mejor para la organización.

[OVD-Info](#) ha abordado esto a través de un panel de control que les permite rastrear datos cualitativos y cuantitativos sobre su trabajo en tiempo real, y también registrar cómo la organización está respondiendo a los comentarios de los diferentes públicos. Por lo tanto, el panel de control proporciona un historial de los comentarios sobre OVD-Info y cómo éstos

inciden en las decisiones de la organización para generar cambios de enfoque, que a su vez generan nuevos comentarios. Para un abordaje menos tecnológico se puede diseñar una serie de "preguntas fundamentales para el aprendizaje" que habilite la discusión y la investigación sobre cómo lograr los resultados. Por ejemplo, "¿cuán efectivos son nuestros mecanismos para recopilar comentarios y los de respuesta?", O "¿cuál es el impacto de los mecanismos de retroalimentación en el trabajo de nuestra organización?". Para encontrar más ejemplos ver el documento sobre evaluación y monitoreo [Impact and Accountability: Developmental M&E Framework](#) (solo disponible en inglés) y cualquiera sea el abordaje hay que estar seguros de ¡monitorear de forma sistemática el progreso en el tiempo!

## **6. Pensar cómo se puede sostener el aprendizaje institucionalizando el mecanismo de retroalimentación**

Ahora que se ha completado un ciclo de retroalimentación, es el momento de comenzar a pensar en cómo institucionalizar y sostener la adopción del mecanismo, y continuar capitalizando los aprendizajes. Varias cosas pueden ayudar, como las políticas internas y lineamientos, la actualización de las prioridades institucionales y planes anuales, nuevos indicadores de monitoreo y evaluación y más. Cualquiera sea el formato, se deberían delinear los pasos a seguir por todos en la organización para que el mecanismo sea adoptado ampliamente. Además, los públicos principales deberían saber lo que se espera de estos procesos. El publicar los compromisos y objetivos ayudará a que los públicos principales pidan cuentas! ;)

Muchos de las organizaciones aliadas de RR han tratado de institucionalizar sus mecanismos de retroalimentación a través de políticas internas y lineamientos, desarrollados en consulta con sus públicos principales. El [Palestinian Center for Communication and Development Strategies](#) llevó adelante una serie de talleres para codiseñar los procesos de retroalimentación, que fueron luego compartidos en Facebook para recoger insumos adicionales de más personas. Otras organizaciones como [Kusi Warma](#) llevaron adelante procesos más creativos, como el diseño de su política de retroalimentación (como parte de un marco más amplio de rendición de cuentas) a través de talleres temáticos basados en el teatro. Cualquiera sea el enfoque, es importante mantener los diálogos que se hayan establecido e institucionalizar los sistemas de retroalimentación, para ayudar a impulsar una nueva cultura de la rendición de cuentas.

## **7. ¡Integrar los esfuerzos de rendición de cuentas a la estructura de la organización!**

Es probable que una de las formas más sencillas de ver si la organización tiene una cultura de rendición de cuentas, sea evaluar si las formas de trabajo y las formas de operación reflejan los valores de transparencia, capacidad de respuesta y la capacidad de otorgar voz. Haber establecido un mecanismo claro de retroalimentación es parte de la ecuación, pero necesita ser complementado con una comunicación abierta y un poder de toma de decisiones compartido. En este [estudio de caso](#) se muestra como equilibrar esas dimensiones, pero la clave es que la organización no considere a la retroalimentación (y

otros esfuerzos de rendición de cuentas) como un simple chequeo, sino que lo vea como una forma esencial de trabajo para generar impacto y para seguir siendo relevante.

Por ejemplo, [Video Volunteers](#) y [Avanzar](#) están institucionalizando la rendición de cuentas mediante el establecimiento de un nuevo nivel en la gobernanza en sus organizaciones en el formato de “Consejos Asesores”. Similares a los consejos directivos, estos consejos están integrados por una muestra pequeña de sus públicos principales, que se dividen a su vez en grupos de trabajo que participan en espacios de toma de decisiones en la organización, con el objetivo de proveer sugerencias y recomendaciones desde la perspectiva de los públicos principales.

## **8. Asegurarse de contar con los recursos necesarios para poder realizar este trabajo**

Al planificar cómo institucionalizar la toma de decisiones basada en la retroalimentación de los públicos principales, también se debe pensar en las capacidades internas y los recursos disponibles. Esto implica habilidades y conocimiento técnico, tiempo del personal, presupuesto y todas las piezas del rompecabezas que son necesarias para completar este trabajo. Si bien tener una política bien escrita es excelente, ¡no contar con las habilidades necesarias para implementarla, es lo mismo que no tener política alguna!

Una forma en la que [FemPlatz](#) está desarrollando sus capacidades, es mediante la inclusión de los pasos del ciclo de retroalimentación (diseñar, recolectar, analizar, dialogar y corregir) en las descripciones de trabajo de cada persona empleada. Esto garantiza tiempo del personal para apoyar los esfuerzos de rendición de cuentas, promueve la aceptación a la interna y hace que los esfuerzos sean más sustentables. También han obtenido más apoyo en el área de comunicación para asegurar un involucramiento y comunicación con los públicos principales deliberado y regular.

## **9. Incidir en los donantes y otros interlocutores para cambiar las relaciones de poder en el sector**

Eventualmente, se espera llegar a un punto en el que no solo se implementen actividades de retroalimentación, sino que los procesos de rendición de cuentas sustenten cada parte del trabajo que se hace, incluida la forma en que se forjan y mantienen las alianzas, se evalúa y se aprende del trabajo, se escalan las iniciativas y se asegura la sostenibilidad de las organizaciones. Reorientar la cultura de la organización hacia una toma de decisiones impulsada por la retroalimentación ya es un gran paso hacia el cambio de relaciones de poder que se espera lograr, ya que tiene implicancias sobre cómo relacionarse con el resto del sector (desde el interactuar con otras partes interesadas hasta cómo contar historias sobre el cambio que se intenta lograr). Ser elocuentes sobre el aprendizaje y atraer a otras partes interesadas (¡incluidos los donantes!) a este viaje acelerará el ritmo hacia una sociedad civil más efectiva e inclusiva.

[Educo](#) en Nicaragua está actualmente elaborando propuestas de proyectos para incorporar la rendición de cuentas (a través de mecanismos de retroalimentación y otros abordajes) como un elemento innovador en sus programas. No solo están haciendo esto a nivel

nacional, sino también como parte de la colaboración entre las otras oficinas regionales de Educo, quienes están a su vez incidiendo en los donantes para que apoyen este trabajo. Educo también organiza intercambios con otros equipos y socios locales para compartir las metodologías de retroalimentación que han desarrollado y como la rendición de cuentas a los públicos principales ha transformado su organización.

## **10. Corregir no es el final – debe ser un ciclo continuo**

Se ha hablado sobre este punto varias veces antes, pero es importante volver a enfatizarlo: solo si el mecanismo incluye un proceso continuo de recolección de retroalimentación, análisis, diálogo, corrección y rediseño se puede hablar de un mecanismo de retroalimentación hacia los públicos principales funcional. Muchas veces se habla de cerrar el ciclo de retroalimentación, pero más que verlo como la meta, debería ser una oportunidad para descubrir e incorporar nuevas formas de diálogo continuo y de construir relaciones más fuertes con los públicos principales.

Este es un sello distintivo para la legitimidad de la sociedad civil, especialmente importante en un mundo donde el espacio cívico continúa cerrándose.

Esta serie de blogs tiene como objetivo apoyar la implementación de los pasos del ciclo de retroalimentación, con ejemplos concretos de cómo otras organizaciones los han abordado. El ciclo de retroalimentación es una forma de entender y planificar este proceso en la práctica, pero en la realidad es probable que se vaya adelante y para atrás en los diferentes pasos, adaptando el enfoque a medida que se avanza... ¡y esto está perfectamente bien! Hay que recordar, que el objetivo de un mecanismo de retroalimentación es evaluar el trabajo de la organización desde la perspectiva de quienes están en el centro de la misión, y aprender de esas experiencias. La retroalimentación no es equivalente a rendir cuentas, pero el abordaje para recopilar, usar y responder a esta información es una parte integral de convertirse en organizaciones que rinden cuentas.

Si le gustó esta serie y quiere encontrar otros recursos similares, puede consultar el [repositorio de recursos de Resilient Roots](#), [suscribirse](#) a la lista de envíos escribir a [resilientroots@civicus.org](mailto:resilientroots@civicus.org).