



CIERRE DEL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN



Save the Children

MÓDULO 3

Agradecimientos

Orientación sobre el mecanismo de retroalimentación y reportes redactada por Eline Severijnen (SCI) y Philippa Hill (SC Reino Unido). Agradecemos las aportaciones y revisiones de Anne Seppänen (SC Finlandia), Budhi Utama (SCI Indonesia), Cat Carter (SCI), Eva Korn (SC Países Bajos), Holly Terry (SCI), Iñaki Borda (SCI Colombia/Venezuela), Joanna Mahoney (SC EE. UU.), Josephat Groenewegen (SCI), Kazi Shahinur Islam Depon (SCI Bangladés), Lola Adeola-Oni (SCI WCA), Luca Genovese (SC Países Bajos), Martina Orsander (SC Suecia), Maryline Njoroge (SCI), Monaliza Bekele (SCI ESARO), Ronald Apunyo (SCI Afganistán), Titilope Eluwa (SCI Nigeria) y Warda Ashraf (SCI Bangladés).

Publicado por Save the Children Internacional
St Vincent's House
30 Orange Street
Londres
WC2H 7HH
Reino Unido

+44 (0)20 3272-0300

www.savethechildren.net

Publicado por primera vez en 2020

© Save the Children 2020

Esta publicación tiene derechos de autor, pero puede reproducirse de cualquier forma sin cuota para fines de enseñanza, pero no para reventa. Para copiarla en cualquier otra circunstancia, se debe obtener un permiso previo por escrito del editor, y podrá abonarse una tarifa.

Crédito de la foto de portada: Hannah Maule-Ffinch/Save the Children

Índice

Introducción	4
Objetivo del presente módulo de orientación	4
¿Para quién es esta orientación y cómo usarla?	5
Normas y procedimientos relevantes de SCI	5
Norma Humanitaria Esencial	5
Cierre del ciclo de retroalimentación	6
Definir el «cierre del ciclo de retroalimentación»	6
¿Por qué deberíamos cerrar el ciclo de retroalimentación?	6
Diferentes formas en que cerrar el ciclo de retroalimentación	8
Tipos de respuestas y seguimiento	9
Cerrar el ciclo: a nivel individual o comunitario	13
Cómo comunicar la resolución a nivel comunitario e individual	15
Cerrar el ciclo de retroalimentación con los/as niños/as	16
¿Quién debe cerrar el ciclo de retroalimentación?	17
Documentar el cierre del ciclo de retroalimentación	19
Conclusión	20



FOTO: JORDI MATAS

INTRODUCCIÓN

Objetivo del presente módulo de orientación

Este módulo se centra en la forma de cerrar el ciclo de retroalimentación con los/as niños/as y las comunidades, como parte integral de la rendición de cuentas. **Por «cerrar el ciclo de retroalimentación», nos referimos a informar a los/as niños/as y personas adultas de cómo su retroalimentación ha influido en el trabajo de Save the Children, qué medidas o cambios se han aplicado como resultado de la retroalimentación y, en algunos casos, las razones por las que Save the Children no ha podido adoptar cambios basados en la retroalimentación.**

Esta guía ayudará a MEAL y a los equipos de los programas de Save the Children a comprender mejor cómo pueden cerrar el ciclo de retroalimentación con los/as niños/as y las comunidades, identificando los enfoques apropiados para su contexto y basados en el tipo de retroalimentación que reciben. Fuera del ámbito de esta guía está la gestión, el análisis y la presentación de datos de retroalimentación para la adopción de medidas, información que se puede encontrar [aquí](#).



¿Alguna vez se ha encontrado con alguno de estos desafíos al tratar de cerrar el ciclo de retroalimentación?

Cierre del ciclo de retroalimentación...

- Con una retroalimentación anónima, cuando no sabe el nombre o los detalles de contacto de quien la aportó.
- Cuando recibe muchos comentarios similares de la misma comunidad; ¿tiene que contactar a cada persona individualmente?
- Cuando las personas que aportaron su opinión ya no están presentes en las áreas de operación de Save the Children (por ejemplo, con poblaciones migrantes/transitorias).
- Cuando la retroalimentación se relaciona con el trabajo de otra organización, no con Save the Children.

En ese caso, esta guía le ayudará con algunos consejos.

¿Para quién es esta orientación y cómo usarla?

Esta orientación tiene por objeto apoyar a los equipos de MEAL, protección y programas en el cierre del ciclo de retroalimentación, como parte de su mandato de rendir cuentas a los/as niños/as y las comunidades. La guía tiene por objeto familiarizar a los equipos de MEAL, protección y equipo del programa con las diferentes formas y opciones disponibles en las que se puede cerrar el ciclo de retroalimentación para ayudar a los equipos a identificar los enfoques más adecuados para su contexto específico.

Esta orientación también familiarizará al personal directivo superior con las expectativas y su papel en el cierre del ciclo de retroalimentación, y con el aspecto de la calidad en esta etapa del ciclo. La calidad, cuando se trata de cerrar el ciclo de retroalimentación, significa que la forma en que se cerró dicho ciclo fue oportuna y promovió la dignidad y la agencia de las comunidades y los/as niños/as a los que servimos.

Normas y procedimientos relevantes de SCI

La rendición de cuentas es uno de los valores fundamentales de Save the Children: *Asumimos la responsabilidad personal de utilizar nuestros recursos de manera eficiente, lograr resultados medibles y rendir cuentas ante los que nos apoyan, los socios y, sobre todo, los/as niños/as.* El estándar de rendición de cuentas de Save the Children International (SCI) establece que «Todas las Oficinas de País demuestran una responsabilidad continua hacia los/as niños/as y las comunidades con las que trabajamos, a través de la consulta y la participación, de acuerdo con los estándares». Además, el procedimiento de rendición de cuentas ante los/as niños/as y las comunidades esboza las expectativas en torno a la rendición de cuentas (tanto en contextos de emergencia

como de desarrollo) y proporciona orientación útil a los equipos para implementar enfoques de rendición de cuentas. El indicador clave de rendimiento (KPI) 18 de programas (KPI) se registra en todos los programas de país: *porcentaje de proyectos donde los/as niños/as y las comunidades tienen acceso a información, se les consulta de manera sistemática, y pueden participar en la toma de decisiones, de conformidad con la Norma Humanitaria Esencial.*

Norma Humanitaria Esencial

El compromiso 5 de la Norma Humanitaria Esencial (CHS, por sus siglas en inglés) hace claro hincapié en la necesidad de que las respuestas humanitarias garanticen que las comunidades y las personas afectadas por las crisis tengan acceso a mecanismos seguros y receptivos para tramitar las denuncias y que estas sean bienvenidas y atendidas. El tratamiento de la retroalimentación debe entenderse en el sentido más amplio de la palabra: no solo debe resolverse la retroalimentación, sino que también debe comunicarse la resolución a quienes la presentaron. También abordaremos la forma en que esto se logra con la información proporcionada de forma anónima o las tendencias de la información que es absolutamente necesario abordar para crear confianza con las comunidades y los/as niños/as a los que servimos, donde el seguimiento individual sería imposible.

Tenga en cuenta que el CHS es pertinente para nuestro trabajo en todos los contextos, tanto de desarrollo como humanitario.





FOTO: SAVE THE CHILDREN

CIERRE DEL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN

Definir el «cierre del ciclo de retroalimentación»

Un ciclo cerrado de retroalimentación se refiere a un mecanismo de retroalimentación y reportes que asegura lo siguiente:

- Se recogen y se reconocen los comentarios.
- La retroalimentación se documenta y analiza.
- La retroalimentación se resuelve/se toman medidas de acuerdo con ella.
- Y la resolución de la retroalimentación se comunica a la persona que la proporcionó o a su comunidad. Se debe informar a los/as niños/as y personas adultas de cómo su retroalimentación ha influido en el trabajo de Save the Children, qué medidas o cambios se han aplicado como resultado de la retroalimentación y, en algunos casos, las razones por las que Save the Children no ha podido adoptar cambios basados en la retroalimentación.



IMPORTANTE

A menudo no le decimos a la gente lo que pasó como resultado de su retroalimentación, lo que nos impide cerrar el ciclo.

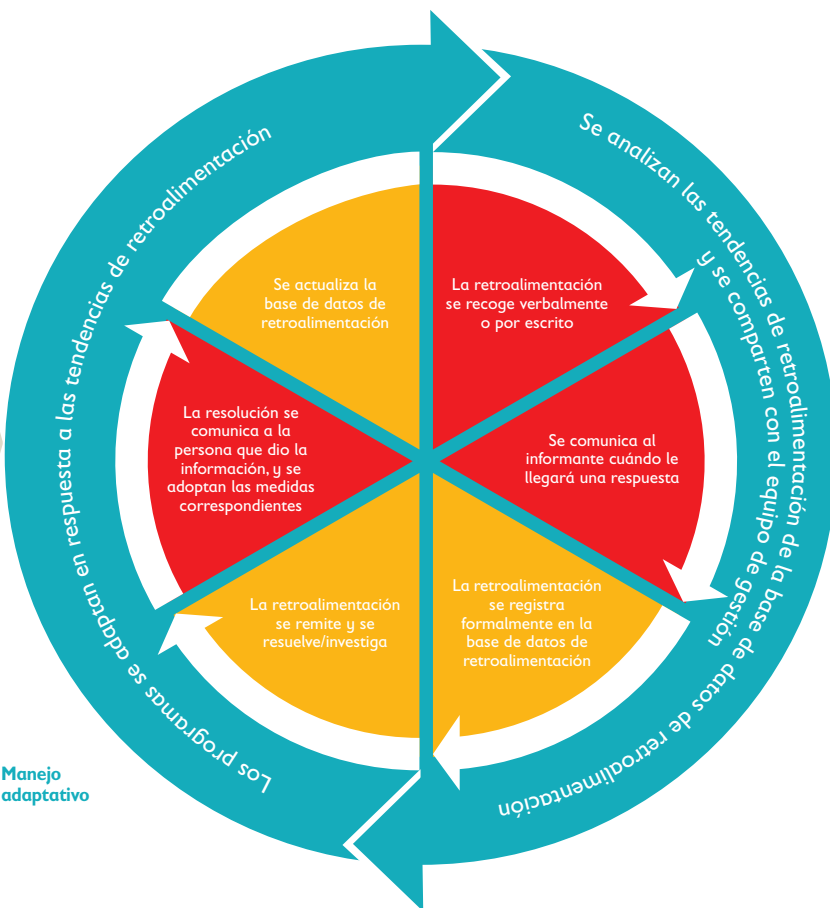
¿Por qué deberíamos cerrar el ciclo de retroalimentación?

Los/as niños/as y las personas adultas que comparten sus opiniones con Save the Children tienen derecho a saber cómo se ha utilizado esa información y qué efecto ha tenido. Cerrar correctamente el ciclo de retroalimentación significa promover la dignidad y la agencia de los/as niños/as y personas adultas a las que servimos. Esto también tiene un impacto positivo en otras actividades programáticas, ya que crea confianza y fomenta la aceptación dentro de las comunidades a las que servimos. Dependiendo del contexto y del tipo de retroalimentación que se proporcione, serán apropiados diferentes métodos para cerrar el ciclo de retroalimentación.

El ciclo de retroalimentación

Establecer el mecanismo de retroalimentación y reportes

1. Asegurar el compromiso y los recursos de la organización
2. Analizar el contexto
3. Aprender de los/as niños/as y de la comunidad en general
4. Decidir los canales de retroalimentación y reportes
5. Planificar cómo gestionará, analizará y presentará los datos de retroalimentación y cerrará el ciclo de retroalimentación
6. Capacitar al personal y a los socios
7. Establecer la infraestructura del FRM
8. Concienciar a los/as niños/as y personas adultas sobre el FRM



- Interacciones de las comunidades con el ciclo de retroalimentación
- Procesos de gestión de la retroalimentación
- Manejo adaptativo

Diagrama de nivel superior del ciclo de retroalimentación

No cerrar el ciclo de retroalimentación puede tener consecuencias negativas. Las personas que proporcionaron retroalimentación pueden sentir que el mecanismo de retroalimentación y reportes no funciona, o que Save the Children (y nuestros socios) no toman la retroalimentación en serio. Esto puede perjudicar las relaciones entre Save the Children y las comunidades al socavar la confianza. Si las personas no ven cambios como resultado de la retroalimentación ni entienden cómo se utiliza la retroalimentación, es probable que estén menos dispuestas a compartirla en el futuro. Esto es particularmente importante de recordar cuando se responde a la retroalimentación de los/as niños/as. Los/as niños/as a menudo «prueban» a las personas adultas o a una organización compartiendo preocupaciones menores y viendo cómo reaccionan. Si se ignora la preocupación del(a) niño/a o no se responde a ella cuidadosa y rápidamente, es posible que ese/a niño/a nunca comparta preocupaciones más graves (por ejemplo, experiencias de abuso).

Save the Children no podrá resolver todos los tipos de retroalimentación que recibimos (por ejemplo, un determinado tipo de asistencia puede estar fuera del ámbito de nuestra organización), pero es igualmente importante compartir información con la persona, remitirla a otros servicios o explicarle que no podemos prestar ese tipo de asistencia y por qué de manera oportuna. No debemos ignorar la retroalimentación porque no podamos resolverla.

El personal de Save the Children en Etiopía informó de lo siguiente:

«El retraso en la respuesta a la retroalimentación es otra barrera. Si no se responde a la retroalimentación de manera oportuna, la confianza se erosiona rápidamente».

Centro Este de Save the Children Etiopía
Informe de revisión de la rendición de cuentas

«A veces hay problemas que no he podido resolver. Explico a la gente que da retroalimentación que solo podemos resolver las cosas que están dentro de nuestro control».

Oficial de MEAL de SCI, Etiopía

Incluso si no podemos hacer lo que la gente pide en sus comentarios, es importante que expliquemos por qué. Las preguntas más frecuentes y las respuestas estandarizadas y contextualizadas suelen ser muy útiles en este sentido; para conocer un ejemplo de ello, véase el [kit de herramientas de rendición de cuentas ante los/as niños/as y las comunidades en Onenet](#).

Una persona adulta de Etiopía afirmó lo siguiente:

«Nos oyen. Nos escuchan. Hacen todo lo que pueden y nos dicen lo que no pueden hacer. Y nos respetan».

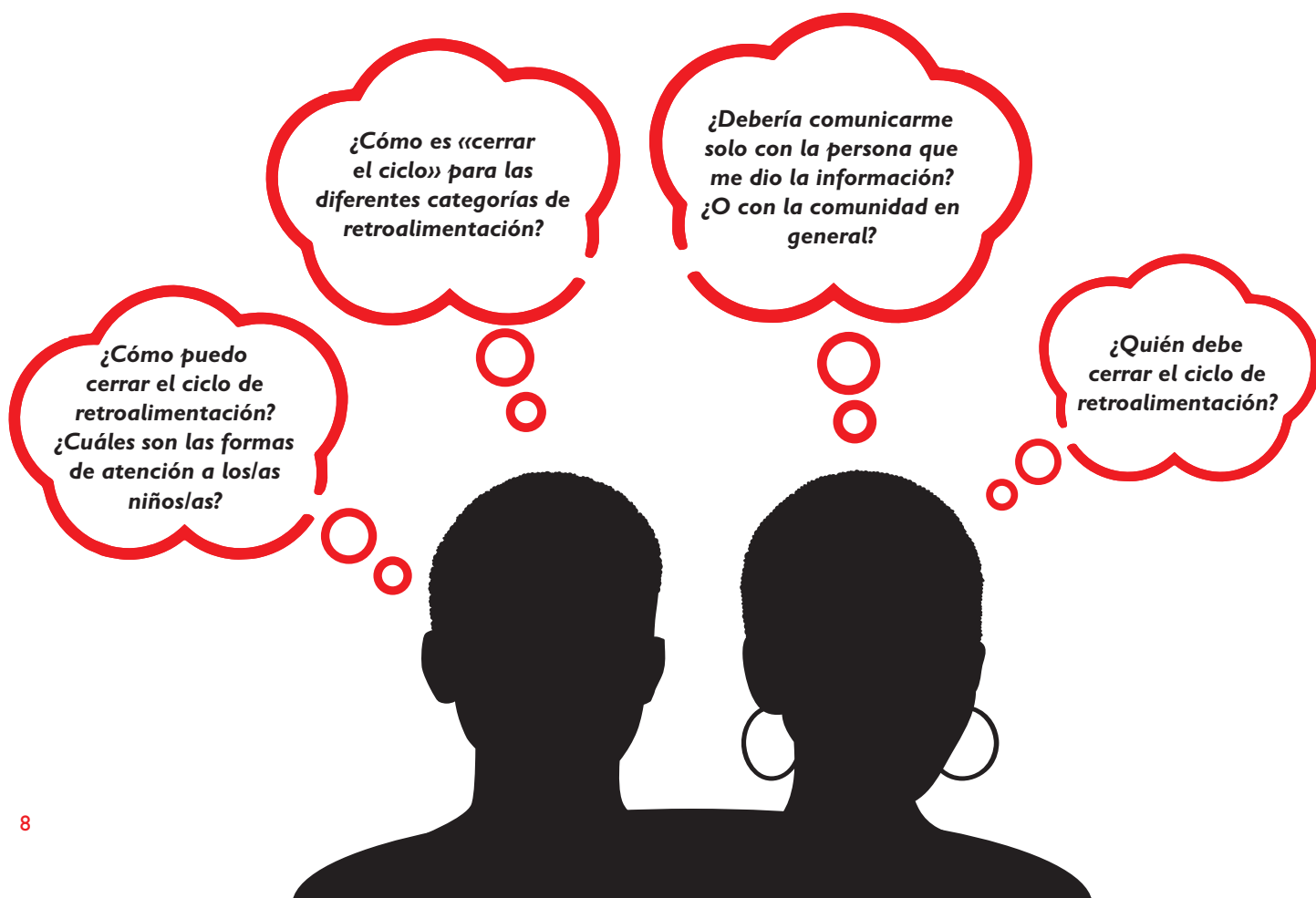
Estudio de caso de World Vision/CDA 2016

Diferentes formas de cerrar el ciclo de retroalimentación

Esta sección tiene por objeto proporcionar ideas y sugerencias sobre cómo se puede cerrar el ciclo de retroalimentación, y esperamos que responda a algunas de las preguntas que pueda tener.

Con todo, la gente se toma el tiempo y la energía para darnos retroalimentación, y sería una falta de respeto no dedicar lo mismo a responderles. Las investigaciones han demostrado que las comunidades prefieren una respuesta sincera, aunque sea insatisfactoria, a que no se responda en absoluto.¹ **Al ser transparentes con los que proporcionan la retroalimentación, incluso cuando no podemos hacer lo que nos piden, podemos crear confianza, comprensión y demostrar respeto.** Además, si no les hacemos un seguimiento y les explicamos los motivos, entonces podrían dejar de usar el mecanismo de retroalimentación y reportes por completo porque podrían pensar que no funciona.

Al unirse a Save the Children, el personal se suscribe a los valores, principios y normas fundamentales de Save the Children, a los principios de protección y al código de conducta de nuestro personal. Esto incluye asegurarse de que estamos demostrando en nuestra comunicación con las comunidades y los/as niños/as a los que servimos una actitud de servicio y asegurarnos de que hay una cultura propicia para ello. Esta cultura organizativa de servicio y una sesión sobre la comunicación con las comunidades y los/as niños/as deberían formar parte de toda capacitación del personal en materia de rendición de cuentas.



Antes de pasar a la siguiente sección, eche un vistazo de nuevo a las principales categorías de retroalimentación. Para más información sobre la categorización de la retroalimentación, véase el módulo sobre Gestión, análisis

y presentación de datos de retroalimentación para la adopción de medidas (disponible como parte del conjunto de [herramientas](#)).

Categorías de retroalimentación de SCI

0	Mensajes de agradecimiento, y cualquier otra retroalimentación que no esté dentro de las categorías 1-6, como es el caso de personas que comparten información con Save the Children
1	Solicitud de información
2	Solicitud de asistencia
3	Insatisfacción menor con las actividades o sugerencias de mejora
4	Insatisfacción mayor con las actividades o sugerencias de mejora (si se ponen de relieve asuntos importantes)
5	Incumplimiento de la política de salvaguarda infantil (CSG, por sus siglas en inglés) de SCI, la política de protección contra la explotación y el abuso sexuales (PSEA, por sus siglas en inglés) y el código de conducta (incluyendo la lucha contra el fraude) por parte de los representantes de Save the Children; preocupaciones de programación insegura; amenazas a la seguridad del personal o de los representantes de Save the Children
6	Retroalimentación negativa relacionada con otras organizaciones, denuncias de abuso o explotación por parte de representantes que no sean de Save the Children (incluidos los miembros de la comunidad), o denuncias de corrupción o preocupaciones de fraude por parte de representantes que no sean de Save the Children; amenazas a la seguridad del personal o los representantes de Save the Children



Tipos de respuestas y seguimiento

Esta sección se centra en los tipos de respuestas que Save the Children podría compartir con las personas que proporcionaron la retroalimentación o las acciones de seguimiento que podríamos esperar. Esto no es exhaustivo en modo alguno y la respuesta más apropiada podría ser muy específica para cada contexto. Además, es importante señalar que podría ser necesario combinar tipos de respuestas o acciones superpuestas para cerrar el ciclo de retroalimentación adecuadamente. Por ejemplo, Save the Children podría tener que ofrecer una disculpa por algo que salió mal, así como explicar qué acciones estamos tomando para abordar ese error. Por otra parte, si la retroalimentación queda fuera del ámbito de trabajo de Save the Children, podríamos compartir información con la persona que proporcionó la retroalimentación sobre el mandato de Save the Children y luego remitir la retroalimentación a otra organización. Otro ejemplo sería abordar la retroalimentación anónima recurrente sobre un tema específico; para ello, compartiríamos información sobre la forma en que abordamos esta retroalimentación de diferentes maneras que se complementan entre sí, por ejemplo, una sesión de escucha y respuesta, carteles públicos y reuniones comunitarias.

Tipo de respuesta/ acción	¿Cuándo es apropiado?	Ejemplos de respuestas
Proporcionar información	Es probable que este tipo de respuesta se utilice en respuesta a la retroalimentación de categoría 1.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información sobre qué es Save the Children y nuestro mandato. • Proporcionar información sobre nuestras actividades (por ejemplo, cómo funciona nuestro programa de transferencia condicional de efectivo, cuándo está abierta la escuela local, quién tiene derecho a recibir asistencia, etc.). <p>Es importante trabajar con el equipo del proyecto para elaborar mensajes clave comunes sobre los proyectos para utilizarlos con las comunidades, de modo que estas puedan comprender la meta, los objetivos y las actividades del proyecto sin necesidad de utilizar jerga. Esto también ayuda a asegurar que los mensajes del proyecto sean coherentes cuando provienen del personal, la señalización, la radio, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información sobre la asistencia prestada por otros, por ejemplo, la ubicación del centro sanitario gubernamental operativo más cercano.
Proporcionar una explicación	Este tipo de respuesta podría utilizarse para diversas categorías de retroalimentación, pero en general se refiere a una situación en la que se explica una decisión o medida adoptada por Save the Children.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar por qué Save the Children hizo un cambio en el programa o las actividades, por ejemplo, debido a las diversas sugerencias o comentarios que Save the Children recibió de los miembros de la comunidad. • Explicar cómo se abordó una preocupación de un miembro de la comunidad. • Explicar por qué no se pudo abordar una preocupación de un miembro de la comunidad (por ejemplo, si la persona no cumple con los criterios de selección o si Save the Children no proporciona el apoyo solicitado).
Proporcionar asistencia	<p>Este tipo de seguimiento es probable que se produzca a partir de la retroalimentación de las categorías 2, 3, 4 y 5.</p> <p>Para la retroalimentación de la categoría 5, la asistencia la proporcionarán especialistas (por ejemplo, la dirección de salvaguarda infantil). Véase «Seguimiento y asistencia especializados» a continuación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar asistencia a alguien que tiene derecho a recibir apoyo, pero que no lo ha recibido. • Proporcionar asistencia a alguien que ya había recibido nuestra ayuda, pero la asistencia era incompleta o había problemas de calidad (por ejemplo, faltaban artículos en un kit).
Compartir una actualización de estado	Este tipo de respuesta podría aplicarse a todos los tipos de retroalimentación y se refiere a proporcionar una actualización sobre el manejo de la retroalimentación proporcionada por esta persona.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha compartido con la gerencia del programa una actualización de un comentario de alguien (no urgente), que se analizará en la próxima reunión mensual.

<p>Compartir una disculpa</p>	<p>Compartir una disculpa se refiere a situaciones en las que Save the Children puede haber cometido un error o lamenta lo ocurrido, por lo que le pide disculpas a la persona que proporcionó la información. Sería probablemente apropiado para la retroalimentación de las categorías 3 y 4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir una disculpa cuando la persona que proporciona la retroalimentación no está satisfecha porque no recibió apoyo aunque tenía derecho a ello. • Compartir una disculpa cuando la persona que proporciona la retroalimentación no está satisfecha porque el apoyo que recibió fue de baja calidad. • Compartir una disculpa si el personal fue grosero durante su interacción con las comunidades afectadas.
<p>Seguimiento y asistencia especializados</p>	<p>En el caso de la retroalimentación de categoría 5, del seguimiento y la asistencia a menudo tendrán que ocuparse los especialistas (como expertos en CSG, PSEA o lucha contra el fraude). Es posible que no puedan compartir abiertamente los detalles de las investigaciones (incluido el resultado en muchos casos), pero de todos modos debemos decir a la persona que comunicó la preocupación que se investigará la cuestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar que hemos recibido un informe sobre alguien que se ha comportado mal, que la persona que lo ha denunciado ha hecho lo correcto al decirnoslo y que nos lo tomaremos en serio e investigaremos el asunto con cuidado. • MEAL en este escenario tiene la responsabilidad de informar inmediatamente en DATIX y luego registrar la retroalimentación/informe en la base de datos sin datos de identificación personal ni información sensible y luego asegurarse de que la persona especialista en CSG, PSEA o lucha contra el fraude les informe cuando se haya cerrado, para que MEAL pueda registrar su cierre en la base de datos.
<p>Remisión externa <i>(En la guía sobre Gestión, análisis y presentación de datos de retroalimentación para la adopción de medidas, figuran orientaciones detalladas sobre las remisiones)</i></p>	<p>Hacer referencias externas es apropiado cuando una parte de la retroalimentación no estaba destinada a Save the Children, o no entra dentro de nuestro ámbito de trabajo. A la persona que comparte la retroalimentación se le debe decir por qué se debe remitir dicha información y se le debe pedir permiso para remitirla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Referirse a la retroalimentación externa destinada a otra organización que trabajaba en la misma área. • Remitir externamente una solicitud de asistencia, que consiste en un tipo de apoyo que Save the Children no proporciona; por ejemplo, Save the Children no proporciona ni mantiene letrinas en una zona determinada, pero Oxfam sí lo hace.
<p>Adaptación</p>	<p>La retroalimentación a menudo debería llevarnos a adaptar las actividades o nuestros programas en función de lo que los/as niños/as o las comunidades comparten a través de nuestro mecanismo de retroalimentación y reportes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la comunidad no están satisfechos con el momento de las distribuciones, lo que indica que interfiere con otras actividades domésticas importantes. Save the Children cambia el momento de las distribuciones en consecuencia. • Los adolescentes de una comunidad se quejan de que la mayoría de las actividades de Save the Children se centran en los/as niños/as más pequeños. Save the Children lleva a cabo una consulta con los adolescentes para explorar qué actividades pueden organizarse para ellos y las implementa acorde a ello. • Las mujeres nos dicen que solo tenemos hombres trabajadores de la salud en nuestra clínica, así que no están dispuestas a visitarnos. Save the Children contrata mujeres para la clínica de salud.

No hay acción, solo documentación, excepto el correo no deseado

En algunos casos, no se requiere un seguimiento o una respuesta, por ejemplo, cuando la retroalimentación es un mensaje de «agradecimiento», una expresión de aprecio o un correo basura.

Tampoco se cerraría el ciclo de retroalimentación con el proveedor de retroalimentación si esta fuera una amenaza para la seguridad.

- Alguien envía un mensaje de texto agradeciendo a Save the Children por reconstruir un aula. Esta retroalimentación positiva se registra en la base de datos correspondiente y se transmite a los equipos del programa, pero no es necesario responder a la persona que la dio.
- Alguien deja una nota en un buzón de sugerencias, diciendo que el personal de Save the Children sufrirá daños si regresa al pueblo. Usted remitiría rápidamente este grave asunto al equipo de seguridad para su investigación, pero no intenta contactar con la persona que dejó la nota. Dependiendo de las recomendaciones del equipo de seguridad y de las medidas de seguimiento, es posible que tenga que compartir una actualización con la comunidad (por ejemplo, para explicar si las actividades se han detenido).



INDICACIÓN PRINCIPAL

Piense cuidadosamente en cómo podría combinar diferentes tipos de respuestas y acciones para tener un mejor efecto. Es posible que tenga que combinar tipos de acciones que le permitan reunir más información sobre un tema sin dejar de dar una respuesta urgente. Por ejemplo, tal vez reciba muchos comentarios anónimos relacionados con el personal que trabaja en cierta oficina de campo que siempre llega tarde a las actividades y les grita a las personas adultas. Para responder a esto, puede informar inmediatamente de la información recibida a los colegas de Salvaguarda (que pueden investigar si creen que hay alguna sugerencia de salvaguarda infantil o preocupaciones sobre la PSEA) y trabajar con el equipo de protección y recursos humanos para llevar a cabo cursos de actualización para el personal de esa Oficina sobre el código de conducta y las interacciones respetuosas con las comunidades. Al mismo tiempo, usted y sus colegas de protección pueden optar por realizar reuniones comunitarias y sesiones de escucha más privadas con miembros de la comunidad para comprender mejor el problema, y asegurarse de que una versión sencilla del código de conducta y la información clave de protección se expongan de forma destacada en los lugares del proyecto.

La combinación de diferentes tipos de respuestas y medidas también puede ser muy útil en entornos no permisivos (por ejemplo, cuando la situación de seguridad dificulta la visita del personal a una zona). Por ejemplo, se reciben comentarios negativos sobre la calidad de los kits de higiene de una comunidad que es difícil de visitar. Para abordar la retroalimentación y cerrar el ciclo de retroalimentación, podría trabajar con Cadena de Suministro para aumentar la calidad del contenido del kit y luego utilizar una encuesta telefónica o ráfagas de SMS para medir el nivel de satisfacción con la resolución.



Cerrar el ciclo: a nivel individual o comunitario

Mientras que en algunos casos es necesario cerrar directamente el ciclo de retroalimentación con un individuo, en otros puede ser más apropiado un enfoque dirigido a toda la comunidad para cerrarlo.

En la mayoría de los casos, lo que es apropiado tendrá que decidirse caso por caso, pero hay algunas directrices más amplias basadas en cada categoría de información que pueden ayudar a facilitar esas decisiones.

Aunque lo ideal sería que cada persona que comparte la retroalimentación ofreciera una forma de ponerse en contacto con ella cuando da la información, a menudo no es así. Esto hace que el cierre del ciclo de retroalimentación a nivel de la comunidad sea aún más importante, para asegurar que los miembros de la comunidad o las personas en una situación similar sigan siendo conscientes de cómo se ha abordado la retroalimentación, incluso si se hace a través de un enfoque más colectivo. **Al cerrar el ciclo de retroalimentación a nivel comunitario, no debe revelar el nombre o la identidad de las personas que originalmente proporcionaron la retroalimentación.**

Ejemplos de cuando no se puede cerrar el ciclo de retroalimentación con el individuo que dio dicha información:

- Cuando la persona ha dado retroalimentación, pero no ha incluido un nombre o detalles de contacto (por ejemplo, cuando da retroalimentación a través de un buzón de sugerencias).
- Cuando una persona desea específicamente permanecer en el anonimato (por ejemplo, si es un migrante indocumentado que teme ser encontrado por las autoridades).
- Cuando la persona que da la información ya no se encuentra en una zona de implementación de Save the Children (por ejemplo, si se trata de un migrante o un refugiado que se está desplazando) y no se tiene su número de teléfono.

Categoría		A nivel individual	A nivel comunitario
0	Mensajes de agradecimiento/otros	Para la retroalimentación de esta categoría, no es necesario cerrar el ciclo de retroalimentación si se trata de un mensaje de agradecimiento. Si alguien ha compartido información útil con Save the Children, tal vez quiera reconocerlo diciendo gracias.	N/D
1	Solicitud de información	Estas solicitudes requerirán el cierre individual del ciclo de retroalimentación en forma de compartir esta información con la persona que hizo la solicitud, si es posible.	Si se recibieron muchas veces las mismas solicitudes de información de una o varias comunidades, es probable que sea necesario compartir esta información en las comunidades más ampliamente. En ese caso, tal vez sea más eficiente asegurar que la información se comparta a nivel de la comunidad para atender a las solicitudes actuales y abordar proactivamente cualquier otra futura, en lugar de hacer un seguimiento individual. Esto puede hacerse a través de tableros de anuncios, comités comunitarios, volantes, radio, materiales para niños/as sobre el proyecto, etc.
2	Solicitud de asistencia	Estas solicitudes requerirán el cierre individual del ciclo de retroalimentación contactando al individuo para informarle de la resolución (por ejemplo, cómo les proporcionará Save the Children esta asistencia, por qué Save the Children no puede proporcionar esa asistencia, a qué organización podría referirse el solicitante si así lo desea, etc.).	Si se recibieron muchas solicitudes de asistencia similares muchas veces de una comunidad y el equipo del programa ha decidido prestar ese apoyo a la comunidad en su conjunto, se debe comunicar a la comunidad que esa decisión se tomó sobre la base de la retroalimentación recibida de la comunidad. Si el programa no puede prestar esa asistencia, también debería compartirse a nivel comunitario, de modo

Categoría	A nivel individual	A nivel comunitario
		<p>que las comunidades sepan que recibimos sus comentarios y los consideramos, aunque no podamos hacer lo que han solicitado.</p>
<p>3 Insatisfacción menor y sugerencias para mejorar</p>	<p>Esta retroalimentación requerirá el cierre individual del ciclo para informarles de cómo se está manejando la retroalimentación y lo que Save the Children ha hecho en base a tales comentarios.</p>	<p>Si ha recibido una información similar de una comunidad que entre en esta categoría y el equipo del programa la ha utilizado para introducir cambios en su programa en consecuencia, debe compartirse con la comunidad que esa decisión se tomó sobre la base de la información recibida de ella.</p> <p>El ciclo de retroalimentación también debe cerrarse a nivel comunitario cuando recibimos repetidamente la misma retroalimentación o sugerencias pero no podemos implementarlas.</p>
<p>4 Insatisfacción mayor y sugerencias para mejorar (si se destacan problemas principales)</p>	<p>Esta retroalimentación requerirá el cierre individual del ciclo para informarles de cómo se está manejando el asunto y lo que Save the Children ha hecho en base a dicha información. También podría ser necesario presentar una disculpa, así como una consulta con la persona que proporcionó la información para identificar la solución apropiada al problema.</p>	<p>Si ha recibido una información similar de una comunidad que entre en esta categoría y el equipo del programa la ha utilizado para introducir cambios en su programa en consecuencia, debe compartirse con la comunidad que esa decisión se tomó sobre la base de la información recibida de ella. También puede tratar de compartir una disculpa general en una reunión de la comunidad, explicando que ha oído hablar de este problema a varias personas, sin dar los detalles de los que dieron la respuesta.</p>
<p>5 Incumplimientos de la política de CSG, la de PSEA y el código de conducta de SCl (incluida la lucha contra el fraude) por parte de los representantes de Save the Children; preocupaciones de programación insegura</p>	<p>El punto focal de CSG, PSEA o lucha contra el fraude que investiga el caso se asegurará de que el ciclo de retroalimentación se cierre con el individuo que presentó la preocupación (informándole de que se realizará una investigación).</p> <p>En algunos casos, los puntos focales pueden delegar en otra persona (por ejemplo, un oficial de rendición de cuentas) la responsabilidad de informar a quien proporcionó la información de que esta se ha recibido e investigado.</p> <p>El especialista pertinente que dirige la investigación informará a MEAL cuando el caso se haya cerrado, para que MEAL pueda actualizar la base de datos de retroalimentación.</p>	<p>Por lo general, la salvaguarda infantil y las preocupaciones de la SEA deberían considerarse confidenciales y no se cerraría el ciclo de retroalimentación a nivel de la comunidad. Sin embargo, si la preocupación se relaciona con algo no sensible (por ejemplo, una letrina que se ha dejado al descubierto y niños/as heridos/as) podría ser necesaria una reunión a nivel de la comunidad, para pedir disculpas y explicar qué medidas se han adoptado para evitar que vuelva a suceder.</p> <p>Del mismo modo, las preocupaciones sobre fraude deben considerarse confidenciales y no se cerrará el ciclo de retroalimentación a nivel de la comunidad.</p> <p>En algunos casos muy raros, en los que parece que toda la comunidad está al tanto de las denuncias generalizadas de abuso por parte de nuestro personal, es importante destacar una forma en la que otros pueden presentarse para compartir confidencialmente sus preocupaciones. En este caso, MEAL y la persona especialista en CSG pueden llevar a cabo una sesión comunitaria en la que se esbozan nuestras normas y el comportamiento que pueden esperar de nosotros y se describe cómo manejamos cualquier preocupación (incluyendo la investigación, la remisión a la policía si es apropiado, etc.).</p>

Categoría	A nivel individual	A nivel comunitario
<p>6 Comentarios negativos relacionados con otras organizaciones, denuncias de abuso o explotación por parte de representantes que no son de Save the Children, o denuncias de corrupción por parte de representantes que no son de Save the Children</p>	<p>Se debe informar a la persona que ha dado la respuesta sobre la remisión prevista, pedirle permiso para remitirla y decirle qué tipo de respuesta debe esperar.</p>	<p>Para esta categoría, no habría ningún cierre del ciclo de retroalimentación a nivel de la comunidad.</p>

Cómo comunicar la resolución a nivel comunitario e individual

En esta sección se ofrecerán sugerencias sobre la forma de comunicar lo que se ha hecho para abordar la retroalimentación. Una vez más, no se trata de una lista exhaustiva y algunas opciones pueden ser más apropiadas para determinados contextos en comparación con otros.

A nivel individual

Es importante entender cómo una persona individual desea que se le contacte para informarle sobre sus opiniones. Siempre que sea posible (y dentro de lo razonable), su preferencia debe guiar la forma de llegar al individuo. Los equipos pueden considerar las siguientes opciones para llegar a una persona que haya dado su opinión:

- Reunión cara a cara, ya sea en la oficina de campo, en un centro de ayuda local o en un espacio comunitario
- Visita en casa
- Llamada telefónica
- Correo electrónico

No todas las opciones pueden ser apropiadas para cada persona o contexto; por ejemplo, una persona que proporcionó retroalimentación puede no querer ser vista hablando con un miembro del personal de Save the Children, por lo que prefiere una llamada telefónica. En otros casos, cuando una persona que dio retroalimentación puede no tener acceso al teléfono, una opción de cara a cara podría funcionar mejor. Si las tasas de alfabetización son bajas en una zona de trabajo, es posible que la correspondencia escrita tampoco sea eficaz.



INDICACIÓN PRINCIPAL

Cuando diseñe el mecanismo de retroalimentación y reportes y consulte a las comunidades sobre las diferentes etapas del proceso, puede preguntar a los/as niños/as y a las personas adultas cuáles son las mejores maneras de que Save the Children comunique la resolución de la retroalimentación.





INDICACIÓN PRINCIPAL

Al compartir con las comunidades cómo se ha manejado la retroalimentación, es importante reiterar que Save the Children aprecia la retroalimentación, cómo las personas pueden compartirla y cómo se maneja en Save the Children. Esto debería animar a otros miembros de la comunidad a ponerse en contacto con nosotros si tienen comentarios.

El personal también debe alentar a las personas que han dado su opinión a que sean honestas sobre si consideran que se ha tenido en cuenta en suficiente medida para darla por «resuelta». Considere hacer una pregunta de satisfacción sobre la resolución de la retroalimentación en una escala de 1 a 4. Asegúrese de tener listas las respuestas estandarizadas (que se aprueban como parte de las preguntas frecuentes) sobre el proceso de apelación si la persona está muy insatisfecha.

Si una persona no está satisfecha, es posible que su opinión tenga que ser llevada al personal directivo superior para discutir soluciones alternativas. Se podría iniciar un proceso de apelación si la persona presenta nuevas pruebas que justifiquen dicha apelación.

A nivel comunitario

Como ya se ha mencionado, es importante comunicar a nivel de la comunidad cómo se maneja, se aborda y se utiliza la retroalimentación para cambiar la forma en que ejecutamos nuestros programas y actividades. Esto ayudará a crear confianza en el mecanismo de retroalimentación y reportes y apoyar el desarrollo de relaciones de confianza entre la comunidad y Save the Children en general.

Al igual que a nivel individual, las actividades que son apropiadas dependen de un contexto particular o de la retroalimentación. Lo más importante es que la comunicación no tiene que pasar por nuevos canales sino que puede añadirse a las actividades de intercambio de información ya existentes que han demostrado su eficacia.

A continuación, se sugieren formas de comunicar cómo se ha resuelto la retroalimentación:

- Reuniones u otros eventos comunitarios, en los que sería apropiado compartir esas actualizaciones.
- Reuniones de comités comunitarios de sectores específicos, como los comités de WASH, los comités de salvaguarda infantil o los grupos de padres para programas educativos.
- Al comienzo de las actividades de nuestro proyecto o programa, especialmente cuando la retroalimentación sobre la que actuamos se relaciona con esa actividad en particular (por ejemplo, cuando utilizamos la retroalimentación después de una capacitación para mejorarla, compartimos esas actualizaciones al comienzo de la siguiente capacitación).

- Al comienzo de las sesiones regulares de retroalimentación que Save the Children organiza con grupos temáticos.
- Tableros de anuncios donde se muestran las actualizaciones de Save the Children.
- Radio local.
- Páginas de redes sociales.



RECUERDE

Es importante que Save the Children no ponga en riesgo a las personas al compartir información sobre la retroalimentación a nivel de la comunidad.

- No comparta el nombre de la persona que le dio la información ni revele su identidad. Es decir, no debe revelar todos los detalles de la retroalimentación, ya que la gente podría averiguar quién la proporcionó. Hable en términos generales, por ejemplo, «Hemos escuchado de varias mujeres de este pueblo que no están contentas usando las letrinas porque no hay cerraduras. Ahora hemos puesto cerraduras en las puertas. ¿Ha ayudado esto a resolver el problema?».
- Tenga mucho cuidado cuando discuta preocupaciones delicadas (como el abuso) en espacios públicos, pues podría crear riesgos de estigmatización para las personas afectadas. Hable con los puntos focales de salvaguarda infantil y protección frente a la explotación y los abusos sexuales para que le asesoren.
- Si la retroalimentación estaba relacionada con cuestiones como el conflicto dentro de una comunidad o el trato injusto por parte de los comités comunitarios, considere cuidadosamente cómo puede hablar de estas cuestiones sin empeorar la situación.

Cerrar el ciclo de retroalimentación con los/as niños/as

Cerrar el ciclo de retroalimentación con los/as niños/as es tan importante como para las personas adultas. Los/as niños/as y adolescentes deben sentir que pueden confiar en nuestro mecanismo de retroalimentación y reportes, sabiendo que su retroalimentación puede ayudar a cambiar la forma en que llevamos a cabo nuestros programas. Lo que es más importante, su confianza en nosotros y en nuestro mecanismo de retroalimentación y reportes probablemente aumentará las posibilidades de que los/as niños/as y adolescentes se sientan lo suficientemente cómodos como para plantear preocupaciones más serias, como las relacionadas con el abuso y la explotación sexuales.

Cerrar el ciclo de retroalimentación compartiendo actualizaciones sobre la información recibida de los/as niños/as y cómo ha respondido Save the Children en el programa regular o en las actividades de retroalimentación es probablemente la forma más eficiente y efectiva de hacerlo, en lugar de organizar algo completamente separado. Algunas sugerencias se han indicado a continuación, pero recuerde que no son exhaustivas y puede que se necesite una contextualización.

- Compartir cómo se ha utilizado la retroalimentación para adaptar las actividades al inicio de las actividades regulares, por ejemplo, antes de comenzar las actividades en el espacio amigable o en la escuela.
- Llevar a cabo una sesión de escucha.
- Antes de una sesión de retroalimentación participativa de los/as niños/as, poner al día a los/as niños/as o adolescentes sobre cómo se utilizó su retroalimentación de la sesión anterior.
- Crear un póster para niños/as que muestre cómo se usó la retroalimentación.
- Utilice la señalización con imágenes para demostrar los cambios que se han realizado como resultado de su aporte (por ejemplo, imágenes de antes y después de una letrina que se ha mejorado tras la retroalimentación de los/as niños/as).

- Trabajar con los comités de niños/as para explicar cómo se usó la retroalimentación, y pedirles que se lo digan a sus pares.
- Diseñar un juego para demostrar cómo se cerró su retroalimentación.

¿Quién debe cerrar el ciclo de retroalimentación?

Quién cierra el ciclo de retroalimentación depende de lo que el equipo de MEAL, el equipo de protección, los equipos de programa y la dirección superior hayan acordado. Como se menciona en la guía sobre *Gestión, análisis y presentación de datos de retroalimentación para la adopción de medidas (véase aquí)*, es importante visualizar esto en un procedimiento operativo estándar de flujo de datos de retroalimentación y manejo de la retroalimentación.

En la tabla que figura a continuación, se ofrecen sugerencias sobre quién podría cerrar el ciclo para cada tipo de retroalimentación. Al referirse a los equipos de programas, se supone que, sobre la base del contenido de la retroalimentación, se ha identificado a qué programa o lugar sobre el terreno debe remitirse esta retroalimentación.



FOTO: JORDI MATAS

Categoría		¿Quién cierra el ciclo de retroalimentación?
0	Mensajes de agradecimiento, y cualquier otra retroalimentación que no esté dentro de las categorías 1-6, como es el caso de personas que comparten información con Save the Children	La mayor parte de esta retroalimentación no requeriría necesariamente cerrar el ciclo (por ejemplo, mensajes de agradecimiento), pero, si se trata de sugerencias que se utilizaron para la toma de decisiones, el equipo del programa debe hacerlo.
1	Solicitud de información	Los miembros del equipo del programa pertinente y/o el equipo de MEAL deben cerrar el ciclo de retroalimentación, proporcionando la información solicitada.
2	Solicitud de asistencia	Los miembros del equipo del programa pertinente deben cerrar el ciclo de retroalimentación.
3	Insatisfacción menor con las actividades o sugerencias de mejora	Los miembros del equipo del programa pertinente deben cerrar el ciclo de retroalimentación.
4	Insatisfacción mayor con las actividades o sugerencias de mejora (si se ponen de relieve asuntos importantes)	Un funcionario superior del equipo del programa pertinente debería cerrar este ciclo de retroalimentación, a menos que esta se refiera directamente al comportamiento de un miembro superior del equipo del programa, en cuyo caso debería ser un miembro de la dirección superior.
5	Incumplimientos de la política de CSG, la de PSEA y el código de conducta de SCI (incluida la lucha contra el fraude) por parte de los representantes de Save the Children; preocupaciones de programación insegura	El punto focal de salvaguarda infantil, PSEA o lucha contra el fraude y corrupción debe cerrar el ciclo de retroalimentación.
6	Comentarios negativos relacionados con otras organizaciones, denuncias de abuso o explotación por parte de representantes que no son de Save the Children, o denuncias de corrupción por parte de representantes que no son de Save the Children	Consulte la orientación de referencia en <i>Gestión, análisis y presentación de datos de retroalimentación para la adopción de medidas</i> .



EJEMPLO

Cerrar rápidamente el ciclo de retroalimentación para las solicitudes de información

Tras un terremoto y un tsunami en Sulawesi Central (Indonesia) en 2018, el socio nacional de Save the Children, Yayasan Sayangi Tunas Cilik (YSTC), puso en marcha una respuesta humanitaria. El equipo de respuesta organizó varios programas de transferencia de efectivo para las comunidades afectadas. Para garantizar un intercambio eficaz de información con los miembros de la comunidad, el equipo de MEAL y los asesores técnicos trabajaron conjuntamente para elaborar documentos de preguntas frecuentes (FAQ), que abarcan las preguntas más probables que tenga la gente y las respuestas adecuadas. Estos documentos de preguntas frecuentes se compartieron con los equipos del programa y el personal de MEAL que operaba la línea telefónica en materia de retroalimentación. Esto permitió a los equipos proporcionar inmediatamente a los miembros de la comunidad información (ya sea cara a cara o por teléfono) si tenían alguna «solicitud de información» y cerrar el ciclo de retroalimentación allí, y luego si la persona que solicitaba la información sentía que había recibido suficiente información.



Documentar el cierre del ciclo de retroalimentación

El último y crucial paso después de que se haya comunicado la resolución de la retroalimentación a la persona que la proporcionó o a la comunidad en general es la documentación de dicha resolución. La base de datos de retroalimentación debe reflejar esta información, incluyendo tanto los detalles de cómo se resolvió la retroalimentación como el estado «resuelto» o «no resuelto», para asegurarnos de rastrear cómo y qué tan bien cerramos el ciclo de retroalimentación.

Los equipos del programa y de MEAL deben analizar y acordar los detalles que deben ser compartidos con el equipo de MEAL, que luego actualizará esto en la base de datos. La siguiente información debe ser documentada:

- ✓ ¿Qué se hizo para resolver la retroalimentación?
- ✓ ¿Quién de Save the Children estuvo involucrado en la resolución de la retroalimentación (nombre y posición)?
- ✓ ¿Cuándo se resolvió la retroalimentación?
- ✓ ¿Cómo se comunicó esto a la persona que proporcionó la información?
- ✓ ¿Cuándo se comunicó esto a la persona que proporcionó la información?
- ✓ ¿Quién de Save the Children comunicó esto (nombre y cargo)?

- ✓ ¿Aceptó la resolución la persona que proporcionó la información? Consejo: Utilice para ello una pregunta de resolución de satisfacción en una escala de 1 a 4 (1 siendo muy insatisfecho con la resolución y 4 siendo muy satisfecho).

- ✓ Cualquier otro detalle pertinente.

Puede haber algún solapamiento entre las respuestas a estas preguntas, dependiendo de la categoría de la retroalimentación. Por ejemplo, si hubo una solicitud de información, es probable que la persona que resuelve la retroalimentación (es decir, que proporciona esta información) sea la misma que la comunica.

El papel del equipo de MEAL no solo es asegurar que esta información se incluya en la base de datos, sino que también debe revisar al azar este tipo de información. El equipo de MEAL puede contactar aleatoriamente con las personas cuya retroalimentación está marcada como resuelta (en particular para las categorías 3 y 4), para asegurarse de que se resolvió efectivamente como se documentó y que la persona que presentó el comentario está efectivamente satisfecha con su resolución. Véase el módulo de orientación sobre *Gestión, análisis y presentación de datos de retroalimentación para la adopción de medidas* para un estudio de caso que explica cómo lo hizo una Oficina de País; véase, además, el *kit de herramientas* para obtener un instrumento con una serie de preguntas que pueden utilizarse con este fin.



EJEMPLO

Documentar una resolución

«A raíz de la información facilitada por la Sra. Aziz de que ella y su familia no figuraban en la lista de beneficiarios de la distribución de dinero en efectivo, un representante del equipo del refugio (Fazel Sharifi, coordinador del refugio) y un miembro del equipo de MEAL (Zubaida Qasimy, responsable de rendición de cuentas) visitaron a la Sra. Aziz en su casa el 7 de abril de 2019. El personal llegó a la conclusión de que la Sra. Aziz y su familia cumplían efectivamente los criterios para ser seleccionados y ella y su familia fueron añadidos a la lista de beneficiarios esa misma tarde. Zubaida llamó a la Sra. Aziz en la mañana del 9 de abril de 2019 para informarle. Recibió toda la información pertinente sobre la distribución (día, lugar, hora, documentos a traer) y se alegró de la resolución de su retroalimentación».

El escenario y todos los nombres son ficticios.



FOTO: TOM MERLION

Conclusión

Cerrar el ciclo de retroalimentación es una parte esencial de un mecanismo de retroalimentación y reportes. Al hacerlo, estamos demostrando a los/as niños/as y personas adultas que hemos escuchado su retroalimentación, incluso si no podemos hacer todo lo que han solicitado.

Cerrar el ciclo de retroalimentación lleva tiempo y recursos. Recuerde presupuestarlo dentro de su sistema de rendición de cuentas, por ejemplo, asegurándose de tener suficiente personal para cerrar el ciclo de retroalimentación.

Lo que se hace para cerrar dicho ciclo variará dependiendo de la categoría de retroalimentación recibida.

A veces se cierra el ciclo de retroalimentación compartiendo información o explicando una decisión. Otras veces puede que necesite pedir disculpas y hacer cambios en el programa.

La forma en que cierre el ciclo de retroalimentación también variará dependiendo del contexto y del tipo de retroalimentación. Recuerde que además de cerrar el ciclo con la persona que dio la retroalimentación siempre que sea posible, también debe considerarlo a nivel de la comunidad. Esto puede ayudar a reducir las solicitudes repetidas de la misma información y asistencia, así como demostrar que Save the Children acoge con agrado y responde a los comentarios.

CIERRE DEL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN



Save the Children