

10 consejos para recopilar retroalimentación de los públicos principales

Resilient Roots: conquistar el ciclo de retroalimentación - Parte 2 de 5: "Recopilar"

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

RESILIENT ROOTS: CONQUISTAR EL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN **PARTE 2 DE 5**

10 CONSEJOS PARA RECOPIAR RETROALIMENTACIÓN DE LOS PÚBLICOS PRINCIPALES

En esta segunda parte de nuestra serie de blogs, queremos compartir desafíos comunes que nuestros socios de Raíces Resilientes han encontrado al recopilar comentarios de sus constituyentes principales, junto con algunos consejos sobre cómo hacer que este proceso sea significativo.

 1 Elegir métodos y canales APROPIADOS para recopilar retroalimentación de los públicos principales	 2 Utilizar un LENGUAJE SIMPLE al explicar por qué y cómo se está recopilando retroalimentación	 3 Tener en cuenta los temores de sus públicos principales y crear un ENTORNO DE CONFIANZA	 4 IDISMINUIR LOS SEGOS CULTURALES , porque a veces la confianza no es suficiente!	 5 Planificar, pero es importante que los públicos principales puedan plantear SUS PROPIAS PREGUNTAS
 6 El conjunto de las personas encuestadas debe ser representativo e INCLUSIVO	 7 ASEGURAR EL MENOR DAÑO POSIBLE al recopilar retroalimentación de grupos vulnerables	 8 Estar preparado para enfrentar las consecuencias no deseadas y GESTIONAR LAS EXPECTATIVAS	 9 Asegurar que los CANALES que se abren para recibir retroalimentación sean MONITOREADOS permanentemente	 10 No recibir "buenos" comentarios puede significar que no está utilizando el ENFOQUE CORRECTO

Accountable Now 

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? ¡Comencemos!

En el primer blog de esta serie se compartieron los [10 pasos para diseñar mecanismos de retroalimentación](#). Se analizó cómo establecer los objetivos, diseñar la infraestructura y cuáles son los recursos necesarios para poder llevar adelante la tarea. Si se lo perdieron, se recomienda comenzar por allí antes de pasar al segundo paso: recopilar retroalimentación.

En esta segunda parte de nuestra serie de blogs sobre mecanismos de retroalimentación para la rendición de cuentas, queremos compartir los desafíos más frecuentes que los socios de Resilient Roots encontraron al momento de recopilar feedback de sus públicos principales, así como algunos consejos sobre cómo hacer que sea un proceso significativo.

Por el simple hecho de recoger retroalimentación, una organización no rinde cuentas, y es muy importante pensar qué retroalimentación se debe recopilar. Esto ayudará a decidir los métodos y canales a utilizar y las preguntas a realizar. Todos estos aspectos, junto con los 10 consejos que se presentan a continuación, harán que el ejercicio de recopilación de retroalimentación sea un proceso fructífero, inclusivo y productivo. ¡Finalmente, esto ayudará a la organización a construir una relación más confiable con sus públicos principales!

1. Elegir métodos y canales apropiados para recopilar retroalimentación de los públicos principales

Un buen punto de partida es decidir el método que se usará para recopilar comentarios (por ejemplo, encuestas, juegos, grupos focales, entrevistas, etc.) y a través de qué canales de comunicación se involucrará a los públicos principales (por ejemplo, redes sociales, WhatsApp, en persona, llamadas telefónicas, reuniones comunitarias, etc.). Ambas decisiones deben determinarse en función de lo que es más apropiado y accesible para el conjunto diverso de personas que conforman los públicos principales de la organización.

Por ejemplo, en Nicaragua, [Educo](#) trabaja con niñas y niños, adolescentes, padres y madres. Para recopilar comentarios de los niños y niñas de una manera accesible, divertida y creativa, Educo utiliza una serie de actividades recreativas. Entre otros métodos, han adaptado canciones y juegos tradicionales en ejercicios para recopilar retroalimentación. También utilizan otras metodologías didácticas, como el dibujo, para que el proceso de recopilación de retroalimentación sea accesible para las personas más jóvenes. La diversión, les ha ayudado a obtener una participación activa y valiosos aportes de los niños y niñas con los que trabajan.

Resolver cuáles son el mecanismo y el canal de comunicación adecuados, es una cuestión de "ensayo y error", hasta que se encuentra el abordaje más apropiado para el contexto

específico. En un reciente [estudio de caso](#) de Resilient Roots hay más ejemplos y otros mecanismos relevantes de rendición de cuentas.

2. Utilizar un lenguaje simple al explicar por qué y cómo se está recopilando retroalimentación

En la etapa de diseño, ya se deben haber establecido las metas y objetivos del mecanismo de retroalimentación. En la fase de recolección, es esencial explicar a los públicos principales involucrados cuáles son esos objetivos y el propósito del ejercicio. Esto debería hacerse con un lenguaje simple y claro, incluso cuando la expectativa por parte de los públicos involucrados es recibir hallazgos, conclusiones o cambios. Si es posible, se debe evitar la "terminología de las ONG" como por ejemplo "mecanismos de rendición de cuentas" o "cerrar el ciclo de retroalimentación". El lenguaje técnico no solo puede sonar intimidante, sino que puede confundir a las personas y potencialmente socavar la calidad de los comentarios que se recojan.

Esto se aplica a todas las partes del ejercicio de recopilar retroalimentación, que va desde las preguntas que se hacen hasta el título del evento que se organiza o la encuesta en línea que se envía. Para [FemPlatz](#), evitar la jerga o el lenguaje técnico fue particularmente importante para no alienar a sus públicos principales, especialmente por trabajar en un contexto en Serbia donde hay mucho prejuicio y opiniones negativas hacia las ONG y particularmente hacia las organizaciones feministas. Entonces, para recopilar retroalimentación sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género, enmarcaron las conversaciones en torno a temas de 'la vida cotidiana de las mujeres', discutiendo cosas como tiempo libre, eventos sociales y culturales, desafíos del transporte, servicios de salud, violencia de género, empleo, etc. Otra estrategia que aplicaron fue llamar a la actividad 'café con una amiga', en lugar de 'grupos focales', para que fuera más personal. Antes de realizar el ejercicio de recopilación de retroalimentación, también testearon su metodología y herramientas con algunas pocas mujeres representativas de sus diversos públicos, para probar si el enfoque era apropiado y suficientemente claro antes de compartirlo más ampliamente.

3. Tener en cuenta los temores de sus públicos principales y crear un entorno de confianza.

Dependiendo de la naturaleza de la relación con los públicos principales, estas personas u organizaciones pueden tener dudas para criticar el trabajo de la organización. Esto es más probable si se es una organización de prestación de servicios y sus públicos principales dependen de su apoyo. Es importante explorar los posibles temores que puedan existir para brindar retroalimentación honesta, identificar de dónde vienen esos temores y desarrollar estrategias para superarlos. No hay una única solución para esto, y realmente depende de la naturaleza y el contexto de trabajo.

Por ejemplo, [Avanzar](#) es una organización de prestación de servicios en Argentina, que experimenta un gran sesgo de cortesía cuando recopila retroalimentación de quienes acceden a los micropréstamos de la organización o participan en sus capacitaciones para generar ingresos. Esto se debe a que esos públicos perciben que responder positivamente cuando se les solicita retroalimentación los colocará en una posición más favorable para recibir un mayor apoyo de Avanzar. Como resultado, rara vez esos públicos les manifiestan lo que están

haciendo mal o podrían hacer mejor. Para mitigar esto, Avanzar destina muchos esfuerzos y persistencia para explicar las razones de recopilar retroalimentación y cómo la usarán para mejorar sus servicios (en lugar de quitárselos).

Sin embargo, a menudo, el anonimato es la mejor manera de crear un entorno donde las personas puedan sentirse libres para brindar una retroalimentación honesta, de modo tal de no ser asociadas directamente con las críticas que plantean. Esta es la razón por la cual la iniciativa Resilient Roots decidió utilizar encuestas anónimas implementadas por consultores externos para medir la rendición de cuentas de cada organización ante sus públicos principales. Mientras que, en comunidades muy cerradas, traer a una persona extraña para realizar una encuesta puede generar desconfianza, en general este enfoque fue muy exitoso para crear un espacio seguro donde los públicos principales pudieran plantear abiertamente comentarios críticos. Más información sobre la metodología para medir la rendición de cuentas institucional [AQUÍ](#).

4. ¡Disminuir los sesgos culturales, porque a veces la confianza no es suficiente!

Desafortunadamente, en ciertos casos, crear espacios seguros y generar confianza con los públicos principales no es suficiente para recopilar comentarios honestos. Los prejuicios culturales también pueden estar en juego, particularmente en sociedades donde decir lo que se piensa en forma abierta o dar retroalimentación constructiva se considera irrespetuoso o inapropiado. Los prejuicios culturales son a menudo específicos del contexto y deben explorarse en forma individual para cada organización. Son difíciles de descifrar y se necesitará tiempo y esmero para superarlos. Pero del mismo modo que se planteó en el punto anterior, comprender de dónde proviene un determinado sesgo es esencial para poder pensar una estrategia correcta para mitigarlo.

Este es el caso del [Proyecto Jeune Leader](#) (PJL), una organización que brinda educación sobre salud sexual a jóvenes estudiantes en Madagascar, donde el sesgo de cortesía está profundamente arraigado en la cultura de las comunidades en las que trabajan. Después de probar una serie de abordajes, descubrieron que, además de que la recolección de retroalimentación fuera completamente confidencial, para recolectar con éxito retroalimentación negativa o crítica era crucial que los miembros del personal tuvieran excelentes habilidades interpersonales y un interés genuino en lo que los públicos tenían que decir.

[Solidarity Now](#), una organización que apoya a refugiados en Grecia, tuvo que luchar contra los prejuicios culturales entre mujeres y hombres de culturas muy patriarcales y la influencia de estos prejuicios en la capacidad de los públicos de la organización de brindar retroalimentación en forma abierta. Para abordar este desafío, adaptaron su forma de recoger retroalimentación y separaron los grupos de personas encuestadas en función del género, para crear un entorno más propicio y garantizar que tanto las mujeres como los hombres pudieran decir lo que piensan.

5. Planificar, pero es importante que los públicos principales puedan plantear sus propias preguntas

Para recopilar retroalimentación, debe existir un equilibrio entre la obtención de la información que se necesita y sobre la que actuará, y al mismo tiempo tener un enfoque lo suficientemente flexible como para permitir que los públicos principales planteen los aspectos que les son importantes. Se debe tener en cuenta que este ejercicio tiene como objetivo fortalecer la relación con los públicos principales: por lo tanto, sus necesidades (o tratar de comprender cuáles son) siempre deben guiar la forma de recopilar retroalimentación. Este punto es crucial cuando lo que se desea es alejarse de la simple recopilación de retroalimentación, para crear un mecanismo de rendición de cuentas que ponga a sus públicos principales en el centro.

Nuevamente, existen diferentes estrategias que se pueden aplicar para que esto suceda. Una manera fácil de comenzar es utilizando una combinación de preguntas cerradas y abiertas para hacer que la metodología para recopilar retroalimentación sea más flexible. Por ejemplo, el [Palestinian Center for Communication and Development Strategies](#) (PCCDS) recolectó comentarios a través de una encuesta en línea que compartieron en una página de Facebook. En su encuesta, para saber si el método y el canal de comunicación eran apropiados hicieron una pregunta abierta sobre si la página de Facebook era una buena herramienta para que los públicos principales plantearan inquietudes. También incluyeron la pregunta: "¿Hay algo más que les gustaría decirnos?", que alienta a plantear preguntas o inquietudes que se quiere que la organización responda.

Esto no significa que, en cuanto a retroalimentación, cuanto más se recopile mejor. Por el contrario, a menudo las organizaciones recopilan muchos más comentarios de sus públicos principales de los que necesitan o tienen la capacidad de usar. Por lo tanto, es importante ser extremadamente deliberado y estratégico con los comentarios que se recopilan, para que el proceso requiera menos recursos, se contemplen las expectativas y no se haga perder el tiempo de nadie. Ya que saber exactamente que preguntar puede ser difícil, un enfoque como el sugerido anteriormente puede ser un buen punto de partida, ¡para garantizar que el ejercicio de recopilar retroalimentación sea deliberado y flexible!

6. El conjunto de las personas encuestadas debe ser representativo e inclusivo

Por lo general, los públicos principales serán un subconjunto diverso de personas. Dentro de esos públicos principales habrá probablemente diferencias en edad y género, educación, estatus socioeconómico y posición social. Estos son factores que se deben tener en cuenta al comenzar a recopilar retroalimentación de un determinado subconjunto de públicos, para asegurarse de que las personas que se está involucrando sean lo más representativas posible de la diversidad de ese grupo.

Sin embargo, a veces ser consciente de las diferencias no es suficiente para recopilar retroalimentación de forma inclusiva, y es posible que se tenga que adaptar el método en función de los grupos que va a involucrar. [Jeunes Volontaires pour l'Environnement](#) (JVE) en Benín trabaja con dos grupos muy diferentes de públicos principales y con antecedentes socioculturales distintivos. Por lo tanto, JVE ha diseñado mecanismos específicos para recopilar retroalimentación para cada grupo que se adaptan a sus necesidades específicas y formas preferidas de comunicación. Por un lado, para recopilar comentarios del grupo de mujeres ahumadoras de pescado, tuvieron que tener en cuenta que la mayoría de ellas no pueden leer ni escribir, ni tienen acceso a Internet. En consecuencia, JVE recopila sus

comentarios en persona, ya sea a través de un grupo intermediario de mujeres que han entrenado o mediante tarjetas que usan emojis y colores (como verde = bueno; amarillo = bien; rojo = malo). Por otro lado, con su grupo de socios y personas voluntarias, que incluye muchos estudiantes universitarios, JVE utiliza principalmente herramientas en línea, como encuestas, correo electrónico o través de un grupo de WhatsApp.

7. Asegurar el menor daño posible al recopilar retroalimentación de grupos vulnerables

Ser inclusivo significa también que se puede recopilar retroalimentación de poblaciones muy vulnerables, como personas con discapacidades, niños y niñas, personas mayores, minorías étnicas, etc. Al recopilar retroalimentación de estos grupos, hay que informarse sobre los potenciales riesgos que la participación en estos ejercicios podría traer para estas personas y cómo pueden manejar esos riesgos. Por ejemplo, antes de realizar la recopilación de retroalimentación, Educo se aseguró de contar con la autorización de los padres y madres para que sus hijos e hijas participaran en las actividades de rendición de cuentas. Como beneficio adicional, esto ayudó a la organización a asegurar la participación continua de los niños y niñas, y creó una comunidad de padres y madres activa e involucrada.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que a quién se considera "grupo vulnerable" depende del contexto. Cambia de país a país y de grupo a grupo. Entonces, por ejemplo, un grupo de mujeres que pueden considerarse como un grupo vulnerable en ciertos contextos pueden no serlo en otros, o pueden ser vulnerables por razones muy diferentes, lo que implica que su protección tendrá distintos requisitos. En primer lugar, antes que nada, se deben reconocer las sensibilidades del contexto para luego encontrar las medidas adecuadas para abordarlas. Para proteger adecuadamente a un grupo vulnerable, se debe desarmar lo que los hace vulnerables y luego aplicar formas singulares para acercarse al grupo.

8. Estar preparado para enfrentar las consecuencias no deseadas y gestionar las expectativas.

Cuando se está recopilando retroalimentación de los públicos principales por primera vez, la idea de ser criticado o de que los públicos planteen todas sus preocupaciones puede ser muy intimidante. Antes de recopilar retroalimentación, a muchos integrantes del personal de [Video Volunteers](#) les preocupaba no poder manejar bien las expectativas, o poder decepcionar a sus públicos principales (periodistas comunitarios) al no poder responder adecuadamente a todos sus comentarios. También les preocupaba que la creación de falsas expectativas pudiera afectar negativamente el nivel de compromiso y confianza en la organización. Sin embargo, aprendieron que recopilar retroalimentación no implica la obligación de cumplir con cada solicitud que sus públicos principales hagan. Lo que crea confianza es entablar un diálogo y participar. Explicar claramente por qué no se puede cumplir una expectativa determinada y encontrar soluciones en forma conjunta debe ser una parte integral de cada ejercicio de recopilación de retroalimentación.

Sin embargo, de todas formas pueden surgir consecuencias no deseadas y, desde el primer momento, se debe prever cómo reducir los riesgos específicos del contexto. Projet Jeune Leader, además de trabajar con jóvenes, reconoce que los padres y madres son un grupo importante ante el cual la organización debe rendir cuentas. En uno de sus ejercicios de

recopilación de retroalimentación, PJJ se dio cuenta de que muchos padres y madres no sabían lo que hace la organización, mientras que otros tenían serias preocupaciones sobre la educación en salud sexual e incluso querían retirar a sus hijos del programa. Esta fue una consecuencia no intencional importante del esfuerzo de rendición de cuentas, que abordaron capacitando al personal sobre cómo responder a las críticas y preocupaciones, al tiempo que involucraron a padres y maestros escépticos en talleres de teatro. Estos talleres tuvieron como objetivo romper las actitudes culturales negativas hacia la educación en salud sexual y, lograr que se convirtieran en partidarios de su trabajo.

9. Asegurar que los canales que se abren para recibir retroalimentación sean monitoreados permanentemente

Además de los momentos específicos para recopilar retroalimentación mencionados anteriormente, tener un canal de comunicación o un espacio físico que esté disponible y accesible en forma permanente para sus públicos principales es la manera ideal de establecer una cultura de rendición de cuentas y de diálogo continuo con la organización. Pero para que estas herramientas "siempre abiertas" sean efectivas, se debe asegurar que una persona de la organización especialmente designada supervise y controle constantemente los comentarios que ingresan. La organización social en Uganda, por ejemplo, creó una línea telefónica gratuita que está disponible 24 horas al día, los 7 días de la semana. Solidarity Now en Grecia, estableció buzones de comentarios y quejas en puntos estratégicos de sus centros de recepción, que sus públicos principales a menudo visitan. [OVD-info](#) de Rusia configuró un [bot](#) en la aplicación de mensajería Telegram, para recibir mensajes de sus públicos principales.

Las posibilidades de configurar canales de retroalimentación abiertos son infinitas, pero para que el ejercicio sea exitoso, lo que sucede después que los públicos envían su retroalimentación tiene que estar claramente establecido. Para garantizar la coherencia y la confiabilidad, es deseable designar a un miembro del personal para que realice un seguimiento de los comentarios y establezca un plan sobre qué hacer con la información después de que se haya recopilado. Nada es peor cuando se trata de mecanismos de rendición de cuentas que la retroalimentación quede sin respuesta. Como se destacó anteriormente, estos mecanismos deberían servir para la construcción de relaciones significativas y de confianza con sus públicos principales, basados en la transparencia, la escucha activa y el diálogo.

10. No recibir "buenos" comentarios puede significar que no está utilizando el enfoque correcto

En pocas palabras, la "buena" retroalimentación debe servir para la acción, o para comprender mejor lo que los públicos principales piensan del trabajo de la organización y cómo puede desarrollar acciones de más impacto. Pero la "buena" retroalimentación no debe confundirse con la "retroalimentación positiva". Los "buenos" comentarios permiten a la organización actuar en respuesta a ellos. De hecho, la retroalimentación que sirve para la acción a menudo tiende a ser crítica del trabajo de la organización. Varias cosas hacen que la retroalimentación sirva para la acción, el nivel de detalle y conocimiento compartido, su relevancia, su valor práctico, etc.

Al recopilar retroalimentación por primera vez, a menudo es difícil recopilar “buenos” comentarios por muchas de las razones mencionadas anteriormente: sesgo de cortesía o sesgo cultural, falta de familiaridad con los ejercicios de retroalimentación, o incluso la sensación de que los comentarios no serán tomados en cuenta. En otras ocasiones, las dificultades para recopilar “buenos” comentarios y que sean utilizables tienen que ver con la forma en que se hacen las preguntas, qué tan interiorizados están los públicos en el tema, o incluso el mismo mecanismo para recopilar retroalimentación. Por ejemplo, la organización social en Uganda, que brinda servicios médicos a las personas que viven con el VIH/sida, tuvo problemas para recopilar retroalimentación utilizable y como resultado tuvieron que adaptar significativamente su enfoque. Esto les llevó a tener que pasar varios meses explicando por qué recopilan retroalimentación y para qué la usan, combinando varios mecanismos como diálogos abiertos en persona, buzones de comentarios anónimos, líneas telefónicas, encuestas y más.

Sin embargo, esto no significa que se deban ignorar los comentarios positivos. La retroalimentación positiva puede ser poderosa e informativa. ¡Algunas organizaciones pueden enfocarse en lo constructivo y hacer muchos cambios en una actividad sin siquiera considerar todos los aspectos positivos de esa misma actividad! La retroalimentación positiva también puede servir para la acción, no solo para saber cuáles son las áreas más fuertes del trabajo que se realiza, sino también para abogar por el trabajo de la organización ante otras partes interesadas. La “buena” retroalimentación positiva puede, por sobre todo, demostrar de forma muy poderosa el valor de la organización y el impacto que tiene en la vida de sus públicos principales.