

CAFOD – Hoja informativa sobre Rendición de cuentas: *Nivel 1 (Básico)*

Manejo de retroalimentación y quejas de la comunidad

Esta hoja informativa presenta una guía básica paso a paso para que las contrapartes de CAFOD manejen la retroalimentación y quejas de la comunidad como parte de proyectos de desarrollo o asistencia humanitaria. Para obtener información más detallada y ejemplos de estudios de caso de buenas prácticas y lecciones aprendidas, consúltese la Hoja informativa Nivel 2 (Avanzado).

1. Introducción

Permitir que la gente sea escuchada, incluyendo el manejo de quejas, es reconocido como un componente clave de la rendición de cuentas a las comunidades que apoyamos en contextos humanitarios y de desarrollo. Este documento proporciona orientaciones prácticas para ayudar a las organizaciones en la implementación de mecanismos básicos para manejar quejas. Aunque debe alentarse la expresión de retroalimentación tanto positiva como negativa, este documento se centra principalmente en cuestiones o 'quejas' que requieren una respuesta y, por lo tanto, son una prioridad para la acción.

Beneficios

Los beneficios de los mecanismos de manejo de retroalimentación y quejas son:

- *Reconocimiento de la dignidad y derechos de los beneficiarios del proyecto*, incluido el derecho de las personas a expresar sus opiniones y preocupaciones.
- *Hacer que las organizaciones rindan cuenta* de las promesas y compromisos asumidos ante las comunidades que apoyan y otras partes interesadas.
- *Mejor impacto y eficacia de los programas*, por ejemplo, mediante la identificación y gestión temprana de problemas y riesgos; protección del personal proporcionándole una manera de investigar y responder a inquietudes; aprendizaje y mejora continuos; y mejoramiento de la posición pública al ser vistos como una 'organización que escucha'.

Enfoque gradual

En contextos en que hay fondos limitados o durante las primeras etapas de una respuesta humanitaria, es conveniente adoptar un enfoque gradual para el manejo de quejas. Puede introducirse un mecanismo básico en primera instancia que luego puede fortalecerse y expandirse para incorporar buenas prácticas y enfoques (véase *Manejo de retroalimentación y quejas de la comunidad, Nivel 2 (Avanzado)*, actualmente en desarrollo).

Mecanismo básico de manejo de quejas

A continuación se presenta una guía para diseñar e implementar un mecanismo básico de manejo de quejas con las comunidades. Los 'requisitos mínimos' para un mecanismo básico de manejo de quejas son los siguientes:

- Las comunidades son informadas de su derecho a registrar quejas.
- Se ofrece a las comunidades al menos una forma de presentar quejas, aunque puede ser informal en vez de formal, por ejemplo, mediante personal de programas durante las visitas a la comunidad o mediante un número de teléfono publicado.
- Se lleva un registro centralizado de todas las quejas presentadas, incluyendo las acciones adoptadas y los resultados de cada queja. Esto incluye la creación de un registro escrito de quejas verbales.

2. Planificación de mecanismos de manejo de quejas

A continuación se presenta una estructura para diseñar e implementar un mecanismo básico de manejo de quejas.

a) Comprensión del contexto

Los mecanismos de quejas deben desarrollarse en relación con el contexto local, incluida la consideración de:

- ✓ *Sistemas y estructuras existentes para retroalimentación y quejas de la comunidad*, por ejemplo, ¿en general, las quejas de la comunidad son manejadas por un líder de la comunidad o un comité comunal? ¿Los sistemas y estructuras existentes son accesibles a los miembros vulnerables de la comunidad?
- ✓ *Formas en que los miembros de la comunidad expresan insatisfacción*. Las quejas son percibidas de forma diferente en diferentes culturas. Es importante que los mecanismos de queja sean diseñados con sensibilidad a las percepciones de la comunidad, por ejemplo, puede ser conveniente hacer hincapié en la 'retroalimentación' (positiva y negativa) o 'comentarios y sugerencias' en lugar de 'quejas' en contextos donde quejarse no se considera culturalmente apropiado.
- ✓ *Posibles riesgos de seguridad* para el personal del proyecto y los beneficiarios. En el caso de miembros de la comunidad, el temor de represalias puede oscilar entre la preocupación de que el individuo o su comunidad sean excluidos de recibir ayuda o apoyo y el temor de ser perseguidos personalmente por quejarse.

b) Usuarios meta

¿Quién se espera que utilice el mecanismo? Identificar las partes interesadas que podrán presentar quejas, por ejemplo, líderes de la comunidad, miembros de la comunidad, beneficiarios, gobiernos locales, trabajadores de salud, etc.

c) Tipos de quejas

El equipo del proyecto debe identificar los posibles tipos de retroalimentación y quejas que probablemente recibirán, y examinar si hay alguna diferencia en la manera en que se trataría estos diferentes tipos de quejas.

Por ejemplo, CAFOD identifica las siguientes categorías de quejas:

Quejas 'válidas' – definidas como "una expresión de insatisfacción directamente asociada a los compromisos y promesas contraídos y, por lo tanto, bajo el control de la organización". Las quejas válidas son:

- ✓ *Quejas 'no sensibles'*, por ejemplo, quejas relativas a las actividades o financiamiento del proyecto.
- ✓ *Quejas 'sensibles'*, por ejemplo, abuso y explotación, incluido abuso y explotación sexual, conducta indebida del personal, malversación de fondos y fraude.

Quejas 'no válidas' – generalmente se refieren a cuestiones fuera del control de la organización. La buena comunicación con la comunidad ayudará a reducir las quejas no válidas, evitando que se generen falsas expectativas.

También cabe esperar que puedan recibirse algunas quejas 'no válidas' de vez en cuando, especialmente en contextos en que hay canales limitados para las expresiones de descontento.

El Estudio de Caso 1 presenta ejemplos de quejas recibidas en un programa financiado por CAFOD en Uganda. Las quejas se relacionan por lo general con actividades programáticas, pero también incluyen una queja 'no válida' relativa a conflictos de tierra locales.

Estudio de caso 1: Apoyo a comunidades afectadas por hambruna en Karamoja, Uganda, 2009

La Diócesis de Moroto implementó un mecanismo de manejo de quejas y recibió quejas relativas a:

- Miembros de la comunidad que vivían lejos tenían que viajar para recoger alimentos en un punto de distribución
- El tamaño de la ración de alimentos era demasiado pequeño
- Miembros de la comunidad se quejaban de no haber sido incluidos en el proyecto
- Una disputa de tierras, por la cual una familia local reclamaba la propiedad de la tierra donde se emplazaban muchos de los proyectos de alimentos por trabajo
- Había individuos que encontraban el trabajo demasiado pesado dada la cantidad de alimentos que recibían a cambio.

(CAFOD, 2010)

d) Mecanismos para captar quejas

La *Figura 1* identifica diferentes opciones para captar quejas. Deben seleccionarse mecanismos adecuados para garantizar el acceso de todos los miembros de la comunidad, incluidos los grupos vulnerables.

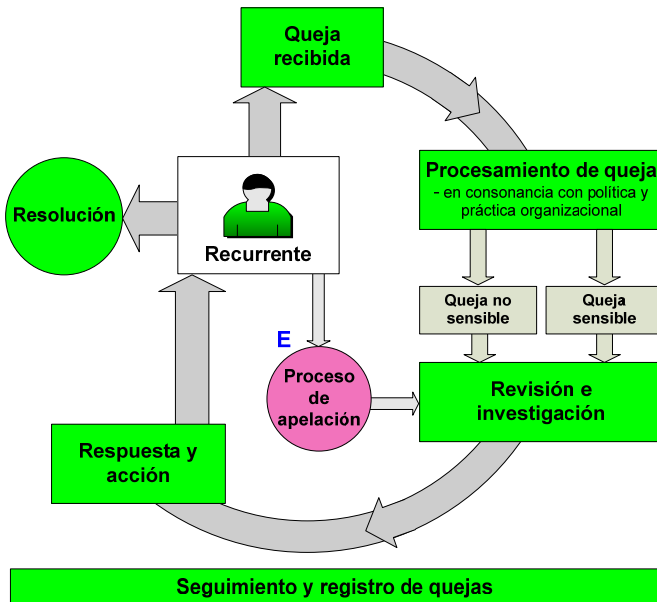
<i>Número de contacto telefónico publicado</i>	<p>Ventajas Capacidad para presentar quejas anónimas. Acceso directo al personal de programa. Opción para uso en contextos inseguros.</p> <p>Desventajas Comunidad perderá confianza si no se responde el teléfono</p>
<i>Dirección de correo electrónico publicada</i>	<p>Ventajas Acceso directo al personal de programa. Opción para uso en contextos inseguros.</p> <p>Desventajas Depende de acceso comunal a internet. Inadecuado si hay bajos niveles de alfabetización.</p>
<i>Tiempo separado al final de cada reunión de la</i>	<p>Ventajas Puede ser la opción más conveniente.</p> <p>Desventajas Riesgo de que grupos vulnerables no</p>

<i>comunidad</i>	se sientan capaces de expresar sus preocupaciones.
<i>Comité de quejas de la comunidad</i>	<p>Ventajas Permite alto nivel de rendición de cuentas. Genera confianza y redes comunales.</p> <p>Desventajas Puede depender de habilidades del personal de programa para la facilitación y construcción de capacidad.</p>
<i>Buzón comunal de quejas y sugerencias</i>	<p>Ventajas Capacidad para presentar quejas anónimas.</p> <p>Desventajas Puede utilizarse indebidamente, por ejemplo, para poner la basura. Inadecuado si hay bajos niveles de alfabetización. Requiere recojo periódico.</p>
<i>Discusiones de grupos focales para obtener retro-alimentación y quejas</i>	<p>Ventajas Oportunidad de generar confianza y sondear preocupaciones de grupos vulnerables.</p> <p>Desventajas Requiere un facilitador adecuado, por ejemplo, miembro del personal femenino para grupos focales de mujeres.</p>
<i>Mostrador de quejas</i>	<p>Ventajas Semi-informal – puede alentar a más gente a interactuar con el personal de programa.</p> <p>Desventajas Requiere que personal de programa atienda el mostrador en horarios regulares establecidos.</p>
<i>'Hora de quejas' semanal en oficinas de la organización</i>	<p>Ventajas Posibilidad de que miembros de la comunidad ventilen preocupaciones discretamente en un entorno seguro. Puede ser conveniente para el personal de programa.</p> <p>Desventajas Requiere que la oficina sea de fácil acceso para la comunidad.</p>
<i>Personal de programa lleva formulario específico para recoger quejas</i>	<p>Ventajas Informal - puede alentar quejas de grupos vulnerables o de los menos propensos a participar en un entorno grupal.</p> <p>Desventajas Puede afectar capacidad del personal de programa de llevar a cabo efectivamente las actividades del programa.</p>

Figura 1: Ventajas y desventajas de los mecanismos de captación de quejas

e) Procedimientos para manejar quejas

La *Figura 2* describe un proceso estándar para manejar quejas .



Los elementos clave que deben incorporarse dentro del proceso de manejo de quejas son:

- ✓ Un sistema de ingreso, seguimiento, registro y elaboración de informes sobre quejas, por ejemplo, una hoja de cálculo de Excel podría ser suficiente (*véase Anexo 1*). En un archivo separado, protegido por contraseña por motivos de seguridad, se pueden ingresar quejas 'sensibles'.
- ✓ Un proceso para examinar quejas y decidir cómo tratarlas, por ejemplo, durante reuniones del equipo de proyecto.
- ✓ Lineamientos para el manejo de diferentes tipos de queja. Por ejemplo: las quejas 'no sensibles' deben ser tratadas de modo abierto y transparente, en colaboración con la comunidad, en lo posible; las quejas 'sensibles' requieren mayor nivel de confidencialidad y derivación a un miembro apropiado del personal directivo o autoridades locales; y las quejas 'no válidas' deben ser devueltas al recurrente, ayudándole a encontrar un mediador apropiado para su queja, en lo posible.

- ✓ Un método para captar quejas recibidas verbalmente (*véase Anexo 2*)
- ✓ Tiempos de respuesta para acuse de recibo (por ejemplo, 1 semana) y resolución (por ejemplo, 1 mes) desde la recepción de la queja.

f) ¿Qué recursos se requieren?

La implementación de un mecanismo básico de manejo de quejas requerirá:

- ✓ Tiempo del personal o consultor para diseñar un mecanismo apropiado y comunicarlo a las partes interesadas de la comunidad.
- ✓ Concienciación y capacitación del personal en procedimientos de manejo de quejas, garantizando claridad de funciones y responsabilidades.
- ✓ Recursos financieros para cubrir el costo de materiales de comunicación, mantenimiento del mecanismo de quejas, tiempo del personal dedicado a recepción y procesamiento de quejas, etc.

g) ¿Cómo monitorear si los mecanismos de manejo de quejas son eficaces?

- ✓ Examinar los tipos de quejas que realmente se han recibido: ¿casi todas deben ser quejas 'válidas'?
- ✓ Hablar con miembros de la comunidad: ¿están conscientes de su derecho a presentar retroalimentación o quejas y cómo hacerlo? Hablar con personal del proyecto: ¿qué mecanismo de quejas ha sido puesto en operación y cómo es mantenido?
- ✓ Examen de los sistemas de quejas: documentación de los procedimientos y sistema de ingreso, seguimiento y monitoreo de quejas.

Información adicional:

Estándares y compromisos de CAFOD
<http://www.cafod.org.uk/about-us/how-we-work/standards>

Política y procedimientos de manejo de quejas para programas internacionales de CAFOD
<http://www.cafod.org.uk/partners>

Directorio de gestores de quejas para programas internacionales de CAFOD
<http://www.cafod.org.uk/partners>

Recursos de la Asociación Internacional de Responsabilidad Humanitaria (HAP)
<http://www.hapinternational.org/projects/field/case-studies.aspx#complaints>



Autores:

CAFOD, Romero House, 55 Westminster Bridge Road, Londres, SE1 7JB.

***Louise Boughen**, oficial de Desarrollo de Rendición de Cuentas, CAFOD*

***Robert Sweatman**, gerente de Cambio Internacional y Sistemas, CAFOD*

Esta hoja informativa ha sido producida por la Unidad de Eficacia de Programas de CAFOD para apoyar a las contrapartes en el diseño e implementación de actividades que apoyen una mejor 'rendición de cuentas hacia abajo' dentro de programas financiados por CAFOD y otros programas de sus contrapartes.

Todos los derechos reservados. Este material está sujeto a copyright, pero puede ser reproducido sin cargo por cualquier método con fines educativos, pero no para reventa. No es necesario un permiso formal para dichos usos; sin embargo, CAFOD debe ser informada de tal reproducción. Para sacar copias en otras circunstancias, para su reutilización en otras publicaciones, o para traducción o adaptación, debe obtenerse permiso previo por escrito del propietario del copyright.

Copyright © CAFOD 2010

Email: accountability@cafod.org.uk

Primera edición, octubre de 2010.

Anexo 1:

Plantilla de ingreso de quejas

Ref.	Detalles del recurrente				Detalles de la queja			
	Nombre	Detalles de contacto	Edad (+ 18/- 18)	Sexo (M/F)	Fecha de recepción	Proyecto / Programa	Método de queja	Descripción de la queja

Detalles de estado											Detalles del resultado	
Ingreso		Acuse de recibo		Investigación		Respuesta dada		Apelación		Cierre		Resultado de la queja
Fecha	Iniciales	Fecha	Iniciales	Fecha	Iniciales	Fecha	Iniciales	Fecha	Iniciales	Fecha	Iniciales	

Anexo 2:

Formulario de recojo de denuncia

Este formulario puede ser utilizado por personal de proyectos como una manera de registrar denuncias verbales recibidas de partes interesadas de la comunidad durante visitas de campo.

Parte 1: Para llenar con el recurrente	
Fecha: Fecha en que se recibe la queja	
Detalles personales: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre y detalles de contacto del recurrente • Edad – adulto o niño • Sexo – masculino o femenino 	
Detalles del proyecto: Nombre / núm. de referencia del proyecto o programa	
Naturaleza de la queja: Breve descripción de la queja	
Detalles de la queja: Descripción detallada de la queja que ha presentado la persona	
Quién recibió la queja: Nombre de la persona que recibió la queja	
Parte 2: Para uso de la oficina y retroalimentación al recurrente, según proceda	
Resultado de la queja: Descripción de qué acción se adoptó y qué ha ocurrido como consecuencia de la queja	
Comentarios: Otros comentarios, por ejemplo, acción de seguimiento recomendada como consecuencia de la queja, tal como un cambio en la política o procedimientos actuales.	

Fuente: Adaptado de Action Aid, 2008