

# Indagación exploratoria sobre el estado del “campo de la retroalimentación”

Informe del país: México

Octubre de 2021

Erick Monterrosas | Susana Donaire | Pavel Vallejo

Encargado por:

Fund for  
**SharedInsight**

Preparado independientemente por:



## **ACERCA DE NOS CATALYST**

NOS Catalyst es un equipo multidisciplinario de especialistas con una perspectiva del Sur Global. Catalizamos procesos de regeneración del tejido social, la transformación positiva de los conflictos, la resignificación de la paz y la construcción de capacidades para la defensa del Espacio Cívico y los Derechos Humanos. Para obtener más información, consulte: [www.nos-catalyst.com](http://www.nos-catalyst.com)

## **ACERCA DE INCUBA ONG**

Incuba ONG es una organización sin fines de lucro dedicada a contribuir al fortalecimiento del espacio cívico local en México, a través de acciones que permitan la incubación, el desarrollo y la sostenibilidad institucional de iniciativas de base comunitaria sin fines de lucro. Para más información, visite: <https://www.incuba.org/>

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestra gratitud es para las beneficiarias, a las víctimas de violaciones de derechos humanos, a las organizaciones de la sociedad civil, donantes y consultoras especializadas que dedicaron tiempo a compartir su experiencia y su conocimiento acerca de la retroalimentación en México para este estudio. También les agradecemos a nuestros compañeros consultores de los equipos de Brasil, India, Kenia, Filipinas y Tanzania por compartir sus perspectivas y retroalimentación que resultaron fundamentales para abordar los desafíos metodológicos en nuestro contexto. También expresamos nuestra gratitud a Lindsay Louie y a Melinda Tuan por brindarnos la oportunidad de unirnos a esta iniciativa y por abrir espacios para el diálogo y el intercambio, al tiempo que nos brindaron orientación para perfeccionar el enfoque de investigación para este análisis exploratorio. Un agradecimiento especial también a Ana Laura Goszko, Agata Zaremba, Mariam El-Marsafi, Karen Maldonado y Ana Paola Andrade, quienes brindaron asistencia logística invaluable para la organización de entrevistas y apoyo para difundir la encuesta para este estudio.

Para obtener más información sobre esta investigación, comuníquese con:

Melinda Tuan | Directora Ejecutiva  
Fund For Shared Insight  
[melinda@fundforsharedinsight.org](mailto:melinda@fundforsharedinsight.org)

Erick Monterrosas | Cofundador y Consultor Principal  
NOS Catalyst  
[e.monterrosas@nos-catalyst.com](mailto:e.monterrosas@nos-catalyst.com)

## TABLA DE CONTENIDOS

*Introducción*

*Metodología*

*Participantes y recopilación de datos*

*Nociones compartidas sobre la retroalimentación*

*Preguntas clave sobre retroalimentación*

*Retroalimentación en la práctica desde la perspectiva de las comunidades beneficiarias*

*Buenas prácticas: ¿Qué ha funcionado en términos de la retroalimentación desde la perspectiva de las comunidades beneficiarias?*

*Brechas en la práctica: ¿Qué no ha funcionado en términos de la retroalimentación desde la perspectiva de las comunidades beneficiarias?*

*Reflexiones finales*

*Referencias*

### LISTA DE SIGLAS

CB- Comunidades beneficiarias

OSC- Organizaciones de la sociedad civil

GF- Grupos focales

FSI- Fund for Shared Insight

GK- Gatekeeper ( Actoras que facilitan el acceso al ecosistema o comunidades de participantes)

L4G-Listen for Good

MEL- Monitoreo, evaluación y aprendizaje (por sus siglas en inglés)

ONG- Organizaciones no gubernamentales

CE- Consultora especializada/Consultor especializado

*Nota:*

*Este informe es una versión traducida del informe original en idioma inglés. En seguimiento a los principios de equidad y enfoque de inclusión que guiaron la construcción de este informe, para la versión traducida al español se utiliza el femenino inclusivo para referirse a todas las personas que participaron en el proceso.*

## INTRODUCCIÓN

Encargado por el *Fund for Shared Insight* y financiado por *Rockefeller Philanthropy Advisors*, este informe independiente es un análisis exploratorio del campo de retroalimentación preparado por los equipos de *NOS Catalyst* e *Incuba* ONG. La investigación incluyó ecosistemas de donantes, especialistas, personas consultoras, organizaciones y comunidades beneficiarias en México, atendidas por el trabajo programático sobre las áreas temáticas de: a) Género, b) Paz y Seguridad, c) Derechos Humanos. El objetivo fue comprender las prácticas actuales, así como el potencial de futuras estrategias de retroalimentación viables en México. Buscamos facilitar el diálogo y la participación de diversas actoras interesadas de cada ecosistema para desarrollar un análisis exploratorio que fomente el cuestionamiento constructivo y la información sobre la viabilidad de implementar trabajo de retroalimentación con potencial en México. Esta investigación busca profundizar en los mecanismos formales e informales de los procesos de retroalimentación en las intervenciones de personas clave, explorar las dinámicas existentes entre los diferentes actoras, reconocer ejemplos de buenas prácticas, así como las áreas de oportunidad en el diseño y en la implementación de proyectos relacionados con la retroalimentación en México.

## METODOLOGÍA

Este análisis exploratorio de retroalimentación se desarrolló entre junio y agosto de 2021, a través de métodos de investigación mixtos (Robson 1993). Cinco directrices fueron clave en la metodología: 1) participativa e inclusiva, 2) contextualizada en líneas de trabajo programáticas específicas, 3) proporcionar un análisis interseccional relevante para la realidad en México, 4) destacar enfoques centrados en las personas y en las comunidades de beneficiarias, y 5) adoptar el aprendizaje colectivo y los procesos de interacción que involucran a las diferentes actoras clave de los ecosistemas. El equipo tomó en consideración los estándares de investigación ética y los procesos de consentimiento informado, incluyendo la privacidad y la gestión de datos. La metodología pretendía expresamente expandir el reconocimiento y la redistribución del poder (Capelazo 2012; Fraser 1996) evitando dinámicas paternalistas en las distintas fases de investigación relacionadas con el proceso del *ciclo de retroalimentación (feedback loop process)* (Listen4Good 2019). Nuestra investigación consideró un proceso participativo, particularmente con comunidades de beneficiarias de áreas programáticas. Esto nos permitió incluir a las participantes en el ejercicio de mapeo de actoras, de análisis de perspectivas y de validación de hallazgos.

Una perspectiva del Sur,<sup>1</sup> decolonial y pro persona guió el proceso de investigación, prestando así atención a la redistribución del control sobre los recursos y la toma de decisiones. Consideramos un análisis interseccional de las barreras de género, de raza y de clase para acceder a los derechos humanos y a los recursos, a partir de un puente entre la filantropía y los derechos (Davis 2008; Ananthapadmanabhan y Madhan 2017) en contextos de espacios cívicos frecuentemente violentos, riesgosos y restringidos para organizaciones y comunidades (Pearce , 2007; Sandin y Baumunk, 2018). La metodología se alineó con las posibilidades de la iniciativa L4G para acompañar la incorporación de los procesos de retroalimentación significativos en términos de equidad, diversidad e inclusión para organizaciones, y comunidades beneficiarias (ORS Impact 2018; Aspen Planning and Evaluation Program 2019). El marco metodológico buscó comprender las prácticas relevantes de retroalimentación existentes contextualizadas en los mismos términos de los valores culturales, de las percepciones y de las realidades cotidianas de las y las participantes en relación con el trabajo programático en el campo (Fund for Shared Insight y Threlfall Consulting 2017).

Más allá de “evaluar el desempeño” e identificar ciclos de retroalimentación “ideales” o “perfectos”, buscamos brechas y ventanas de oportunidad para el trabajo de retroalimentación en el contexto mexicano cotidiano actual. Nuestra investigación analizó mecanismos formales e institucionales de retroalimentación (Listen4Good, 2019), pero también incluyó mecanismos informales que podrían representar alternativas de inversión en las diferentes líneas temáticas analizadas. La metodología de investigación trató de identificar significados en las reflexiones organizacionales colectivas priorizando procesos más allá de los resultados (McAdams 2021). Asimismo, para fortalecer la cooperación y la confianza con las comunidades en distintas situaciones de vulnerabilidad en México, profundizamos críticamente en las narrativas y las posibilidades organizacionales que permiten reimaginar el papel de las financiadoras para adoptar los aprendizajes y experiencias. (Gomez & Coombes 2019).

Por último, incorporamos un apartado que busca reflejar, desde una voz colectiva en primera persona, los pensamientos y experiencias de las beneficiarias, de las víctimas, de las familias y de las comunidades que participaron en este estudio. La incorporación de sus aportaciones fue inspirada en las metodologías de coproducción de conocimiento desde abajo, desarrolladas por académicas, integrantes de organizaciones sociales y comunidades de Medellín y de México (Angarita C. et al 2016; Kloppe-Santamaria & Abello Colak, 2019).

## **PARTICIPANTES Y RECOPIACIÓN DE DATOS**

Con base en un mapeo preliminar realizado por nuestro equipo de investigación, identificamos a más de 400 actoras entre: a) OSC / Colectivos b) Beneficiarias / Usuarios / Víctimas / Comunidades c) Donantes d) Consultoras y Especialistas e) Organismos multilaterales f) Agencias gubernamentales que

<sup>1</sup> El 10 de agosto de 2021, el equipo consultor de México organizó un intercambio virtual informal con consultoras de las iniciativas de análisis del panorama de retroalimentación nacional y con consultoras de Brasil, India, Filipinas y Tanzania. Este diálogo Sur-Sur sirvió para compartir desafíos y asuntos destacados relacionados con nuestros respectivos contextos de implementación conversando sobre similitudes y divergencias. Agradecemos a nuestras compañeras consultoras por sus perspectivas y retroalimentación, que fueron útiles para abordar los desafíos metodológicos en México.

trabajan en todo el territorio mexicano relacionadas con el trabajo programático en por lo menos uno de los ecosistemas temáticos predefinidos.<sup>2</sup> Después del mapeo de actoras, el equipo de investigación redujo la selección para un muestreo secuenciado (Snowball) identificando informantes clave o Gatekeepers (GK) para invitarles formalmente a participar en el estudio.<sup>3</sup> Esto, a su vez, resultó en la primera ronda de donantes que participaron en entrevistas semiestructuradas. El objetivo principal de esta primera ronda de entrevistas fue identificar sus prácticas en cuanto a la retroalimentación; en segundo término, poner a prueba y perfeccionar los instrumentos de recopilación de datos y sus preguntas. En tercer lugar, la primera ronda de entrevistas de informantes clave sirvió para obtener mayores referencias y recomendaciones sobre actoras y contactos de diferentes sectores que podrían proporcionar conocimientos relevantes para la investigación. Esta información fue nuevamente analizada por el equipo de consultoras a la luz del mapeo de actoras inicial para seleccionar una segunda ronda de participantes (otros donantes y OSC) y abordarlos formalmente para realizar entrevistas en profundidad.

Después de generar contacto e implementar entrevistas con actoras de las OSC que trabajan en las tres líneas temáticas seleccionadas, el equipo buscó un acercamiento con personas de comunidades beneficiarias de los programas. Estas comunidades beneficiarias (CB) fueron entrevistadas en tres Grupos Focales (GF) que comprenden beneficiarias de comunidades relacionadas con la ejecución de programas de OSC, así como víctimas de violaciones graves de derechos humanos y mujeres con discapacidad. También se entrevistó a un cuarto grupo focal integrado por consultoras especializadas (CE). El equipo consultor llevó a cabo 16 entrevistas a profundidad individuales y 4 entrevistas de grupos focales (GF)<sup>4</sup> con un total de 37 participantes (80% mujeres) de diferentes sectores.<sup>5</sup> Los datos recopilados en las entrevistas a profundidad individuales y los grupos focales (GF) se sistematizaron en busca de hallazgos significativos para el análisis cualitativo central de este estudio. Todas las entrevistas, grupos focales y encuestas se llevaron a cabo en español por nuestro equipo consultor. Los extractos de los testimonios presentados en este estudio fueron incorporados literalmente.

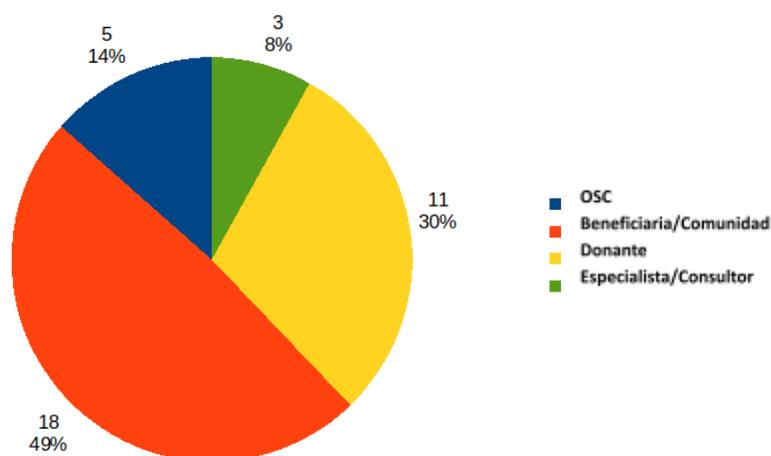
---

<sup>2</sup> Por lo menos el 30% de las 253 organizaciones de la sociedad civil identificadas en el mapeo preliminar de actoras tenían una superposición temática, por lo que trabajaban simultáneamente en un mínimo de dos de las tres líneas temáticas predefinidas de: a) Género, b) Paz y Seguridad, c) Derechos Humanos. De los 69 donantes identificados preliminarmente, el 54% eran fundaciones internacionales y el 32% eran fundaciones nacionales.

<sup>3</sup> Debido al tiempo limitado para la ejecución de la consultoría, las barreras de acceso a la información gubernamental, así como la falta de disponibilidad de respuesta rápida con los contactos gubernamentales y del sector multilateral, la reducción subsiguiente de la muestra excluyó deliberadamente a esos sectores y priorizó la focalización sobre el resto de los actoras. No obstante, es importante reconocer que también existen agencias del gobierno mexicano que trabajan tanto a nivel federal como local, así como organismos multilaterales que ponen en práctica programas que pueden incluir acciones de retroalimentación y cubrir las líneas temáticas de este estudio. La investigación adicional con ese tipo de actoras puede arrojar luz y complementar el análisis real sobre la dinámica de retroalimentación en México.

<sup>4</sup> Las entrevistas se realizaron virtualmente debido a las medidas sanitarias preventivas relacionadas con el Covid-19, ya que en agosto de 2021 tuvo lugar el tercer pico de la pandemia en México con un aumento del número de infectados. Las entrevistas en profundidad tuvieron una duración de entre 45 y 100 minutos.

<sup>5</sup> Los puntos de vista expresados por las personas participantes en este estudio no reflejan necesariamente las perspectivas o políticas de sus instituciones.

**Gráfico 1.** Entrevistas individuales y participantes de grupos focales (GF) divididos por sector

El equipo de investigación también diseñó una encuesta en línea en español que recopiló datos básicos, así como información de preguntas abiertas, múltiples y de opción única sobre conceptos y prácticas de retroalimentación<sup>6</sup>. En total, intervinieron 41 participantes en la encuesta<sup>7</sup>, los datos de la encuesta en línea se utilizaron principalmente para el análisis cuantitativo, la visualización de datos y el análisis cualitativo complementario.

<sup>6</sup> Esta encuesta se difundió por correo electrónico y participaron más de 250 actoras objetivo identificados tanto en el mapeo inicial de actoras como después de la primera ronda de entrevistas. La encuesta en línea también se difundió a través de redes profesionales de *LinkedIn* para dirigirla a los usuarios que trabajan en las tres líneas de trabajo temáticas predefinidas para este estudio. Se puede acceder a una vista previa de la encuesta diseñada y de sus preguntas originales en español en [https://www.surveymonkey.com/r/Preview/?sm=EyOW5hDHIRwfyMNbjZ8l4\\_2BBzZ1uLuU65A\\_2B56qxiWN3XONo\\_FOSyUAF\\_2B1OUQ8TA4eg](https://www.surveymonkey.com/r/Preview/?sm=EyOW5hDHIRwfyMNbjZ8l4_2BBzZ1uLuU65A_2B56qxiWN3XONo_FOSyUAF_2B1OUQ8TA4eg)

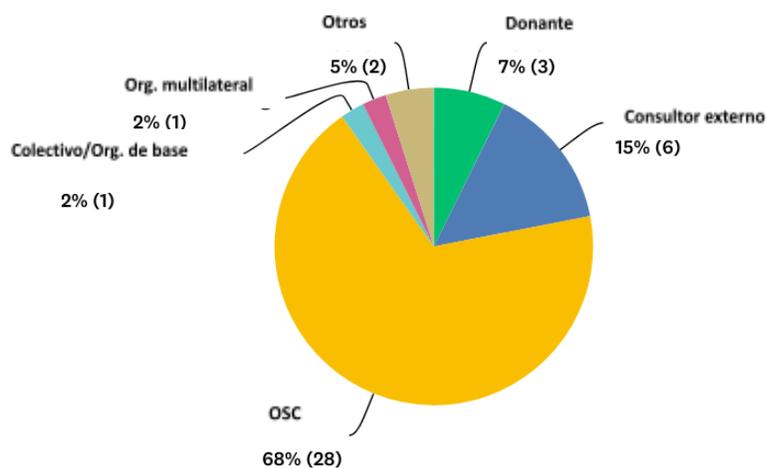
<sup>7</sup> De ellas, 36 se llenaron completamente, mientras que 5 encuestas no fueron respondidas en su totalidad. La encuesta en línea incluyó a 5 encuestadas que también participaron en el proceso de entrevistas cualitativas a profundidad/GF.

**Gráfico 2.** Participantes de la encuesta en línea desagregados por género



*\* Autoidentificación. Ninguna participante se identificó como no binario ni transgénero*

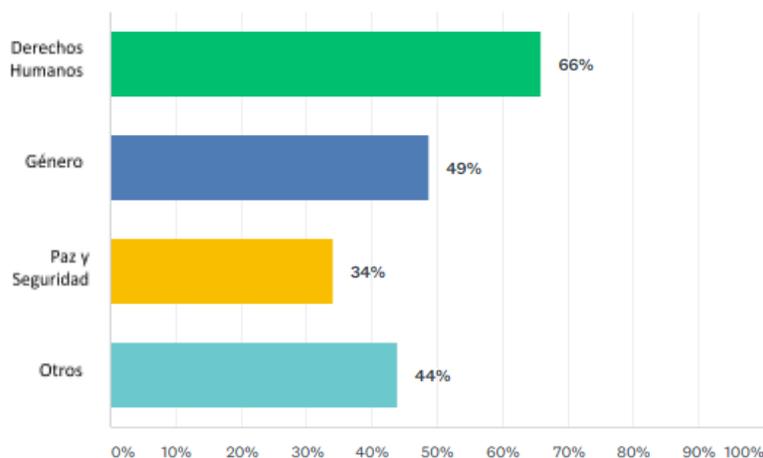
**Gráfico 3.** Participantes de la encuesta en línea divididos por sector



La encuesta en línea fue respondida predominantemente por actoras de las OSC (68%) y contó con la participación de personas cuyo trabajo se desarrolla en gran parte del territorio nacional mexicano, pero

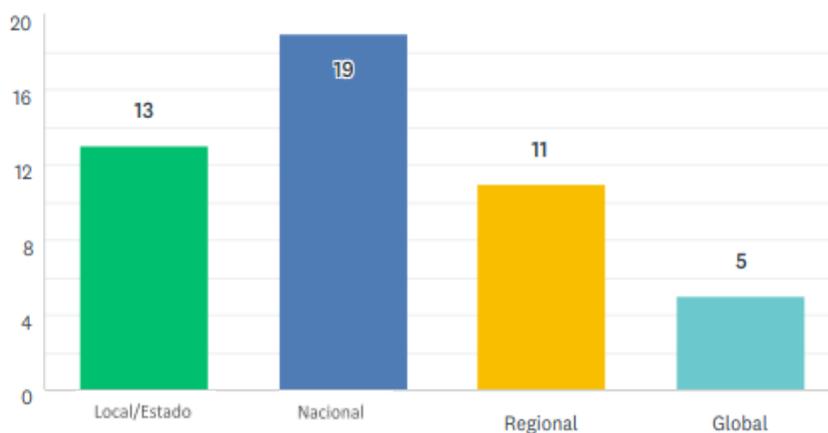
también con participantes que tienen trabajo programático en diferentes subregiones mexicanas o incluso en el extranjero. El área de Derechos Humanos representó dos tercios del trabajo programático informado por las participantes, Género la mitad, mientras que Paz y la Seguridad un tercio.<sup>8</sup>

**Gráfico 4.** Líneas temáticas de trabajo programático  
(Encuesta en línea)



\* Las encuestadas tenían la opción de seleccionar múltiples temas de trabajo.

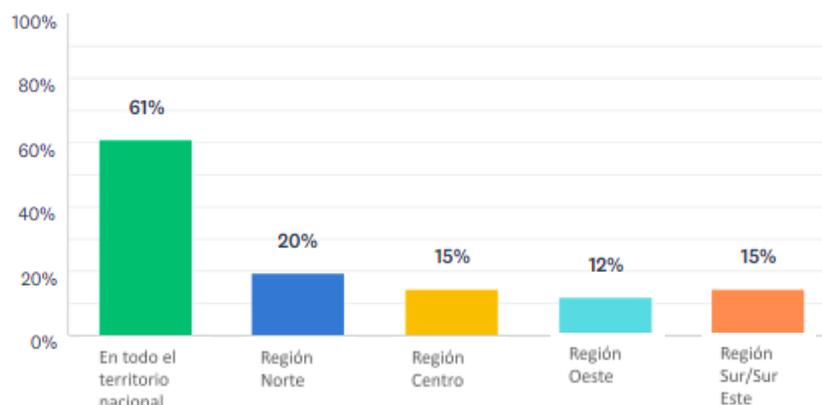
**Gráfico 5.** Nivel de trabajo programático  
(Respuestas a la encuesta en línea)



\* Las encuestadas tenían la opción de seleccionar múltiples niveles de trabajo.

<sup>8</sup> Para muchas participantes también hubo una superposición en por lo menos dos de las líneas de trabajo programático para las encuestadas. Esto refleja la dinámica del trabajo ecosistémico de las OSC mexicanas que abordan más de una línea temática de trabajo, por ejemplo, fusionando las agendas de Derechos Humanos con temas de Género y/o Paz y Seguridad.

**Gráfico 6.** Alcance geográfico de trabajo en México  
(Encuesta en línea)



Contando la participación mediante entrevistas a profundidad (individuales + grupos focales) y encuestas en línea, un total de 73 personas participantes únicas compartieron sus perspectivas para esta investigación. Dado el número de organizaciones, donantes y beneficiarias con trabajo programático en la vasta geografía mexicana, las participantes de este estudio no deben tomarse como una muestra representativa de los diversos ecosistemas en las líneas temáticas de trabajo predefinidas.

## Nociones compartidas sobre la retroalimentación

A lo largo de la investigación, **identificamos enfoques comunes sobre los significados de la retroalimentación entre diferentes actoras clave** de los ecosistemas.

**La retroalimentación es un proceso de comunicación honesto, abierto y horizontal. Un ejercicio colectivo de escucha activa:**

- **Para comprender y para construir confianza:** Permite que diversas actoras conozcan las diferentes perspectivas, contextos, desafíos, expectativas y necesidades de quienes participan en un proceso. En este sentido, la información sirve para mejorar la toma de decisiones y fortalecer las estrategias en sus diferentes etapas (diseño, implementación, monitoreo y evaluación).

*“Diálogo e intercambio con organizaciones y activistas sobre acompañamiento, fortalecimiento y cómo vinculamos y los vinculamos entre sí y con otros movimientos; reflexión conjunta y posteriormente dentro del equipo sobre estos intercambios para mejorar nuestros procesos, haciéndolos más accesibles y receptivos a las necesidades de las organizaciones y movimientos”. (Donante)*

- **Para compartir e involucrar:** Permite a las participantes intercambiar opiniones, reflexiones, experiencias, puntos de vista, recomendaciones, sugerencias y comentarios. Conocer el grado de satisfacción, cumplimiento y de impacto que las actividades han tenido en su vida y en su dinámica.

*“Procedimiento mediante el cual recopilamos aciertos, errores, fortalezas y debilidades de las distintas acciones que realizamos como talleres, reuniones, acompañamientos, defensa, etc.” (Participante OSC)*

- **Para mejorar y corregir:** Identificar áreas de oportunidad, fortalezas, revisar objetivos, metas, actividades y verificar el cumplimiento de lo planificado, analizar los avances, obstáculos, desafíos, aciertos y errores de las intervenciones con el fin de realizar los ajustes pertinentes a las estrategias y a los objetivos.

*“Una herramienta para evaluar las actividades, especialmente el impacto para los aliados con las que trabajamos. Nos permite seguir mejorando y fortaleciendo nuestro trabajo, enfocándonos en las necesidades de las comunidades y de los aliados.” (Participante OSC)*

- **Para devolver:** Devolver a las comunidades aportes y resultados que les permitan fortalecer sus capacidades. Comunicar de manera responsable y sustentable el impacto de sus opiniones y las decisiones tomadas.

*“Devolver a las comunidades y beneficiarias elementos que les sean útiles y que les permitan seguir potenciando el desarrollo de sus capacidades a fin de que las conserven a lo largo del tiempo”.*  
(Consultor Especializado)

## Elementos comunes respecto a la retroalimentación

No existe un consenso o conocimiento amplio sobre la “Retroalimentación de Alta Calidad” (High-Quality Feedback), más del 80% de las encuestadas no han oído hablar de ella. En todos los sectores, las estrategias más comunes para escuchar las voces, las perspectivas, las propuestas y las necesidades de las personas beneficiarias del proyecto son encuestas, entrevistas y grupos focales.

**Gráfico 7.** Nube de palabras agregada sobre estrategias de escucha por número de menciones  
(Encuesta en línea)

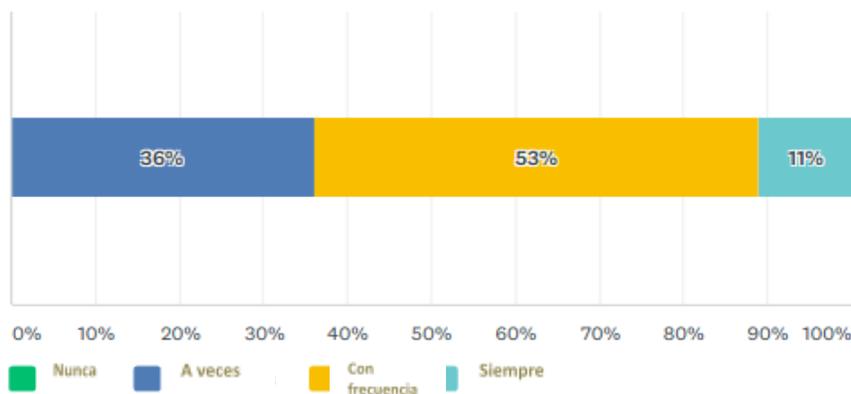
para necesidades o sesiones de grupos focales espacios de con de trabajo  
entrevistas los y proyectos de reuniones de las grupos  
Encuestas con los en Mesas de retroalimentación en los que  
como que se



**Existe evidencia de que la retroalimentación se considera como algo importante y viable entre las participantes de este estudio en México.** A nivel agregado, la mayoría de las encuestas reflejan que en todos los sectores se considera relevante (14%) o muy relevante (83%) implementar sistemas de retroalimentación con clientes, beneficiarias o comunidades para que ésta pueda conducir a cambios programáticos en la práctica. Además, las personas encuestadas consideran viable (53%), muy viable (42%) o “de alguna manera” viable (6%) la implementación de sistemas de retroalimentación.

**La retroalimentación no siempre sirve para producir cambios programáticos; sin embargo, se reconoció que en ocasiones permitió realizar ajustes para “cerrar el ciclo”.** Cuando se les preguntó sobre la frecuencia de cambios significativos que se han realizado en las áreas programáticas o en la implementación de proyectos basados en la retroalimentación de las comunidades beneficiarias, las respuestas a nivel agregado no mencionaron “nunca”, aproximadamente un tercio mencionó “a veces”, mientras que más de la mitad informó que “con frecuencia” se dieron cambios después de la retroalimentación. 1 de cada 10 encuestas mencionó que la retroalimentación siempre conducía a cambios.

**Gráfico 8.** Frecuencia declarada a nivel agregado sobre cambios significativos en la implementación programática después de recibir retroalimentación de las comunidades beneficiarias (encuesta en línea)



## Preguntas clave sobre retroalimentación

### 1. ¿Cómo se ve la retroalimentación entre...?

#### ...las OSC y las personas a las que sirven

- Dada la naturaleza, la diversidad y la complejidad de las diferentes interacciones entre las OSC con comunidades beneficiarias y donantes, existe una gran diversidad de recursos metodológicos y procesos formales de retroalimentación enunciados por las participantes.
- La metodología predominante para los procesos de retroalimentación con las comunidades está asociada al Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés). Esto tiene mucho que ver con los estándares internacionales utilizados por las agencias de cooperación para el desarrollo y los requisitos técnicos para la operación de servicios, de actividades o la generación de productos dirigidos a una población en particular.
- Las organizaciones identifican la importancia de priorizar metodologías participativas sobre todo para la elaboración de diagnósticos, actividades y devolución de resultados, pero también reconocen que no siempre es fácil responder a oportunidades de financiamiento cuando se diseñan en conjunto con la comunidad.
- Las actrices de las OSC también ubican la importancia de la retroalimentación dentro de los equipos, especialmente aquellas que están operando directamente en el campo.
- El contexto generado por la pandemia de COVID 19, relegó las prácticas presenciales y las visitas de campo al uso casi exclusivo de mecanismos remotos.

**...donantes, financiadoras y las personas a las que, en última instancia, buscan servir**

- Las instituciones donantes perciben la retroalimentación y la consulta con las OSC/ comunidades como algo crucial para el impacto y para la horizontalidad. Si bien se reconoce que existen brechas importantes en su ejecución, se identifica como un tema fundamental y necesario, sin embargo, la inversión de tiempo y cargas para los flujos de trabajo son importantes al considerar la adopción de estrategias de retroalimentación en general.
- Se reconoce que las OSC como intermediarias, comprenden mejor las necesidades de las comunidades beneficiarias en el campo. Por lo tanto, en algunos casos, las instituciones donantes evitan influir en la conceptualización y en el diseño de los proyectos.
- Existe claridad general entre las instituciones donantes sobre la comprensión básica de la retroalimentación de alta calidad, sabiendo que no solo se trata de escuchar, sino también de actuar en consecuencia, generar resultados programáticos y devolver información a las organizaciones.
- El análisis de género e interseccional aporta un valor particular, dado que los modelos de financiamiento feminista tienen el potencial de avanzar el campo de la retroalimentación y las metodologías participativas que involucran a las comunidades.

**2. En el contexto mexicano, ¿la gente usa el término “retroalimentación” o algún otro término? Y ante dicha palabra, ¿qué quieren decir con eso?**

**OSC**

- La traducción más cercana al español del término *feedback* es retroalimentación. Sin embargo, el término en español tiene una connotación informal, no necesariamente asociada con un conjunto sistemático de pasos o una metodología específica.
- Los términos más comunes asociados con la retroalimentación se refieren a la evaluación de proyectos y programas (MEL) y los mecanismos de rendición de cuentas para las donantes. Entre las palabras más mencionadas por los actores de las OSC en la encuesta sobre su entendimiento de la retroalimentación y los términos relacionados con ella, se encuentran acciones, personas, necesidades, actividades, procesos, escucha y sugerencias.
- Los actores de las OSC identifican que las donantes no se refieren a una metodología específica de retroalimentación, pero sí plantean preguntas sobre la participación de las comunidades en el diseño de los proyectos en las solicitudes de financiamiento y seguimiento programático.

**Donantes y Financiadoras**

- La mayoría de las donantes usaron el término retroalimentación al referirse al proceso en la entrevista, pero es más común la utilización de términos relacionados con la metodología de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje.

- Cuando sí utilizaron el término retroalimentación, hicieron referencias a la escucha activa, respondiendo a las necesidades de lo identificado en esta escucha y la respuesta a lo escuchado.

### 3. ¿Qué tan común es la escucha y la retroalimentación de alta calidad?

#### OSC

- Sólo cuatro participantes encuestadas integrantes de OSC informaron conocer las metodologías de retroalimentación de alta calidad.
- Algunas organizaciones informaron que operan principalmente en los primeros tres niveles de retroalimentación de alta calidad; donde diseñan, recopilan e interpretan datos, pero los esfuerzos están menos dedicados a responder y cerrar el ciclo de retroalimentación.
- Hay pocas organizaciones que tienen métodos de retroalimentación más avanzados, en los que participa toda la comunidad en el proceso de identificación de necesidades, diseño, implementación y cierre del ciclo de retroalimentación.

#### Donantes y Financiadoras

- En México, la mayoría de las donantes no conocen ni han utilizado la metodología de retroalimentación de alta calidad de L4G, incluso aquellas que pertenecen a la iniciativa global.
- Sólo encontramos por medio de entrevistas en profundidad, dos donantes que estaban familiarizados con la metodología L4G. Una participante la conoció de primera mano al haber trabajado en el sector de sociedad civil con actoras estadounidenses en el pasado, no en México. La segunda conoció la metodología mientras estaba en la junta directiva, cuando la iniciativa L4G estaba en su primera etapa. Ninguna de las participantes que conocía la metodología la implementó directamente en México.
- La mayoría de las donantes reconocen la importancia de contar con procesos de retroalimentación.
- Las donantes con capacidades avanzadas de trabajo local tienden a tener metodologías de retroalimentación más avanzadas. Habitualmente, logran incorporarla en las diferentes fases de la metodología de retroalimentación de alta calidad.
- En el caso de las donantes estadounidenses, informaron que realizaron procesos de retroalimentación con organizaciones a través de The Center for Effective Philanthropy (El Centro para la Filantropía Efectiva).

En cuanto al ciclo de retroalimentación, hay ciertas dinámicas que vale la pena destacar:

#### Diseño

- Uno de los aspectos clave en el diseño del programas es el análisis del contexto, donde se realizan entrevistas con otras fundaciones, organizaciones, especialistas y liderazgos comunitarios para comprender mejor y responder a las necesidades de financiamiento.

- La mayoría de las donantes realizan encuestas sobre el funcionamiento de los programas de financiamiento para identificar áreas de mejora. Informan que se considera la retroalimentación para los nuevos ciclos de financiamiento.
- El proceso de retroalimentación tiene planificación y diseño previos. En algunos casos, los equipos internos de monitoreo y evaluación llevan a cabo esta etapa, en otros, contratan consultoras externas.
- Tras una convocatoria para propuestas, una fundación informó haber realizado un proceso de retroalimentación llevado a cabo por una consultora externa.

### Recopilación

- Durante la implementación de los proyectos se utilizan métodos como informes intermedios, reuniones con las organizaciones y visitas de campo.
- En general, las donantes informaron que al final del financiamiento solicitan informes finales y encuestas, pero también hay “espacios” de retroalimentación en los que intervienen directamente las organizaciones.

### Interpretación

- Las donantes llevan a cabo la sistematización de la información recopilada, la cual se transforma en informes y recomendaciones para los cambios que se deben realizar de acuerdo con lo escuchado. En este proceso suelen participar las responsables del programa y la dirección general, y habitualmente se informa al consejo de administración. Estos dos últimos actores son los que tienen la decisión de los cambios que se pueden realizar.
- Las donantes también informan que utilizan consultoras externas para realizar evaluaciones de los procesos de rendición de cuentas, calidad de servicio, análisis del contexto y de necesidades específicas.
- En algunos casos, ponen a prueba los instrumentos de retroalimentación con personas expertas y actores interesados relevantes.
- Las donantes no informaron que la interpretación de los datos estuviera segmentada demográficamente.

### Respuestas

- Se identificó que la retroalimentación recibida de las organizaciones sí da cuenta del diseño de los programas de financiamiento y de la forma en que funcionan los procesos de rendición de cuentas y la relación entre ambas partes.

### Cerrar el ciclo

- Las donantes llevan a cabo procesos de retroalimentación sobre lo que escuchan. En algunos casos lo hacen a través de informes y en otros mediante reuniones individuales o grupales.

- Otro hallazgo es que las donantes tienden a compartir sus hallazgos con otros actores del ecosistema o solicitan su retroalimentación en los análisis del contexto que realizan. También afirman que tienden a solicitar recomendaciones o referencias sobre organizaciones que solicitan financiamiento.
- Se privilegian las consultas informales sobre las metodologías y estrategias formales para desarrollar la retroalimentación. Los mecanismos formales comúnmente utilizados para este propósito son los informes (intermedios y finales), las visitas de campo y las encuestas con diferentes niveles de participación.
- Los procesos de retroalimentación están condicionados a la relación entre las partes. En la mayoría de los casos, han sido personalizados por la oficial en turno y “hechos a la medida” para cada proyecto.
- Algunas donantes, particularmente aquellas con capacidades instaladas de monitoreo, evaluación y aprendizaje o aquellas que incorporan las perspectivas de OSCs con ejercicios de escucha activa logran que su trabajo se incorpore a través de diferentes fases de la metodología de retroalimentación de alta calidad.
- Algunas donantes informaron haber realizado un análisis exploratorio con las mejores prácticas nacionales e internacionales para el desarrollo de procesos de retroalimentación.
- Algunas donantes mencionaron métodos de escucha activa distintos de los procesos de retroalimentación más tradicionales. Por ejemplo, en lugar de informes narrativos, establecieron espacios de aprendizaje colectivo entre las organizaciones, y con eso, la donante realizó un informe, que luego fue devuelto a las organizaciones. Otra participante mencionó escucha activa continua para el análisis del contexto que podría influir en mejores resultados programáticos para la incidencia y la implementación. Una tercera participante mencionó el aprendizaje colectivo a través de visitas *in situ* para la ejecución de programas en los que participaron organizaciones y beneficiarias.

#### 4. ¿Qué herramientas o infraestructura se utilizan?

- **Herramientas estandarizadas**
  - **Encuestas, consultas y cuestionarios** de entrada y de salida, tanto en mecanismos digitales, como físicos o telefónicos.
  - Diferentes modalidades de **sesiones de diálogo ya sea individuales o grupales**, destacando grupos focales, entrevistas semiestructuradas, talleres, foros, conversaciones, círculos de diálogo y mesas de trabajo.
  - **Visitas de campo** que incluyen estrategias de observación participante y la generación de espacios informales para el diálogo (charlas o conversaciones directas)
- Las contribuciones generadas a través de estas estrategias van acompañadas generalmente de procesos de investigación documental que se incorporan en los mecanismos de evaluación y en la sistematización parcial y/o final de la implementación de los proyectos, que incorporan hallazgos en los informes de resultados presentados a las donantes.

- Indicadores de proceso y de resultado dentro de la planificación del proyecto y herramientas para medir el avance.
- Evaluaciones de impacto, generalmente realizadas por consultoras externas y solicitadas-financiadas por donantes.
- **Proyectos específicos:** Propuestas específicas de herramientas, metodologías o procesos dirigidos a vincular e interactuar con las beneficiarias.
  - Aplicaciones digitales
  - Estrategias de educación popular
  - Círculos de paz
  - Campañas de comunicación y sensibilización (ya sea a través de herramientas digitales como campañas de intriga (teaser), gestión de redes sociales, fotovoz (photovoice), etc. o herramientas documentales como testimonios de vida, folletos, informes simplificados)
  - Procesos de apoyo entre pares
  - Grupos de revisión y validación de productos
  - Planes de desarrollo para beneficiarias con enfoque de seguridad humana.
- **Acciones específicas de ajuste**
  - La contratación de enlaces locales que sirvan de puentes de comunicación entre las comunidades de beneficiarias y las organizaciones.
  - Incorporación de beneficiarias al Consejo
  - Invitación como solicitantes conjuntos en convocatorias de fondos.
- Las principales herramientas mencionadas por las OSC en la encuesta fueron: 1) Recopilación y sistematización de datos y testimonios a través de encuestas, entrevistas o instrumentos de evaluación (88%), 2) Monitoreo y análisis de indicadores de resultado o indicadores de impacto (77%), y 3) Acciones específicas o espacios de consulta *ad hoc*, visitas de campo, etc. (62%) y 4) Puntos focales o gestoras especializados en desarrollar la escucha activa (46%). Las participantes no seleccionaron la implementación de metodologías especializadas (entre ellas la L4G).
- Los actoras de las OSC encuestadas sobre la implementación de cualquier estrategia de retroalimentación en el pasado, incluyendo beneficiarias y comunidades para su trabajo programático, seleccionaron las siguientes estrategias principalmente: 1) Mecanismos de recopilación de datos, testimonios y evaluación de impacto (24 participantes); 2) Incorporación de gerentes de proyecto, consultoras o asistentes de proyecto para ponerse en contacto con las beneficiarias (17 participantes); y 3) Canales formales para la escucha y la incorporación de voces y perspectivas (13 participantes).
- Los mecanismos informales *ad hoc* son una herramienta más común para escuchar a las OSC (y en algunos casos a las comunidades), por ejemplo, el diálogo colectivo o una a una en procesos no estructurados.

**Gráfico 9.** Herramientas y mecanismos de las OSC utilizados para dar y recibir retroalimentación de las comunidades y beneficiarias (encuesta en línea)



## 5. ¿Cómo están actuando en relación con esa retroalimentación?

### OSC

- La retroalimentación que realizan las OSC al finalizar los proyectos se refleja principalmente en cambios de diseño del programa.
- En algunos casos, informan que lo escuchado no se devuelve a la comunidad. Esto puede deberse al hecho de que no siempre pueden involucrar a las mismas personas para participar en los procesos.
- Cuando se les preguntó acerca de la frecuencia de cambios significativos que se han realizado en las áreas programáticas o en la implementación de proyectos basados en la retroalimentación de las beneficiarias o las comunidades, las OSC que respondieron la encuesta mencionaron que los cambios se hicieron “a veces” (34%) mientras que “a menudo” predominó en el 54% de las respuestas. Solo el 11% de las encuestadas de las OSC mencionaron que la retroalimentación “siempre” conducía a cambios.

### Donantes y Financiadoras

- Cuando se identifica el potencial de aprendizaje en el campo, existe la percepción de que vale la pena invertir tiempo y recursos en los problemas identificados, a veces con enfoques exploratorios.
- Las donantes que respondieron a la pregunta de la encuesta sobre la frecuencia de la implementación de cambios después de la retroalimentación informaron que después de recibir retroalimentación de las comunidades se realizaron cambios programáticos a menudo (50%) o a veces (50%).

## 6. ¿En cuántos idiomas se realiza la recopilación de retroalimentación?

**OSC**

- Las OSC presentan reportes tanto en inglés como en español dependiendo del perfil del donante y de la disponibilidad de personas de habla hispana en su equipo.
- En el caso de las organizaciones que trabajan con población indígena, suelen contar con personal operativo de las comunidades que habla el idioma nativo o con traductoras especializadas.
- En el caso de las personas con discapacidad, se mencionó que en ocasiones se llevaron a cabo procesos de retroalimentación especiales (señas, Braille) o con condiciones adecuadas para personas sordas, con discapacidad visual, psicomotriz etc., por ejemplo, se reportaron como barreras herramientas con CAPTCHA en encuestas de retroalimentación realizadas por personas con discapacidad visual. A pesar de las notorias excepciones mencionadas en relación con las personas con discapacidad, las donantes y las OSC no incluyeron ampliamente los lenguajes inclusivos.

**Donantes y Financiadoras**

- Considerando que una fuente importante de fondos para México proviene de donantes internacionales, los procesos de retroalimentación se llevan a cabo en inglés, a menos que las oficiales del programa sean hablantes nativas o bilingües. Esto representa un desafío para muchas organizaciones comunitarias que no cuentan con personal que pueda traducir proyectos o informes, y puede generar un costo adicional, que las financiadoras generalmente no cubren. Esta barrera del idioma refleja las dinámicas de poder, ya que las organizaciones con más fondos y radicadas en las capitales, son las que tienen más oportunidades de acceder a financiamiento internacional al contar con personal bilingüe.
- Las barreras culturales o de acceso, como el idioma, podrían alejar a las comunidades de los procesos de retroalimentación, por ejemplo, con las comunidades indígenas o cuando las oficiales de programas de las instituciones donantes no son locales.

**7. ¿Qué es lo que más se necesita para acelerar y mejorar el trabajo de retroalimentación de alta calidad?****OSC**

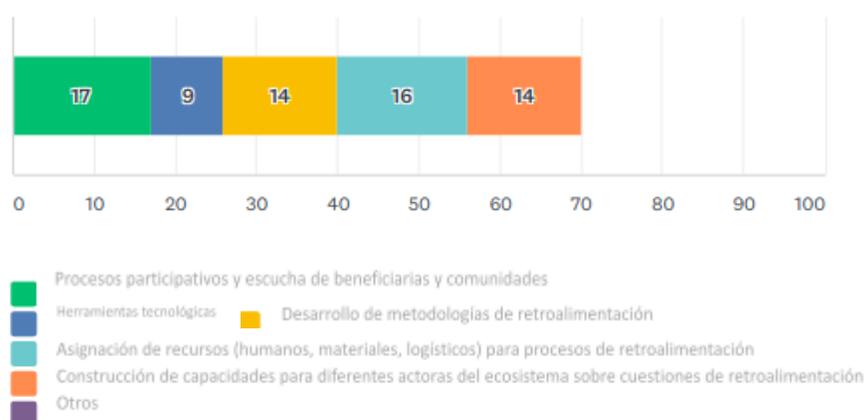
- Que sea un ejercicio que cuente con el impulso de las fundaciones y que, además, se dote de recursos financieros específicos para ello.
- Que la retroalimentación se planifique y que todas las personas de la organización comprendan la importancia y dediquen tiempo constante para llevarla a cabo en todas las etapas del proyecto.
- Cuando se les pidió que seleccionaran las áreas que deberían ser consideradas prioritarias para la inversión y para la implementación de estrategias de retroalimentación en su trabajo y en sus proyectos, las encuestadas de las OSC priorizaron:

En primer lugar: Procesos participativos y escucha de beneficiarias y comunidades  
 En segundo lugar: Asignación de recursos (humanos, materiales, logísticos) para procesos de retroalimentación

En tercer lugar: Desarrollo de metodologías de retroalimentación

En cuarto lugar: Desarrollo de capacidades para los diferentes actores del ecosistema sobre temas de retroalimentación

**Gráfico 10.** Selección de prioridades para la inversión y la implementación de estrategias de retroalimentación por parte de integrantes de OSCs (encuesta en línea)



### Donantes y Financiadoras

- La confianza y los “espacios seguros” se consideran una piedra angular para dar y recibir retroalimentación entre las partes.
- Las donantes informan que, en la medida de lo posible, la retroalimentación sobre los procesos de las fundaciones debe ser anónima para que no sientan que puede haber represalias en su financiamiento.
- La necesidad de contar con recursos financieros específicos para estos procesos y que sean conducidos por donantes.
- Se necesitan diálogos de construcción colectiva donde se traten los avances y desafíos a los que se enfrentan las organizaciones.

## 8. ¿Cómo opera el poder en estas relaciones?

### Perspectivas de las OSC

- Las beneficiarias temen que al dar retroalimentación negativa puedan perder los servicios que reciben de las organizaciones.
- Si bien las organizaciones informan tener relaciones de confianza con las donantes, siempre existe el temor latente de que puedan perder el financiamiento de un proyecto. En esa relación de poder, la retroalimentación podría tener efectos negativos para ellas en términos financieros.
- También existe una preocupación relacionada con la comunicación entre donantes, en la que si una donante tiene una opinión negativa del trabajo de una organización, podría afectar negativamente las relaciones con otras donantes actuales o potenciales.

### **Desde la perspectiva de las donantes**

- Existen dinámicas de poder entre las OSC y las donantes internacionales que tienen un impacto negativo en la horizontalidad y esto, a su vez, podría tener repercusiones en la dinámica de retroalimentación, por ejemplo, miedo a perder fondos, brechas digitales, comunicación exclusiva con actoras de alto nivel y desconexión con las comunidades.
- Las comunidades beneficiarias deben ser las primeras en participar en los procesos de diseño del programa, pero rara vez se incluyen.

## **9. ¿Cuáles son las voces menos escuchadas?**

### **OSC**

- Todas las organizaciones informan que realizan procesos de retroalimentación con las beneficiarias, pero no es común incluirlas en los procesos de toma de decisiones. La información que reciben no siempre influye en los cambios en el diseño y en la implementación de los proyectos.
- Las comunidades beneficiarias en situación de vulnerabilidad, como las mujeres, las personas con discapacidad, las personas privadas de libertad se enfrentan a grandes desafíos para ser escuchadas genuinamente. Asimismo, las víctimas de violaciones graves de derechos humanos, como las familiares de víctimas de desapariciones forzadas, aún enfrentan barreras difíciles de superar para ser escuchadas en la entrega financiera y programática que tiene impacto directo en ellas.

### **Donantes y Financiadoras**

- A pesar de ciertas excepciones, existe una amplia percepción de que las beneficiarias directas de las donantes son las organizaciones, por lo tanto, la retroalimentación con las comunidades a las que se sirve en última instancia no es una práctica generalizada.
- Las organizaciones actúan como intermediarias para los procesos de retroalimentación, por lo que puede haber un sesgo en la información que reciben las donantes, dada la dinámica de poder, especialmente aquellas relacionadas con la asignación de dinero.
- Cuando se realizan visitas de campo, suelen ser coordinadas por las organizaciones, por lo que las fundaciones admiten que es difícil obtener información confiable de las comunidades, ya que debido a la preparación previa, las mismas organizaciones pueden haber preparado a las beneficiarias para que respondan positivamente.
- En algunos casos, no se escuchan todas las voces cuando tiene lugar el proceso de retroalimentación. Algunos donantes informan que la comunicación se sostiene a veces directamente con el personal de gestión de las organizaciones y no necesariamente con las personas que están operando los programas en el campo.
- Cuando la retroalimentación viene directamente de las comunidades, a menudo proviene de líderes comunitarios y las voces de mujeres o las niñas, por ejemplo, no son necesariamente escuchadas.

## 10. ¿Cómo se desarrollan las cuestiones de equidad y justicia en este contexto y cómo la escucha y la retroalimentación de alta calidad pueden promoverlas?

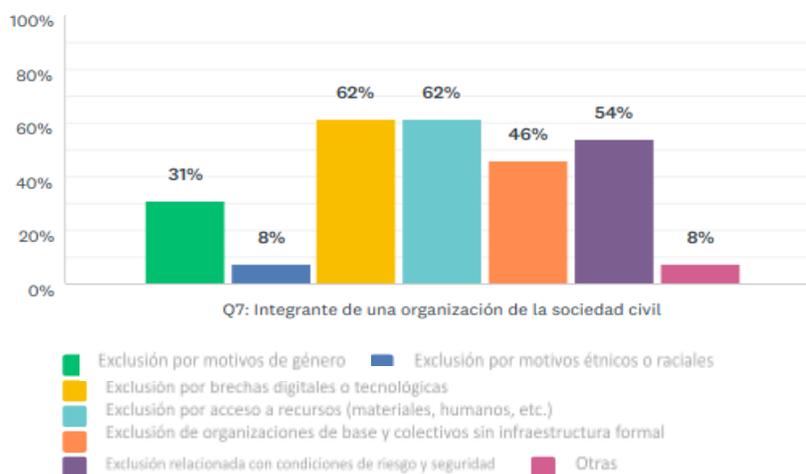
### OSC

- Se entiende que los mecanismos de retroalimentación sirven, no sólo para dirigir los esfuerzos de la organización y de las donantes, sino también para ampliar las voces de aquellas a los que menos se escucha.
- De acuerdo con las percepciones de las actoras de las OSC, existen barreras relevantes para la inclusión total de perspectivas, opiniones y voces de las comunidades a las que sirven sus proyectos. La brecha digital, el acceso al conocimiento, los recursos humanos y económicos y las exclusiones relacionadas con el riesgo y la seguridad, entre otros, son importantes para que exista una inclusión plena de la retroalimentación.

### Donantes y Financiadoras

- Un tema importante, pocas veces abordado, es el de los efectos negativos que los proyectos también pueden tener en las comunidades, por lo que la evaluación y la retroalimentación de las beneficiarias pueden ser útiles para prevenirlo.
- A través de las líneas temáticas conformadas por el estudio nacional, existe un debate relevante en México sobre quién tiene legitimidad para tener una voz privilegiada en el trabajo programático de retroalimentación, es decir, víctimas, activistas, abogados, movimientos sociales, u OSC institucionalizadas.
- Incluir en la retroalimentación a sectores históricamente excluidos, como adultas mayores, mujeres con discapacidad y niñas, puede desempeñar un papel significativo para convertirlas en agentes de cambio y que sus opiniones se tengan en cuenta en las estrategias.
- Empoderar a las comunidades donde operan los proyectos, especialmente en la toma de decisiones sobre programas de financiamiento, puede generar un cambio importante en la forma en que se realiza la filantropía.

**Gráfico 11.** Perspectivas de las OSC sobre las principales barreras para una plena inclusión de las comunidades y de las beneficiarias (encuesta en línea)



## 11. ¿Cuáles son los principales desafíos en México?

### OSC

- Crear un mecanismo que incorpore todas las voces puede ser complicado, ya que llegar a un consenso entre la estrategia de la organización y las diferentes percepciones sobre las necesidades de las comunidades puede ser un desafío, estas necesidades pueden no siempre ser atendidas.
- Algunas fundaciones son más rígidas en sus procesos internos y en su rendición de cuentas, con un enfoque más punitivo, lo que dificulta la realización de cambios a los proyectos.
- Para construir procesos de retroalimentación con las comunidades, se necesita una relación de confianza a largo plazo para que las actoras de las OSC sientan que pueden hablar sin represalias, esto requiere una inversión considerable de tiempo.
- No es fácil reunir a las beneficiarias para recibir retroalimentación, toma tiempo, y las organizaciones sin fines de lucro generalmente están sobrecargadas de trabajo .
- Los ejercicios de retroalimentación no deberían representar una carga adicional para el trabajo administrativo de las organizaciones. Considerando el contexto de las organizaciones comunitarias, que no cuentan con suficiente personal, agregar estos procesos sin el compromiso de los financiadoras de apoyarlas con recursos técnicos y financieros podría llevar a sobrecargar el trabajo del personal.
- La retroalimentación de las comunidades no siempre es clara ni se puede utilizar de manera eficiente.
- Uno de los principales desafíos percibidos por el personal de las organizaciones sigue siendo la posibilidad de que las donantes flexibilicen su financiamiento, o de que las fundaciones realicen cambios significativos a sus programas a partir de la incorporación de la retroalimentación de las comunidades o beneficiarias.

## Donantes y Financiadoras

- Obtener información de retroalimentación primaria por parte de las comunidades y de las beneficiarias finales del trabajo programático es un desafío importante, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID 19. Es importante destacar que, en la mayoría de los casos, las donantes no están profundamente involucrados en los procesos de retroalimentación entre las OSC y las comunidades.
- Se reconoció que, con frecuencia, la retroalimentación recibida por las donantes de las OSC carece de responsabilidad total, respuesta ágil o procesos posteriores de devolución o adaptación con respecto al nivel de implementación del trabajo de campo.
- Tomar en cuenta los riesgos es importante para la retroalimentación, especialmente en el entorno de inseguridad en México; por ejemplo, para las personas defensoras de derechos humanos (PDDH), las periodistas y las víctimas de violaciones de derechos humanos que participan en el trabajo programático.
- La actual coyuntura política de animosidad entre el gobierno federal mexicano y las OSC, especialmente en la agenda de Derechos Humanos, destaca la necesidad de un análisis de contexto político para medir la viabilidad de la implementación de estrategias de retroalimentación.
- En el caso de fundaciones internacionales que no tienen oficinas en México, recibir retroalimentación directa de las comunidades es complicado y significaría tener más personal y mayores costos de operación.
- No todas las fundaciones cuentan con personal dedicado a los procesos de retroalimentación, muchas fundaciones operan en México a través de una consultoría externa en el país o una oficial de proyectos que administra diversas carteras.
- En general, la retroalimentación no se concibe como una prioridad con respecto a la ejecución de programas, por lo que los fondos no se redirigen para establecer un área de retroalimentación especializada, o emprender un proceso de retroalimentación con consultoras externas.
- Existe una falta de conocimiento de las metodologías formales de retroalimentación, a menudo las dinámicas de retroalimentación tienen lugar en entornos informales.
- Establecer una práctica de retroalimentación para todas las personas que participan en la parte operativa y directiva de las fundaciones. Es difícil operar una metodología de esta naturaleza, si no colaboran todas las personas, o si existen conflictos de interés y no existe una comprensión básica de la importancia y de la necesidad de estos ejercicios.
- El no actuar de acuerdo con lo escuchado ocasiona que las participantes en el proceso de retroalimentación puedan sentirse “utilizadas” y que su opinión no cuenta.
- La dificultad de proporcionar retroalimentación sobre los diferentes temas y contextos en los que operan las organizaciones beneficiarias. No siempre es posible responder de una manera que satisfaga a todas las organizaciones.
- La burocracia en los procesos que tienen las fundaciones, donde muchas veces tienen que contar con la aprobación de los consejos de administración o de las oficinas globales, puede impactar en cómo se lleva a cabo la retroalimentación en el país, pero, sobre todo, imponer limitaciones en la respuesta que se le da a la retroalimentación recibida para cerrar el ciclo.

- Las donantes perciben que la exclusión debida a la brecha digital o tecnológica sigue siendo una barrera importante que puede representar desafíos para la inclusión de perspectivas y opiniones de las comunidades y de las beneficiarias.
- La diversidad de las organizaciones sin fines de lucro y la necesidad de retroalimentación diferente entre ecosistemas, incluso entre las OSC que abordan problemas similares.

## 12. ¿Cuáles son las principales oportunidades en México?

### OSC

- Las organizaciones enfatizaron la importancia de implementar ejercicios de retroalimentación, y expresaron que estarían dispuestas a participar en procesos posteriores de esta naturaleza.
- Las organizaciones declararon que tienen una buena relación con las donantes, especialmente aquellas que son internacionales. Consideran que hay apertura en los canales de comunicación y confianza para hablar de los desafíos y complicaciones que surgen en la implementación de los proyectos, y coinciden en que las donantes pueden mostrar flexibilidad al momento de realizar cambios en actividades y presupuestos.
- En los últimos años ha habido mejoras en los procesos de los financiadoras. Por ejemplo, el uso de plataformas digitales para el intercambio de información; y donaciones más flexibles y a largo plazo.
- De acuerdo con las encuestadas del sector de las OSC, al contar con la retroalimentación de las comunidades y poblaciones beneficiarias, existen perspectivas de áreas con potencial positivo de mejora como: 1) efectividad en el proyecto y en la implementación de los programas; 2) contar con mecanismos interactivos desde el diseño hasta la implementación; y 3) procesos de toma de decisiones.

**Gráfico 12.** Perspectivas de las OSC sobre áreas con resultados potenciales positivos para incluir la retroalimentación de las comunidades y de las beneficiarias (encuesta en línea)



## Donantes y Financiadoras

- El financiamiento flexible podría brindar mejores oportunidades para responder a las necesidades percibidas por las comunidades.
- Existen grandes brechas para MEL en las OSC mexicanas, sin embargo, existe potencial para invertir en la construcción de capacidades con las OSC para fomentar el impacto y la implementación programática efectiva. Invertir en la construcción de capacidades de MEL podría ampliar las metodologías de retroalimentación.
- Los procesos de retroalimentación podrían ayudar a romper las prácticas punitivas de rendición de cuentas que solicitan las donantes. En lugar de ser un mecanismo de control, se convierte en un espacio de aprendizaje colectivo donde todas las partes tienen voz y pueden construir una estrategia, que realmente responda a las necesidades de las comunidades.
- Un amplio subconjunto de donantes respondió que estaba interesado en aprender más sobre la metodología, disponer de herramientas y capacitación al respecto, e incluso participar en un proyecto de esta naturaleza.
- La adaptación de las estrategias de retroalimentación de acuerdo con cada contexto y con cada grupo de beneficiarias, considerando la lengua materna y la educación de las personas. Cuanto más simples, inclusivas y comprensibles sean, más fácil será obtener retroalimentación de alta calidad.
- La metodología de retroalimentación de alta calidad fue diseñada para el contexto de EE. UU., por lo que ponerla a prueba en el contexto mexicano para adaptarla podría ser un ejercicio interesante.
- Se percibió que tener personal local en fundaciones internacionales podría crear mejores condiciones para la conexión y la confianza y, a su vez, más oportunidades para implementar estrategias de retroalimentación.
- Asimismo, las especialistas y las consultoras que trabajan en iniciativas multisectoriales de donantes, gobierno, organizaciones y comunidades expresaron interés en participar en iniciativas de retroalimentación.

## La Retroalimentación en Práctica. Perspectivas de Comunidades Beneficiarias

El equipo consultor se dio a la tarea de contactar a diversas personas beneficiarias, usuarias o participantes de los proyectos de OSC, relacionados con las áreas temáticas de este estudio. A través de tres grupos focales con comunidades beneficiarias (familias de personas privadas de libertad, familiares de personas desaparecidas y mujeres con discapacidad), fue posible recuperar distintas voces que describen su experiencia e interacción con diversas iniciativas programáticas.<sup>9</sup>

De las prácticas y estrategias sistematizadas, a continuación destacamos algunas reflexiones y testimonios que, desde una voz colectiva, comparten aquellos impactos positivos o buenas prácticas relacionadas con la retroalimentación. En un segundo nivel, también dedicamos atención a experiencias y testimonios que arrojan luz sobre las brechas percibidas por las comunidades beneficiarias en las que las prácticas actuales exponen desafíos relacionados con la retroalimentación.

---

<sup>9</sup> Los mensajes, análisis y propuestas presentados provenientes de las comunidades participantes de beneficiarias responden a situaciones específicas que deben servir para la reflexión y la mejora de prácticas entre donantes, organizaciones y comunidades. No obstante, estas experiencias y testimonios no deben tomarse como representativos de las dinámicas e interacciones prevalentes entre donantes y organizaciones en México. En este caso, esta sección no tiene la intención de elaborar conclusiones amplias válidas para los complejos ecosistemas incluidos en este análisis. Los puntos clave que sintetizan los testimonios de las CB se presentan deliberadamente a través de una metodología narrativa colectiva en primera persona (Angarita C. et al 2016; Kloppe-Santamaria & Abello Colak, 2019).

## Buenas prácticas: ¿Qué ha funcionado en términos de la retroalimentación desde la perspectiva de las comunidades beneficiarias?

Identificamos prácticas valiosas de distintas organizaciones que han incorporado la retroalimentación como una parte fundamental en el diseño y operación de sus proyectos. Los efectos positivos más inmediatos de estos esfuerzos se pueden ver reflejados en nuestra voluntad de participar, los cambios positivos en la forma en que nos percibimos y percibimos nuestras capacidades, mayor organización y sobre todo, una mayor confianza y reconocimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

1) Cuando las organizaciones **reconocen la importancia de nuestros saberes y conocimientos, sobre nuestros propios contextos y necesidades** para la coproducción de propuestas de intervención:

*“Nadie sabe lo que estamos necesitando, se los tenemos que decir en palabras tan llanas y sencillas para que lo puedan entender. Desde mi perspectiva de familiar yo te digo mi necesidad y tú dime que puedes hacer con ellos. Ellos también hacen lo mismo y nos proponen actividades específicas y vemos cómo está funcionando. Desde su experiencia en litigio estratégico y derechos humanos, nosotros de a pie les ayudamos a dar dimensión a la idea que tienen de las cárceles, pero con lo fino que podemos contar nosotros”*

*“se nos olvida que la retroalimentación es papel de las actoras, y no de la asociación. El proyecto no fluye sin esa retroalimentación y cuando la organización no te da los canales adecuados, nosotros debemos generarlos. Poder enunciar las áreas de oportunidad.”*

*“A las mujeres con discapacidad no nos toman mucho en cuenta, pero al menos ahorita trabajas en beneficio de las mujeres y ahí vas haciendo tus retroalimentaciones [...] te pones en el mapa para que te vean. [...] Pero por ejemplo, las mujeres con discapacidad no estamos muy en los mapas de los feminismos, pero vas visibilizando, y lo haces por las mujeres con discapacidad, por sus familias, hasta hombres salen beneficiados. “Con el tiempo, también nos hemos especializado, nos hemos hecho expertos en nuestros temas. Esa es la parte buena”*

2) Nuestra **participación formal como parte del equipo de las A.C. o integrante en proyectos concretos de la organización, pero con capacidad de decisión**. Superar las ideas que normalmente nos ubican en un rol pasivo u operativo, para fortalecer nuestro papel como agentes de diálogo con las comunidades y promotoras de espacios que puedan generar oportunidades de potenciar nuestra agencia, desarrollar nuestra creatividad y explorar las distintas necesidades, que no siempre son consideradas en las propuestas de los proyectos.

Destacamos los casos en que alguna persona de nuestra comunidad integra el consejo de alguna Asociación o tiene la oportunidad de construir y liderar espacios concretos dentro de las organizaciones para tener un canal de comunicación, vinculación y organización permanente con el resto.

*“Nos ha puesto en un lugar no solo de observadores, sino a la par.”*

*“Es papel de nosotros hacerles saber lo que vimos, bueno y malo. Y hay canales que aunque no sean formales también pueden ser efectivos. Y tal vez no hacer una crítica dura, pero levantar la voz obligar a esta retroalimentación, sobre todo cuando es una simulación. Pero si no se los hacemos saber, tal vez ni cuenta se dan. Por eso, siempre tenemos que buscar esa retro, porque cuando participes de algo, tu chamba es hacerles saber tu opinión. Los tienes que acostumbrar a recibir las críticas constructivas y las recomendaciones.”*

*“Donde he visto resultados es donde se involucran asuntos judiciales, donde hay leyes. Porque llevan un proceso. [...] Involucramos a personas que pudieran tomar decisiones, vas trabajando estratégicamente tocando todos los frentes posibles, con OSC, familias, medios de comunicación, con diputados, senadores, org. internacionales, vas haciendo poquitas chambas. Fuimos haciéndonos de varios actoras, haciendo mesas de trabajo, incluyendo voces de personas que contribuyen a estas negociaciones. Vas provocando estas interacciones y retroalimentaciones. Al ir involucrando a varias personas y les das su nivel de protagonismo, las cosas funcionan.”*

**3) Hacernos partícipes del diseño y elaboración de las distintas herramientas, productos y materiales** tanto técnicos (guías, manuales) como informativos o formativos (informes, testimoniales) que recuperen nuestras voces, saberes y propuestas, sobre todo cuando los mensajes están dirigidos a las mismas comunidades. Asimismo, **cuando nos involucran en la planeación de las actividades para hacer los ajustes necesarios que favorecen la accesibilidad a todas las personas.**

*“He dado mis testimonios de mis vivencias y ha servido para que se realicen guías, hemos participado en eventos donde hemos conocido a más familiares, nos hemos dado cuenta de que estar unidos nos fortalece”*

*“nos dan a conocer los proyectos que tienen o preguntarnos qué es lo que nos hace falta como familiares y conforme a lo que nosotros sentimos hacen un proyecto para apoyarnos con eso.”*

*“Nosotros como personas con discapacidad nos apoyamos. Probablemente en lugar de hacer todas las adecuaciones que son tan costosas, podrían ir acompañados de alguien que les apoye. Atrévete a conocer a las personas, haz un cuestionario antes, que necesidades tienes. Si estás contemplando un intérprete de señas y solo ira una persona sorda, pues tal vez podemos hacer cambios específicos para eficientar el presupuesto. Orillar el presupuesto a adecuaciones más estratégicas.”*

**4) Reconocer la importancia de un lenguaje más accesible, apropiado y adecuado a las necesidades de las comunidades** en todos los procesos de las organizaciones. En muchos casos es más eficiente y efectivo incorporarnos en el diseño e implementación de los mecanismos y estrategias de comunicación.

*“Revisamos documentos para que el lenguaje sea más sencillo sin palabras abogadiles [sic] que luego son muy complicadas para entender [lenguaje jurídico]”*

*“Hace unos meses tomé un curso de liderazgo con una asociación latinoamericana. Se esforzaron un montón para que los contenidos y las sesiones fueran lo más accesibles posibles de todas las discapacidades. Aunque había muchas cosas a corregir, me gustó mucho el esfuerzo.”*

*“Ha sido tomada en cuenta mi opinión y mis sugerencias de tal manera que me hacen partícipes cuando se va a elaborar un folleto, me preguntan si es comprensible, si el lenguaje es adecuado, si es necesario cambiar una pregunta por otra. Han tomado en cuenta nuestras vivencias y lo han incluido en nuestros folletos. Me han invitado a participar en congresos donde doy mi testimonio y mis puntos de vista. Ahí veo que se ha tomado en consideración lo que siento y lo que pienso”*

**5) Crear espacios de acompañamiento y organización local que favorezcan el intercambio entre pares y fomenten puntos focales colaborativos para una retroalimentación permanente.** En estos casos, es importante que las organizaciones trasladen su protagonismo a las comunidades y reconozcan que es necesario privilegiar la voz de quienes regularmente no la tienen.

*“Lo hacemos desde diferentes medios, nos aconsejamos y damos recomendaciones, para saber lo que podemos hacer. Tanto en lo jurídico como en lo emocional los familiares nos apoyamos mucho porque sabemos lo que estamos sintiendo. Haciendo un espacio seguro donde lo que se habla ahí se queda, para fortalecernos en situaciones que nos desgastan a niveles espantosos.”*

*“Yo he sentido una seguridad mayor que antes no tenía. Sé que ya no estoy sola, tengo el respaldo de personas con conocimientos al lado mío, porque me han apoyado.”*

*“Una característica de nuestra red es que nos queremos. Pero como en una familia, tenemos conflictos pero nunca al grado de rompernos. Hay un sentimiento profundo. Reconocemos nuestras diferencias, las respetamos, a veces nos enfrentamos.”*

**6) Dedicar muchos esfuerzos en desarrollar capacidades con las distintas comunidades** en que desarrollan los proyectos. Los proyectos terminan, pero los procesos continúan y nosotros somos quienes continuaremos la labor en nuestros propios contextos.

*“Me gusta estar en este tipo de asociaciones porque nos han guiado con diversas actividades, asesorías, acompañamiento, concursos de diferentes temáticas, de autoestima como familiares, para que tengamos la capacidad, aunque me duele mucho el encierro de mi hijo, cada que es visita yo voy bien parada y fuerte porque su mamá está aquí y no está solo, es algo que no se asimila del todo, pero la participación en [Nombre de organización de DDHH] me ha servido mucho para aprender a abrirme en ciertos caminos para guiar a mi hijo sobre cierta perspectiva de lo que vive ahí. A mí [la pertenencia a organización de DDHH] me ha devuelto parte de lo que yo ya veía perdido.”*

*“Nos dieron un curso de acompañamiento psicosocial a víctimas de desaparición, tuvimos reuniones presenciales donde hicimos dinámicas de integración e intercambio. Todos salimos de ahí queriéndonos más. En esas horas algo sucedió y rebasó las barreras de resistencia y se dio de manera muy íntima.”*

*“Pedí asesorías porque siempre tenemos dudas, talleres para conocer desde lo más mínimo hasta lo más desarrollado, para irnos sin ninguna duda (traslados, derechos, justicia restaurativa, acompañamiento emocional) que ayudan a resignificar lo que pasamos como familiares. También hemos tenido talleres de derechos humanos a nivel de cualquier hijo de vecina y es súper rico entender eso que luego suena tan lejano.”*

7) **Saber que la retroalimentación no sólo sirve para evaluar los proyectos.** Cuando es recíproca y constructiva, también nos ayuda a crecer y mejorar en nuestras actividades.

*“Para mí la retroalimentación ha sido importante porque he aprendido a conocer más la ley, que existe una ley de ejecución, que la debo de usar y la he usado para defender los derechos de mi hijo, como el derecho a la salud, que anteriormente ignoraba que eso existía. Ahora no digo por favor, lo exijo mediante una ley.”*

*“A mí lo que me funciona, cuando se me ocurren cosas y las digo. Decir lo que pienso, dar mis comentarios, sensibilizar a las personas en el proceso. [...] he obligado a estos cambios, a estas retroalimentaciones por lo menos para que lo hagan mejor a la siguiente.”*

*“A partir de apoyos de orgs internacionales que se bajan a través de ONGs, para ayudar a familiares de víctimas en búsqueda localización de familiares, esto ha traído un proceso de fortalecimiento. La capacitación ha permitido que las víctimas trasciendan.”*

## **Brechas en la práctica: ¿Qué no ha funcionado en términos de la retroalimentación desde la perspectiva de las comunidades beneficiarias?**

Es necesario compartir también aquellas prácticas y situaciones que nos preocupan y que han lastimado nuestra confianza. Distintos momentos en que hemos sentido que nuestras voces no son escuchadas y en que algunas dinámicas entre donantes, organizaciones y comunidades reproducen aquellas violencias que intentamos combatir. Sabemos que estos comentarios no aplican a todas las organizaciones, sin embargo, como parte de nuestra retroalimentación al ecosistema, creemos que es importante enunciarlas, reconocerlas y tomar acciones que nos permitan reconducir el camino en aquellos espacios en los que se resiente la ausencia de nuestras voces.

### **Qué es lo que no está funcionando**

- **Cuando las agendas de distintas organizaciones son construidas sin las voces de las comunidades y pretenden alinearnos a sus procesos o imponernos propuestas predefinidas.** En muchos casos hemos percibido que si nuestras opiniones no coinciden con los intereses, planes o programas de la organización, nos excluyen, eliminan nuestra opinión o nos ignoran.

*“Las organizaciones que reciben recursos ya tienen su agenda, del pasado presente y futuro. Nosotros que somos su materia prima nos amolda a su agenda, ya saben que quieren que respondamos”*

*“Las agendas no se construyen a partir de las necesidades de las víctimas, son preconcebidas y nos quieren encajar para sus estrategias de supervivencia [...]”*

*“Nos hacen participar de lo que ellos tienen previsto construir y no de lo que nosotros necesitamos.”*

*“Hay talleres, encuestas, o sesiones en que te preguntan tus opiniones, te hacen pegar papelitos con tus frases, te hacen preguntas, para leer la cartulina a la plenaria. Pero estos resultados y opiniones no forman parte sustantiva de los acuerdos finales [...], algunas cosas sí, pero estas siempre son seleccionadas por las mismas ACs de acuerdo con sus intereses”*

*“Si tu como familiar u organización opinas distinto a como ellos quieren, ya ni te vuelven a invitar.”*

• **Cuando nos sentimos utilizadas.** En muchas ocasiones nos tratan como adorno o justificación de sus proyectos, simulan espacios, indicadores o acciones que carecen de nuestra participación sustantiva o la inclusión de nuestras opiniones. En otros casos somos nosotros quienes realizan una gran parte del trabajo sin el debido reconocimiento.

*“Si quieren un informe nos agarran en un grupo focal, nos sentíamos como animales en observancia, no me utilices para reunir grupos de personas para llenar datos o informes, [...] (a veces) me siento utilizada, me da pena decirles a mis amigas de participar”*

*“Una organización que no trabajaba temas de discapacidad, propuso un proyecto y lo financiaron. Pero me frustra mucho porque para el evento, me invitaron 2 semanas antes a mí y a compañeros con discapacidad visual. Me sentí utilizada por que tenía como 8 patrocinadores y un fondo, porque ese dinero, en nombre de la discapacidad se pudo aprovechar mucho mejor, porque improvisaron un montón.*

*“Los que estamos en medio, no somos un informe somos vidas [...]”*

*“Ellos se retroalimentan de lo que nosotros expresamos en las plenarios y luego se cuelgan las medallas diciendo nosotros impulsamos, nosotros creamos - [...], y no vemos que sea una realidad, [...] Cuando lees las notas, dicen que tal AC realizó eso y no dan crédito a tus propuestas, son justificantes para que vean que se utilizó el recurso para ello. Yo siento que somos utilizados.”*

*“Hay otras (organizaciones) [...] que te hacen un cuestionario final pero parece que ni lo leen”*

*“Sigo procesando la emoción, no estaba segura si quería retroalimentar. Como yo tengo tantas ganas de que las cosas también y me gusta ayudar, siempre estoy dispuesta, pero llegó un punto en que dije ¡Carajo! Ya está bueno. Porque a veces me utilizan para la simulación”*

• **Cuando se utilizan discrecionalmente los recursos, beneficios y fondos de los proyectos para privilegiar la participación de ciertos grupos, familias o comunidades afines a ciertas organizaciones, generando relaciones clientelares e incentivos perversos para silenciar las opiniones críticas.** Esto no sólo ha disminuido nuestra confianza y voluntad de participar en proyectos, sino que ha contaminado las dinámicas entre grupos de familias, beneficiarias y colectivos.

*“[...] Mi perspectiva es que hay situación de privilegio. Preferencias hacia colectivos o personas a quienes se les dota con recursos, traslados, entrega de premios, gente consentida, que tienen una forma más sumisa de trabajar que no son tan críticos no piden cuentas.”*

*“Las relaciones clientelares que construyen las organizaciones. La discrecionalidad con la que destinan los recursos de participación, representación, las organizaciones usan esto como una suerte de Zanahoria para las familias y colectivos.”*

*“Hay compañeros que querían un vehículo para su uso personal. Ese tipo de cosas desvirtúan el proyecto y nos empiezan a tomar como oportunistas, ahí se hacen las rupturas”.*

- **Cuando no hay una devolución adecuada sobre el impacto de nuestra participación.** Difícilmente recibimos explicaciones de cómo se aterrizan nuestras aportaciones. No contamos con mecanismos para socializar los efectos, cambios o sugerencias a las bases de participantes y beneficiarias, generándonos dudas sobre el valor de los ejercicios de retroalimentación.

*“[...] nunca me han dicho oye de lo que tu aportaste, avanzamos en este asunto y en este poquito está reflejado. Nunca nos dieron un informe de nada, usaron nuestra información.”*

*“La mayor parte de los informes que generan deberían ser conocidos para todas las ONGs, colectivos y familias que participan. La información que generan ONGs de investigaciones sobre víctimas rara vez se conocen por las víctimas, no hay procesos de difusión a las víctimas, no se explican los procesos, la metodología en qué ayuda a la causa... se pierde la riqueza de participación de la retroalimentación... dónde pudiera encontrarse áreas de oportunidad en este rompecabezas que es importante entender.”*

- **Cuando las responsables de las AC no están capacitadas adecuadamente.** Reconocemos los esfuerzos de las diferentes personas que participan en proyectos de sociedad civil, sin embargo, en muchas ocasiones percibimos que los perfiles necesitan más herramientas, sensibilidad o astucia para facilitar la comunicación e intercambio con nosotros.

*“Tratan de coordinarnos gente capacitada, desgraciadamente luego duran poco no sé cuánto les pagan, están en sus derecho, estudiaron es sano y normal a mejorar a su familia pero hay veces que no hay gente de mucha calidad...sí seleccionan bien la mayoría pero a veces toman partido no son neutrales con los colectivos.”*

*“Ellos me cayeron súper bien, no son monstruos, pero estoy esperando que pase algo con las personas con discapacidad, pero nos toman con una visión extractivista, no usan para la foto, como el monito. Intenté ser muy amorosa y buena onda, la rescate (a la integrante de la org.) después de unas barbaridades, pero no sé si quería, no sé si me tocaba a mí, pero era como fomentar que te sigan utilizando, conscientemente o no y que el tema se siga haciendo a la ligera.”*

*“Desde el primer día sentí que estaba improvisando. Me invitaban casi que para decirles lo que tenían que hacer. Luego me pedían que no preparara nada y que hablara solo de mi vida, pero luego nos preguntaban sobre estrategias para diseñar talleres con enfoque de discapacidad, o sea que no solo era hablar de mi vida.”*

- **Cuando se prioriza la obtención y búsqueda de recursos por parte de las organizaciones, sobre las causas que defienden. Es un problema de ética.** Estamos conscientes que las organizaciones necesitan recursos para cubrir los gastos de sus distintas necesidades. Sin embargo,

cuando percibimos que las motivaciones son primordialmente de supervivencia, se generan oportunidades muy peligrosas para la simulación. Por otra parte, hay muchos obstáculos para que organizaciones de menor escala participen de los recursos, manteniéndose los fondos generalmente entre un grupo pequeño de organizaciones.

*“Las organizaciones de manera generalmente piensan ¿qué necesito yo decir para seguir existiendo? Si digo que todo está bien ya no voy a existir. No lo dicen para justificar con su donataria que les den dinero.”*

*“[...] la verdad no todas las organizaciones pueden participar para estos donativos. Las listas son enormes, los requisitos son espantosos, por lo mismo siempre caen en las mismas manos, porque las personas que han obtenido un recurso, ya se la saben, ya saben a quién hablarle, los números, parámetros deseados [...]”*

*“Qué bueno que obtengan recursos, pero que no se agandallen, que sean honestos.”*

*“[...] la organización seguro pidió una retroalimentación, pero forma parte como intermediario, pero si necesito el recurso, maquillo la retroalimentación, para que la persona que me financie haga parecer que trabajó con nosotros, diga lo que los financiadoras escuchen lo que quieran escuchar.”*

• **Cuando no existen canales de comunicación directos con las financiadoras.** La mayoría de nosotras no hemos tenido contacto directo con alguna donataria. En espacios y ecosistemas donde los procesos de construcción de confianza aún requieren mayor trabajo, identificamos la necesidad de fortalecer los canales formales de comunicación para favorecer la transparencia y compartir directamente nuestras necesidades.

*“Hay muchos canales, pero no hay un canal formal real, cuyo objetivo sea escuchar. Debería haber un canal formal con las AC y con las donatarias, para acercar los objetivos y la transparencia. Porque ya no se buscaría palomear los proyectos e ir con lo que sigue, sino ir con los productos.”*

*“Algunas organizaciones se pasan de listas, porque no tienen respeto por las personas que participaron, y no debió de pasar, y si sugiero que se abrieran canales directos con las donatarias. Que se hiciera un test con las personas beneficiarias para que le pudieras decir a quienes donaron lo que sentiste. Porque en nuestro país nos guiamos por principios, pero hay intereses.”*

*“El donatario debería tener una retroalimentación directamente con las beneficiarias, para tener una retroalimentación más transparente, porque luego la retro son fotos que a veces no dicen lo que pasó. Otra es que a veces mencionas el impacto en personas, el número de beneficiarias, pero que se vea el impacto en una persona con discapacidad no solo estás impactando a una persona, sino a su familia.”*

*“Que hubiera una pequeña evaluación para quien proponga proyectos, les verificarán que tienen los insumos tanto en conocimientos y relación con el tema. Es delicado porque si lo digo antes, tal vez no quisieran financiar porque dirían que somos muy complicados, pero es necesario que se informen que se diversifiquen (que no apoyen a la primera organización que se les cruce en el tema) porque se quemaron cartuchos sin utilizarlos y es bien triste.”*

*“Suena gacho, pero es la verdad. Pero como las donatarias solo revisan documentos, a veces hacen una visita, algunas fotos, ya todos contentos. Es un negocio redondo) las orgs fondeadoras tienen que fortalecer la red de cuentas transparencia ejercicio de recursos”*

## Reflexiones finales

- **A pesar de no implementarse de forma amplia, la retroalimentación de alta calidad se considera necesaria, viable y relevante.** Las metodologías de retroalimentación de alta calidad en general no son ampliamente conocidas ni implementadas en México. Además, uno de los hallazgos interesantes fue que las oficiales de programas de las fundaciones dentro de la iniciativa global no están al tanto de la iniciativa L4G, y que las metodologías de retroalimentación sistemática no se aplican de manera generalizada. Sin embargo, existe una predisposición positiva a aceptar metodologías y explorar procesos de retroalimentación entre sectores. Las metodologías participativas e inclusivas para el diagnóstico, el diseño de proyectos, las actividades y la rendición de cuentas de los proyectos podrían encontrar suelo fértil en México. Las vastas percepciones sobre la viabilidad y la relevancia de los sistemas de retroalimentación desde el punto de vista de las personas participantes podrían reflejar oportunidades para la aceptación de una mayor implementación de estas metodologías con organizaciones y donantes en México.
- **Aprovechar los mecanismos de MEL para la retroalimentación.** Los mecanismos de MEL ya implementados junto con los mecanismos de retroalimentación informales complementarios, podrían tomarse como base para implementar más metodologías de retroalimentación de alta calidad en México. El enfoque de las donantes actuales respecto al monitoreo y seguimiento y al logro de los objetivos relacionados con la eficiencia de los recursos, está alineado con el desarrollo potencial de la retroalimentación de alta calidad. La asignación de recursos entre las iniciativas programáticas de MEL y la participación de los puntos focales de las donantes en las iniciativas locales con las OSC y las CB podrían aumentar las posibilidades de integrar metodologías de retroalimentación en México.
- **Fomentar los procesos de construcción de confianza y equilibrio de poder como elemento de unión para la colaboración en la retroalimentación.** - Los procesos participativos y la escucha de beneficiarias y de comunidades en espacios de “seguridad y confianza”, junto con la asignación suficiente de recursos por parte de las donantes, podrían tener una recepción positiva en el ecosistema mexicano. La colaboración horizontal sin represalias en términos de pérdida de fondos para las organizaciones proporciona mejores condiciones para la aceptación de la implementación de retroalimentación de alta calidad. En esta retroalimentación simbólica, las metodologías podrían tener mejores posibilidades de germinar a largo plazo en esquemas de financiamiento flexibles, no restringidos por proyectos, entre donantes y las OSC.
- **La implementación de la retroalimentación de alta calidad requiere estrategias innovadoras o “fuera de la caja” para abordar las amenazas multidimensionales y las**

**inseguridades humanas, como la pandemia de Covid-19.** La implementación de la retroalimentación sigue siendo un reto en un contexto difícil para las organizaciones sin fines de lucro en México. La pandemia del Covid-19 exacerbó las cargas de trabajo para la ejecución de programas y la competencia para obtener los recursos financieros que requieren las organizaciones. El trabajo virtual y las dificultades para llevar a cabo la interacción del trabajo de campo con las comunidades atendidas que privilegian la interacción cara a cara en un contexto cultural de familiaridad y de confianza, hacen imperativo pensar en las limitaciones de la pandemia para obtener una retroalimentación viable. La dinámica del trabajo remoto y el acceso a la tecnología no son las normas para las organizaciones de base y las CB locales. Es crucial prestar atención a las estrategias para adaptar metodologías imaginativas y dinámicas para llegar y ayudar a las CB en el campo, ya que a menudo las comunidades atendidas carecen de acceso básico a los servicios de salud.

- **El espacio cívico cada vez más limitado y la violencia estructural en contra de las comunidades subrayan la necesidad de incorporar el análisis de riesgo para que la retroalimentación tenga éxito.** Es importante reconocer que el contexto está cambiando rápidamente a medida que las barreras legales y fiscales para la operación de las OSC que está implementando el gobierno mexicano se vuelven más restrictivas. El espacio cívico se está reduciendo actualmente; las restricciones gubernamentales son más patentes para las organizaciones sin fines de lucro, mientras que funcionarios gubernamentales, incluso en los más altos niveles, ignoran o estigmatizan a las OSC y a las fuentes de financiamiento internacional, especialmente aquellas que trabajan en los temas críticos abordados en este estudio. Además, la violencia debe tenerse en cuenta especialmente con organizaciones y beneficiarias que trabajan en violaciones de derechos humanos, seguridad, impunidad o violencia contra las mujeres. Todos este ambiente de riesgo plantea desafíos que deben ser considerados para cualquier iniciativa de retroalimentación futura que considere la seguridad de las OSC y las CB.
- **La viabilidad de los procesos de retroalimentación radica, no sólo en la dimensión técnica de sus metodologías, sino en la capacidad de identificar y abordar las complejidades de los ecosistemas mexicanos.** A menudo, en México, las fronteras borrosas entre las beneficiarias, las víctimas, las administradoras de programas, las activistas y el personal de las OSC constituyen un rompecabezas complejo que debe armarse antes de comprender el papel que esas partes específicas pueden cumplir en el círculo de retroalimentación. Las organizaciones suelen caracterizar a las beneficiarias como usuarias, aliadas, colaboradoras, comunidades de personas acompañadas, etc. Estas denominaciones implican entendimientos divergentes de las relaciones. Algunas organizaciones cuestionan el concepto mismo de comunidades beneficiarias. Esto, a su vez, plantea preguntas fundamentales en México sobre el tema de la legitimidad de las organizaciones como “intermediarias”, la posición de poder de las donantes y la noción negativa de considerar a las comunidades beneficiarias como “clientela” en lugar de comunidades empoderadas que lideran el cambio en la sociedad mexicana actual.
- **La cooperación para la retroalimentación debe tratar con expectativas e intereses en competencia; la creación de consenso, la rendición de cuentas, la transparencia y la devolución ágil son claves para la transformación positiva de los conflictos.** Otro factor

que se debe considerar es que las expectativas pueden variar entre diferentes partes, especialmente dentro de grupos numerosos o heterogéneos. Las expectativas divergentes podrían representar una situación inalcanzable sobre lo que la retroalimentación puede “resolver” plausiblemente de acuerdo con diferentes valores e intereses. Por lo tanto, las posibilidades de implementación de retroalimentación deben evaluarse no sólo a la luz de los estándares de viabilidad técnica, sino también en términos de análisis crítico sobre las interacciones y conflictos entre comunidades, donantes y organizaciones. Para que la retroalimentación tenga éxito en México, una devolución responsable, transparente y ágil para cerrar el ciclo de retroalimentación con las comunidades es una condición *sine qua non* para la cooperación entre sectores.

- **Abordar las barreras de acceso de una manera directa e interseccional hará que la retroalimentación sea inclusiva y pertinente para las comunidades.** Las brechas y barreras respecto a la lengua materna, los grupos étnicos culturales, la tecnología, el género, la discapacidad y las divisiones urbano-rurales son un desafío cotidiano en la realidad del trabajo de campo mexicano. Esos retos deben abordarse con las contrapartes locales para diseñar y poner a prueba herramientas de retroalimentación sostenibles e inclusivas, adaptadas de manera conveniente a las diversas comunidades y contextos programáticos de operación en México. Las donantes y las organizaciones, en particular las que trabajan a nivel local, ya tienen un diagnóstico sobre las barreras de acceso generalizadas, pero no han resuelto con tácticas concretas de largo alcance el enigma de organizar estrategias de retroalimentación totalmente inclusivas y accesibles. Al tener un análisis interseccional de las barreras de acceso superpuestas y hacer visibles las necesidades especiales, las herramientas de retroalimentación pueden fomentar el reconocimiento y las soluciones para las comunidades que enfrentan una exclusión exacerbada. Dadas las oportunidades y desafíos en los ecosistemas mexicanos analizados, la inclusión de las comunidades atendidas es en el mejor de los casos una meta alcanzable, pero también sigue siendo un desafío importante.

## Referencias

- Ananthapadmanabhan, G. & Madhan S. 2017, "Bridging Philanthropy and Rights", *SUR*, Issue 26, Disponible en <https://sur.conectas.org/en/bridging-philanthropy-and-rights/>
- Angarita C., Jaramillo J., Cardona B., Angarita B., Sanchez H. & Human Security Observatory 2016, *Bitácora de viaje para construir agendas comunitarias de seguridad humana*, Medellín, INER.
- Aspen Planning and Evaluation Program 2019, *Meaningfully Connecting with Communities in Advocacy and Policy Work*.
- Capelazo M. 2012, "LINKAGES Guide to Measuring Ultimate Outcome Indicators: Gathering Evidence for Gender Equality Change in Access, Control and organizational Capacity", CARE Canada.
- Davis, K. 2008, "Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful", *Feminist Theory*, 9.
- Fraser N. 1996, "Social justice in the age of identity politics: Redistribution, recognition and participation", *The Tanner Lectures on Human Values*, Stanford University.
- Fund for Shared Insight & Threlfall Consulting 2017, *Perceptual Feedback: What's it all about?* Technical Note Prepared for Fund for Shared Insight, February 2017.
- Gomez, K. & Coombes T. 2019, *Be the narrative. How changing the narrative could revolutionize what it means to do human rights*, Just Labs & The Fund for Global Human Rights.
- Kloppe-Santamaria, G. & Abello Colak, A. 2019, *Seguridad humana y violencia crónica en México. Nuevas lecturas y propuestas desde abajo*, México, Porrúa.
- Listen4Good 2019, *Competences for High-Quality Client Feedback Loops*.
- McAdams, S.L 2021, "Finding meaning in organizational reflection", *Open Global Rights*, Disponible en <https://www.openglobalrights.org/finding-meaning-in-organizational-reflection/?lang=English>
- ORS Impact 2018, *Listen for Good 2016-2017 Cohort Findings*.
- Pearce, J. 2007, *Violence, Power and Participation: Building Citizenship in Contexts of Chronic Violence*, Brighton, Institute of Development Studies.
- Sandin L. & Baumunk S. 2018, *Mexican Civil Society Reclaiming Space Amidst Impunity*, Center for Strategic & International Studies, Disponible en <https://www.csis.org/analysis/mexican-civil-society>