

10 pasos para diseñar un mecanismo de retroalimentación para la rendición de cuentas

Resilient Roots: conquistar el ciclo de retroalimentación - Parte 1 de 5: "Diseño"

Por Isabelle Büchner (Accountable Now) y Belén Giaquinta (CIVICUS)

RESILIENT ROOTS: CONQUISTAR EL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN **PARTE 1 DE 5**

10 PASOS PARA DISEÑAR UN MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

¿Está interesado en aprender cómo los circuitos de retroalimentación pueden mejorar la responsabilidad de su organización? ¡Entonces bienvenido a la etapa de "diseño"! En la primera parte, comienza estableciendo sus objetivos y creando un curso de acción para su mecanismo de retroalimentación de responsabilidad.

 1 FAMILIARIZARSE con lo que esto significa	 2 Fijar objetivos e indicadores para MONITOREAR EL AVANCE	 3 Identificar quiénes son los PÚBLICOS PRINCIPALES y cómo COMUNICARSE CON ELLOS	 4 Aclarar lo que la organización HACE y ¡NO HACE!	 5 Abordar las INQUIETUDES de los equipos de trabajo para generar aceptación
 6 COCREAR mecanismos con colegas	 7 FORTALECER las CAPACIDADES de los equipos de trabajo	 8 Hay que pensar en los RECURSOS y la sostenibilidad desde el INICIO	 9 VERIFICAR el mecanismo con los públicos principales	 10 No complicar demasiado el diseño del compromiso. ¡MEJOR TESTEARLO PRIMERO!

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.

¿Todo listo? ¡Entonces profundicemos un poco más!

¿Tiene interés en aprender cómo los ciclos de retroalimentación pueden ayudar a mejorar la rendición de cuentas de su organización? ¡Entonces le damos la bienvenida a la etapa de "diseño"! En la primera parte, se comienza estableciendo los objetivos y definiendo un plan de acción para el ciclo de retroalimentación. Esto significa determinar:

- a) ¿Qué se quiere lograr?
- b) ¿A quiénes se quiere llegar?
- c) ¿Cómo y cuándo se puede llegar a esos públicos?

Mientras se piensa en estas preguntas, hay que recordar que el objetivo es construir relaciones más sólidas y de mayor confianza con los interlocutores principales (dentro y fuera de la organización). Esta será la preparación para los siguientes cuatro pasos de un ciclo de retroalimentación completo: 2. Recopilar; 3. Analizar; 4. Dialogar; y 5. Corregir.

Los 10 consejos siguientes podrán ayudar a enfrentar los desafíos más comunes y asegurarse ¡que se están realizando los preparativos adecuados para implementar los mecanismos de retroalimentación!



1. Familiarizarse con lo que esto significa

La habilidad para diseñar con éxito mecanismos de retroalimentación para las personas o grupos para los que se trabaja o representa reside en comprender cómo se pueden aprovechar los comentarios para generar más confianza, capacidad de respuesta y relaciones más sólidas con esos públicos principales.

Muchos socios de Resilient Roots señalaron que "comprender la rendición de cuentas hacia los públicos principales y cómo los mecanismos de retroalimentación la nutren conceptualmente" fue un desafío clave en la etapa de diseño. La organización social en Uganda manifestó que inicialmente no entendieron términos como el de "cerrar el ciclo de retroalimentación" y cómo el mismo implicaba un diálogo continuo, y no una actividad única.

Es esencial pasar de la simple recolección de retroalimentación a enfoques más holísticos que aprovechen los comentarios para el diálogo, el análisis y para corregir el curso de acción. Un mecanismo que no incluya todas las etapas del ciclo de retroalimentación o que no se vea como un proceso continuo no servirá para su propósito. ¿Cómo hacer esto? Aquí hay un secreto: ¡es necesario estar dispuesto a recibir críticas! Si bien la apertura a las opiniones y sugerencias de las personas o grupos para los que la organización trabaja o representa puede sonar intimidante, es un paso crucial para crear relaciones más sólidas con esas personas.

Y ahora, cómo hacer eso....

2. Fijar objetivos e indicadores para monitorear el avance

Para configurar de la mejor forma el diseño del mecanismo de retroalimentación, se debe pensar en lo que se quiere lograr en términos más concretos. Ya sea si se desea recopilar opiniones, escuchar otras experiencias, obtener información sobre un documento de trabajo o actividad o evaluar el trabajo de sus organizaciones. El propósito determinará cómo se recolecta, analiza y dialoga con sus públicos principales y se corrige el curso de la acción.

Se deben fijar una serie de objetivos que sean verdaderamente alcanzables en un determinado lapso, suficientemente específicos y mensurables como para determinar el éxito del mecanismo. El objetivo general se puede desagregar en subobjetivos para hacerlo más manejable.

Estos objetivos deben ir acompañados de indicadores para ayudar a medir el avance de su mecanismo y si este está ayudando a alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de los objetivos definidos, los indicadores podrían ser por ejemplo "número de comentarios positivos (o negativos)", "porcentaje de personas que dieron una puntuación de 7 o más a la actividad", etc.

2. Identificar quiénes son los públicos principales y cómo comunicarse con ellos

Identificar quiénes son los públicos principales puede ser un proceso sorprendentemente complicado dependiendo de la naturaleza del trabajo de la organización. Para [FemPlatz](#), una organización de Serbia que trabaja por los derechos de las mujeres, el desafío mayor

en la etapa de diseño fue poder definir claramente cuáles eran sus públicos principales. Esto implicó asimismo identificar la forma más eficiente de comunicarse con estos públicos, sus motivaciones y puntos críticos.

Los programas de FemPlatz están orientados a la comunidad de mujeres, trabajan tanto con mujeres en forma individual como con organizaciones, por lo tanto, encontrar un mecanismo acorde para todos los casos no era posible. En cambio, optaron por desarrollar un mecanismo de retroalimentación múltiple y menos complejo que sirviera a las necesidades y contextos de cada uno de los públicos identificados. Por ejemplo, para las mujeres rurales, FemPlatz organizó encuentros en sus casas denominados “Café con una amiga”. Estos encuentros fueron utilizados como medio para conocer y discutir los desafíos que enfrentan las mujeres rurales y cómo puede FemPlatz adaptar su trabajo para responder a esas necesidades. Dado que los derechos de las mujeres son un tema sensible para la mayoría de las personas u organizaciones con las que trabaja FemPlatz, era importante implementar un mecanismo que creara un espacio seguro en el cual involucrarse y brindar una retroalimentación honesta. En suma, tener en cuenta las formas de comunicación preferidas por los públicos principales y sus preocupaciones es clave para generar mecanismos de retroalimentación robustos.

4. Aclarar lo que la organización hace y ¡no hace!

Esto puede parecer bastante obvio, pero las organizaciones a menudo se sorprenden por los conceptos erróneos o la falta de conocimiento que sus públicos principales tienen sobre el trabajo que realizan. Estos malentendidos pueden debilitar la recolección de retroalimentación y dar resultados de bajo rendimiento. Por lo tanto, si se desea rendir cuentas a los públicos principales y solicitarles retroalimentación hay que asegurarse, en primer lugar, que entiendan lo que la organización hace y no hace.

[Poverty Reduction Forum Trust \(PRFT\)](#), una organización de incidencia, tuvo que afrontar el hecho que algunos de sus públicos principales pensaban que era una organización proveedora de servicios, y por lo tanto tenían expectativas de recibir contraprestaciones o donaciones. Otros se resistían a asociarse a PRFT porque pensaban que su trabajo de incidencia implicaba una afiliación a un partido político. Las áreas rurales en las que trabajan están muy polarizadas y hay una alta victimización política, por lo que mucha gente es muy escéptica en torno a los encuentros de sociedad civil. Para enfrentar este desafío y establecer el escenario propicio para su mecanismo de retroalimentación, PRFT creó un Comité Asesor Comunitario (Community Advisory Committee, CAC) de líderes locales para la difusión de la información en la comunidad. También utilizan un juego de roles para que sus públicos principales puedan profundizar en el entendimiento de la organización y su trabajo, con la esperanza de generar un involucramiento más honesto y que destruya los mitos que existen sobre lo que hacen.

5. Abordar las inquietudes de los equipos de trabajo para generar aceptación

Es probable que quienes integran los equipos de trabajo tengan también muchas preguntas sobre cómo el mecanismo de retroalimentación puede ayudar a la organización a rendir cuentas. Como ya se mencionó, abrir las puertas a la retroalimentación (y, por lo tanto, quizás a la crítica) sobre el trabajo que lleva adelante la organización puede ser intimidante.

Por lo tanto, proporcionar un espacio donde las personas del equipo de trabajo puedan plantear inquietudes, preguntas y temores ayudará a crear un mejor ambiente.

Para tal fin, [Solidarity Now](#) generó instancias de diálogo con su personal para comprender mejor de dónde provenían las dudas y abordar las inquietudes planteadas, y si estas eran por la implementación de los mecanismos de retroalimentación o por las implicancias más amplias del dar y recibir retroalimentación. Su personal se tornó más abierto al enfoque cuando vieron cómo se podían usar los mecanismos de retroalimentación para hacer frente a desafíos de larga data.

Más importante aún, los mecanismos de retroalimentación a través de los cuales se capturan las percepciones y experiencias de las personas o grupos con los que se trabaja pueden ayudar a generar la aceptación requerida a nivel gerencial para abordar desafíos existentes. [Poverty Reduction Forum Trust \(PRFT\)](#) por ejemplo, sensibilizó a su Junta Directiva sobre los mecanismos de retroalimentación, destacando cómo podrían ayudar a comunicar de forma clara los objetivos institucionales y transformar en forma positiva la relación con sus públicos principales. De igual forma, en otros proyectos piloto se han diseñado estrategias para involucrar al equipo directivo, coordinaciones regionales y funcionarios de campo para fortalecer sus capacidades para aprovechar la retroalimentación como forma de aprendizaje y crecimiento institucional.

6. Cocrear mecanismos con colegas

Una vez que sea haya establecido el escenario, se hayan desarrollado los objetivos y se haya logrado que el equipo se sume, es hora de involucrarles en el diseño del o de los mecanismos. Esto generará una mayor apropiación del ciclo de retroalimentación y hará que sea más fácil de implementar, al tiempo que garantizará que la retroalimentación que se recopile se utilice para orientar la toma de decisiones y el cambio a la interna.

Climate Watch Thailand realizó talleres y reuniones de equipo para analizar conjuntamente los conceptos y su significado en el contexto de trabajo de la organización. A partir de ello, diseñaron conjuntamente enfoques ajustables a los planes y actividades existentes de varios

7. Fortalecer las capacidades de los equipos de trabajo

Una sesión de capacitación general para el equipo de trabajo puede ser de utilidad para asegurarse no sólo de que están motivados e involucrados, pero que cuentan con el conocimiento necesario para recolectar, analizar y responder a la retroalimentación de sus públicos principales. Esto también le brinda al equipo un conocimiento más amplio de los conceptos, procesos y beneficios de los mecanismos de retroalimentación, como por ejemplo entender cómo la retroalimentación nutrirá la toma de decisiones y que implica “cerrar el ciclo de retroalimentación”.

[OVD-Info](#), una organización de comunicación en derechos humanos que trabaja contra los enjuiciamientos políticos en Rusia, rápidamente se dio cuenta de que un cambio de

mentalidad, habilidades y capacidades no se logra a través de una reunión o capacitación, sino que requiere un diálogo continuo e iteración.

Al momento de implementar cualquier cambio en el mecanismo de rendición de cuentas, se ponen en contacto con todas las personas del personal que han estado involucradas, a través de las "Juntas de expertos", quienes son responsables de un sector dentro de los públicos principales y del mecanismo específico.

También realizan una capacitación de todo el equipo para garantizar que se fortalezcan las capacidades de todos sus integrantes en la temática y que el personal se sienta seguro de su capacidad para aprender de la retroalimentación. En última instancia, esto ayudará a crear el cambio de cultura que se exige para convertirse en una organización que rinde cuentas.

8. Hay que pensar en los recursos y la sostenibilidad desde el inicio

La implementación de mecanismos de retroalimentación no es solo una cuestión de capacidades o planes, sino también una cuestión de dinero y tiempo. Ya en la etapa de diseño, se debe reflexionar sobre los recursos (financieros, habilidades, tiempo, etc.) necesarios para implementar el mecanismo. Es probable que estos varíen significativamente según el mecanismo, el contexto y las formas en que se interactúa con los públicos principales. La sostenibilidad es otra cuestión clave y, a medida que se desarrollan los mecanismos, hay que considerar la capacidad que se tiene para mantener el diálogo con los públicos principales, incluso cuando finalice el flujo de financiamiento. Más importante todavía, hay que sopesar los costos del mecanismo en relación al impacto y la capacidad de fortalecer la relación con los públicos principales.

[Kusi Warma](#), una organización de derechos de los niños y niñas en Perú, ha comenzado a contabilizar el tiempo y los tipos de recursos necesarios para continuar con sus mecanismos de retroalimentación, de forma tal que el costo pueda ser incluido como un rubro en el presupuesto en las propuestas de financiamiento. De esta forma, los mecanismos de retroalimentación no se convierten en algo adicional a lo que ya se hace, sino que se integran ya desde el inicio como parte central de los gastos de los programas y planes (en términos de tiempo, costos y recursos).

9. Verificar el mecanismo con los públicos principales

Para asegurarse de que el mecanismo de retroalimentación se adecue al propósito, las personas que realmente lo van a usar deben estar involucradas en su creación y adaptación.

[FemPlatz](#) utilizó un proceso de varios pasos para diseñar los mecanismos con sus públicos principales. En primer lugar, informaron a los diversos públicos principales sobre el proyecto y sus objetivos y les invitaron a participar activamente. Luego, organizaron un taller de lanzamiento con el equipo de trabajo y sus públicos principales (que incluyen organizaciones de mujeres, mujeres con discapacidades, activistas LGBT, etc.). En este

taller definieron en forma colectiva varios de los ingredientes de un mecanismo de retroalimentación, como cuáles son los canales de comunicación más apropiados para llegar a cada público, cuál debía ser la periodicidad del contacto, qué retroalimentación deberían recoger, etc.

Este paso es crucial, no solo para generar desde el comienzo un mayor involucramiento con el mecanismo (lo que dará mejores resultados), pero también porque obliga a chequear los supuestos que se manejan sobre lo que los públicos principales necesitan y quieren.

10. No complicar demasiado el diseño del compromiso. ¡Mejor testearlo primero!

Las organizaciones que implementan mecanismos de retroalimentación por primera vez suelen caer en la trampa de pensar que necesitan transformar radicalmente la forma de trabajo para alcanzar el éxito. Los proyectos piloto de Resilient Roots comenzaron con mecanismos abarcadores, que combinaban varias herramientas (como cuestionarios, encuestas en línea, grupos de discusión, entrevistas individuales en profundidad, etc.) y que se aplicaban a todos los públicos posibles, para luego ver cuál era el más adecuado.

Sin embargo, este proceso puede volverse abrumador muy rápidamente. Por lo tanto, cuál es la solución: hay que comenzar despacio y de a poco. El utilizar métodos con los que se está familiarizado y que están listos para usar, puede brindar la posibilidad de probar con varias herramientas, y a la vez que se obtienen resultados relevantes y valiosos a corto plazo. Lo bueno de implementar experiencias piloto es aprender y corregir, y no se debe tener miedo de fracasar o de probar diversos enfoques y métodos antes de encontrar que es lo que funciona mejor para los públicos principales en nuestra organización.

Es probable que no se logre de primera, pero hasta eso puede ser un proceso de aprendizaje sobre cómo utilizar (¡y no utilizar!) mecanismos de retroalimentación para construir confianza y mejorar el relacionamiento con los públicos principales. ¡Después de todo ninguna experiencia es una mala experiencia!