



GUÍA PRÁCTICA DE KEYSTONE ACCOUNTABILITY

DE LA PARTICIPACIÓN A LA EXPRESIÓN DE LA VOZ DE SUS MIEMBROS



forus

CONECTAR
APOYAR
INFLUIR

Octubre 2021

Nota para los usuarios

Esta es una guía práctica. No presenta un argumento ni se proporciona una teoría o fundamento de apoyo. La guía está dirigida a las redes de la sociedad civil que se han comprometido a ir más allá de la participación y la implicación convencionales de sus miembros, para utilizar el método *Constituent Voice*™ (CV, *Voz de los Miembros*).

Para conocer la bibliografía de *Constituent Voice*, consulte la sección de [guías y recursos del sitio web de Keystone](#), en particular la [nota técnica sobre este método](#). También puede encontrar una [introducción al tema aquí](#). Un estudio de caso de 8 páginas sobre su implementación para respetar los derechos humanos en las empresas está disponible [aquí](#).



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
SECCIÓN 1. RECOLECTAR	2
Paso 1: Elaborar las preguntas de sus encuestas	2
1. Preguntas demográficas	3
2. Calidad de las relaciones	6
3. Calidad de los servicios	7
4. Resultados de la membresía	7
5. Mejoramiento de la calidad	8
6. Preguntas personalizadas	8
Paso 2: Desarrolle su plan de recopilación de datos	9
1. Establecer los puntos de contacto	9
2. La toma de muestras	9
3. Métodos de recopilación de datos	10
4. Establecer el calendario	10
Paso 3: Enviar la microencuesta a sus miembros	11
1. Cómo presentar a los miembros las microencuestas del Sistema de retroalimentación de Miembros (Member Voice System) – parte 1: Conseguir que la gente se anime y se interese	11
2. Cómo presentar a los miembros las microencuestas del Sistema de retroalimentación de Miembros (Member Voice System) – parte 2: ¿Quién debe participar?	11
3. Envío de recordatorios	12
4. El lanzamiento de su canal de retroalimentación permanente	12

SECCIÓN 2. ANALYZAR & COMPARTIR 13

Paso 1: Calcular sus índices de respuesta 13

Paso 2: Analizar los resultados de las encuestas 13

Análisis del rendimiento neto 13

Desagregación de datos según las características de los miembros 15

Análisis de datos cualitativos – Respuestas de texto abierto 15

Paso 3: Compartir los resultados 16

SECCIÓN 3. EXPLORAR & ACORDAR 17

El propósito del diálogo sobre el Sistema de retroalimentación de Miembros 19

Paso 1: Preparación para el diálogo 19

¿Cómo va a compartir los datos? 19

Paso 2: Planificación de un evento de diálogo 21

¿Qué hacer si no es posible reunir a los miembros? 22

Consejos para dar y recibir retroalimentación 22

Paso 3: ¡Ayude a los participantes a analizar los datos por sí mismos! 23

Paso 4: Estructurar y documentar el diálogo 24

Paso 5: Retroalimentación sobre la sesión de diálogo 24

SECCIÓN 4. APRENDER, ACTUAR, REPETIR 25

Su tablero de control sobre la retroalimentación de los miembros 25

En su tablero control 25

¡AHORA ES TU TURNO! 26

Introducción

En 2021, Forus y Keystone Accountability han estado trabajando juntos para desarrollar un Sistema de Retroalimentación para recolectar las voces de los miembros de Forus (Member Voice System), como una forma de aprender, dialogar y encontrar soluciones. Esta guía ha sido elaborada por Keystone Accountability para las redes de organizaciones de la sociedad civil, en particular para las plataformas nacionales de ONG y las coaliciones regionales miembros de Forus.

La participación es un proceso, la voz es el mejor resultado de un proceso de participación eficaz. Para los miembros de Forus, uno de los principales grupos de interés son sus propios miembros. **Por ello, esta guía está dirigida a las redes de la sociedad civil que estén interesadas en involucrar a sus miembros para que éstos tengan voz dentro de su red.** Los miembros tienen voz cuando quieren y utilizan su voz para mejorar la organización de la que forman parte. La presente guía describe cómo garantizar que sus miembros tengan voz en su organización. El sistema de retroalimentación es un proceso que transforma los comentarios y opiniones de los miembros en datos, posteriormente en diálogos y, por último, en mejoras en la forma de trabajar juntos. Es un proceso cíclico, con cuatro etapas de actividad a lo largo del ciclo. El **gráfico 1** a continuación muestra el ciclo del sistema de retroalimentación y sus cuatro etapas.



Gráfico 1

La presente guía establece cómo llevar a cabo cada una de las acciones en cada una de las cuatro etapas. Esta herramienta está sustentada en 12 años de trabajo de Keystone Accountability con más de 200 organizaciones. Parte del material puede resultar nuevo para usted. Una parte le resultará familiar o le parecerá de sentido común. El sistema de retroalimentación de miembros (Member Voice System) no es difícil de implementar. Sin embargo, requiere una puesta en práctica específica, es decir, es sistemática. En la Teoría del Aprendizaje, el sistema de retroalimentación para dar voz a los miembros es un ejemplo de lo que se denomina aprendizaje bidireccional. Si se omiten pasos, el ciclo se rompe y no se consiguen los resultados esperados. Por lo tanto, es necesario comprometerse tanto a escuchar como a actuar para poner en marcha su sistema de retroalimentación y así, dar voz a sus miembros.

Parte 1. Recolectar

Paso 1: Elaborar las preguntas de sus encuestas

¡Comencemos! La mejor manera de capturar la experiencia de los miembros en datos que puedan ser utilizados para el aprendizaje y para mejorar la recopilación de datos es a través de la realización de encuestas en línea.

Las preguntas de las encuestas del Sistema de retroalimentación de miembros (*Member Voice System*) no pretenden dar respuestas que expliquen *por qué* las cosas son como son. Sin embargo, son indicadores claros de la situación y, por lo tanto, resultan útiles en las etapas posteriores del ciclo para obtener una visión profunda y generar un mayor compromiso con su misión.

En su Sistema de Retroalimentación de miembros, las encuestas se utilizan para hacer dos tipos de preguntas:

- **Preguntas fundamentales que se plantean a un nivel superior para aprender y mejorar**
- **Preguntas en microencuestas para obtener indicios sobre las grandes preguntas**

Las preguntas más importantes, sus "preguntas de aprendizaje", se derivan de la misión y la estrategia de su organización. A medida que usted y sus miembros comprendan las respuestas a estas preguntas, sus actividades evolucionarán. Tenga en cuenta esas preguntas de aprendizaje cuando elija las preguntas de la microencuesta. Las preguntas de la microencuesta son catalizadores para que sus miembros se involucren más profundamente en sus preguntas de aprendizaje.

Las microencuestas incluyen una mezcla de preguntas cerradas y abiertas.

- Las preguntas cerradas limitan las respuestas a números u opciones determinadas, por ejemplo, "nunca", "a veces" o "siempre". Para las preguntas cerradas, utilizamos principalmente preguntas en formato Likert que utilizan una escala de 0 a 10. La razón de ello se explica en la sección de Análisis más adelante. Las preguntas cerradas suelen ir acompañadas de una pregunta abierta simple.
- Las preguntas abiertas son de "texto libre": por ejemplo, "Explique por qué ha dado su puntuación". Las preguntas abiertas permiten a los encuestados responder libremente con la cantidad de detalle que deseen.

Esta guía ofrece un menú de preguntas que puede resultar útil. Se derivan del trabajo de Keystone, incluyendo la colaboración con Forus. A continuación, presentamos una breve introducción a cada categoría de preguntas.

Recomendamos que su organización sea moderada en el número de preguntas y encuestas que realiza a sus miembros. ¡Una microencuesta del Sistema de Retroalimentación de miembros no debe durar más de dos minutos en ser completada!



CONSEJO: Si tiene más de un total de 6 a 10 preguntas (incluidas las demográficas) que desee formular, divídalas en diferentes microencuestas.



1. Preguntas demográficas

Las microencuestas son anónimas, con el fin de que sus miembros puedan utilizar este momento del ciclo para "decir la verdad" sin temor ni favoritismos. En momentos posteriores del ciclo, los miembros tendrán la oportunidad de participar sin el velo del anonimato. Esta es una parte importante de la metodología: sacar a la luz verdades difíciles de decir a través de encuestas confidenciales y luego utilizar los datos de la encuesta para permitir una exploración más franca y constructiva del significado y de las formas de mejorar en entornos presenciales.

Para aprender un poco sobre cada encuestado sin romper su anonimato, en las microencuestas hacemos preguntas sobre las características del encuestado que le ayudarán a detectar tendencias en sus miembros. Se trata de preguntas demográficas. Estas preguntas le ayudarán a analizar: **¿Las organizaciones más grandes responden de forma diferente a las más pequeñas? ¿Las diferencias en cuanto a su ubicación? ¿En qué se diferencia la experiencia de los miembros antiguos de la de los nuevos?**

Para decidir qué preguntas demográficas hacer, haga una lista de todas las características de sus miembros que crea que pueden diferenciar de forma importante su relación con su organización de la de otros miembros. Las características más comunes son el área geográfica de trabajo, la duración de la membresía, los principales temas en los que trabajan y el tamaño del presupuesto.



CONSEJO: Con el fin de mantener el número total de preguntas al mínimo, le recomendamos que haga un esfuerzo para elegir no más de 3 preguntas demográficas de la lista.

A continuación, se presenta un conjunto ampliado de preguntas demográficas. Deberá adaptarlas según sea necesario para que se ajusten a sus miembros.

Por favor, elija la zona geográfica que mejor describa la ubicación de su organización.

La lista de opciones se desprende de la geografía correspondiente a su membresía.

Por favor, elija una de las siguientes opciones que mejor describa su organización.

- Instituto de investigación
- Red de organizaciones de la sociedad civil
- Organización no gubernamental local
- Organización comunitaria
- Organización dirigida por niños o jóvenes
- Organización para grupos indígenas
- Organización religiosa
- Organización LGBTIQ
- Organización dirigida por mujeres y de derechos de la mujer
- Organización de personas discapacitadas
- Organización no gubernamental (ONG)
- Organización comunitaria
- Institución de micro financiación
- Organización laboral o sindicato
- Otra - Por favor, especifique:



¿Cuál fue aproximadamente el presupuesto total (en moneda local) de su organización en su último ejercicio financiero completo? [Es posible que tenga que adaptar estas franjas para que se ajusten a su moneda].

- Menor a 10,000
- 10,000 - 49,999
- 50,000 - 199,999
- 200,000 - 499,999
- 500,000 - 999,999
- 1 millón - 4,999,999
- Más de 5 millones

¿De cuántas organizaciones recibió fondos y otras ayudas en su último año fiscal completo?

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9 o más
- Ninguna

¿Durante cuántos años ha sido miembro de {{nombre de la organización}}?

- Un año o menos
- 1-2 años
- 3-4 años
- 5-6 años
- Más de 6 años

¿Cuáles de las siguientes personas participaron al contestar esta encuesta? Por favor, seleccione todas las opciones que mejor describan a las personas que participaron.

- Director/a de la organización
- Personal ejecutivo o superior
- Personal de programas/proyectos
- Personal de operaciones
- Personal de campo
- Otro personal

¿Cuál es el género de las personas que participaron en esta encuesta?

- Femenino
- Masculino
- No binario
- Prefiero no decirlo



2. Calidad de las relaciones

Las relaciones determinan los resultados. Si las relaciones en su red son deficientes, es muy poco probable que los miembros se comprometan de forma seria. Los miembros de la red no se sentirán cómodos y no contribuirán en gran medida a los objetivos comunes acordados. En cambio, cuando la relación con los miembros es buena, estos se involucran activamente y hacen un esfuerzo adicional para contribuir a la vida de la red.

Las preguntas sobre la calidad de la relación son, en nuestra opinión, las más importantes. Si elige una o dos y las formula repetidamente a lo largo del tiempo, podrá ver cómo los diferentes aspectos de su trabajo influyen en las relaciones con sus miembros. Además, descubrirá que estas preguntas responden en gran medida a las acciones que su organización lleva a cabo. Con esto queremos decir que cuando se toman medidas necesarias a partir de la retroalimentación recibida, éstas se reflejan en las puntuaciones posteriores a las preguntas sobre las relaciones.

A continuación, encontrará ocho preguntas que han demostrado ser muy efectivas:

1. ¿Espera que {{nombre de la organización}} utilice los comentarios de esta encuesta para mejorar su trabajo?
2. ¿Se siente cómodo cuestionando a {{nombre de la organización}} si no está de acuerdo con ella?
3. ¿Siente personalmente que sus opiniones e ideas son valoradas y tomadas en serio por los directivos y el personal de {{nombre de la organización}}?
4. ¿Resulta conveniente para usted implicarse en {{nombre de la organización}} para hacerla más eficaz?
5. ¿Existen oportunidades para expresarle a {{nombre de la organización}} lo que piensa sobre su trabajo?
6. ¿{{nombre de la organización}} le ayuda con los objetivos y prioridades más importantes para su organización?
7. ¿En qué medida considera que participa en las decisiones sobre las actividades de {{nombre de la organización}}?
8. ¿{{nombre de la organización}} comunica de forma clara, regular y oportuna?

Todas estas preguntas son preguntas cerradas con una respuesta en escala Likert de 0 a 10 (0: en absoluto/nada; 10: absolutamente).



CONSEJO: Cada vez que realice una de estas preguntas, le recomendamos que la acompañe de una pregunta abierta para extraer la información que hay detrás de los números. Recomendamos esta sencilla pregunta de texto abierto: "Por favor, ofrezca un ejemplo o diga por qué ha dado esa puntuación".





3. Calidad de los servicios

La calidad de los servicios ofrecidos a los miembros se divide en dos partes: la general y la específica.

La calidad general de los servicios se refiere a la forma en que sus miembros califican sus servicios en general. Estas preguntas le permitirán saber cómo perciben sus miembros, en general, sus servicios como plataforma nacional de ONG o coalición regional, incluso en comparación con otras redes a las que puedan pertenecer.

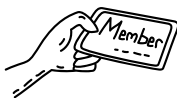
A continuación, dos preguntas en este sentido:

1. En función de los servicios que recibe de {{nombre de la organización}}, ¿en qué medida la recomendaría a otras organizaciones como la suya?
2. ¿Cómo se comparan los servicios de {nombre de la organización} con los de otras organizaciones?

La calidad específica de los servicios se centra en un servicio concreto en momento dado. Se trata de servicios tales como eventos, publicaciones y programas de formación. En estos servicios inmediatos "después de la acción", como solemos llamarlos, conviene indagar un poco sobre varios aspectos del evento, para saber qué hay que mejorar la próxima vez que se ofrezca ese servicio.

1. Por favor, evalúe la calidad de la {{actividad / publicación, lugar de celebración, moderación, actividad de aprendizaje, campaña, publicación, etc.}}
2. ¿{{nombre de la organización}} fue entusiasta, alentadora y útil?
3. ¿Pudo participar de forma efectiva?
4. ¿En qué medida este {{evento}} abordó sus necesidades inmediatas o más urgentes?
5. ¿Qué tan Seguro/a está de poder aplicar lo que aprendió?

Todas estas preguntas son preguntas cerradas con una respuesta en escala Likert de 0 a 10 (0: en absoluto/nada; 10: absolutamente).



4. Resultados de la membresía

Las preguntas sobre los resultados de la membresía se refieren a los beneficios que sus miembros perciben por pertenecer a su plataforma nacional de ONG o coalición regional. Lo mejor es hacer preguntas abiertas y cerradas. Haga primero las preguntas abiertas, ya que permite a los miembros decirle cuáles son los resultados para ellos al ser miembros sin las opciones forzadas de las preguntas cerradas. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo hacerlo.

Preguntas abiertas

1. ¿Cómo ha beneficiado a su organización ser miembro de {{nombre de la organización}}?
2. ¿Qué nuevas relaciones y/o capacidades, si las hay, tiene su organización por ser miembro de {{nombre de la organización}}? (pregunta abierta)
3. ¿Qué es lo que hace de manera diferente, si es que lo hace, debido a su membresía en {{nombre de la organización}}? (pregunta abierta)

Preguntas cerradas (Consejo: siempre acompañar estas preguntas con preguntas abiertas)

1. ¿Considera que este programa está teniendo éxito y logrando sus objetivos? Por favor, califique de 0 a 10 (0: en absoluto/nada; 10: absolutamente).
2. Por favor, dé un ejemplo o diga por qué ha dado su puntuación. (pregunta abierta emparejada)
3. ¿Se están produciendo cambios positivos en su organización gracias a {{nombre de la organización}}? Califique de 0 a 10 (0: en absoluto/nada; 10: absolutamente).
4. Aparte de {{nombre de la organización}}, ¿qué otras cosas, si es que hay alguna, han contribuido a los cambios que ha mencionado? (pregunta abierta emparejada)



5. Mejoramiento de la calidad

La última categoría de preguntas, la más importante, se refiere a su capacidad como organización para mejorar a medida que trabaja con sus miembros. Muy pocas organizaciones consiguen una forma fiable de medir esto y, por ello, no pueden hacer un seguimiento o mostrar sus mejoras. **Los sistemas de retroalimentación de los miembros (*Member Voice Systems*) pretenden cambiar esta situación.**

Es necesario que usted y sus miembros hayan realizado el ciclo del Sistema de retroalimentación de miembros (*Member Voice System*) y hayan acordado actividades específicas para mejorar su trabajo. Después de haber implementado durante un tiempo dichas mejoras, su organización podrá plantear a sus miembros la siguiente pregunta: **"¿La acción(es) de mejora acordada(s) ha(n) mejorado las cosas? ¿Por qué o por qué no?"** Las respuestas a esta pregunta en una escala de 0 a 10 le indicarán en qué medida está creciendo su capacidad de mejora.

Ilustremos esto con un caso real. Una red de incidencia política descubrió, a través de sus microencuestas, que los miembros de un determinado grupo lingüístico se sentían menos incluidos en el desarrollo de nuevos materiales para las campañas de la red. Tras consultar a todos los miembros al respecto, se acordó asignar un presupuesto adicional para garantizar una traducción lingüística más exhaustiva en el proceso de elaboración de los materiales. Nueve meses después de introducir estos cambios, la organización realizó una encuesta a todos los miembros en la que se les preguntaba qué les parecía el trabajo de traducción. Los resultados mostraron que todos los grupos lingüísticos aprobaban los cambios y la organización tenía la confirmación empírica de que el nuevo proceso era una mejora real para sus miembros.



6. Preguntas personalizadas

Una vez que su organización ha implementado un Sistema de retroalimentación de miembros (*Member Voice System*), puede caer en la tentación - ¡moderadamente, por favor! - de formular otras preguntas que le parezcan interesantes para profundizar en el diálogo con sus miembros y crear conjuntamente formas de mejorar.

Estas preguntas personalizadas pueden estar relacionadas con determinadas prioridades temáticas en las que trabaja su organización, o con otros aspectos estratégicos de su trabajo. Por ejemplo, las preguntas personalizadas de Forus están relacionadas con la forma en que su trabajo de incidencia política a favor de un entorno favorable para la sociedad civil satisface las necesidades y expectativas de sus miembros.



Paso 2: Desarrolle su plan de recopilación de datos

Ya cuenta con las preguntas de su encuesta. Ahora necesita un plan de recopilación de datos que formule un número muy reducido de preguntas de encuesta en puntos de contacto regulares en sus interacciones con los miembros. A esto le llamamos "microencuestas".



CONSEJO: También le recomendamos crear un "buzón de sugerencias digital" como canal de retroalimentación permanente. Se trata de un espacio digital en el que sus miembros pueden, en cualquier momento, enviar comentarios anónimos. Puede ser un formulario de Google u otro tipo de canal que sea permanente. De este modo, sus miembros podrán enviar sus comentarios cuando más les convenga.



1. Establecer los puntos de contacto

Anote todas las actividades de un año que estén destinadas a crear valor para sus miembros. Algunos ejemplos pueden ser las reuniones (en línea o en persona), las campañas, el lanzamiento de publicaciones o los momentos de decisión (por ejemplo, las elecciones). A continuación, elija cuatro de las actividades más significativas que estén razonablemente espaciadas en los próximos doce meses.

Las microencuestas se distribuirán en estos puntos de contacto o muy cerca de ellos. Estos serán los momentos de las microencuestas del primer año.



CONSEJO: Llamamos a las encuestas del Sistema de Retroalimentación de miembros "microencuestas" porque nunca deben durar más de 2 minutos. Mantenga las encuestas cortas y sencillas para que sus miembros no experimenten "fatiga de encuestas".



2. La toma de muestras

Al elegir sus puntos de contacto clave, debe asegurarse de que en su plan general de recopilación de datos obtenga una representación justa y precisa de todos sus miembros. Algunas encuestas, si no la mayoría, deberían dirigirse a todos los miembros. En general, en cualquier punto de contacto, recomendamos encuestar a todos los afectados o participantes.

A no ser que tenga un número muy elevado de miembros (es decir, miles), las consideraciones de costos no deberían obligarle a seleccionar subconjuntos de sus miembros cuando realice una encuesta. En el mundo de las encuestas estadísticas, esto se conoce como "muestreo". Incluso en el caso de grandes números, dado el coste insignificante de las encuestas por correo electrónico, rara vez hay razones de peso para no encuestar a todos los miembros (o a todos los participantes en el caso de una encuesta sobre una actividad concreta). Lo que es más importante en términos de obtener un conjunto de datos fiablemente representativos es la tasa de respuesta. Más adelante, en el apartado "Analizar y compartir", hablaremos de la tasa de respuesta de las encuestas.

Sin embargo, si las consideraciones de costos relacionadas con su método de encuesta (en los casos en que las encuestas en línea no son posibles) le obligan a utilizar el muestreo, consulte la bibliografía especializada sobre muestreo. Una sólida introducción a este tema está disponible en Wikipedia [aquí](#).



5. Métodos de recopilación de datos

Seguramente su organización tendrá su propia forma de encuestar a sus miembros. Adopte el método que más le convenga. El método más común son las encuestas en línea o por correo electrónico. Hay muchas herramientas de encuestas gratuitas en la web. Probablemente ya tenga su herramienta preferida. Dos de las más conocidas son *Survey Monkey* y *Alchemer*. La mayoría de los servicios gratuitos le servirán, ya que suponemos que su organización es quien se encargará de analizar los datos.



CONSEJO: A veces resulta útil tener varios canales, por ejemplo, una encuesta en papel realizada en un evento complementada con una encuesta por correo electrónico a todos los asistentes. Esto aumentará la tasa de respuesta y dará más flexibilidad a sus miembros al ofrecerles diferentes formas de responder.



4. Establecer el calendario

Desarrolle un plan de recopilación de datos para los próximos doce meses, basado en sus puntos de contacto. Este plan debe tener en cuenta el tiempo necesario para el análisis de datos y para compartir, explorar y consensuar formas de mejorar con sus miembros. Es posible poner en marcha múltiples ciclos de aprendizaje paralelos que se refieran a aspectos específicos de su trabajo.

Es habitual, e incluso aconsejable, ser flexible con este plan de recopilación de datos una vez iniciado. Lo importante es completar cada paso en un tiempo razonable para que los miembros tengan una experiencia vívida del proceso de Sistema de Retroalimentación de Miembros (*Member Voice System*). Esto significa que el calendario debe permitirle ser rápido a la hora de analizar las respuestas y compartir los resultados. Con demasiada frecuencia, cuando respondemos a las encuestas, no volvemos a saber nada de la organización que las ha realizado hasta que recibimos la siguiente. Para que el Sistema de retroalimentación de Miembros se convierta en una parte activa de su forma de trabajar, sus miembros deberán poder conocer los resultados de la encuesta mientras aún recuerdan haberla completado.



Paso 3: Enviar la microencuesta

1. Cómo presentar a los miembros las microencuestas del Sistema de retroalimentación de Miembros (Member Voice System) - parte 1: Conseguir que la gente se emocione y se interese

Presentar las microencuestas del Sistema de Retroalimentación de miembros es muy importante y emocionante, porque se consigue sorprender a la gente. Cuando la gente recibe encuestas, se ve a sí misma en el sillón del dentista. Algo está a punto de ser extraído de ellos. Quizá de forma dolorosa. **El objetivo de la encuesta es sorprenderles con la noticia de que no se trata de un caso más de investigación extractiva, sino de una oportunidad de reciprocidad mutua, un toma y daca que permite la creación conjunta de algo nuevo y positivo.**

Cuando presente las microencuestas del Sistema de Retroalimentación de Miembros, asegúrese de cubrir estos puntos:

1. Este es un paso en un proceso de participación a fin de lograr una mejora continua mutua.
2. Para establecer los demás pasos del proceso, deberá informar de los resultados de la encuesta y crear oportunidades para seguir interpretando esos resultados y buscar juntos formas de mejorar.
3. La encuesta debe ser corta, diseñada para ser completada en no más de dos minutos. Se trata de respetar su tiempo, pero también de reconocer que el objetivo principal de los datos es preparar el terreno para los pasos posteriores del proceso, en los que se producen exploraciones "cara a cara" (o incluso mejor, de corazón a corazón).
4. Para garantizar que estos datos de ambientación sean lo más francos y honestos posible, estos datos deben ser anónimos. No se sabrá quién ha respondido a ninguna pregunta a menos que el encuestado decida identificarse en una respuesta.

CONSEJO: El anonimato es una forma importante de asegurarse de que las respuestas a sus microencuestas sean francas y honestas. Sin embargo, puede dar a los participantes la opción de identificarse incluyendo la pregunta opcional "Si lo desea, añada el nombre de su organización: ".

2. Cómo presentar a los miembros las microencuestas del Sistema de Retroalimentación de Miembros (Member Voice System) - parte 2: ¿Quién debe participar?

Hacer una encuesta a una organización es diferente a hacer una encuesta a un individuo.

En una organización se interactúa con múltiples personas. Si sólo se encuesta a una persona, es casi seguro que no se obtendrá una visión completa. Al mismo tiempo, si se encuestan todas las personas de una organización, la variabilidad de las respuestas podría desvirtuar la comparación entre organizaciones.

No hay una solución perfecta para las variables que compiten entre sí, al menos no la hemos encontrado. Pero tenemos un "enfoque de equipo" probado que funciona bien. Este enfoque recoge los puntos de vista de muchas o todas las personas que interactúan con su organización. Asimismo, lo hace de una manera que profundiza en la comprensión de su miembro de que se trata de algo más que una encuesta. En el mejor de los casos, se convierte en una nueva y significativa forma de participación.

Sabemos que es así porque hemos podido comparar las respuestas de los que utilizan este enfoque de equipo y los que no. Para ello, formulamos dos preguntas al final de la encuesta.

- "¿Qué enfoque le dio a esta encuesta?" Las opciones son: La realicé solo; En equipo; Otro: _____
- "¿Qué tan valiosa le pareció la experiencia de esta encuesta?" Con una escala de 0 a 10.

Los que adoptan el enfoque de equipo lo consideran tres veces más valioso que los que no lo hacen.



PRESENTACIÓN DEL ENFOQUE DE EQUIPO

A continuación, le explicamos lo que puede explicar a sus miembros:

“Hemos comprobado que las organizaciones que utilizan un enfoque de equipo para esta microencuesta obtienen mucho más valor de ella. Es muy fácil. Convoque una reunión con todas las personas de su organización que tengan una experiencia directa con nosotros y rellenen juntos la encuesta. Aunque le lleve dos minutos completarla solo, nuestra experiencia es que los quince minutos que pasara con su equipo completando esta encuesta dan como resultado más mejoras en la forma de trabajar juntos.”



3. Envío de recordatorios

La importancia de los altos índices de respuesta para el Sistema de Retroalimentación de miembros se deriva del hecho de que las microencuestas forman parte de un proceso de participación, no de un ejercicio de investigación extractiva. Las preguntas de las microencuestas dicen a sus miembros que su organización se preocupa por ellos y que quiere servirles mejor. Por ello, es importante que mantenga las microencuestas abiertas durante un par de semanas y envíe recordatorios. No está de más probar con el humor. Enviar dibujos animados puede ser una forma divertida de animar a la gente.



4. El lanzamiento de su canal de retroalimentación permanente

Es fácil configurar un simple enlace a una encuesta que se mantiene abierta todo el tiempo en su aplicación de encuestas en línea, como *Survey Monkey*. Se trata de una simple encuesta de una sola pregunta en la que se lea, por ejemplo: "Por favor, comparta su opinión con nosotros sobre cualquier asunto aquí". Si plantea un problema que requiera una respuesta directa, añada su nombre y su correo electrónico, ya que de lo contrario su respuesta es anónima".

Puede incluir este enlace en su sitio web en forma de botón con un texto introductorio adecuado explicando que se trata de un buzón de sugerencias digital para sus miembros. Puede añadirlo en su firma de correo electrónico cuando escriba a sus afiliados.



CONSEJO: Puede actualizar el mensaje que la gente ve cuando hace clic en este enlace para compartir información sobre su Sistema de Retroalimentación de Miembros (*Member Voice System*). Por ejemplo, podría compartir información sobre las acciones que realiza después de las encuestas: "En el último año, hemos recibido XXXX respuestas a 12 microencuestas. Éstas han generado XX diálogos y ZZ acciones de mejora. Y de ellas han sido votadas por los miembros como soluciones eficaces".



"DESPUÉS DE CONFESAR, ¿PODRÍA RELLENAR ESTA ENCUESTA PARA AYUDARNOS A MEJORAR NUESTRO MÉTODO DE INTERROGATORIO?"


Parte 2. Analizar & Compartir

En este paso compartimos un enfoque recomendado para analizar los resultados de sus encuestas. También es posible utilizar otros métodos. Si esas otras formas profundizan en su conocimiento y apoyan las acciones de mejora, recomendamos que las utilice también.

Este paso en el ciclo del Sistema de Retroalimentación de Miembros (*Member Voice System*) tiene como objetivo generar un análisis y la deliberación interna sobre los resultados de la encuesta. También es el momento de preparar versiones de las conclusiones de la encuesta para compartirlas con los encuestados y otras partes interesadas, como su junta directiva. La puesta en común de los informes va seguida de un proceso estructurado de exploración de los resultados con los miembros, y quizás con otras partes interesadas, para descubrir formas de mejorar. El paso de Explorar y Llegar a Acuerdos en el ciclo se discute en la sección siguiente.

Paso 1. Calcular sus índices de respuesta

La mejor manera de aumentar los índices de respuesta a las encuestas es demostrar el valor que tiene para los miembros el hecho de responder a las encuestas a través de los diálogos posteriores y las acciones de mejora que se lleven a cabo. Como mínimo, debe obtener más de un 60% de respuestas para sentirse seguro de que los datos que tiene son una representación razonablemente precisa de todos sus miembros.



CONSEJO: Para aumentar estos índices de respuesta a lo largo del tiempo, informe a los miembros y exprese lo mucho que valora su participación. Una vez que tenga mejoras interesantes, celebre que estos cambios sólo se produjeron porque los miembros respondieron a las microencuestas.

Paso 2. Analizar los resultados de las encuestas

ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO NETO

Keystone denomina Análisis de Rendimiento Neto (NPA, por sus siglas en inglés) a su enfoque preferido para el análisis de datos. Este método está directamente inspirado en una técnica de análisis de datos de retroalimentación cada vez más común en la industria de la satisfacción del cliente, conocida como Análisis de Promotor Neto.

Lo mejor del Análisis de Rendimiento Neto (NPA, por sus siglas en inglés) es que utiliza las respuestas para clasificar a los miembros en tres perfiles distintos. Una vez que se tiene esta clasificación en tres partes, el trabajo consiste en desarrollar la estrategia adecuada para trabajar con cada uno de estos perfiles de miembros.

Estos tres perfiles son intuitivos y prácticos:

- Las respuestas a las preguntas en escala Likert utilizadas en las microencuestas son "**positivas**". Estos miembros son los campeones de su plataforma o coalición. Es muy probable que estos miembros participen con entusiasmo en las actividades y que recomienden sistemáticamente su red a sus colegas, organizaciones asociadas u otras partes interesadas. Están dispuestos a hacer oír su voz para mejorar la organización. Se presentan a la junta directiva. Dirigen equipos de trabajo. Estos miembros siempre están presentes.
- Los miembros que dan calificaciones de 7 y 8 piensan que la organización está "**bien**". No tienen grandes preocupaciones, pero no son especialmente entusiastas ni leales a la organización. Están a su lado, pero podrían desprenderse fácilmente bajo presión. Por otro lado, con el estímulo y el apoyo adecuados, podrían convertirse en "positivos".
- Los que proporcionan calificaciones de 0 a 6 se clasifican como "**negativos**". Tienen una percepción bastante negativa de la colaboración con su organización y es probable que los objetivos de desarrollo comunes se vean afectados negativamente como consecuencia de ello.

Antes de pasar a la puntuación y la visualización de los datos, queremos abordar una pregunta habitual: ¿Por qué una puntuación de 6 o incluso de 5 se considera negativa? Al fin y al cabo, 6 está a más de la mitad de 10 y 5 parecería ser al menos neutral. La respuesta es la siguiente. A lo largo de cincuenta años de encuestas de este tipo -la mayoría en el contexto de la opinión de clientes, pero no todas- en todos los rincones del planeta, cuando se contrastan las respuestas de las encuestas con lo que realmente hace la gente, ésta es la clasificación que mejor describe lo que realmente hacen. Las pruebas empíricas que apoyan esta forma de análisis son abrumadoras.

Si desea conocer más sobre esta teoría, puede consultar la bibliografía sobre los "**sesgos de respuesta**", en particular lo que se denomina sesgo de cortesía, es decir, la tendencia de las personas a ser corteses en sus respuestas y a no darles importancia.

Su primera y principal preocupación consiste en comprender el tamaño de cada uno de los grupos. Esto establece sus prioridades para las acciones de mejora. Tomemos el **gráfico 2** como ejemplo, a partir del cual, Forus deberá tomar algunas decisiones. ¿Forus se esfuerza por convertir en positivos a los que se encuentran en la categoría "Bien", quienes representan son un tercio de sus miembros?, ¿Qué puede hacer Forus por el 13% que es negativo? Afortunadamente, es un número pequeño, pero, aun así, Forus podría querer empezar por aquí. Decida lo que decida, su mejor recurso para saber cómo mejorar será probablemente el 55% que ha obtenido una puntuación de 9 o 10 en esta pregunta. Estos son los miembros que están sacando el mayor provecho de las oportunidades de aprendizaje entre pares.



Gráfico 2

Además de analizar el tamaño de cada uno de los 3 grupos, muchas organizaciones consideran útil hacer un seguimiento de su Puntuación de Rendimiento Neto (o puntuación NP por sus siglas en inglés). Como se ilustra en el **gráfico 3**, para obtener una puntuación NP, se resta el porcentaje de puntuaciones negativas del porcentaje de puntuaciones positivas. No es raro tener puntuaciones NP negativas. Usted mismo puede hacer los cálculos para ver por qué la puntuación NP del **gráfico 2** es de 15 (la puntuación comunicada es de 15 debido al redondeo de las puntuaciones reales).

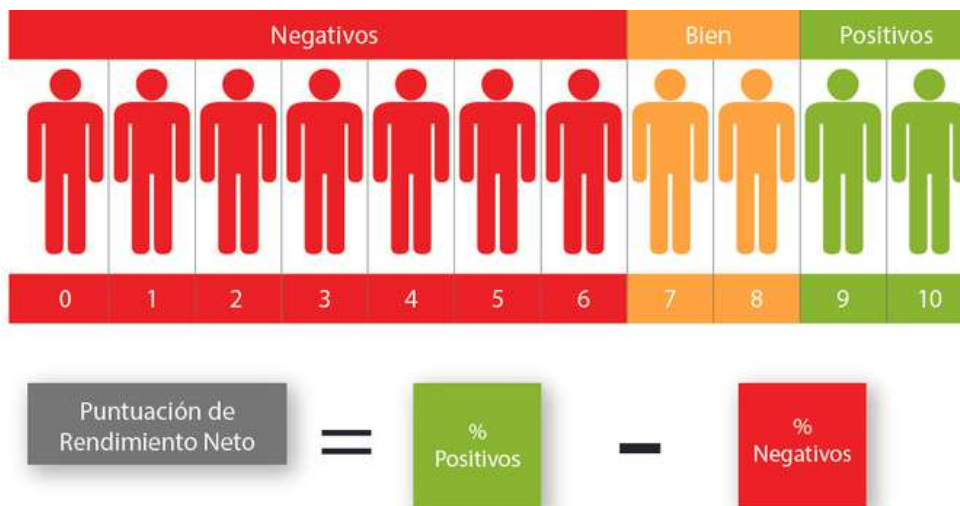


Gráfico 3

Las organizaciones más exitosas suelen tener puntuaciones NP altas. Para el seguimiento de las puntuaciones en las preguntas a lo largo del tiempo es más fácil trabajar con un solo número, la puntuación NP, que con los tres números de cada grupo.

Keystone considera que este enfoque es especialmente poderoso cuando se aplica a organizaciones de miembros como la suya. Este tipo de encuestas ofrecen a los miembros un espacio seguro para expresar lo que sienten honestamente sobre la organización, y permiten un diálogo más abierto y basado en datos para mejorar el rendimiento.

Quienes estén familiarizados con el mundo comercial del *Net Promoter Score* se habrán dado cuenta de que Keystone ha mantenido las tres categorías de encuestados definidas por rangos de puntuación (de 0 a 6, de 7 a 8 y de 9 a 10), pero no ha mantenido el lenguaje del mundo comercial para esas tres categorías: detractores, pasivos y promotores. Esto se debe a que, si bien estas etiquetas pueden tener sentido para un contexto comercial para los consumidores, cuando se trata de las relaciones que queremos establecer en materia de educación, salud, defensa de los derechos, lucha contra la violencia de género y todos los demás esfuerzos para resolver importantes problemas sociales, esos términos no funcionan tan bien. Hemos descubierto que "negativo", "bien" y "positivo" son términos precisos y comprensibles. El análisis del rendimiento neto (NPA) también proporciona una forma eficaz de interpretar los índices de respuesta de las encuestas.

DESAGREGACIÓN DE LOS DATOS SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS

Una vez que haya analizado todas las preguntas mediante el análisis del rendimiento neto (NPA), su organización querrá utilizar los datos de las preguntas demográficas para determinar si los subgrupos de sus miembros tienen experiencias diferentes a las de la puntuación total. Volviendo al gráfico 2, vimos que había una puntuación NP muy alta de 43. Pero al examinar cómo se respondió a esta pregunta por regiones, descubrimos que una región del mundo tenía más del 50% de "negativos", y una puntuación NP de -5. Esto supone una diferencia de 48 puntos respecto a la media total. Por supuesto, esto significa que al menos algunas de las regiones tuvieron una puntuación aún más alta que 43. Es importante saberlo. Esto ayuda a Forus a reconocer que los miembros de determinadas regiones encuentran más valiosas las oportunidades de aprendizaje entre pares y los eventos que los miembros de otras regiones. En este sentido, Forus dispone de una clara guía de acción de mejora.

ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS: RESPUESTAS DE TEXTO ABIERTO

Las preguntas de la escala Likert ofrecen cifras muy útiles, sobre todo si se combinan con una simple pregunta de texto abierto: "Por favor, ponga un ejemplo o diga por qué ha dado su puntuación".

Cuando se analicen las respuestas a las preguntas de texto abierto, se deben agrupar estos ejemplos según el grupo del encuestado: negativo, bien o positivo.

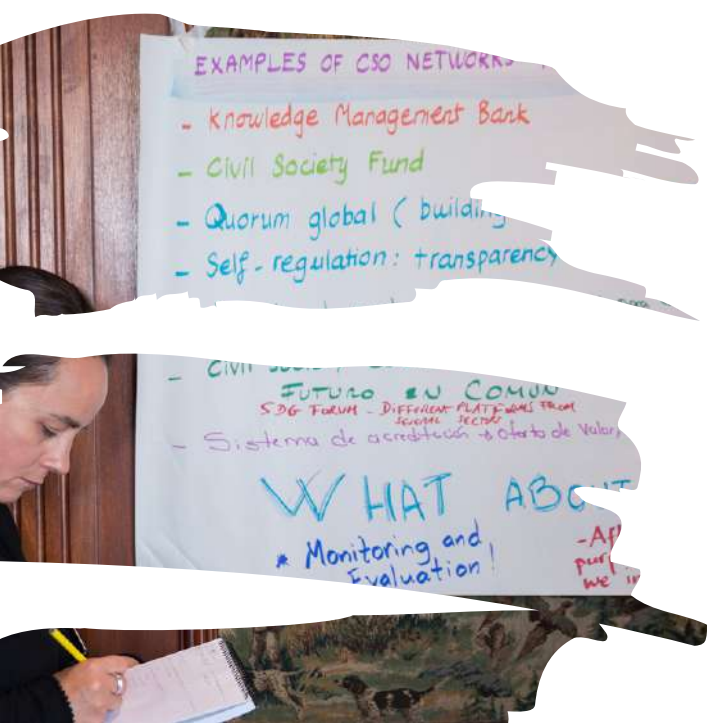


CONSEJO: También le recomendamos que lleve un registro de los encuestados que han respondido con un texto abierto. Esto le permitirá saber el grado de participación y compromiso de sus miembros a la hora de responder al Sistema de Retroalimentación de los miembros (*Member Voice System*).

También recomendamos hacer de vez en cuando alguna versión de la pregunta "Empezar-Dejar de hacer-Continuar", sobre algún tema amplio de su trabajo, por ejemplo, un área del programa o un evento anual importante. La versión general de esta pregunta es:


“Por favor, dé ejemplos de

- algo que {nombre de la organización} debería **empezar** a hacer,
- algo que {nombre de la organización} debería **dejar de** hacer, y
- algo que {nombre de la organización} debería **continuar** haciendo”



Paso 3. Compartir sus hallazgos

Una vez que tenga los informes completos de los resultados de la encuesta, deberá discutirlos con el personal para que los interpreten y desarrollen temas de conversación para utilizarlos cuando compartan subconjuntos de los resultados con sus miembros.



CONSEJO: Recomendamos encarecidamente a las organizaciones que compartan la mayor parte de los resultados, si no todos, con los encuestados, y que lo hagan de forma que se puedan explorar conjuntamente las formas de mejorar. Este es el tema principal de la siguiente parte de esta guía, Explorar y Acordar.

Si bien nuestra regla sobre cuánto compartir es "más es mejor", no hay una regla rígida sobre qué forma es más apreciada por sus miembros. Con el tiempo, lo irá resolviendo. Algunas prácticas comunes son:

- **Informes escritos enviados por correo electrónico o correo ordinario**
- **Informes escritos entregados por el personal en el marco de sus interacciones ordinarias con los miembros**
- **Presentación de resultados, con las visualizaciones de datos adecuadas, en eventos en línea o presenciales (como talleres, seminarios, etc.)**
- **Boletines regulares o newsletters, a menudo llamando a sus miembros a la acción**

Los dos aspectos más importantes a la hora de compartir los resultados son los siguientes. En primer lugar, es necesario que todos los miembros recuerden que se ha compartido un informe. En segundo lugar, lo más importante es que se sientan impresionados, no por las buenas puntuaciones que hayan obtenido en una u otra pregunta, sino por el seguimiento positivo y exhaustivo que hayan hecho. A esto lo llamamos su "segunda puntuación", y es mucho, mucho más importante que las puntuaciones que obtenga en las preguntas de la microencuesta. Se trata de la puntuación que indica cómo su organización se ha comportado cuando ha recibido los datos de retroalimentación. Si sus miembros le dan una buena segunda puntuación, su organización está bien encaminada hacia los dos siguientes pasos del ciclo del Sistema de retroalimentación de los miembros (*Member Voice System*).



Parte 3. Explorar & Acordar

Hasta ahora, hemos formulado preguntas importantes que señalan la experiencia de los miembros de su organización. Hemos analizado esas preguntas de forma sencilla pero contundente y hemos creado informes que ponen de manifiesto importantes oportunidades para aprender y mejorar juntos. Ahora llega el paso más importante de todo el ciclo del Sistema de Retroalimentación de Miembros (*Member Voice System*): compartir los resultados con los grupos de encuestados, debatir juntos lo que significan los resultados y acordar mejoras con las que todas las partes puedan comprometerse.

Los resultados de las encuestas por sí solos no permiten que los socios y las poblaciones afectadas tengan una voz significativa. La voz proviene de la participación activa en el análisis y la comprensión de los datos y, lo que es más importante, en el acuerdo sobre las medidas que deben adoptarse. Sólo si se permite que haya una voz significativa de forma abierta y transparente, un programa puede afirmar que es verdaderamente responsable. Esta es la base de una cultura de mejora continua.

Estos son algunos puntos que debe tener en cuenta cuando planifique Explorar y Acordar con sus miembros:

- El diálogo es un tipo especial de conversación. En un verdadero diálogo, todos los participantes deben sentirse completamente libres para expresar cualquier idea u observación que deseen sin temor a consecuencias negativas para ellos mismos o para su comunidad.
- La posibilidad de responder a la encuesta de forma anónima creó un espacio seguro para que la gente respondiera con sinceridad desde su propia experiencia individual, o historia. Los resultados de la encuesta nos muestran toda la gama de experiencias positivas y negativas. Rara vez hay una sola historia, y nuestra primera tarea en el diálogo es llegar a una comprensión compartida de las experiencias positivas y negativas que hay detrás de los resultados.

- Al centrarse en las historias que revelan los resultados, los participantes en el diálogo no tienen que defender públicamente su propia experiencia o punto de vista individual. Pueden debatir cuestiones difíciles con mayor seguridad y llegar a un entendimiento compartido de las historias y experiencias que se esconden tras los resultados de la encuesta, y acordar acciones mutuas para mejorar.

Juntos, las organizaciones y sus miembros pueden afirmar lo que va bien, explorar los problemas, gestionar las expectativas, co-crear nuevas soluciones y acordar acciones mutuas para mejorar el programa.



CONSEJO: Una de las razones por las que las organizaciones no consiguen "completar el ciclo" es que, cuando se producen los diálogos, la organización convocante -¡su organización! - sólo incluye en el diálogo a personal subalterno. Su compromiso con el Sistema de Retroalimentación de miembros (*Member Voice System*) se demuestra cuando su participación en los diálogos incluye a personal de alto nivel.



El valor de los datos de retroalimentación no sólo radica en lo que indican, sino en lo que permiten: el diálogo, la visión compartida y la mejora. Pero para lograr este propósito compartido, todos los participantes deben sentirse seguros. Todos los participantes deben tener la misma oportunidad de "expresar cualquier propuesta, actitud, deseo o necesidad" sin miedo, y de que sus opiniones se tomen en serio. Todas las partes deben sentirse libres para cuestionar otros puntos de vista y argumentar a favor de uno diferente.

Las encuestas anónimas intentan crear las condiciones para un diálogo libre y abierto, permitiendo a los miembros expresar sus opiniones con franqueza. Con esta información franca sobre la mesa en una sesión de diálogo, los participantes pueden hablar con los datos sobre la mesa y no tienen que hablar "por sí mismos". Preguntas como "¿Cuáles son las posibles explicaciones de estas bajas puntuaciones?", permiten un intercambio abierto en el que los miembros no tienen que "apropiarse" personalmente de las bajas puntuaciones.

Un principio importante que guía tanto las encuestas como la forma de facilitar el diálogo es que no se debe centrar la atención en culpar a los individuos por los fallos, sino en permitir una comprensión compartida de la experiencia de todos, de los factores que limitan el progreso y de los cambios que mejorarán el trabajo colaborativo real de cambio positivo.

Un diálogo sobre los datos de retroalimentación es una oportunidad para que su personal escuche y participe, pero también para que comparta sus experiencias, limitaciones y preocupaciones. Estos diálogos deben ayudar a que los datos se tomen en serio y se exploren en un entorno lo más seguro posible.



El propósito del diálogo sobre el Sistema de Retroalimentación de miembros

¿Qué pretendemos conseguir con un diálogo? Un diálogo bien planificado y facilitado sobre los datos de retroalimentación puede ayudar a una organización y a sus principales integrantes a:

- expresar libremente sus opiniones sin miedo a las consecuencias negativas
- observar toda la gama de percepciones y experiencias
- identificar las señales más importantes de los datos
- explicar conjuntamente lo que significan realmente estas señales (ideas compartidas) ...
- Qué asuntos necesitan atención
- Cuáles son las causas de los problemas
- acordar acciones mutuas de mejora
- generar nuevas ideas juntos
- gestionar las expectativas: comprender lo que es posible y lo que no lo es
- validar los datos de retroalimentación
- mejorar la seguridad y la confianza, lo cual conduce a una mejor retroalimentación

Paso 1. Preparación para el diálogo

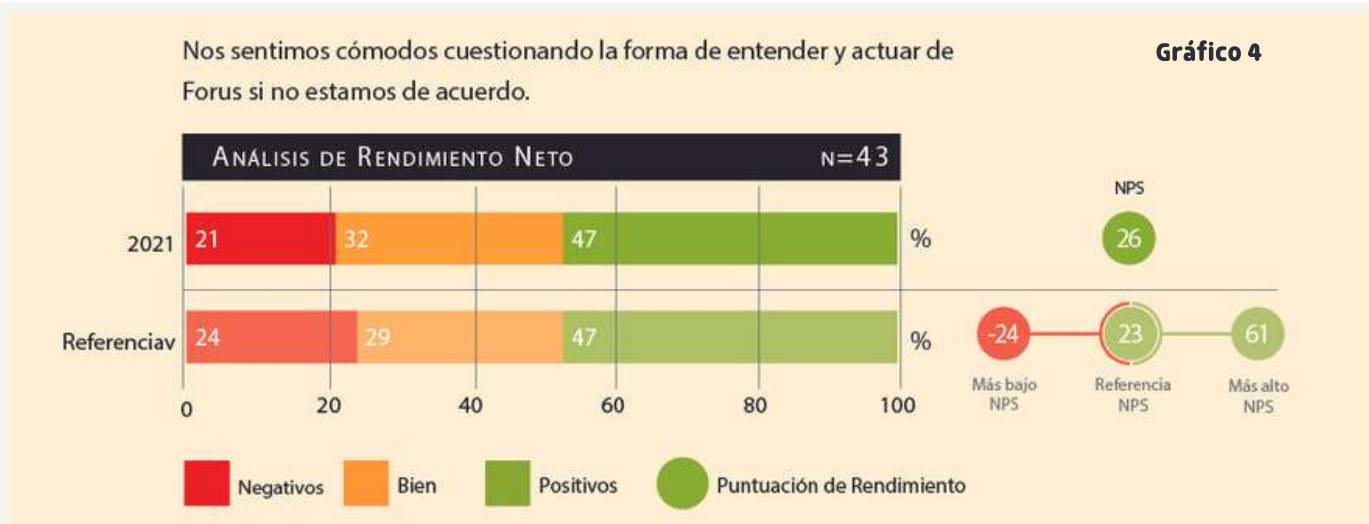
¿CÓMO VA A COMPARTIR LOS DATOS?

La mejor manera de compartir los datos es mediante gráficos claros y sencillos, como los que compartimos en la Sección 2 de esta guía. Los gráficos creados con un programa de visualización de datos se pueden exportar como imágenes que se pueden insertar en diversos formatos: documentos e informes, presentaciones o carteles.

Se pueden copiar y pegar gráficos en un documento o informe o en las diapositivas de una presentación.

Le sugerimos que utilice una página distinta para cada gráfico. Esto le permitirá añadir un texto debajo del gráfico. El texto podría señalar los patrones y aspectos relevantes que los datos plantean.

El gráfico 4 que aparece a continuación procede del reciente informe de Forus sobre la encuesta anual realizada a sus miembros. Hemos añadido un texto para ilustrar cómo presentarlo en una sesión de diálogo.



Esta cifra nos indica que, con una puntuación NP de 26, nos parecemos a otras organizaciones (la puntuación media es de 23), pero estamos 35 puntos por debajo de las organizaciones que son buenas en la creación de espacios en los que la gente se sienta cómoda discrepando con la organización. Queremos mejorar en este aspecto. Más de la mitad de nuestros miembros no se sienten cómodos expresando su desacuerdo con nosotros. No podemos mejorar si no escuchamos sus preocupaciones. ¿Qué tipo de cosas deberíamos hacer para mejorar en este aspecto?

Se pueden elaborar carteles

En este ejemplo, CARE Nepal hizo una presentación en PowerPoint con los gráficos más importantes, y luego imprimió cada diapositiva como un gran cartel de tamaño A1.

Phelix Rapando, de CARE Ghana, pegó los gráficos en documentos de Microsoft Word y diapositivas de PowerPoint que luego imprimió en forma de carteles de tamaño A3. Si pega cada gráfico en una página separada, puede imprimir fácilmente cada página como una página A3 en casi cualquier imprenta local.



Puede analizar los datos en línea de forma conjunta

Si cuenta con una conexión a Internet y un proyector, puede incluso analizar los datos de forma conjunta en línea, como hizo CARE Malawi con su encuesta de opinión a los miembros. También puede hacerlo a distancia compartiendo su pantalla en una reunión de Zoom.



Paso 2. Planificación de un evento de diálogo

Si la retroalimentación y el diálogo van a ser una característica habitual en la toma de decisiones de su organización, entonces la retroalimentación debe ser algo que se recopile y se discuta regularmente siempre que haya una oportunidad para hacerlo.

Intente planear los diálogos de manera que estos se conviertan en una parte regular de sus interacciones con los miembros. No es necesario organizar un evento de diálogo por separado. Lo ideal es que el diálogo se produzca durante las reuniones normales programadas. Por ejemplo, si tiene una asamblea general anual con sus miembros, puede intentar programar una sesión de una hora o 90 minutos de diálogo sobre los resultados más relevantes del Sistema de retroalimentación de miembros.

Se recomienda:

- Planificar la realización de una microencuesta unas semanas antes de una reunión o evento en el que los miembros se reunirán.
- Nunca haga más preguntas en una microencuesta de las que pueda discutir adecuadamente (y acordar acciones de mejora) en una sesión de una hora o 90 minutos.

A continuación, se ofrece una lista de comprobación para planificar una sesión de diálogo como parte de una reunión rutinaria, o para planificar una reunión de diálogo específica:

- Decida la fecha, la hora y el lugar de celebración para que los miembros puedan asistir.
 - Pida a los miembros que le digan si la fecha y lugar les conviene.
 - ¿Cuántos participantes es el número adecuado? No debería pasar de 25 si quiere que todos participen activamente.
 - ¿Cómo se asegurará de que todos los que quieran asistir puedan hacerlo?
 - ¿Qué garantiza una mejor participación? ¿Una gran reunión o varias reuniones más pequeñas?
 - ¿A quién hay que invitar?
 - ¿Cómo se promocionará la reunión?
 - ¿Los miembros necesitarán ayuda para el transporte y la comida?
 - ¿Qué personal y funcionarios deberían asistir?
 - ¿Quién presidirá y facilitará la reunión?
 - ¿Cómo se asegurará de que
- todos/as los participantes estén bien preparados?
- todos/as se sientan libres de participar?

¿CON QUÉ FRECUENCIA DEBE COMPLETARSE UN CICLO DEL SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DE MIEMBROS (MEMBER VOICE SYSTEM)?

Cada organización debe decidirlo por sí misma.

Puede realizar varias microencuestas -algunas generales sobre la relación en general, otras basadas en eventos específicos, publicaciones, formación, etc. - y llevar todos esos datos a un único diálogo, o crear sesiones de diálogo paralelas para subconjuntos de sus miembros.

Como regla general, intente completar un ciclo cada 3-6 meses, ya que, si las cosas se alargan mucho más, la gente no conectará la microencuesta con el diálogo y las acciones de mejora.



¿Qué hacer si no es posible reunir a los miembros?

Lo ideal es que el diálogo sea una conversación inclusiva, cara a cara. Pero esto no siempre es posible. Sus miembros pueden estar repartidos a lo largo de grandes distancias, y sería demasiado costoso y lento intentar reunir a un grupo totalmente representativo en un solo lugar. Puede haber una pandemia u otro acontecimiento extremo que haga imposible reunirse en persona. Por ello, a menudo tendremos que hacer concesiones.

A continuación, otras opciones para ampliar el diálogo

- Podría distribuir carteles a sus miembros para que los exhiban en sus oficinas como temas de conversación sobre su trabajo con usted. Tal vez los carteles incluyan un enlace para que la gente pueda hacer comentarios (tal vez a través de su canal permanente de retroalimentación).
- Distribuya los informes en PDF invitando a los miembros a compartirlos ampliamente en sus organizaciones, a discutirlos y a responder a preguntas específicas o incluso a propuestas de acciones de mejora.
- Aprovechar algún evento mayor organizado por su organización para hablar con sus miembros sobre los resultados del Sistema de Retroalimentación de Miembros (*Member Voice System*)

Seguramente su organización encontrará otras formas basadas en sus prácticas habituales de participación.

Consejos para dar y recibir retroalimentación

Un diálogo de retroalimentación puede ser un espacio seguro para que las personas discutan temas delicados a través de los datos. Los participantes no tienen que plantear los problemas personalmente ni hacer acusaciones. Pueden hablar a partir de los datos, a un paso de distancia.

La calidad del diálogo y las ideas y el aprendizaje que genera dependen, como cualquier compromiso comunitario, de una buena facilitación y de la voluntad de los participantes de responder abierta y honestamente a la retroalimentación. La forma más rápida de acabar con el intercambio abierto de opiniones es ponerse a la defensiva. Más bien, hay que buscar las oportunidades de mejorar en la retroalimentación, por muy dura que pueda parecer al principio.

Un diálogo de retroalimentación no requiere habilidades de facilitación diferentes a las de otros tipos de reuniones. La facilitación es una habilidad fundamental en las actividades de desarrollo y cambio social, y esta guía presupone que se trata de una habilidad que su organización posee y perfecciona constantemente.²

Algunas indicaciones generales para facilitar el diálogo...

- A menos que se cuestione seriamente con pruebas, el informe de la encuesta debe aceptarse como un reflejo exacto de las opiniones de los miembros (a menudo diferentes).
- Pero esté abierto a las críticas sobre el proceso de la encuesta y documente estos puntos para mejorar la forma de recoger las opiniones en el futuro.
- Los puntos de vista y las experiencias diferentes no son algo malo, sino que demuestran que las experiencias y las percepciones difieren, y podemos aprender explorando por qué es así.
- Anime a todos a contribuir, especialmente a los que guardan silencio. Se puede prestar especial atención a las personas que pertenecen a grupos minoritarios o discriminados.
- Detecte las agendas personales y las acusaciones, e intente despersonalizar el problema en algo que el programa pueda resolver sistemáticamente.
- Gestionar las expectativas: Ayude a las personas a aclarar lo que esperan del programa y, a continuación, facilite un debate sobre lo práctico y posible que es cumplir las expectativas. Intente llegar a un acuerdo sobre qué expectativas son razonables, tanto del programa como, en su caso, de los demás participantes.

Es posible que sus miembros no estén familiarizados con dar su opinión y discutirla de esta manera. Esto puede ser emocionante, aunque a veces, al principio, resulte un poco incierto. Si su organización sigue las directrices que aquí se exponen, es probable que mejore rápidamente.

CONSEJO: Aunque reconocemos que no siempre es práctico o posible, la experiencia de Keystone sugiere que se consigue un diálogo mejor y más productivo si el facilitador es independiente, especialmente si los resultados de la encuesta son muy críticos. Es posible que su organización desee contratar a un facilitador que no tenga conflictos de interés ni vínculos directos con su organización o sus miembros.

Paso 3. ¡Ayude a los participantes a analizar los datos por sí mismos!

Los gráficos deben presentarse y analizarse uno por uno. Ayudar a los electores a entender y extraer el significado de los datos que ellos mismos han creado es un ejercicio de inmenso poder.

NO EXPLIQUE LOS GRÁFICOS. MÁS BIEN, AYUDE A LOS MIEMBROS A ANALIZAR CADA GRÁFICO POR SÍ MISMOS

He aquí algunas preguntas que puede utilizar

- Para esta pregunta, ¿cuál es el grupo mayoritario, el de los "positivos", el de los que expresaron que la situación estaba "bien" o el de los "negativos"?
- ¿La mayoría de la gente opina lo mismo, o hay opiniones muy diferentes sobre esta cuestión?
- Aproximadamente, ¿cuántas personas se sienten muy positivas / razonablemente positivas / insatisfechas con el rendimiento del programa?
- ¿Es este el resultado que se esperaba? ¿Le ha sorprendido algo?
- ¿Podemos pensar en las razones por las que algunos miembros dieron una calificación positiva?
- ¿Podemos pensar en las razones por las que algunas personas dieron una calificación negativa?

Todos los participantes deben poder ver los gráficos mientras son discutidos y deben ser capaces de interpretar los datos por sí mismos.



Paso 4. Estructurar y documentar el diálogo

Una forma sencilla de estructurar un diálogo que hemos encontrado es utilizar un **gráfico T**. Esto también le ayudará a documentar sólo lo más importante que surja del diálogo: Qué cuestiones revelaron los datos y qué acciones se acordaron.

Utilice un trozo de papel de rotafolio y dibuje dos líneas en forma de "T" que lo dividan en 3 segmentos, como se muestra en la ilustración. Realice un gráfico en forma de "T" para cada tema.

- En el segmento superior se escriben los temas importantes que los participantes identifican y que deben ser abordados.
- El espacio inferior izquierdo es para explorar las posibles causas (o historias) detrás del asunto a tratar.
- El espacio inferior derecho es para identificar las acciones que todos los participantes acuerdan realizar.

¿QUÉ ASUNTO REQUIERE UNA ACCIÓN?

A medida que revise los gráficos individuales, identifique las cuestiones importantes que surjan de su discusión. Escriba cada cuestión en un gráfico T separado en este espacio.

- Enumere sólo los asuntos en los que puede influir directamente (por ejemplo, la mala comunicación)
- No mencione factores externos sobre los que no pueda influir (por ejemplo, pandemias, condiciones meteorológicas extremas)

¿LAS HISTORIAS/RAZONES DETRÁS DEL ASUNTO?

¿QUÉ SE PUEDE HACER? ¿QUIÉN PUEDE HACERLO?

-
-
-
-

-
-
-
-

Probablemente lo único que necesite para documentar el diálogo y las acciones que se acordaron en el mismo sean sus tablas T.

Puede conservar los rotafolios o copiar la información en una tabla como la anterior y pegarla en un breve informe sobre la sesión de diálogo. Sus informes deben ser un resumen muy breve de los temas explorados y las acciones acordadas en la encuesta y el diálogo. Intente que el informe no tenga más de una o dos páginas.

Paso 5. Retroalimentación sobre la sesión de diálogo

También es importante recoger opiniones sobre la calidad del diálogo. Para ello, puede utilizar una microencuesta de puntos de contacto. A continuación, algunas preguntas a tener en cuenta.

- ¿Cree que todo el mundo ha tenido la misma oportunidad de plantear ideas y preguntas en esta reunión?
- ¿Se sintió personalmente libre de plantear cualquier idea o propuesta que quisiera?
- ¿El/la facilitador/a trató todas las ideas y propuestas por igual?
- ¿Cree que {{org}} abordó todos los temas de forma abierta y honesta?

Parte 4. Aprender, actuar, repetir

Este último paso del ciclo del Sistema de Retroalimentación de Miembros (*Member Voice System*) es un espacio reservado para un conjunto de intenciones y acciones vitales que dan continuidad a los compromisos adquiridos para mejorar o, para ser más precisos, para poner a prueba las ideas surgidas en los diálogos.

Después de cada diálogo, el siguiente paso inmediato es formular una acción de mejora y comunicarla a sus miembros. Si, como suele ser el caso, se necesita un equipo para llevar a cabo la acción, hay que reunirlos. Una vez reunido, el equipo responde a estas preguntas:

- **¿Cómo probaremos la idea propuesta?**
- **¿Qué recursos necesitamos para realizar esta prueba?**
- **¿Cómo sabremos cuándo hemos tenido éxito?**

El equipo ejecuta el plan con las respuestas a estas preguntas. En el momento oportuno, cuando el equipo cree que los miembros deben tener una buena idea de si la prueba ha tenido éxito o no, plantean la siguiente microencuesta:

"¿La acción de mejora que [describe la prueba] ha mejorado las cosas? ¿Por qué o por qué no?"

La escala para esta pregunta es No sé, y de 0 (No, las cosas no han mejorado) a 10 (Sí, es una mejora importante).

Las puntuaciones "No sé" son iguales a 0, ya que un punto importante en la toma de medidas correctoras es la comunicación efectiva de los esfuerzos llevados a cabo.

Su tablero de control sobre la retroalimentación de los miembros

Llegados a este punto, está en camino de crear una cultura de mejora continua en toda su organización. Para tener una visión de lo que es la práctica y la cultura de la Voz de los Miembros en cada momento, le sugerimos un tablero de control con el siguiente aspecto. El tablero puede ser un simple archivo de Excel. Debería actualizarse semanalmente y discutirse en todas las reuniones de la dirección y de los altos ejecutivos.

EN EL TABLERO DE CONTROL...

Microencuestas

- # abiertas
- # cerradas
- # total en los últimos dos meses

Tasas de respuesta de las microencuestas

- Tasa media por trimestre de los últimos cuatro trimestres

Una pregunta [se elige una pregunta de especial importancia y se pone en casi todas las microencuestas]

- Últimas 4 puntuaciones NP

Sesiones de dialogo

- # Comenzadas
- # Acciones de mejora acordadas

Mejoramiento de la calidad

- Últimas 4 puntuaciones NP para las preguntas sobre su capacidad de respuesta y mejora
- ¿Qué probabilidad hay de que respondan eficazmente a sus comentarios en esta encuesta?
- # Acciones de mejora que están siendo probadas
- # Acciones de mejora validadas como eficaces en las microencuestas de seguimiento

¡Ahora es su turno!

Esta guía práctica es lo que necesita para permitir que la voz de sus miembros este en el centro de su organización. Por supuesto, es para que la ponga en práctica, pero también para que la aproveche de diversas maneras. Su sistema de retroalimentación de miembros cambiará fundamentalmente la base informativa que sustenta todo el trabajo de su organización. Asimismo, ofrecerá nuevas formas de reforzar los procesos de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) de su organización. Este sistema también transformará los planes plurianuales de su organización en una experiencia de mejora continua. Finalmente, este sistema le proporcionará un nuevo caudal de datos e historias que podrá compartir con los donantes y otros grupos de interés para demostrar su rendición de cuentas, pertinencia y eficacia. Pero, sobre todo, este sistema le ayudara a que sus miembros sean contribuyan de manera regular a sus objetivos compartidos.

¡Buena suerte!





Forus, antes conocido como Foro Internacional de Plataformas Nacionales de ONG (FIP), es una red impulsada por sus miembros, compuesta por 68 plataformas nacionales de ONG y 7 coaliciones regionales de todos los continentes, que representan a más de 22.000 ONG activas a nivel local e internacional en cuestiones de desarrollo, derechos humanos y medio ambiente.



Fondation
de
France

Esta publicación se ha realizado con la ayuda de la Unión Europea, la Agencia Francesa de Desarrollo y la Fondation de France. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de Forus y en ningún caso debe considerarse que refleja la opinión de la Unión Europea, de la Agencia Francesa de Desarrollo o de la Fondation de France.

Créditos de las fotos: Forus, Midia ninja, UNSPLASH, Both Nomads, Sanjog Manandhar, Ben Small.