

10 consejos para generar un diálogo significativo con los públicos principales

Resilient Roots: conquistar el ciclo de retroalimentación - Parte 4 de 5: "Diálogo"

Por Isabelle Büchner y Belén Giaquinta (CIVICUS)

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.

¿Todo listo? ¡Comencemos!

Llegados a este punto, la organización ha [diseñado](#) el mecanismo de rendición de cuentas y ha [recolectado](#) y [analizado](#) la retroalimentación de los públicos principales. Ahora, es el momento de comenzar con lo que es quizás la parte más importante en la construcción de confianza con los públicos principales: **el diálogo**.

Un diálogo significativo conlleva volver a las personas que brindaron la retroalimentación y juntos analizar las preguntas, los hallazgos y las respuestas. Esto puede llevarse adelante de diversas maneras y no necesariamente implica una conversación cara a cara. A continuación se plantean una serie de ejemplos de cómo los socios de Resilient Roots han hecho esto. La fase de diálogo permite informar a los públicos principales de las decisiones y cambios realizados en respuesta a la retroalimentación recibida, posibilitando de esta manera ["cerrar el ciclo de retroalimentación"](#).

En este blog queremos compartir los desafíos comunes que se pueden encontrar durante este diálogo con los públicos principales y 10 consejos sobre cómo hacer que este proceso sea más provechoso.

1. Compartir la retroalimentación recibida de manera interesante

Si queremos construir relaciones duraderas con nuestros públicos principales, necesitamos volver a ellos con los hallazgos preliminares del ejercicio de retroalimentación. Para determinar lo que se necesita analizar con los públicos principales, es importante identificar primero qué información es interesante para ellos y qué requiere mayor discusión. Esta primera respuesta debería equilibrar varios aspectos: contar con contenido que sea útil y que genere debate; eficiencia (consideraciones de tiempo); y una buena plataforma (tanto en cuanto al formato y el lugar) que le permitirá tener el intercambio deseado.

Una de las formas a través de las cuales [Projet Jeune Leader](#) (PJL) genera un diálogo con sus públicos principales es con su boletín mensual de noticias. El boletín incluye actualizaciones sobre su trabajo, hallazgos generales del ejercicio de retroalimentación y cómo planean responder. Para garantizar que este boletín tenga el máximo alcance e impacto, también se les pide a los estudiantes que se lleven el boletín a su casa y hagan un ejercicio con sus padres y madres sobre el trabajo de la organización. Por ejemplo, les piden a sus alumnas que les pregunten a sus madres sobre su experiencia al tener la primera menstruación. También les piden a estudiantes, padres y madres que reaccionen a la retroalimentación compartida en el boletín de noticias, a través de una sección abierta para comentarios al final del boletín que puede ser devuelta al equipo de trabajo de PJL. De esta manera, tanto estudiantes como padres y madres pueden conocer el trabajo de PJL, así como la retroalimentación que PJL recibe, y pueden responder a los hallazgos de una forma accesible y a la vez económica para la organización.

2. Comprender mejor cuán representativa es la retroalimentación recibida

Cuando se comienza a recolectar retroalimentación, probablemente no se logrará escuchar de todos los públicos principales, especialmente si viven en zonas alejadas o si los tiempos y recursos de la organización son limitados. Por lo tanto, una vez que se haya recolectado y analizado el feedback de cierto grupo, se puede aprovechar la etapa de diálogo para verificar los hallazgos con otros grupos con los que se trabaja. La utilidad de esto depende de la naturaleza del ejercicio de retroalimentación y de la relevancia de los hallazgos de un grupo a otro. Pero cuando las condiciones son buenas, esto puede ayudar a visualizar cuán representativa es esa retroalimentación respecto a las experiencias de otros públicos principales. Finalmente, esto ayudará a idear mejores respuestas a lo que se está escuchando.

Una buena técnica para evaluar la representatividad de la retroalimentación “negativa” es compartir una cita o comentario crítico con un grupo más amplio e invitarles a reaccionar. Esto a menudo ayuda a abrir conversaciones “difíciles”, ya que las personas tienden a sentirse más cómodas para presentar una opinión crítica cuando se dan cuenta de que no son los únicos que se sienten así.

Por ejemplo, para la retroalimentación la organización de Uganda socia de Resilient Roots organiza grupos focales de discusión que se basan sucesivamente uno sobre el otro. Para comenzar la discusión, al grupo de la segunda reunión se le presenta la retroalimentación y citas de la primera reunión. Esto brinda, además, la oportunidad de profundizar en algunos temas y visualizar cómo son percibidos por diferentes públicos.

3. Para tener un diálogo constructivo, ¡primero se necesitan buenos canales de comunicación!

Luego de esta serie de blogs, seguramente ya ha quedado claro que es vital identificar los canales de participación y los abordajes que se adapten mejor a cada organización... ¡y es necesario continuar poniendo énfasis en esto!

Esta es la base de la relación con los públicos principales - **sin buenos canales de comunicación, no se puede generar rendición de cuentas**. Estos canales pueden ser una combinación de estrategias digitales o cara a cara; escritos u orales, o un número infinito de formatos que van desde publicaciones en las redes sociales, hasta los medios tradicionales como la radio, revistas, boletines o una discusión en un grupo focal.

Si no se tiene seguridad sobre cuáles son los mejores canales de comunicación (sí, en plural) entre la organización y sus públicos principales, simplemente se puede preguntar y poner a prueba algunos hasta encontrar aquellos que produzcan resultados consistentes y de alta calidad. Así es como el [Palestinian Center for Communication and Development Strategies](#) (PCCDS) ha construido un diálogo efectivo con sus públicos principales.

Después de cualquier actividad se les preguntaba a los participantes cómo les gustaría mantenerse informados. Por ejemplo, durante los minutos finales de una reunión o como una pregunta al final de una encuesta en línea o en papel. Descubrieron así que en las zonas urbanas la gente prefería los grupos de WhatsApp y Facebook como medio para mantenerse en contacto. Sin embargo, en las zonas más rurales, PCCDS organiza reuniones presenciales para tomar un té y debatir e informar a sus públicos principales sobre cuestiones relacionadas con su trabajo. ¡Cualquiera sean los medios que se utilicen, hay que asegurarse que funcionan para sus públicos principales!

4. Verificar si se han entendido correctamente los comentarios

Luego de recolectar y analizar la retroalimentación de las personas con las que se trabaja, seguramente se tendrán MÁS preguntas que cuando se comenzó. *¿Qué querrán decir con X? ¿cuántas personas también se sentirán así? Si hiciéramos Y en lugar de X, ¿sería eso mejor?* La fase de diálogo ayudará a llegar al fondo de los comentarios y aclarar cualquier pregunta sin respuesta que se pueda tener.

La forma de ponerse nuevamente en contacto con los públicos principales para profundizar en la retroalimentación no necesita seguir el mismo proceso realizado para recopilar, ni siquiera requiere otro proceso formal de recopilación de retroalimentación. [Avanzar](#), por ejemplo, lleva a cabo consultas con sus Consejos Promotores para analizar en forma conjunta la retroalimentación que recibe. Estos grupos les permiten además identificar áreas prioritarias de acción (desde la perspectiva de público principal) y que elementos deberían ser puestos a consideración de una audiencia mayor. Con la revisión de la retroalimentación en forma conjunta, Avanzar está en condiciones de reducir malentendidos y suposiciones erróneas al momento de definir las respuestas a dar.

5. ¡Ser abierto sobre lo que se puede y no se puede hacer!

A menudo, las organizaciones reciben solicitudes de las personas para las que trabajan que no están necesariamente en línea con la misión, actividades o capacidades de la organización. No importa la razón, o cuán lejos esté esa retroalimentación de la realidad de la organización, es importante no ignorarla. Las expectativas poco realistas suelen ser un síntoma de que los públicos principales no entienden lo que hace y no hace la organización, lo que debe aclararse reiteradamente. Parte de este proceso implica explicar claramente, cada vez que establece un diálogo con los públicos principales, por qué las expectativas y los comentarios están fuera de alcance. ¡Recordar que en el centro de cualquier proceso de rendición de cuentas, se está tratando de asegurar de que los públicos principales se sientan escuchados y que se están tomando en serio sus opiniones!

Los públicos con los que trabaja [FemPlatz](#) tiene expectativas muy altas sobre las actividades que la organización debería realizar en sus comunidades. La organización se centra principalmente en la incidencia, por lo que gran parte de los comentarios y sugerencias que reciben sobre la prestación del servicios están fuera de su alcance. Por esta razón, FemPlatz ha debido explicar a sus públicos principales a través de su boletín de noticias y durante las reuniones presenciales por qué pueden o no pueden satisfacer diferentes tipos de demandas. ¡Este paso es crucial para gestionar las expectativas y recibir mejores comentarios la próxima vez! FemPlatz también ha ido un paso más allá en este proceso al conectar a sus públicos con otras organizaciones de mujeres en Serbia cuya línea de trabajo está más cerca de las necesidades que están planteando.

6. ¡Escuchar para entender y no para responder!

A veces la fase del diálogo puede ser el paso más vulnerable en el ciclo de retroalimentación, ya que con frecuencia se debe regresar a los públicos principales y mantener conversaciones más profundas (a menudo difíciles). Recibir retroalimentación crítica sobre el trabajo que se hace puede ser difícil, especialmente si se siente que la crítica no es justificada o sobre algo en lo que no se puede hacer nada. Sin embargo, hay que aprender a no tomar la retroalimentación en forma personal (¡es más fácil decirlo que hacerlo!) y priorizar en el diálogo la creación de un entorno abierto y confiable. Recordar que el propósito de este proceso es aprender y no medir el éxito.

Para esto, [Poverty Reduction Forum Trust](#) (PRFT) trabaja arduamente para escuchar y cerciorarse que las personas para las que trabajan se sientan escuchadas durante las sesiones de diálogo. Invita abiertamente a sus socios a compartir todo lo que piensan creando un espacio seguro para que las personas se expresen libremente. Recogen lo que se comparte sin juzgar y solo esperan hasta el final para responder a lo que han escuchado, siempre brindando a las personas la oportunidad de hacer más preguntas. Esta estrategia crea una atmósfera donde los públicos participantes pueden abrirse sin temor a respuestas negativas y comienzan a valorar el ser consultados.

Cuando se crean experiencias positivas de escucha, se alienta a esos públicos principales a dar más y mejores comentarios la próxima vez. **Como dijo un sabio colega de CIVICUS, ¡haga lo que haga la organización, debe priorizar la relación!**

7. Ser abierto sobre las cosas que han salido mal

Otra forma de mejorar el diálogo es ser muy abierto sobre los errores. Es sabido que existe una enorme presión sobre las OSC para que su desempeño se focalice en los impactos positivos y en los resultados de las actividades. Pero esta cultura orientada al éxito puede ser tóxica (o incluso inalcanzable) y afectar fuertemente las relaciones que se están tratando de construir con las personas con las que se trabaja. Para poder dialogar con las personas, hay que tener honestidad respecto de posibles altibajos, incluidos los fracasos. Si se cometen errores (¡incluso cuando no nos damos cuenta!) es muy probable que emerjan cuando se recopile retroalimentación, pero se deben abordar de frente, resistiendo la tendencia a esconder los "comentarios difíciles" debajo de la alfombra. ¡Después de todo, el fracaso es una parte natural de cualquier proceso de aprendizaje y crecimiento!

Por ejemplo, [Video Volunteers](#) (VV) descubrió durante una sesión de retroalimentación que muchas de las personas con las que trabajan estaban en desacuerdo con la decisión de cerrar algunas de las oficinas regionales. Esta decisión había sido tomada por razones financieras, pero sin consultar al grupo de Corresponsales en la Comunidad. Luego de discutir la situación, VV reconoció abiertamente el error y desde entonces los ha involucrado en consultas en torno a otros temas importantes como remuneraciones y comunicaciones internas. El admitir el error, y demostrar el compromiso en hacer las cosas de forma diferente, ha ayudado a mejorar el clima y a permitir que la organización y sus públicos principales avancen juntos.

8. Mostrar cómo los comentarios ya han llevado a la acción

Para respaldar la afirmación de que se tomará en serio la retroalimentación, se puede usar la fase de diálogo para mostrar los pequeños cambios que ya se están implementando. [Kusi Warma](#) siguió este enfoque para mejorar sus talleres de teatro con niños y niñas. Al final de cada taller solicitan comentarios rápidos, y en la siguiente instancia comienzan el taller explicando los cambios realizados como respuesta a los comentarios recibidos. Estos cambios pueden ser tan pequeños como cambiar el horario de una reunión, o el tema de la sesión, pero claramente muestran a sus públicos principales qué tan en serio se toman su retroalimentación.

9. Involucrar a otras partes interesadas en el diálogo

Dependiendo de lo que haga la organización, es posible que tenga una diversidad de otras partes interesadas más allá de sus públicos principales que se necesitará incorporar para resolver un problema y encontrar posibles soluciones. La etapa de diálogo puede servir como una oportunidad para movilizar apoyo y catalizar la acción en relación a la retroalimentación recibida.

Dependiendo del alcance de la retroalimentación, [Marviva](#) involucra a algunos actores clave con poder de decisión en la fase de diálogo. Por ejemplo, esto podría implicar reunir a los pescadores con las autoridades del gobierno local para conversar sobre los problemas ambientales, de seguridad y de bienestar social relacionados con su trabajo. Esto también ayuda a la rendición de cuentas entre el gobierno y las comunidades sobre estos temas. Para garantizar la transparencia en este proceso, comparten los resultados de la fase de diálogo con una audiencia más amplia a través de diversos canales de comunicación (redes

sociales, WhatsApp e informes), e internamente con su junta directiva, el equipo ejecutivo y el personal de la organización.

10. Utilizar el diálogo permanente para la construcción de relaciones.

Como se ha destacado antes, esta etapa es especialmente importante para construir relaciones significativas con los públicos principales. Independientemente de cómo se aborde este paso, siempre debe seguir siendo una prioridad.

[OVD-Info](#) involucra a sus públicos principales principalmente a través de canales en línea, lo que le permite recibir comentarios anónimos que protegen la identidad de quienes responden. Pero esto implica que construir un vínculo fuerte con sus públicos principales es más desafiante que para las organizaciones que realizan diálogos cara a cara. Sin embargo, rápidamente notaron que volviendo regularmente a sus usuarios y activistas para pedir más comentarios o aclarar comentarios, pudieron crear una comunidad en línea más activa. Esto incitó a su red de usuarios a participar más y seguir más de cerca las noticias y mensajes publicados por OVD-Info, fortaleciendo la conexión que tenían y ampliando su seguimiento.