



Retroalimentación efectiva en contextos humanitarios

GUÍA PARA ESPECIALISTAS

Francesca Bonino, con Isabella Jean y Paul Knox Clarke

GUÍA DE ALNAP-CDA

ALNAP es una red única dentro de todo el sistema dedicada a mejorar el desempeño humanitario mediante el aumento del aprendizaje y la rendición de cuentas. www.alnap.org

El objetivo de **CDA** es mejorar la eficacia de los actores internacionales que prestan asistencia humanitaria, ejercen prácticas pacíficas y contribuyen a la promoción del desarrollo sostenible. www.cdacollaborative.org.

¿Ha leído el **estudio principal** que acompaña a esta guía?

www.alnap.org/ourwork/feedback-loop

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer el extraordinario apoyo de World Vision, la Organización Internacional para las Migraciones y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja por haber acogido al equipo de investigación durante las visitas de campo a Sudán, Pakistán y Haití, respectivamente. Dentro de la Secretaría de ALNAP, Alexandra Warner ayudó con la investigación, Carry Keay apoyó las tareas administrativas y Patricia Curmi y Franziska Orphal dirigieron la labor de comunicación y diseño. También queremos agradecer el apoyo de Kim Scriven durante las primeras fases de esta investigación, y dar las gracias a Dayna Brown de CDA por comentar diversos borradores del estudio y ofrecer su respaldo durante toda la iniciativa.

Agradecimientos a los expertos encargados de la revisión

Los autores también quieren dar las gracias a Sajjad Akram (antes de Save the Children Pakistán), Veronique Barbelet (del Grupo sobre Políticas Humanitarias del ODI), Alex Jacobs (de Plan International) y Anna Wood (de World Vision International) por su revisión experta del principal estudio de investigación que complementa y sirvió de base para esta guía. Este conjunto de comentarios ha contribuido de manera increíble a centrar y ajustar el análisis incluido en el estudio principal. Cualquier deficiencia, error factual o malinterpretación es responsabilidad exclusiva de los autores.

Referencia recomendada:

Bonino F., con Jean, I. y Knox Clarke, P. (2014) Cerrando el círculo: Guía para profesionales sobre información de retorno efectiva en contextos humanitarios. Guía de ALNAP-CDA. Londres: ALNAP/ODI

ISBN 978-0-9929076-2-4

Traducción: Juan Guillén

© ALNAP/ODI 2014. Esta obra está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial (CC BY-NC 3.0).



MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN

¿Qué características del diseño y la ejecución son más importantes para el éxito?

¿Bajo qué circunstancias debe establecer un mecanismo formal de retroalimentación para poblaciones afectadas por crisis?

Esta guía va destinada a personas encargadas del diseño y/o la ejecución de mecanismos de retroalimentación en un programa humanitario y, especialmente, en los casos en que estos mecanismos se establecen para:

- **operar al nivel de cada programa o proyecto;**
- **operar en el contexto de operaciones humanitarias en curso** o de programación de acciones humanitarias (pero no necesariamente en las fases inmediatas de socorro y respuesta después de una crisis repentina);
- **aportar información útil** para ajustar y mejorar algunos elementos de las acciones llevadas a cabo y los servicios prestados;
- **abordar un conjunto amplio de casos** sobre cuestiones no sensibles (información) y sensibles (quejas). Los mecanismos diseñados exclusivamente para abordar las denuncias de explotación y abuso sexual se excluyeron de este estudio y la guía relacionada, partiendo del supuesto que podrían requerir “características” especiales de diseño (como mecanismos que permitan la recopilación de pruebas que puedan usarse en procesos legales) y podrían abordar las cuestiones relacionadas con el reconocimiento de la información, la validación y el anonimato/la confidencialidad de maneras muy específicas.

¿SOLO TIENE CINCO MINUTOS?

Lo siguiente es una lectura abreviada sobre mecanismos de retroalimentación.

página 4

¿A qué nos referimos con “mecanismo de retroalimentación”?



Un mecanismo de retroalimentación se considera eficaz si, como mínimo, permite la recopilación, el reconocimiento, el análisis y la respuesta a la información recibida, de manera a formar un círculo de retroalimentación cerrado. Cuando el círculo se deja abierto, el mecanismo no es totalmente eficaz.

DISEÑO

página 6

1. Definir el propósito, los usos y las necesidades previstas.

página 9

2. Decidir si va a establecer un “mecanismo” formal de retroalimentación, o si estrategias informales y no planeadas generarán la información que necesita.

página 12

3. Elegir la ubicación del mecanismo dentro de su organización.

ESTABLECIMIENTO

página 14

4. Determinar qué herramientas y canales de comunicación son más adecuados para el mecanismo de retroalimentación.

página 17

5. Considerar cómo se abordará la información sensible (por ejemplo, las referencias al abuso sexual o el fraude).

página 18

6. Asegurar que haya una combinación de nacionalidades, géneros y otros factores entre el personal encargado para facilitar la recopilación de información y la respuesta a las comunidades.

CLASIFICACIÓN, VERIFICACIÓN, ANÁLISIS E INTERCAMBIO

- | | |
|---|-----------|
| 7. Planear con antelación el registro, la clasificación y la verificación de la información. | página 19 |
| 8. Diseñar un mecanismo de retroalimentación que aporte información fiable que necesite realmente el equipo del programa para adoptar decisiones y tomar medidas. | página 20 |
| 9. Prestar atención a la información tanto solicitada como no solicitada. | página 21 |

RESPUESTA

- | | |
|--|-----------|
| 10. Comunicar la información recibida a los encargados de tomar decisiones, asegurarse de que tengan la cantidad adecuada de detalles. | página 24 |
| 11. Comunicar regularmente la información recibida a los encargados de tomar decisiones y animarlos a que la pidan. | página 25 |

EXPECTATIVAS

- | | |
|--|-----------|
| 12. Transmitir mensajes claros y coherentes acerca del propósito, y el uso y el apoyo que se espera dar al mecanismo de retroalimentación. | página 26 |
|--|-----------|

EQUIPO Y APRENDIZAJE

- | | |
|--|-----------|
| 13. Involucrar a colegas de toda la organización en las tareas del mecanismo de retroalimentación. | página 28 |
| 14. Desarrollar una "cultura de retroalimentación" dentro de su organización. | página 29 |
| 15. Aprovechar las oportunidades de aprender sobre el mecanismo y mejorarlo. | página 29 |

No necesita seguir los 15 puntos de la guía para ser eficaz, pero cada uno de los ellos es "necesario pero insuficiente" por si mismo.

página 31

¿A qué nos referimos con “mecanismo de retroalimentación”?

Figura 1: Un círculo de retroalimentación "cerrado"



Fuente: Autores

Para los fines de esta guía, proponemos la siguiente definición de un mecanismo formal de retroalimentación para la acción humanitaria:

“Un mecanismo de retroalimentación consiste en una serie de procedimientos e instrumentos establecidos y empleados para que los receptores de ayuda humanitaria (y en algunos casos, las poblaciones afectadas por crisis) puedan aportar información acerca de su experiencia con una agencia humanitaria o el sistema humanitario en general. Los mecanismos de retroalimentación pueden formar parte de prácticas más amplias de seguimiento y generar información para fines de toma de decisiones. Los mecanismos de retroalimentación recopilan información para una variedad de propósitos, como adoptar medidas de corrección para mejorar algunos elementos de la respuesta humanitaria y fortalecer la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas”.

Un mecanismo de retroalimentación se considera eficaz si, como mínimo, permite la recopilación, el reconocimiento, el análisis y la respuesta a la información recibida, de manera a formar un círculo de retroalimentación

cerrado (véase la figura 1). Cuando el círculo se deja abierto, el mecanismo no es totalmente eficaz.

¿En qué se basa esta guía?

Esta guía se basa en los resultados de un proyecto de investigación práctica en el que se examinaron las experiencias de diferentes agencias con el establecimiento y el uso de mecanismos de retroalimentación (MR) en el contexto de operaciones humanitarias.

La información se reunió a través de un análisis de la documentación y visitas de campo en Sudán, Pakistán y Haití. En el sitio web de ALNAP se puede consultar la serie completa de productos de investigación que forman parte de esta iniciativa:

www.alnap.org/ourwork/feedback-loop.

Lo que distingue a esta investigación es que se solicitaron y se intentó incorporar sistemáticamente las opiniones de los usuarios de mecanismos de retroalimentación. Los usuarios son sobre todo personas y poblaciones afectadas por crisis, además del personal de las agencias y los socios a cargo de la ejecución. La guía recoge la suma de sus opiniones sobre el funcionamiento de los mecanismos de retroalimentación, qué características contribuyen a su eficacia y qué podría hacerse para mejorarlos.

DISEÑO DE UN MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN

1 Definir el propósito, los usos y las necesidades previstas

Esto se puede hacer preguntando lo siguiente:

- ¿Qué necesidades se cubrirán con el establecimiento de un mecanismo de retroalimentación?
- ¿Cómo espera usar la información?
- ¿Quién tendría que poder acceder a esta información y usarla?

Las pruebas de los estudios de casos demuestran que, a menudo, se espera que los mecanismos de retroalimentación respondan a toda una variedad de necesidades. En el cuadro 1 se presentan algunas razones para el establecimiento de un mecanismo formal de retroalimentación que se citan habitualmente.

Cuadro 1: Determinar el objetivo general y considerar la necesidad de establecer un mecanismo de retroalimentación

Posibles preguntas acerca de los objetivos y la necesidad de un mecanismo de retroalimentación	Opciones y respuestas posibles
¿Qué necesidades está intentando cubrir?	<ul style="list-style-type: none"> • Entender a quién va destinado el programa y su desempeño (como parte de un sistema de seguimiento más amplio). • Mejorar el proceso de participación y potenciar a la población afectada; dar a los participantes más control del programa. • Reducir el seguimiento de las deficiencias de información y/o sustituir por un seguimiento más general en situaciones de acceso limitado. • Detectar abusos. • Cumplir los compromisos de rendición de cuentas. • Garantizar que los participantes tengan información. • Hacer coincidir las expectativas sobre el programa de la agencia y los participantes. • Mejorar la aceptación y la seguridad de la agencia dentro de la comunidad.



 Posibles preguntas acerca de los objetivos y la necesidad de un mecanismo de retroalimentación	Opciones y respuestas posibles
¿Cómo se espera usar dicha información?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de las actividades/los procesos cotidianos que se usan para prestar asistencia y servicios. • Garantizar que la ayuda llega a los más marginados. • Garantizar que la selección de beneficiarios es justa y/o se considera justa. • Mejorar la selección de las poblaciones afectadas y los participantes en el programa. • Hacer coincidir las expectativas: aclarar los objetivos del programa y las características del programa y la prestación de servicios a las poblaciones afectadas. • Mejorar la pertinencia y la capacidad de respuesta de la asistencia y los servicios prestados. • Mejorar la calidad y la cantidad de la asistencia y los servicios prestados. • Identificar y reunir información sobre desvíos, usos indebidos, mala gestión o abusos de la asistencia prestada. • Defender las necesidades de las personas afectadas. • Servir de base para el diseño de programas en el futuro.
¿Quién tendría que poder acceder a esta información y usarla?	<p>Dependiendo del contenido de la información y las expectativas de seguimiento y uso, podría incluir a uno o más de los siguientes usuarios/partes interesadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipos de seguimiento sobre el terreno, para poder alertarlos de problemas con la ejecución, el acceso y la prestación de servicios, la calidad de la asistencia prestada y la selección de la población elegible; • gerentes de programas en el terreno y en oficinas de capitales; • coordinadores de seguimiento, evaluación y rendimiento de cuentas y sus equipos sobre el terreno; • asesores sobre salvaguardas frente a la explotación y el abuso sexual, violencia de género y protección, para que puedan tener conocimiento, entre otras cosas, de situaciones de abuso, mala conducta, etc. que tengan que comprobarse, seguir de manera confidencial o denunciar; • agencias asociadas al grupo temático y/o agencias de otros grupos temáticos; • la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y/o otras agencias con una función de coordinación de un grupo temático o entre grupos temáticos; • asociados locales a cargo de la ejecución; • autoridades locales (podría incluir a funcionarios encargados de hacer cumplir la ley); • equipos de seguimiento y funcionarios de enlace sobre el terreno de agencias donantes; • gerentes ejecutivos; • jefes de operaciones; • funcionarios de donantes en oficinas de capitales o sedes; • poblaciones afectadas/los que aportaron información.

Entre los usos menos comunes de la información recibida detectados durante los estudios de caso están los siguientes:

- Utilizar la información para buscar tendencias generales sobre la manera en que se proporciona, percibe y usa la asistencia. (Véanse los ejemplos del [estudio de caso de Sudán](#)).
- Examinar la información en busca de datos atípicos, indicios de usos distintos, nuevas necesidades emergentes, prioridades de las poblaciones afectadas y preferencias de los diferentes grupos de usuarios. Por ejemplo, la información no solicitada podría estar relacionada con el tipo de insumos de los proyectos y la asistencia prestada, y lo que los usuarios consideran más adecuado para su contexto. (Véase ejemplos de World Vision y Oxfam America en el estudio de caso de Sudán; y de la Organización Internacional para las Migraciones [OIM]/Shelter Cluster en el [estudio de caso de Pakistán](#)).
- Analizar los datos recibidos para entender las preferencias, los usos y las conductas asociadas con ciertas acciones (por ejemplo, de qué manera puede contribuir el programa de reubicación después del terremoto de Haití a apoyar los medios de vida y las oportunidades de generar ingresos entre los participantes en el programa). (Véanse los ejemplos de la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, la Cruz Roja Británica, la Cruz Roja Británica y los Servicios Católicos de Socorro en el [estudio de caso de Haití](#)).
- Extraer “testimonios sobre el cambio” de los participantes en el programa que se pueden usar para complementar los informes cuantitativos de seguimiento y progreso para los donantes. (Véanse los ejemplos de la OIM en el [estudio de caso de Pakistán](#)).

Algunos usos menos comunes de la información

Es importante señalar que, al determinar quién necesita acceder a la información generada a través de mecanismos de retroalimentación y usarla, debe considerar la manera de asegurar que la información pertinente se comparte también con la propia población afectada.

La información sobre la ocurrencia, la manera y la frecuencia de esta práctica es aparentemente escasa. En algunos contextos, las nuevas plataformas con fuentes colaborativas y abiertas pueden ayudar a las poblaciones a consultar la información recopilada. Algunas agencias han diseñado procedimientos de retroalimentación en los que los que aportan la información — como la información suministrada durante reuniones presenciales con agentes de enlace comunitario o el personal encargado del seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje (SERA) — reciben una transcripción exacta o un resumen de los datos que aportaron.

Además de tener acceso a los datos suministrados, los miembros de la comunidad pueden participar en el análisis y comprender las cuestiones detectadas a través del mecanismo de retroalimentación. La idea es que, si los miembros de la comunidad pueden acceder a estos datos y participar en su análisis inicial, también pueden usar los datos para sus propias campañas a nivel local originadas de incidencia con otras agencias y las autoridades locales.

“Las líneas de teléfono y la tecnología son importantes pero no son una panacea. Necesitamos un cambio de mentalidad. Es fundamental invertir en escuchar a la población.”

Funcionario del programa de la OIM en Pakistán

2

Decidir si va a establecer un “mecanismo” formal de retroalimentación, o si estrategias informales y no planeadas generarán la información que necesita

Una vez identificados el objetivo general y los usos previstos del mecanismo de retroalimentación, lo siguiente que hay que decidir es si se elige una estrategia formal o informal. Cuando hablamos de estrategia informal, nos referimos en el sentido más amplio a la posibilidad de integrar la práctica de recibir información y responder a ella en el funcionamiento cotidiano del programa y el personal. En el caso de la estrategia formal, entendemos que la práctica de recopilar, recibir y responder a la información constituye una función específica, respaldada con cierto nivel de estructura y procedimientos. Aunque esta guía se concentra en los mecanismos de retroalimentación entendidos en un sentido más “formal”, es importante reconocer que ambos métodos de gestión de la información conllevan ventajas y desventajas.

Cuando se sopesan los métodos formales e informales, la duda principal es si la información que se espera que genere el mecanismo se puede recopilar y canalizar a través de otros procesos existentes, como las prácticas de seguimiento o de comunicación a dos bandas.

Es posible que algunas prácticas de recopilación y gestión de información ya estén integradas en el funcionamiento del seguimiento de los programas y las tareas de los equipos de SERA, y la colaboración de la agencia con sus organismos de contraparte locales, los miembros del grupo temático y los socios a cargo de la ejecución. La información se puede obtener a través de actividades participativas de evaluación, diseño y seguimiento. Los sistemas “formales” e “informales” presentan ventajas y desventajas, que se destacan en las siguientes páginas.

Es posible que las prácticas de recopilación y manejo de la información ya estén integradas en el funcionamiento de los programas

“ Si tuviéramos más personal, nos acercáramos más a los campamentos de manera regular y ejecutaríamos nuestros programas de forma más participativa, no necesitaríamos a un funcionario encargado de rendir cuentas a los beneficiarios. ”

Director nacional en Jartum, Sudán

Formal



Cuadro 2: Mecanismos formales: Ventajas y desventajas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Aprendizaje en la organización. Puede contribuir a fomentar la creación de una memoria y un aprendizaje institucional mediante el registro y la codificación de la información.</p>	<p>Aprendizaje en la organización. Puede fragmentar la recopilación de información y las funciones de respuesta al limitarlas al ámbito de un grupo de funcionarios especializados, que operan dentro de su propio “silo” y están desconectados de los equipos operativos, o de los encargados de la toma de decisiones competentes que podrían actuar rápidamente en respuesta a la información.</p>
<p>Volumen. Se puede gestionar un mayor volumen de datos, por ejemplo, con un mayor uso de herramientas y canales de comunicación de alta tecnología, como los sistemas basados en el servicios de mensajes cortos (SMS) o los centros de llamadas específicos.</p>	<p>Aprendizaje en la organización. Se puede transmitir la idea de que, al crearse un equipo separado dedicado a la recopilación y la respuesta a la información (o a la rendición de cuentas en general), escuchar y responder a la población afectada es el trabajo de determinado equipo, y no es responsabilidad de todos.</p>
<p>Financiamiento. Puede atraer financiamiento con relativa facilidad porque el proceso de gestión de la información se presenta como un proyecto independiente. Esto significa que se pueden asignar líneas presupuestarias específicas para llevar a cabo funciones de gestión de la información, como el registro de datos, la gestión de la base de datos, la presentación de informes y la gestión del centro de llamadas.</p>	<p>Financiamiento. Puede estar más expuesto a las fluctuaciones del presupuesto debido a que depende más de líneas presupuestarias independientes que corren el riesgo de interrumpirse cuando disminuya el tamaño de las operaciones.</p>
<p>Lejanía. Puede llegar a las personas afectadas en situaciones en las que puede ser difícil acceder en persona, de manera que se mantiene el nivel de comunicación con comunidades afectadas por crisis.</p>	

Fuente: Autores

Cuadro 3: Mecanismos informales: Ventajas y desventajas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Capacidad de respuesta. Pueden tener más capacidad de respuesta a los cambios en el programa y el contexto operativo, porque suelen formar parte del funcionamiento interno de un programa (lo más frecuente dentro de las funciones de seguimiento) y dependen mucho de la comunicación regular en persona con socios locales a cargo de la ejecución, representantes comunitarios y población afectada.</p>	<p>Recopilación, seguimiento y verificación. Puede ser más difícil recopilar, documentar y verificar la información sin procedimientos formales. Esto afecta a su vez a la posibilidad de hacer un seguimiento de las respuestas, analizar tendencias y presentar informes sobre ellas a lo largo del tiempo.</p>
<p>Desarrollo de relaciones. Pueden fortalecer la calidad y las características de las relaciones entre la agencia y las poblaciones afectadas al mejorar, por ejemplo, la confianza y la colaboración entre las agencias y las comunidades</p>	<p>Aprendizaje en la organización. Puede depender excesivamente de los conocimientos de ciertos líderes y miembros de equipos (por ejemplo, de los equipos de seguimiento y SERA) con habilidades para facilitar, resolver conflictos, escuchar y comunicar. Esto puede dificultar el mantenimiento y la expansión de estos sistemas a los equipos, los programas y las operaciones.</p> <p>Previsibilidad. Pueden hacer que los procesos de gestión de la información sean menos previsibles porque están ligados a la relación de confianza desarrollada con ciertas personas, y no a los sistemas institucionales. La salida o la rotación de personal conlleva el riesgo de perder canales de información y de comunicación a dos bandas debido a la falta de procedimientos más previsibles.</p> <p>Volumen y lejanía. Puede que se base principalmente en la comunicación en persona, lo que puede hacer difícil la gestión de un gran volumen de datos y la recopilación de información en situaciones con limitado acceso.</p> <p>Innovación. Se puede argumentar que es menos proclive a las innovaciones en la tecnología de la información y la comunicación humanitaria y en la comunicación de las poblaciones afectadas, lo que puede limitar la escala de estos sistemas informales y su capacidad de atender a comunidades en situaciones con acceso limitado o apoyadas por operaciones a gran escala en una área geográfica extensa.</p>

Informal



No se puede determinar de manera concluyente por qué ciertos contextos requieren un mecanismo informal o formal.

Uno de los aspectos para los que no parecen existir (todavía) pruebas suficientes o concluyentes es si ciertos tipos de contextos de los programas y las operaciones requieren uno u otro mecanismo. No obstante, se pueden destacar algunas características que forman aparentemente parte de las agencias y los programas que, según las observaciones del equipo de investigación, utilizan más estrategias informales de gestión de la información que mecanismos formales. Si su equipo, programa u operación decide optar por un sistema informal de gestión de la información, es interesante que tenga en cuenta que el éxito de los sistemas informales se basa en:

- una firme confianza y una relación sólida con los socios a cargo de la ejecución (locales e internacionales) en términos de intercambio de información y seguimiento de los programas y los servicios prestados;
- un acceso regular y sin impedimentos a la población ya sea por la ONG internacional o por el socio local;
- una fuerte cohesión y claridad en cuenta a los objetivos, las funciones y las responsabilidades dentro de los equipos de seguimiento, evaluación y SERA;
- disponibilidad de recursos (financieros y de personal) para apoyar a los equipos de seguimiento;
- que se ocupan a menudo del mecanismo informal de gestión de la información;
- un alto nivel de intercambio de información dentro de los equipos de seguimiento y evaluación, y entre ellos y los gerentes ejecutivos del programa;
- un alto nivel de potenciación de los equipos de seguimiento para que respondan a la información recibida y la aborden, lo más posible, en el momento y sobre el terreno;
- la aspiración y el deseo de hacer seguimiento no solo de la ayuda y los recursos suministrados, sino también de los cambios de conducta de las poblaciones afectadas y los participantes en el programa, de manera continuada durante un largo período.

3 Elegir la ubicación del mecanismo dentro de su organización

¿El mecanismo debe ubicarse a nivel central o con los encargados de los servicios diarios del programa?

Una vez que una agencia ha decidido establecer un nuevo mecanismo de retroalimentación, o formalizar las prácticas existentes de gestión de la información, el propósito general y los usos previstos del mecanismo influirán en otros aspectos fundamentales, como la ubicación del mecanismo dentro de las estructuras del programa y la organización.

Se trata de otro ámbito en el que no existen (todavía) pruebas suficientes o concluyentes respecto a dónde se debe ubicar el mecanismo para diferentes programas y contextos dentro de la organización. No obstante, partiendo de las limitadas pruebas existentes se pueden destacar dos opciones generales.

Ubicar el mecanismo en una unidad o un departamento central que no participe en la prestación diaria de los servicios del programa, como una unidad encargada de SERA y el control de la calidad de toda la operación, o una oficina nacional, o un departamento central de comunicación y campañas. Esto permite que el personal comparta y presente informes sobre la información recibida a distintos programas y funciones, y que se recopile y comparta información sobre cuestiones multisectoriales. Los principales inconvenientes son la insularidad y la separación de los gerentes del programa y las realidades y cambios de la

ejecución diaria. Es más, la ubicación de la responsabilidad del mecanismo fuera de la función del programa hace más difícil garantizar la puntualidad de los informes sobre la información aportada, de manera que los gerentes y los equipos sobre el terreno del programa reciban esta información pertinente y práctica con la suficiente frecuencia para seguir el ritmo acelerado que caracteriza a muchas operaciones humanitarias.

Ubicar el mecanismo dentro de un equipo, una unidad o un departamento involucrado en los servicios y las operaciones diarias del programa. Esto puede compensar algunos de los inconvenientes descritos para la primera opción de diseño. No obstante, este diseño también puede crear otro tipo de insularidad: el exceso de especialización. Si la gestión de la información se encuentra dentro de un programa en lugar de otros dentro del mismo ámbito o sector de operación (por ejemplo, asistencia alimentaria), se puede prestar menos atención a la recopilación y el análisis de datos que podrían ser relevantes para cuestiones multisectoriales.

ESTABLECIMIENTO DE UN MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN

4 Determinar qué herramientas y canales de comunicación son más adecuados para el mecanismo de retroalimentación

Los mecanismos de retroalimentación suelen contar con una combinación de herramientas que van de las visitas en persona a sistemas más tecnológicos digitales o basados en SMS. En el caso ideal, el mecanismo de retroalimentación se basará en herramientas usadas habitualmente, preferidas y bien entendidas en determinado contexto por las personas que se supone que van a aportar la información (como mujeres y otros grupos marginados). Es interesante diferenciar entre dos tipos de herramientas y canales de comunicación, y subrayar las posibles ventajas y desventajas de cada conjunto:

Tanto el uso de canales de información preexistentes como el establecimiento de nuevos canales conllevan costos y beneficios

Herramientas y canales de comunicación que ya forman parte del programa o de la prestación de servicios en la que está integrado el mecanismo. Estas suelen consistir en visitas periódicas en persona y el uso de instrumentos de seguimiento, evaluación y encuesta como cuestionarios para los hogares, o formularios, registros o reuniones comunitarias para el seguimiento posterior a la distribución.

Herramientas y canales de comunicación establecidos específicamente como una nueva adición a las opciones que se ofrecen (que complementan la primera serie de herramientas) para que las poblaciones afectadas y los participantes en el programa puedan ponerse en contacto con las agencias para ofrecer comentarios no solicitados, opiniones, transmitir información, hacer preguntas o dar las gracias. Estas herramientas y estos canales suelen usar plataformas (por ejemplo, servicios móviles y digitales) e instrumentos de apoyo (buzones para sugerencias, radio y mensajes de SMS) que permiten la gestión de mayores volúmenes de comunicación y datos, sin necesidad de una comunicación cara a cara.

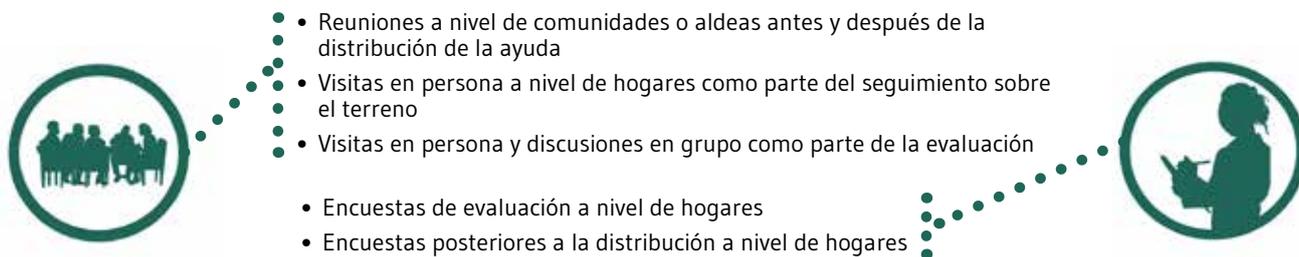
En el recuadro 1 se comparan dos series de herramientas y canales de comunicación desde la perspectiva de la gestión de la información.

“ Debería poder diseñar un sistema de rendición de cuentas para cada intervención. Hay una manera de hacerlo en todas las comunidades. Hace falta investigarlo y desarrollarlo. Se trata de una labor progresiva y lleva tiempo. ”

Especialista en seguimiento y evaluación de World Vision

Recuadro 1: Considere la combinación adecuada de herramientas y canales de comunicación

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN QUE YA FORMAN PARTE DE LOS SERVICIOS DEL PROGRAMA



Posibles ventajas desde la perspectiva de la gestión de la información	Posibles desventajas desde la perspectiva de la gestión de la información
Los canales y las herramientas ya se conocen y mantienen, y son una parte integral de la ejecución y el seguimiento de las actividades.	A menudo requiere una presencia más regular y acceso a la población.
Es posible que las poblaciones afectadas y los socios locales a cargo de la ejecución ya estén familiarizados con las herramientas.	Requieren mucho personal.
Profundidad de la información cualitativa aportada.	Requieren habilidades para entrevistar y escuchar con el fin de recopilar las respuestas a preguntas abiertas (a diferencia de los cuestionarios).
Proporcionan información útil para seguir los cambios a lo largo del tiempo con mayor detalle y atención en las historias individuales de cambio.	Requieren habilidades específicas de análisis de datos adecuadas para el tipo de información recopilada.

OTRAS HERRAMIENTAS Y CANALES ESTABLECIDOS ESPECÍFICAMENTE PARA APOYAR LOS MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN



Posibles ventajas desde la perspectiva de la gestión de la información	Posibles desventajas desde la perspectiva de la gestión de la información
Algunas herramientas pueden soportar un gran volumen de información	Es posible que las poblaciones afectadas y los socios locales a cargo de la ejecución no estén familiarizados.
Pueden integrar y soportar el trabajo realizado mediante visitas en persona y de seguimiento.	“Atomización”/ “fragmentación” de la información entre distintas herramientas, lo que genera datos sin procesar en “formatos no comparables” (por ejemplo, registro del buzón de sugerencias, comunicación numérica a través de mensajes de texto).
Pueden resultar útiles en situaciones con acceso limitado.	Algunas herramientas requieren una capacidad específica con conocimientos técnicos que no siempre están disponibles (por ejemplo, gestión de bases de datos).

Posibles ventajas desde la perspectiva de la gestión de la información	Posibles desventajas desde la perspectiva de la gestión de la información
Pueden ser el canal preferido si ofrecen anonimato cuando la información sea sensible (acerca de malas conductas o corrupción del personal/socios, o abuso y explotación sexual).	Si no se integran con la comunicación en persona, las herramientas de tecnología digital pueden sustituir a la comunicación cara a cara o desplazar los canales informales. Requieren habilidades específicas para el análisis de datos, no solo para gestionar la información aportada.

Fuente: Autores

Qué se debe considerar al seleccionar canales de retroalimentación

Cuando vaya a seleccionar canales de retroalimentación, debe hacer lo siguiente:

- Considerar si diferentes grupos de población (hombres, mujeres, niños, ancianos, personas y grupos marginados y vulnerables) tienen la oportunidad de acceder y de qué manera acceden al menos a una de las herramientas de comunicación establecidas o usadas por las agencias para la comunicación a dos bandas con las poblaciones afectadas.
- Asegurarse de que ha reflexionado sobre la manera de validar y analizar la información de estas fuentes diversas (véase el punto 7 en la página 18).
- Asegurarse de que cuenta con recursos (financieros, humanos y habilidades) para recopilar y analizar la información de estas fuentes (véase el punto 6 en la página 17).
- Identificar otros canales que otras agencias u otros organismos puedan haber establecido, y considerar cómo se pueden integrar con el programa, para prevenir la duplicación y la confusión.

En concreto, esto conlleva, por ejemplo, garantizar que:

- **Se tengan en cuenta los niveles de alfabetización** cuando se establezcan canales de comunicación.
- **El acceso de las herramientas de comunicación sea seguro** para diferentes grupos (incluidas las personas marginadas dentro de la comunidad).
- **El nivel de confidencial de la comunicación es adecuado** (por ejemplo, que los buzones de sugerencias solo sean abiertos por personal de la agencia; en contextos urbanos, en las que las distancias entre las oficinas de las agencias y los emplazamientos de los programas son generalmente más cortas, que se establezcan horarios de visita para que los miembros de la comunidad puedan hablar en persona y en privado con personal de la agencia).
- **Hayan canales específicos para la comunicación en persona a disposición de las mujeres y otros grupos marginados o vulnerables**, en contextos en los que no puedan tener acceso a comunicación por móvil. O que puedan asistir a las reuniones de la comunidad y la aldea, para formular sus peticiones y transmitir comentarios, preocupaciones e información no solicitada. Esto suele implicar que el personal femenino de los equipos de seguimiento de las agencias se encargue de comunicar con estos grupos y personas, de manera separada a otras personas que ejercen más poder y control sobre la comunidad.

5 Considerar cómo se abordará la información sensible (por ejemplo, las referencias al abuso sexual o el fraude)

A pesar de que el mecanismo de retroalimentación no está diseñado principalmente para recopilar este tipo de información sensible, es posible que personas en comunidades afectadas por una crisis utilicen el mecanismo para comunicar una situación de fraude, malversación o abuso a las agencias. Como consecuencia, es importante desarrollar un procedimiento que aborde este tipo de información. Un punto de partida interesante sería asegurarse de que el personal de la agencia que trabaja en cuestiones relacionadas con protección, explotación y abuso sexual (EAS) e integración de las cuestiones de género tenga, como mínimo, conocimiento del funcionamiento del mecanismo de retroalimentación.

Sería aún más útil pedirles consejo sobre los procedimientos de comunicación, seguimiento y denuncia, por si la agencia recibe información más sensible. El personal de grupo temático sobre protección podría ser otra fuente de asesoramiento y apoyo para la denuncia y el seguimiento de las alegaciones de EAS. Los auditores y los inspectores internos también podrían asesorar acerca de la manera de abordar cuestiones relacionadas con el fraude y la malversación dentro del mecanismo.

Una consideración relacionada es la necesidad de garantizar un nivel mínimo de confidencialidad y la posibilidad de mantener el anonimato en los casos en que la información toque cuestiones sensibles. Una medida concreta sería colaborar con los equipos de gestión de la información, seguimiento y EAS para establecer un proceso de recepción y documentación de información confidencial y, cuando sea posible, asegurarse de que las visitas de seguimiento (por ejemplo, para fines de verificación) se realizan también con discreción y se mantiene el anonimato del denunciante, cuando sea necesario. Cuando la información se aporte de manera anónima, habría que considerar otras formas de verificación. A menudo resulta imposible responder a la información anónima y cerrar los círculos de retroalimentación de manera individualizada pero, cuando sea pertinente, se pueden usar reuniones comunitarias o tableros de anuncios para responder a las preguntas y críticas que se hayan formulado de manera anónima.

Considere opciones para garantizar un mínimo de anonimato y confidencialidad cuando sea necesario

6 Asegurar que haya una combinación de nacionalidades, géneros y otros factores entre el personal encargado para facilitar la recopilación de información y la respuesta a las comunidades

En concreto, esto podría suponer lo siguiente:

- **Combinación de géneros.** Considerar la manera en que los equipos mixtos de hombres y mujeres, y de personal nacional e internacional, pueden facilitar la recopilación y la transmisión de información y la respuesta a los participantes en el programa, las personas pertinentes que ejercen control sobre la comunidad y otros actores rurales.
- **Capacidad.** Asegurar que las capacidades y las habilidades del personal de las agencias y los socios a cargo de la ejecución responden a los requisitos de diversos canales y herramientas de comunicación. Por ejemplo, el personal podría requerir:
 - formación práctica sobre habilidades para entrevistar, facilitar discusiones de grupo, comunicación y resolución de disputas;
 - orientación de personal más experimentado sobre la manera de liderar grupos de discusión temáticos;
 - práctica de habilidades para entrevistar y escuchar con el apoyo y la orientación de personal de seguimiento con más experiencia;
 - habilidades para el ingreso y el análisis de datos, que pueden requerir una formación específica (por ejemplo, en productos y soluciones de servicio sobre estadística y paquetes de Microsoft Access).
- **Habilidades para la presentación de informes.** Se pueden promover a través de la colaboración con personal internacional y nacional, y personal menos y más experimentado cuando se recopilen los resúmenes de la información y otros informes adaptados a distintas audiencias internas y externas.

“ Si hay problemas con la asistencia nos quedamos callados.

”

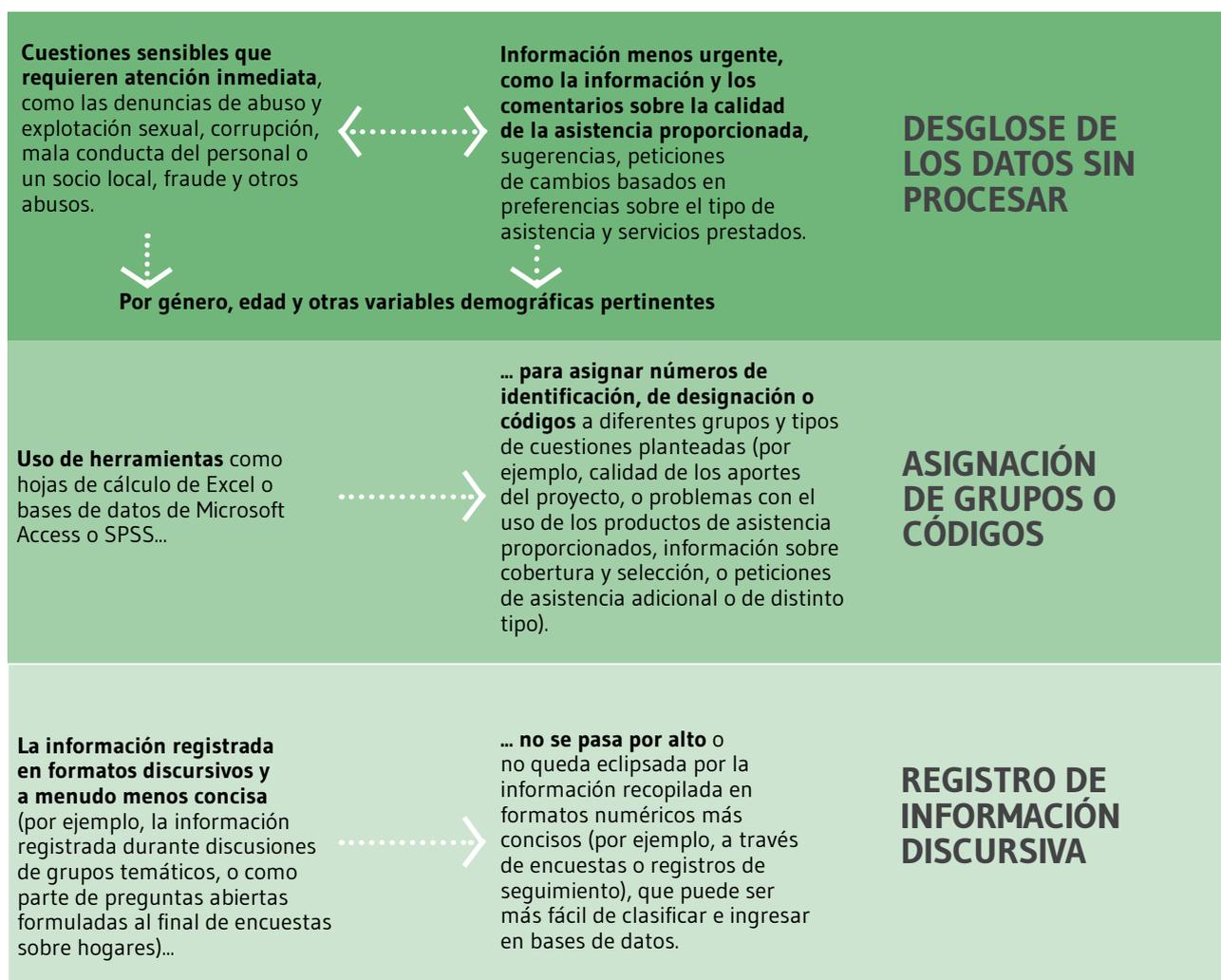
Mujer residente en la provincia de Sindh, Pakistán.

CLASIFICACIÓN, ANÁLISIS, VERIFICACIÓN E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

7 Planear con antelación el registro, la clasificación y la verificación de la información

Considere las siguientes cuestiones a la hora de clasificar la información.

Cuadro 4: Posibles componentes a incorporar dentro del proceso de recopilación y clasificación de la información



8

Diseñar un mecanismo de retroalimentación que aporte información fiable que necesite realmente el equipo del programa para adoptar decisiones y tomar medidas

Como parte del diseño del mecanismo de retroalimentación, es importante consultar a los posibles usuarios de la información dentro de su organización para identificar el tipo de datos que necesitan, con el fin de adoptar decisiones sobre cambios o mejoras de un programa.

Una vez que hayan acordado el tipo de información que quieren recopilar (teniendo en cuenta que las personas de las comunidades afectadas también le proporcionarían información que consideran importante para ellos y puede no encajar perfectamente en estas categorías), también tendrá que considerar como se van a comprobar y verificar los datos de manera a diseñar un mecanismo de retroalimentación que aporte información fiable. En concreto, algunas de las medidas que contribuyen a la verificación de la información son:

Medidas que apoyan la verificación de la información

- **Triangulación.** Asegurarse de que los datos recopilados se comprueban entre distintas fuentes. Por ejemplo, la información recopilada a través de encuestas, hojas del buzón de sugerencias o entradas en el registro se consideran conjuntamente con la información colectada durante las reuniones comunitarias y las preguntas abiertas formuladas durante las visitas de seguimiento de los hogares. Esto requiere habilidades sólidas para sintetizar los datos.
- **Cuestiones esporádicas.** Asegurarse de que incluso las cuestiones que se plantean solamente de manera esporádica —pero en repetidas ocasiones a lo largo del tiempo— se registran, verifican y examinan según corresponda, ya que también pueden servir para analizar tendencias.
- **Tareas.** Dejar claro en el diseño del mecanismo a quién corresponde verificar la información y qué procedimiento se sigue y qué plazo hay para verificar (por ejemplo, puede llevar 48 horas en el caso de las quejas sensibles o las denuncias de EAS).
- **Verificación del grupo temático.** Considerar el uso de mecanismos temáticos interinstitucionales (si existen) para verificar las cuestiones planteadas. Esto puede conllevar el establecimiento de cierto nivel de intercambio de información y presentación de informes de los coordinadores de grupos temáticos sobre el terreno hasta el grupo de coordinación entre grupos temáticos a nivel de la capital o incluso equipo humanitario del país, según corresponda.
- **Uso de otra información.** Considerar la manera en que se pueden usar otras fuentes de datos para entender mejor la información recibida, y los patrones de conducta, las preferencias, las elecciones y el uso de la asistencia recibida (por ejemplo, con estudios de mercado). En concreto, la verificación y la validación se realizarán también a menudo mediante comparaciones de la información recibida con otras fuentes de datos, y los datos cualitativos y cuantitativos se extraerán con frecuencia de la evaluación y el seguimiento. (Véase también el punto 13 en la página 26).
- **Asignación de recursos.** Asignar tiempo y recursos para hacer un seguimiento y examinar la información, especialmente las cuestiones sensibles, las denuncias de EAS, la mala conducta y otros abusos que requieran un seguimiento más confidencial. En concreto, esto puede exigir un seguimiento reiterado y visitas de seguimiento de los encargados del enlace con la comunidad, agentes comunitarios y el personal especializado en EAS, que puedan pasar más tiempo en las comunidades para facilitar interacciones en grupo, directas e individuales para entender mejor las características y las posibles implicaciones de las cuestiones planteadas.

Una vez que haya clasificado y verificado la información, tendrá que recopilarla y presentar informes. Considere las necesidades de los diferentes grupos de usuarios cuando vaya a preparara informes.

Las medidas adecuadas pueden consistir en incluir la información en informes periódicos para los gerentes ejecutivos, con el fin de alertarlos sobre las cuestiones planteadas por las poblaciones y las comunidades afectadas (por ejemplo, cambios en su situación, sus preferencias y su uso de asistencia y servicios).

9 Prestar atención a la información tanto solicitada como no solicitada

Una consideración importante relacionada tanto con la verificación como el análisis de los datos aportados es asegurar que la información recopilada a través de visitas en persona, reuniones comunitarias, discusiones de grupos temáticos o respuestas a evaluaciones abiertas, formularios seguimiento y encuestas de hogares queda registrada y el personal de la agencia puede analizarla, aunque se presente en un formato discursivo. Puede ser difícil registrar la información no solicitada por las siguientes razones:

- **Los comentarios y las preocupaciones recibidas en formatos discursivos corren el riesgo de perderse** porque es más difícil y lleva más tiempo registrarlos, resumirlos, verificarlos y triangularlos, y porque puede ser necesario modificar el formato de los datos para que sea compatible con el formato de registro de información en el mecanismo de retroalimentación. El equipo del mecanismo de retroalimentación tiene que contar con sólidas habilidades para analizar y sintetizar datos cualitativos para poder manejar información mayoritariamente cualitativa.
- **Puede estar “dispersada” entre grupos y personas**, lo que hace difícil agregarla por ubicación y período del programa para verificarla, seguirla y analizarla.
- **Puede abarcar cuestiones que se escapan de la competencia y el ámbito de trabajo** de un programa, o una organización, o puede ocuparse de cuestiones sobre la cobertura y la pertinencia de un programa que una organización puede no sentirse dispuesta a abordar y seguir. Al mismo tiempo, la información no solicitada puede ser una fuente importante de datos acerca de las percepciones de la población afectada. Las agencias están adoptando diferentes estrategias para abordar estas series duales de datos. Algunas agencias han establecido mecanismos de retroalimentación que solo se ocupan de lo que entra en su ámbito de competencia y sus programas. Por ejemplo, usan con frecuencia herramientas de recopilación de información que emplean una serie de preguntas enfocadas únicamente en las áreas de las intervenciones y la asistencia. Otras operan con la aspiración de escuchar de manera general la información tanto solicitada como no solicitada sobre cuestiones que pueden ir más allá de su ámbito específico de trabajo o incluso su experiencia. En este caso, intentarán usar la información para respaldar sus actividades de incidencia con los socios locales, las autoridades nacionales y los donantes.

**Dificultades
con la
información no
solicitada**

Además de prestar atención a la información tanto solicitada como no solicitada, es importante distinguir entre diferentes tipos de información que se pueda poner en conocimiento de las agencias.

Recuadro 2: Distinguir entre la panorama general y la información cotidiana



INFORMACIÓN COTIDIANA

Actividades diarias

Está a menudo relacionada con la calidad, el tipo de asistencia y las preferencias de los usuarios respecto a la asistencia proporcionada.

Suele provocar ajustes a nivel de proyecto y/o programa, modificaciones o retoques a mitad de proceso de las modalidades de asistencia existentes (por ejemplo, ajuste de los criterios de selección, calendario de distribuciones o tipo de opciones de diseño para un programa de acogida).



INFORMACIÓN SOBRE EL PANORAMA GENERAL

Se trata con frecuencia de cuestiones estratégicas al nivel más general de la respuesta humanitaria y las estrategias adoptadas para apoyar las actividades de socorro y reconstrucción de la población y el Gobierno nacional.

Puede cuestionar la propia premisa de un programa o su pertinencia y su compatibilidad con el contexto.

Con frecuencia, esta información tiene que ver con los impactos previstos e imprevistos del programa (por ejemplo, "su asistencia está menoscabando la capacidad local", "la asistencia está provocando tensiones en la comunidad" [es decir, "haciendo daño"], "necesitamos medios de subsistencia no limosnas").

Riesgo de pasar por alto la información sobre el panorama general, porque suele tratar cuestiones que se escapan del ámbito de trabajo y las competencias de una sola agencia o un solo grupo temático.

Fuente: Autores

La información cotidiana es el enfoque principal de esta guía (y la investigación en la que se basa), ya que era evidente que los miembros de ALNAP han acumulado más experiencia y han dedicado más reflexión y aprendizaje a esta área.

Las agencias operativas que reciben información sobre el panorama general a través de sus canales formales e informales suelen tener dificultades para gestionarla y, con frecuencia, no existe un proceso concreto para documentar, hacer referencia, analizar y responder a este tipo de información a través de mecanismos de coordinación establecidos, mecanismos a nivel del grupo temático o debates a nivel de políticas y estrategias entre el equipo humanitario del país y el Gobierno anfitrión.

Dos recomendaciones para la recopilación de información sobre el panorama general

1. Podría registrar y analizar esta información por separado y compartirla a nivel interinstitucional, o con socios locales y otros actores que ya puedan estar trabajando en abordar algunas de las cuestiones planteadas.
2. La información sobre el panorama general también puede servir de base para las actividades de incidencia y comunicación pública de las agencias de ayuda a nivel nacional y mundial.

Muchas personas sugerirían que el hecho de que no se recopile ni se use de manera sistemática la información sobre el panorama general se debe a una deficiencia más amplia dentro del sistema de ayuda humanitaria en general, con frecuencia la escasa respuesta a las percepciones de las poblaciones afectadas. La documentación y las evidencias sobre los procedimientos establecidos por las agencias para hacer seguimiento y responder a esta información, que trata cuestiones generales y estratégicas, más allá de la ejecución diaria de los programas, siguen siendo muy limitadas. Se trata de un aspecto que merece más investigación y análisis.

La reciente labor encabezada por el Comité Permanente de Organismos, a través del programa de transformación y los compromisos relacionados de rendición cuentas ante las poblaciones afectadas, se considera un avance notable en esa dirección. En el trabajo realizado para desarrollar la presente guía solo se pudo analizar someramente esta áreas de actuación de las agencias. El equipo de investigación solo se encontró con unos pocos ejemplos en los que las agencias mencionaron sus actividades para recopilar datos sobre el panorama general (véase el **estudio de caso sobre Pakistán**, “Uso de la información: incidencia sobre cuestiones relacionadas con la tierra a nivel temático y nacional”) En algunos casos, las agencias registraron estas cuestiones para usarlas de base para sus actividades de incidencia —incluso a nivel interinstitucional y del equipo humanitario nacional— para llamar de manera más enérgica la atención de los donantes y los encargados de tomar decisiones sobre estas cuestiones.

Ejemplos de agencias que se ocupan de la información sobre el panorama general

RESPUESTA Y USO DE LA INFORMACIÓN

10

Comunicar la información recibida a los encargados de tomar decisiones, asegurarse de que tengan la cantidad adecuada de detalles

La decisión de poder usar y tomar medidas respecto a la información de los participantes para fines de toma de decisiones y respuesta está estrechamente relacionada con los puntos anteriores sobre verificación y análisis de la información. A continuación se consideran dos puntos fundamentales.

Los encargados superiores de la toma de decisiones no necesitan escuchar detalles mínimos sobre los datos aportados

1. **El nivel de detalle del análisis de la información (y los informes consiguientes) tiene que adaptarse a los diferentes usuarios.** Existe generalmente un equilibrio entre el nivel de detalle necesario y el nivel de participación de un gerente o director de programa, un director de operaciones u otros encargados de tomar decisiones en el funcionamiento diario del programa, o la prestación del servicio sobre el que se recopiló información. Los encargados superiores de la toma de decisiones no necesitan escuchar detalles mínimos sobre los datos aportados. Quieren ver un resumen conciso de las cuestiones sobre las que tiene que actuar.
2. **Para que la información genere pruebas convincentes que influyan en las decisiones, tiene que reconocerse y usarse como parte de un conjunto más amplio de evidencia empleado por los gerentes** del programa y los encargados de tomar decisiones. Concretamente, esto significa que la adopción de medidas basadas en la información aportada por las poblaciones afectadas dependerá del ingreso y la presentación de este tipo de información en otras series de datos cualitativos cuantitativos (o conjuntos de evidencias) procedentes de diversas fuentes (por ejemplo, seguimiento, evaluación), canales (por ejemplo, socios a cargo de la ejecución, autoridades locales) y líneas de presentación de informes (equipos de EAS, equipos de comunicación). Dichas series de datos se usan a continuación para diferentes propósitos, como seguimiento, evaluación, comunicación, incidencia, toma de decisiones, etc. Cuanto mayor alcance tenga el cambio previsto, (por ejemplo, un cambio en la programación de la entrega de alimentos a una intervención basada en efectivo, o un cambio de enfoque de la provisión de albergue provisional a un programa de alquiler y reubicación), mayor será la necesidad de validar la información de las poblaciones afectadas, y asegurarse de que aparece en los informes y las series de datos correspondientes que consultan los mayores responsables de la toma de decisiones e incluso los donantes.

A continuación se ofrecen algunos ejemplos del examen de la información de las poblaciones afectadas como parte de un conjunto de evidencias que sirvió de base para la toma de decisiones:

- Los resúmenes de la información aportada por las poblaciones afectadas se preparan y circulan antes de las reuniones de coordinación y de otro tipo, en las que los gerentes

del programa y los directores de operaciones examinan los diferentes datos generados mediante evaluaciones, informes temáticos, informes sobre acceso y seguridad (véase el [estudio de caso sobre Pakistán](#)).

- Una vez documentada, seguida a lo largo del tiempo y analizada en busca de tendencias, la información aportada por las poblaciones puede ser un complemento potente para otras fuentes de información más cuantitativas y las evidencias derivadas de los datos de evaluación y seguimiento. Se puede usar para cambiar el rumbo de una operación, ajustar el enfoque de un programa, modificar el tipo de asistencia proporcionada o defender un cambio en la asignación de los fondos de los donantes (véanse los [estudios de casos sobre Haití, Sudán y Pakistán](#)).
- Los resúmenes o los mini estudios de casos en idiomas locales que incluyan la información aportada, las medidas que se han adoptado y las respuestas emprendidas pueden ser muy útiles para comunicarse con las comunidades afectadas, los socios y los donantes acerca de la calidad, la transparencia y la rendición de cuentas del programa (véase el [estudio de caso de Haití](#)).

11

Comunicar regularmente la información recibida a los encargados de tomar decisiones y animarlos a que la pidan

- Lo ideal es que los gerentes del programa y los gerentes ejecutivos soliciten que les proporcionen resúmenes de la información recibida antes de las reuniones operativas, o las reuniones con representantes de los donantes. Si los gerentes no solicitan esta información, el personal encargado de gestionar el mecanismo de retroalimentación debe considerar facilitársela de todos modos (en un forma adecuadamente concisa y útil), como fuente adicional de información, hasta que esta práctica se vaya consolidando (véase el [estudio de caso sobre Haití](#)).

Si los gerentes no piden resúmenes de la información aportada, proporciónese los de todos modos

Las organizaciones deben ofrecer incentivos a los gerentes para que usen esta información y para que el personal encargado del mecanismo, del programa, del seguimiento, de la comunicación y de los casos de EAS analice e informe de estos datos o los transmita. Entre los incentivos puede estar la presión de los compañeros, la presión de los gerentes, los requisitos de cumplimiento de compromisos internos relativos a la rendición de cuentas y la transparencia (por ejemplo, algunas agencias han incluido apartados sobre ello en sus formularios de revisión del desempeño de sus empleados), y que el personal ejecutivo y los gerentes den un ejemplo positivo mediante el uso de información concreta recopilada para mejorar los programas (véanse los [estudios de caso sobre Pakistán y Sudán](#)).

“Cierta información no se comparte nunca con los gerentes ejecutivos porque solo es pertinente a nivel de distritos y provincias, y se aborda a nivel local sin necesidad de transmitirla a los niveles superiores o informar de ella en detalle.”

Coordinador temático a nivel de distrito en Sudán

PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS DEL MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN

12

Transmitir mensajes claros y coherentes acerca del propósito, y el uso y al apoyo que se espera dar al mecanismo de retroalimentación

Es importante comunicar el objetivo y los usos previstos del mecanismo de retroalimentación de manera clara y coherente, tanto a nivel interno con el personal de la agencia, como a nivel externo con los receptores de ayuda, los actores locales y los socios a cargo de la ejecución. Esto ayudará a lograr mayor claridad y responder a las expectativas y las percepciones del valor y el uso práctico de los mecanismos de retroalimentación. A continuación se enumeran algunas de las medidas que le ayudarán a lograr esto dentro de su agencia.

- **Incluir una introducción sobre el trabajo de retroalimentación y la manera en que puede usar la información diferente personal y equipos con distintas funciones** (desde seguimiento hasta incidencia y comunicación) como parte de las sesiones de iniciación y orientación para el personal (véase el [estudio de caso sobre Haití](#)).
- **Comunicar al personal de la agencia el hecho de que un mecanismo de retroalimentación que funcione muy bien es uno de los componentes de un marco eficaz de rendición de cuentas para toda la organización.**
- Asegúrese de que se incluyen preguntas sobre el funcionamiento y el respaldo al mecanismo de retroalimentación, y la maneras en que se usa la información, en las entrevistas de salida antes de que los empleados roten o dejen sus puestos (véanse los [estudios de casos sobre Sudán y Haití](#)).
- Minimice cualquier incompatibilidad entre el compromiso de calidad, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y transparencia del programa—incluido en una declaración o los documentos públicos de la agencia—y el nivel real de recursos asignados para apoyar su trabajo, con medidas tales como sistemas operativos de información y quejas (véanse los [estudios de casos sobre Pakistán y Haití](#)).

Estas son algunas de las medidas que le ayudarán a lograrlo a nivel externo, en sus comunicaciones con receptores de ayuda.

- **Asegúrese de comunicar los objetivos**, el alcance y las expectativas del propio programa.
- **Esto es fundamental:** los participantes en el programa tienen que tener claro que está intentando lograr la agencia antes de poder aportar información fundamentada y útil. Se trata también de un principio esencial de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, que se describe en las normas sobre programas de ayuda humanitaria.
- **Aproveche las oportunidades para presentar** (y repetir y recordar periódicamente) el objetivo y el funcionamiento concreto del mecanismo de retroalimentación, como la manera de acceder a la información y otros canales de comunicación, la garantía de un nivel de confidencialidad adecuado y la manera de comunicar las respuestas a la información. Esto se puede hacer aprovechando los encuentros a nivel de comunidades o aldeas, por ejemplo, durante inscripciones o distribuciones (véanse los [estudios de casos sobre Sudán, Pakistán y Haití](#)).

- **Asegúrese de que también se destinan actividades específicas de comunicación y seguimiento** (por ejemplo, como parte de las visitas de evaluación y seguimiento sobre el terreno) a las mujeres o los grupos y las personas marginadas, quienes en ciertos contextos pueden no tener la posibilidad de participar en actividades y reuniones comunitarias o inscripciones y distribución de ayuda. También se les debe informar y deben tener la oportunidad de hacer preguntas acerca de la manera de acceder a los canales de retroalimentación, y qué pueden esperar del mecanismo (véanse los **estudios de casos sobre Pakistán y Haití**).

DOTACIÓN DE PERSONAL, APOYO Y APRENDIZAJE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

13 Involucrar a colegas de toda la organización en las tareas del mecanismo de retroalimentación

Con el fin de asegurar que la recopilación, la respuesta y el uso de la información no se convierten en ejercicios esporádicos, sino que se mantienen en el tiempo y forman parte del funcionamiento de la organización, es necesario que el personal con diferentes niveles, rangos y funciones de la organización apoye las funciones del mecanismo de retroalimentación. A continuación se ofrecen algunas sugerencias que pueden contribuir a lograrlo.

Recuadro 3: Sugerencias para aumentar la participación en las tareas del mecanismo de retroalimentación

DESARROLLO DE HABILIDADES

Las habilidades y las competencias necesarias para la recopilación, la clasificación, la verificación y el análisis de los datos tienen que corresponderse con las tareas que se van a completar (por ejemplo, conocimientos de informática, Excel, SPSS, gestión de bases de datos de Microsoft Access).

SOLUCIÓN SUGERIDA



Oportunidades de formación y desarrollo práctico de habilidades.

Si fuera posible, establecer iniciación y orientación práctica del personal de mayor nivel al menos experimentado (véase el **estudio de caso sobre Sudán**).

APRENDIZAJE ENTRE PARES

El aprendizaje horizontal elimina la compartimentación del conocimiento y permite a las personas y los equipos aprovechar toda una serie de enfoques y estilos.

SOLUCIÓN SUGERIDA



Identificar oportunidades de aprendizaje entre pares y de intercambio de recursos dentro del conjunto de su organización. Por ejemplo, en el caso de World Vision en Sudán, esto implicó conectarse con el Grupo de Gestión de los Programas de Alimentos y World Vision International (véanse los **estudios de casos sobre Sudán, Pakistán y Haití**, para consultar más ejemplos).

DIFUSIÓN DE ESPECIALIDADES

El personal encargado de sintetizar, resumir y presentar informes sobre la información recibida posee las habilidades y las competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones.

SOLUCIÓN SUGERIDA



Instituir la rotación interna del personal para exponer a los miembros del equipo a distintas tareas relacionadas con la gestión de la información y la presentación de informes. Por ejemplo, los especialistas en ingreso de datos pueden pasar a acompañar a los encargados del seguimiento sobre el terreno en su trabajo de recopilación de información durante entrevistas personales, o pueden rotar periódicamente a funciones en las que pueden recibir orientación durante la fase de redacción de resúmenes de la información (véanse los **estudios de casos sobre Sudán, Pakistán y Haití**, para consultar más ejemplos).

14 Desarrollar una “cultura de retroalimentación” dentro de su organización

No se debe subestimar el papel de la cultura organizacional para apoyar la tarea de retroalimentación: las personas y los equipos tienen que percibir una cultura y un entorno dentro de la agencia en la que trabajan en que:

- el personal con diferentes niveles de antigüedad y funciones **valora la entrega y la recepción de información;**
- se practica la entrega y la recepción de información como parte de las estrategias de comunicación y los sistemas de gestión del desempeño del personal (por ejemplo, los debates de 360 grados sobre el desempeño).

Algunas medidas concretas que se pueden tomar para fomentarlo incluyen:

- **aplicar una política de puertas todo lo abiertas que se pueda** —especialmente para gerentes de programas y equipos de gestión ejecutiva
- garantizar que el personal y los socios a cargo de la ejecución, según proceda, pueden acceder a los gerentes (véanse los **estudios de casos sobre Pakistán y Haití**)
- **ofrecer a los colegas comentarios** sobre su desempeño.

15 Aprovechar las oportunidades de aprender sobre el mecanismo y mejorarlo

Es importante que se aprovechen las oportunidades de aprender acerca de la recopilación, la gestión y el uso de la información, como parte de los procesos formales e informales de aprendizaje, evaluación y examen.

Siempre que sea posible, busque oportunidades de colaborar o trabajar conjuntamente con socios, como la inclusión de socios temáticos. Por ejemplo, compartiendo canales comunes de recolección de información o canales de comunicación con otros socios, o realizando evaluaciones y visitas conjuntas de seguimiento (véanse los **estudios de casos sobre Pakistán y Haití**).

Los gerentes de programas y los equipos sobre el terreno deben considerar el uso de listados internos de correos electrónicos y grupos de correo de varios equipos, departamentos y niveles de personal, para garantizar que existe un canal para formular preguntas sobre la manera de gestionar la información, responder a peticiones y transmitir quejas, por ejemplo las recibidas durante las visitas de seguimiento (véase el **estudio de caso sobre Pakistán**).

También se recomienda a los gerentes de programas y los equipos sobre el terreno que usen estos listados internos de correos electrónicos y grupos de correo para asegurar que el personal en puestos de menos responsabilidad y/o en puestos sobre el terreno puedan constatar que toda la organización, incluso los gerentes con mayor responsabilidad,

Intente usar los canales comunes de información con sus socios o realice visitas conjuntas de seguimiento

Los listados internos de correos electrónicos pueden contribuir a que el personal vea cómo se gestiona la información en toda la organización

procuran interesarse directamente en escuchar e intentan responder a los comentarios, las preguntas y las quejas (véase el **estudio de caso sobre Pakistán**).

Siempre que sea posible, incluya el trabajo sobre la información y el uso de la información aportada por las poblaciones afectadas dentro de los términos de referencia de la evaluación de programas y operaciones. Esto puede ayudar a generar ciertas pruebas sobre la posibilidad y la manera en que este tipo de mecanismos contribuyen a la mejora, la identificación y la transparencia del programa y, por ejemplo, mejoran la comunicación a dos bandas (véanse los **estudios de caso sobre Haití y Sudán**).

“ [El mecanismo de retroalimentación] es para su propio beneficio, para determinar y entender realmente cómo mejorar sus programas. ”

Equipo de gestión, seguimiento y evaluación de
World Vision Sudán

¿NECESITA CUMPLIR TODOS Y CADA UNO DE LOS 15 PUNTOS PARA QUE EL MECANISMO SEA EFICAZ?

Los estudios de casos sobre Sudán, Pakistán y Haití contenían:

- muchos ejemplos sólidos del buen funcionamiento de partes de los mecanismos de retroalimentación para las poblaciones afectadas, por ejemplo, la comunicación a dos bandas en Haití y el intercambio de información entre el personal y los socios del grupo temático sobre refugio en Pakistán;
- una serie creciente de ejemplos de diseños y planes de mecanismos de retroalimentación que están siendo finalizados por varias agencias, con el fin de establecer y usar formalmente estos mecanismos como parte de sus programas. Este es el caso, por ejemplo, de la American Red Cross y la Cruz Roja Española en Haití y del Programa Mundial de Alimentos en Sudán. Como parte de este proceso, muchas agencias han asignado por primera vez recursos humanos y financieros para apoyar las tareas de los mecanismos de retroalimentación;
- ejemplos de un número considerable de agencias que han experimentado más recientemente con mecanismos de retroalimentación o han estado expuestas a ellos, y que demuestran un deseo de aprender la manera de mejorar sus prácticas de retroalimentación de las agencias homólogas con una experiencia más extensa en este campo (por ejemplo, el grupo de trabajo de evaluación provincial de la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en Haití).

En la investigación que sirve de base para esta guía se pusieron a prueba siete premisas, con el supuesto de que cada una de ellas contribuía a la eficacia de un mecanismo de retroalimentación sobre la acción humanitaria. Estas premisas eran las siguientes:

1. Reevaluación y ajuste periódicos
2. Compatibilidad con el contexto/la cultura
3. Establecimiento y conocimiento de las expectativas
4. Recopilación de información
5. Verificación y análisis de la información recibida
6. Reconocimiento de la información, respuesta y utilización
7. Apoyo individual y organizativo

Sin embargo, el análisis de los datos indicó que estas siete premisas (y por consiguiente los 15 puntos establecidos en esta guía) no contribuyen de la misma manera a la eficacia del mecanismo de retroalimentación. Teniendo en cuenta que las premisas se solapan en teoría y en la práctica, parece que se puede establecer un mecanismo eficaz de retroalimentación sin la presencia de todas y cada una de las siete premisas. Este se debe a que una premisa puede compensar a otra. Aparentemente, si un aspecto (por ejemplo, las habilidades del personal y el apoyo de la organización) es especialmente sólido, puede que no se necesiten otros (como la reevaluación y la revisión periódica del mecanismo).

Al mismo tiempo, parece que la mayoría de las características interesantes de un mecanismo de retroalimentación examinadas por el equipo de investigación son “necesarias pero no suficientes” para garantizar el buen funcionamiento general del mecanismo de retroalimentación. Se puede argumentar que esto se debe a que varias de ellas (por ejemplo, la compatibilidad con el contexto/la cultura, el establecimiento y el conocimiento de las expectativas, y el apoyo organizativo) son complementarias y ofrecen un respaldo “continuado” al mecanismo, mientras que otras características (por ejemplo, las relacionadas con la recopilación, la verificación y el análisis de la información) respaldan al mecanismo de manera más discrecional durante el ciclo de gestión de la información. Aunque la mayoría de las características del mecanismo de retroalimentación examinadas contribuyen aparentemente a aumentar la eficacia, ningún factor es suficiente por sí mismo para garantizar el éxito.

Los encargados del diseño de mecanismos de retroalimentación deben intentar asegurar la existencia de la mayoría de estos factores. No obstante, algunos factores y características de los mecanismos de retroalimentación parecen contribuir de manera más decisiva a su funcionamiento general. Partiendo del análisis realizado, estos factores fundamentales son:

- la capacidad del personal involucrado en el mecanismo de procesar, analizar, sintetizar e informar sobre los datos recibidos;
- comunicación y mensajes claros y coherentes sobre el propósito y la utilidad del mecanismo tanto para las poblaciones afectadas como para el personal de la agencia con diferentes funciones y puestos;
- el hecho de que el diseño y la ubicación “institucional” del mecanismo de retroalimentación dentro de un programa, o el organigrama de una agencia, genere una “vía” para compartir la información recibida dentro de la agencia y su examen, junto con datos de otras fuentes de seguimiento, por distintos usuarios para apoyar la toma de decisiones sobre actividades, programas, operaciones, etc.;
- el hecho de que los socios a cargo de la ejecución y otros actores locales tengan conocimiento de los objetivos y las funciones del mecanismo de retroalimentación, y se apoye su función de recopilar información y transmitir las respuestas a las comunidades afectadas.

Finalmente, se debe subrayar que este estudio intentó demostrar la posibilidad de que los mecanismos de retroalimentación funcionen tanto para las poblaciones afectadas como para las agencias de ayuda. Su objetivo era documentar ejemplos concretos de lo que han hecho las agencias en distintos contextos para fortalecer algunas de las características de la comunicación y el diseño de programas, que consideraron cruciales para mejorar las prácticas de retroalimentación con las comunidades con las que trabajan.

Este estudio también presta atención al nivel de matices y articulación de las opiniones y las percepciones de las poblaciones afectadas sobre los mecanismos de retroalimentación, si piensan que pueden ser útiles y de qué manera pueden ser útiles para ellas; y las razones por las que creen que las agencias establecen este tipo de sistemas en primer lugar. Es sorprendente que, en muchos de los contextos visitados, las comunidades afectadas demostraron un gran interés en experimentar con más canales y maneras más diversas de ponerse en contacto y comunicarse con las agencias, y recibir sus respuestas. Esto no solo indica un buen nivel de complementariedad entre el trabajo de apoyo a la comunicación y la retroalimentación, sino también que las poblaciones afectadas acogen generalmente de manera positiva las inversiones en estas áreas.

No se debe considerar que este estudio solo se centra e intenta analizar únicamente los aspectos más mecanicistas de los sistemas de retroalimentación. No se sugiere en absoluto que la asignación de gastos a proyectos y la especialización excesiva respecto a las tareas y las funciones relacionadas con la retroalimentación son el camino ideal (o el único camino) a seguir.

De hecho, este estudio demuestra que, cuando se trata de hacer funcionar los mecanismos de retroalimentación, el personal de la agencia y sus socios sobre el terreno ya están llevando a cabo una serie de funciones —como la comunicación, el intercambio de información, el seguimiento, la presentación de informes, la participación de la comunidad y la coordinación con actores locales. También se muestra que muchas de estas funciones también son componentes esenciales de un mecanismo de retroalimentación. Por lo tanto, uno de los mensajes generales derivados de esta investigación es que es posible empezar a mejorar el funcionamiento de las prácticas de retroalimentación aumentando su intencionalidad, y apoyando la labor de gestión de información que ya están llevando a cabo las agencias y sus socios —aunque no los denominen formalmente “mecanismos de retroalimentación”.

Finalmente, el equipo de investigación concluye destacando algunos de los aspectos detectados durante su trabajo, que merecen seguir investigándose y examinarse con más detalle en el futuro. Destacan dos cuestiones: la primera es observar detenidamente los procesos internos de toma de decisiones que hacen posible la respuesta y el seguimiento de la información tanto sobre el día a día como sobre el panorama general. La segunda consiste en examinar la viabilidad, las opciones y las prácticas existentes (que se puede argumentar que son aún limitadas) de retroalimentación y mecanismos de queja entre agencias.

Otras publicaciones sobre mecanismos de retroalimentación

Humanitarian feedback mechanisms: research, evidence and guidance (2014)

Methodology summary for a joint ALNAP and CDA action research of effective feedback mechanism (2013)

“We are committed to listening to you”: World Vision’s experience of feedback mechanisms in Sudan (2013)

“Investing in listening”: International Organization for Migration’s experience of feedback mechanisms in Pakistan (2014)

Communication and feedback with affected populations: experience of IFRC Haiti (2014)

www.alnap.org/feedback-loop

ALNAP
Overseas Development Institute,
203 Blackfriars Road
Londres SE1 8NJ,
Reino Unido
Tél. + 44 (0)20 792 0388
Correo electrónico: alnap@alnap.org

CDA
One Alewife Center
Cambridge
MA 02140 USA
Tél. 1 617 661 631
Correo electrónico: ijean@cdacollaborative.org

ALNAP quiere agradecer el apoyo financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania para llevar a cabo esta iniciativa.

