

10 consejos para analizar la retroalimentación de los públicos principales











Resilient Roots: conquistar el ciclo de retroalimentación - Parte 3 de 5: "Analizar"


By Isabelle Büchner and Belén Giaquinta (CIVICUS)

RESILIENT ROOTS: CONQUISTAR EL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN **PARTE 3 DE 5**

10 CONSEJOS PARA ANALIZAR LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS PÚBLICOS PRINCIPALES

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.

 1 Mitigar los PREJUCIOS y los puntos ciegos	 2 ORGANIZAR LA RETROALIMENTACIÓN recibida según cuán rápido y quien puede responder	 3 SEGMENTAR LA RETROALIMENTACIÓN según subgrupos de públicos principales	 4 RESUMIR LA RETROALIMENTACIÓN, sin perder de vista los detalles...	 5 ...pero no hay que PREOCUPARSE EXCESIVAMENTE por los comentarios de UNA PERSONA
 6 El software y las herramientas de ANÁLISIS DE DATOS son muy útiles ... ¡y también pueden ser muy accesibles!	 7 PRESENTAR UN RESUMEN de los comentarios al equipo de trabajo y discutir la viabilidad	 8 ANALIZAR el mecanismo de rendición de cuentas en sí mismo	 9 COMPARAR los comentarios que se reciben a lo largo del tiempo	 10 Establecer un proceso de ANÁLISIS CLARO Y CONTINUO y un cronograma

 [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](#). En el segundo blog, se profundizó en como recopilar retroalimentación para la rendición de cuentas y cómo hacer que estos esfuerzos se adecuen a su propósito. Por lo tanto, ahora ya se debería contar mucha información cualitativa y cuantitativa sobre las necesidades, opiniones, demandas y aspiraciones de los públicos principales.

Si la recopilación de retroalimentación de los públicos principales funcionó bien, ahora se contará con información que puede brindar una orientación práctica sobre cómo fortalecer el trabajo y construir relaciones más sólidas con quienes más importan: las personas cuyas vidas se ven afectadas por el trabajo que la organización realiza.

En este blog compartiremos los desafíos comunes que se pueden encontrar al **analizar la retroalimentación**, algunos consejos para hacer que este sea un proceso valioso e integral, y ayudar a verificar los supuestos sobre lo que los públicos principales quieren de usted.

Sin embargo, ¡primero queremos hacer una advertencia! A veces, analizar la retroalimentación puede ser un ejercicio que demande mucho tiempo (y sea tedioso). Puede que no se tenga suficiente capacidad para poder analizar en detalle cada comentario o pregunta que se recibe, pero la buena noticia es ¡que no siempre es necesario un análisis detallado! El análisis debe implicar determinar el valor y relevancia de la retroalimentación recopilada, de acuerdo a las áreas prioritarias o en dónde se pueden realizar cambios o mejoras. **Esto no debe confundirse con esconder o no tomar en consideración comentarios difíciles**, sino que implica ser estratégicos sobre dónde invertir tiempo y recursos. Las razones para recopilar retroalimentación difieren entre las organizaciones y ésto debería incidir en cómo analizar esa retroalimentación.

1. Mitigar los prejuicios y los puntos ciegos

Todos los seres humanos probablemente tengan supuestos o expectativas respecto a la retroalimentación recogida. La manera en que se miran e interpretan los datos conlleva prejuicios propios y puntos ciegos. Es importante dejar de lado esos prejuicios y tratar de considerar con una mente abierta lo que la gente dice. Aplicar algunas de las sugerencias de los socios de Resilient Roots puede ayudar a mitigar los sesgos en la etapa de análisis.

Por ejemplo, [Educo](#) Nicaragua, una organización de defensa de los derechos de los niños y niñas, siempre aplica la metodología “Paso Atrás” antes de comenzar el análisis de la retroalimentación. Esto implica interpretar los datos con un actitud de “no saber”, reconociendo que los únicos expertos en esa situación son los públicos principales o aquellas personas más afectadas por determinado tema. Eso evita ponerse a la defensiva o

tomarse la retroalimentación a modo personal, y en cambio crea un escenario de aprendizaje.

Otra estrategia es involucrar en el análisis de la retroalimentación a una parte del equipo de trabajo, en lugar de dejarla en manos de una sola persona. En este sentido, [Climate Watch Thailand](#) (CWT) creó un grupo interno de trabajo en rendición de cuentas, que es responsable, entre otras cosas, de procesar y analizar la retroalimentación. También buscan hacer que este equipo sea lo más diverso posible, incluyendo a integrantes del equipo operativo y de comunicaciones, además del equipo programático.

2. Organizar la retroalimentación recibida según cuán rápido y quien puede responder

Los conjuntos de datos pueden ser abrumadores y, como se mencionó anteriormente, es importante abordar el análisis de datos de manera estructurada, para que no se pierda ninguna información y se maximicen los aprendizajes. Dependiendo de las capacidades y recursos disponibles, se puede comenzar con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los hallazgos preliminares que los datos parecen indicar?
- ¿Pueden los datos organizarse por tema para facilitar el análisis?
- ¿O por la relevancia para el trabajo de la organización?
- ¿Podría ser más fácil organizar los datos en función del tiempo que se necesitará para implementar los cambios relacionados?

Una manera fácil de comenzar, utilizada por algunos proyectos pilotos de Resilient Roots, es dividir la retroalimentación entre lo que puede ser atendido más fácilmente o rápidamente, y aquello que requiere consideraciones estratégicas a más largo plazo y discusiones en la organización sobre cómo llevar adelante el trabajo.

El análisis de los datos puede realizarse de distintas maneras y utilizando diversas herramientas. A veces se cuenta con software estadístico avanzando, pero generalmente este no es el caso, por lo que la retroalimentación puede ser fácilmente analizada utilizando herramientas sencillas disponibles generalmente en la mayoría de las computadoras. Por ejemplo, [Project Jeune Leader](#) (PJL), una organización que brinda educación sexual a jóvenes estudiantes en Madagascar, transcribe toda la retroalimentación que recibe en un archivo Excel. La persona que realiza la transcripción de la información categoriza la retroalimentación según esta puede ser abordada rápidamente o en forma individual o si es algo que requiere mayor discusión, con el equipo de dirección. Esto también les permite fortalecer el poder de toma de decisiones de su equipo de programa y establece un mecanismo que asegura un proceso rápido para cambios rápidos.

3. Segmentar la retroalimentación según subgrupos de públicos principales

La organización puede tener más de un grupo de públicos principales: pueden ser personas jóvenes o personas mayores; pueden ser personas que se identifiquen como hombres, como mujeres o como no binarios; personas con discapacidad; o de diferentes áreas o regiones, etc. Para poder situar la retroalimentación en su contexto, es importante categorizarla de acuerdo a los diferentes grupos de públicos principales y tener en mente sus características específicas. Es probable que los diferentes grupos hayan tenido

experiencias distintas con la organización y por lo tanto tienen cosas distintas para decir sobre su trabajo y muy frecuentemente esta retroalimentación será contradictoria.

Por ejemplo, CWT categoriza a sus públicos principales en tres grupos distintos: campesinos, comunidades afectadas por el cambio climático y mujeres. También implementan diferentes iniciativas con los diferentes grupos de públicos, por ejemplo con los agricultores con los que trabajan activamente sobre el efecto del cambio climático sobre la agricultura. También analizan su trabajo desde la perspectiva de género para comprender cómo las mujeres se ven particularmente afectadas por los problemas ambientales. Debido a que su programación varía considerablemente en relación a los grupos de públicos principales, la segmentación de la retroalimentación le ha permitido a CWT identificar mejor las necesidades específicas de sus diferentes públicos, desarrollar una programación específica basada en sus experiencias y mejorar su relación con ellos.

4. Resumir la retroalimentación, sin perder de vista los detalles...

Agrupar y categorizar la retroalimentación recibida ayudará a entender la variedad y tipos de información recogida. Para comenzar, se puede preparar un resumen de los temas principales planteados. Esto puede ayudar a tener un panorama general de las respuestas, pero también será de utilidad para desarrollar indicadores específicos para medir la retroalimentación en un período más largo de tiempo.

Dicho esto, también es importante dedicar tiempo para cada comentario en forma individual. [Avanzar](#), una organización en Argentina que apoya a las comunidades de los sectores socioeconómicos más bajos a través de microcréditos, se asegura que ningún comentario sea ignorado, no importa lo pequeño que sea. Para ello, organizan la retroalimentación en categorías temáticas, y marcan los comentarios o inquietudes planteadas que no parecen encajar en ninguna categoría. Estos comentarios “no categorizados”, junto con otra retroalimentación crítica, se ponen a consideración en grupos focales u otro tipo de reuniones para iniciar una discusión y entender mejor si esa retroalimentación se aplica a todo el grupo. Este abordaje es particularmente útil cuando se intenta validar la retroalimentación sobre sugerencias y propuestas con un grupo más amplio de públicos principales. Por ejemplo, Avanzar utiliza este abordaje para diseñar actividades de capacitación y formación profesional para sus públicos principales.

5. ...pero no hay que preocuparse excesivamente por los comentarios de una persona

Toda retroalimentación cuenta y es importante no perderse nada, ¡y tampoco elegir qué información se mira! Si bien esta es la clave, al mismo tiempo se debe tener cuidado de que los cambios a implementar no se basen en las opiniones de una sola persona. En este sentido, un refrán que nos gusta dice: *aunque cada comentario es valioso, es necesario examinarlo y reflexionar sobre el mismo en forma crítica.*

Por ejemplo, la organización socia en Uganda recibió una queja que alguien que sintió que no había recibido el tratamiento apropiado para la malaria. Decidieron investigar el incidente y determinar si otras personas habían tenido alguna experiencia similar. Después de

entender mejor la situación, descubrieron que la persona que presentaba la queja simplemente había comparado su propio tratamiento con el de alguien en una etapa más avanzada de la enfermedad y que, por lo tanto, había recibido un tipo diferente de medicamento. De esta forma, la organización se aseguró de explicar cómo se distribuyen los medicamentos y la persona que había planteado el reclamo quedó satisfecha con la respuesta.

En este caso se trató de un malentendido, pero otras veces los comentarios individuales pueden reflejar experiencias personales más serias de las que la organización no esté al tanto. Por lo mismo, lo más importante es tener un proceso claro sobre como examinar y reflexionar críticamente sobre la información que se recopila.

6. El software y las herramientas de análisis de datos son muy útiles ... ¡y también pueden ser muy accesibles!

Los objetivos que la organización persiga, así como lo que se espera aprender, indicarán cómo tratar los datos que han recopilado: ¿Promediar los datos numéricos? ¿Presentar los datos cuantitativos en un gráfico para recoger las tendencias? ¿Organizar los datos cualitativos en categorías? Según los resultados que desee obtener del análisis, existen diferentes herramientas y software que pueden ayudar a alcanzarlos.

Si el conjunto de datos es pequeño, o si la organización utiliza principalmente herramientas de comunicación *offline*, o si no cuentan con capacidad para el análisis de datos, utilizar una hoja de cálculo sencilla (como por ejemplo, Microsoft Excel o Google Sheets) es en general suficiente para estructurar y analizar los comentarios.

Si se recopila una gran cantidad de datos en línea o se utilizan metodologías de encuesta más complejas, como el [Net Promoter Score](#) (NPS), es probable que para realizar el análisis se necesiten herramientas más avanzadas. Resilient Roots utiliza diferentes programas de análisis de datos, como [R](#), [Kobo Toolbox](#) y [NPS Calculator](#). Lo que importa no es qué tan sofisticados o avanzados sean los sistemas, sino tener una idea clara de lo que se necesita obtener de los datos y cómo lograrlo.

7. Presentar un resumen de los comentarios al equipo de trabajo y discutir la viabilidad

Antes de discutir la retroalimentación recibida con los públicos principales es aconsejable que la organización internamente reflexione sobre los hallazgos. Se pueden identificar temas prioritarios y acordar los cambios que se quieran realizar para responder a los comentarios recibidos, por ejemplo en una reunión que involucre a diversidad de integrantes del equipo de trabajo. De igual forma que en la etapa de diseño, esto contribuirá a generar una aceptación y apropiación del mecanismo de retroalimentación en todos los niveles de la organización.

El [Palestinian Center for Communication and Development Strategies](#) (PCCDS) involucra en estas discusiones, que se llevan a cabo durante las reuniones de equipo quincenales, a personal de gerencia, personal de campo, voluntarios e incluso miembros de la junta

directiva. Esto les permite contar con una amplia variedad de aportes y perspectivas para entender los comentarios recibidos. Más importante aún, se aseguran de actuar sobre la información recopilada desde perspectivas estratégicas, operativas y programáticas, y contar con una voz común para responder a los comentarios.

8. Analizar el mecanismo de rendición de cuentas en sí mismo

Si bien el análisis de la retroalimentación recibida puede insumir mucho tiempo, no se debe olvidar que el mecanismo utilizado para recopilar esa retroalimentación también se puede mejorar o cambiar para optimizar la calidad de los datos que se recopilan. Esto es especialmente importante cuando no se han recibido muchos comentarios "útiles". Existen diversas formas de analizar la herramienta y la metodología utilizada.

Por ejemplo, [MarViva](#), una organización que trabaja para preservar los recursos costeros y marinos en Costa Rica, utiliza un método mixto para evaluar la efectividad de su mecanismo de retroalimentación. Realizan consultas participativas no estructuradas con sus públicos principales durante sus asambleas comunitarias, y entrevistas más estructuradas o preguntas adicionales en encuestas, que les ayudan a comprender las deficiencias o fortalezas específicas de su mecanismo de retroalimentación. Sea cual sea la forma que se elija, es importante recordar que hay que reflexionar críticamente sobre el método utilizado para recopilar la retroalimentación.

9. Comparar los comentarios que se reciben a lo largo del tiempo

Una vez que se tenga más confianza en el uso de los mecanismos de retroalimentación, se debería considerar analizar los datos a través tiempo. Esto permitirá, en última instancia, realizar un mejor seguimiento del avance e identificar áreas en las que se puede estar rezagado. A medida que los públicos principales se familiaricen con el uso del mecanismo de retroalimentación y expresen sus ideas, la naturaleza y el tipo de retroalimentación que brindan podría cambiar. A su vez, esto podría revelar una arista de la relación con ellos no vislumbrada hasta ahora.

[OVD-Info](#), una organización de información y comunicación sobre derechos humanos, que publica los enjuiciamientos políticos en Rusia, está muy interesada en entender cómo cambia la retroalimentación de sus públicos principales a través del tiempo y de las distintas plataformas. Con este fin, han creado un panel de control que extrae datos de una variedad de fuentes: su sitio web, redes sociales, encuestas, *hotline data*, bots de programas de computadora, etc. La mayoría de estos datos se visualizan en tiempo real en el panel de control, lo que les permite ver los cambios en las tendencias y los patrones a lo largo del tiempo. También les ayuda a desglosar automáticamente los datos por diferentes grupos de públicos principales. También muestra si los cambios que implementan en respuesta a la retroalimentación pueden haber afectado a un grupo más que al otro y dónde deben concentrar sus esfuerzos en el futuro.

10. Establecer un proceso de análisis claro y continuo y un cronograma

Para asegurarse de que se pueden ofrecer respuestas rápidas y relevantes a la retroalimentación (especialmente si se cuenta con canales de comunicación que pueden ser utilizados por los públicos principales en cualquier momento), se necesita crear también una continuidad en el proceso de análisis. Esto incluye internalizar el proceso de análisis de datos en la estructura organizativa asignando a integrantes del personal a las tareas de seguimiento, estructuración, agrupación y resumen de los datos de la retroalimentación.

Pero por supuesto, no hay una forma única de hacer esto. Qué tan bien y con qué profundidad se analiza la retroalimentación dependerá de los recursos, la capacidad del personal y la experiencia en métodos de investigación. Encontrar obstáculos en el camino y sentirse abrumado al tratar de encontrarle sentido a la información recibida es normal en el proceso de aprendizaje. Pero como se ha venido enfatizando a lo largo de la serie de blogs, el propósito de este ejercicio es aprender y construir relaciones más fuertes con las personas y las comunidades con las que trabaja la organización y este debería ser el objetivo final. No se necesita ser un experto en análisis de datos para que este proceso sea significativo. Si se falla en el camino, se reflexiona por qué y se sigue adelante: ¡esta experiencia mejorará aún más las habilidades de análisis de la retroalimentación!